

ESTRATÉGIAS DE PROSPECÇÃO E RETENÇÃO DE FORNECEDORES INTERNACIONAIS: PERSPECTIVAS DE PROFISSIONAIS BRASILEIROS

SOURCING AND RETENTION STRATEGIES FOR INTERNATIONAL SUPPLIERS: A BRAZILIAN PROFESSIONAL VIEW

Recebido em 27.03.2025 Aprovado em 24.10.2025

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/evy3gk13>

Pedro Faccio De Conto

pedroconto@gmail.com

Universidade La Salle – Canoas/RS – Brasil | Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre/RS - Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-3788-6322>

Leonardo Karwinski

leonardo.karwinski@gmail.com

Universidade La Salle – Canoas/RS - Brasil

<https://orcid.org/0009-0006-2127-7449>

Resumo

Este estudo explora estratégias de prospecção e retenção de fornecedores internacionais sob a perspectiva de profissionais brasileiros, visando identificar práticas eficientes e eficazes. Utilizou-se metodologia qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, para analisar as experiências de profissionais de comércio exterior. Os resultados destacam a importância de critérios como capacidade produtiva, qualidade e confiança, além de estratégias de relacionamento como visitas presenciais e comunicação transparente. Conclui-se que a gestão eficaz de fornecedores internacionais requer uma abordagem multifacetada, adaptada ao contexto brasileiro e às particularidades de cada setor.

Palavras-chave: Prospecção de Fornecedores Internacionais. Retenção de Fornecedores. Comércio Exterior. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Negociação Internacional.

Abstract

This study explores the sourcing and retention strategies for international suppliers from the perspective of Brazilian professionals. Using a qualitative methodology with semi-structured interviews, the analysis reveals that successful practices combine objective criteria, such as production capacity and quality, with trust-building through in-person visits and transparent communication. The study concludes that managing global suppliers in the Brazilian context requires a hybrid approach that integrates technical rigor with relationship-building, adapted to the particularities of each sector.

Keywords: International Supplier Sourcing. Supplier Retention. International Trade. Supply Chain Management. International Negotiation.

Introdução

A crescente globalização dos mercados tem impulsionado as empresas a expandirem suas atividades para além das fronteiras nacionais, buscando otimizar o custo-benefício em suas operações (Negi, 2024). Nesse cenário, a aquisição de matérias-primas e outros insumos provenientes de fornecedores internacionais se torna uma prática cada vez mais comum e, muitas vezes, estratégica. A prospecção e a seleção criteriosa desses fornecedores internacionais emergem como imperativos estratégicos, com um impacto direto na competitividade da empresa e na experiência oferecida ao cliente final (Wang & Liu, 2021). A negligência nesta etapa pode gerar disrupções significativas na cadeia de suprimentos, comprometendo o desempenho global da organização (Liang, 2024).

Nas últimas décadas, observou-se uma expansão notável e significativa das cadeias de suprimentos globais, caracterizada pela crescente interconexão de empresas e mercados em escala mundial (Danese et al., 2012). Pesquisas recentes têm enfatizado que a integração eficaz dos processos de negócios ao longo da cadeia de suprimentos aumenta consideravelmente as chances de otimização de toda a cadeia, promovendo, inclusive, a sua resiliência frente a desafios e imprevistos (Oghazi et al., 2016). No entanto, apesar da vasta literatura existente sobre gestão da cadeia de suprimentos, persistem lacunas no que tange às especificidades das estratégias de prospecção e retenção de fornecedores internacionais no contexto brasileiro. Pouco se sabe, ainda, sobre como as particularidades do ambiente de negócios do Brasil influenciam as práticas adotadas pelos profissionais de comércio exterior para selecionar e manter parceiros comerciais em outros países.

Diante desse cenário desafiador e em constante transformação, este estudo busca preencher essa lacuna de conhecimento, investigando de forma aprofundada as estratégias de prospecção e retenção de fornecedores internacionais utilizadas por empresas brasileiras. A pergunta central que guia esta pesquisa é: 'Quais são as estratégias de prospecção e retenção de fornecedores internacionais mais eficazes na perspectiva de profissionais brasileiros experientes, e como essas estratégias se adaptam às particularidades do mercado brasileiro?'.

Para responder a essa pergunta de pesquisa, adotamos uma abordagem qualitativa e exploratória, realizando entrevistas em profundidade com profissionais de comércio exterior que atuam em grandes empresas brasileiras, reconhecidas em seus respectivos setores de atuação e com vasta experiência em relações comerciais com fornecedores estrangeiros. Tal opção metodológica permite aprofundar a compreensão das práticas adotadas por esses profissionais, evidenciando tanto os desafios quanto às oportunidades encontradas na gestão de fornecedores internacionais por parte das empresas brasileiras. Nesse sentido, o presente estudo contribui para o avanço do conhecimento teórico, ao explorar um tema de crescente relevância no contexto da globalização, oferecendo uma análise das práticas de gestão de fornecedores internacionais no contexto brasileiro. Além disso, os resultados da pesquisa possuem implicações práticas importantes, que podem orientar futuras iniciativas empresariais na direção do fortalecimento de suas cadeias de suprimentos internacionais.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresentamos o referencial teórico, discutindo sobre a gestão da cadeia de suprimentos global, a prospecção de fornecedores internacionais, e a gestão desse relacionamento. Em seguida, descrevemos os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e análise dos dados. A quarta seção apresenta e analisa os resultados da pesquisa, e, por fim, a quinta e última seção exibe nossas considerações finais sobre o estudo.

Referencial Teórico

2.1 A Gestão da Cadeia de Suprimentos Global

A gestão da cadeia de suprimentos (GCS) configura-se como um campo estratégico para empresas que buscam otimizar suas operações e fortalecer seu posicionamento no mercado. A colaboração entre os diversos elos da cadeia, proposta por Bowersox et al. (2014), revela-se essencial para a construção de um sistema integrado e

eficiente. Essa perspectiva é corroborada por Orenstein, Ladik e Rainford (2016), que definem a GCS como um conjunto de práticas que conectam fornecedores, produtores e distribuidores, visando a entrega eficaz de produtos e serviços.

A integração dos parceiros da cadeia de suprimentos, conforme apontado por Lo et al. (2018) e Yunus e Tadisina (2016), possibilita a otimização de custos e aprimora o atendimento ao cliente. Nesse contexto, a comunicação emerge como um elemento central, permitindo a coordenação eficiente de fluxos de materiais e informações, e a adaptação ágil às demandas do mercado (Wanke & Correa, 2014; Graeml & Peinado, 2014).

A relação entre comprador e fornecedor desempenha um papel crucial na GCS, exigindo a construção de parcerias sólidas e flexíveis (Amato Neto et al., 2014). A seleção de fornecedores, portanto, configura-se como uma decisão estratégica, que demanda a definição de critérios claros e a busca por parceiros que contribuam para o sucesso da cadeia (Silva, 2013). A qualidade dos itens fornecidos, nesse contexto, é um fator determinante para a construção de relacionamentos duradouros (Amato Neto et al., 2014).

No cenário internacional, a globalização impulsionou a expansão das cadeias de suprimentos, exigindo a gestão de redes complexas e multifacetadas (Dunning, 2000). A gestão da cadeia de suprimentos global (GCSG) demanda a consideração de fatores culturais e legais, além da avaliação de certificações de qualidade e programas de conformidade (Faria, 2005). A GCSG, no entanto, apresenta desafios significativos, como a complexidade logística e a necessidade de coordenar múltiplas partes interessadas em diferentes países (Debaere et al., 2013; Wang & Liu, 2021). A superação desses desafios exige o desenvolvimento de habilidades como negociação intercultural e gestão de equipes multiculturais (Do, 2009).

Para as empresas brasileiras, inseridas em um contexto de diversidade cultural, a gestão da GCSG representa tanto oportunidades quanto desafios. A construção de parcerias estratégicas, adaptadas às particularidades de cada contexto, torna-se um fator determinante para a competitividade. As decisões de seleção e avaliação de fornecedores, portanto, demandam uma análise abrangente, que considere aspectos logísticos, regulatórios e culturais (Christopher & Lee, 2004).

2.2 Prospecção de fornecedores internacionais

Em um cenário globalizado, a prospecção de fornecedores internacionais se configura como uma atividade essencial para empresas que buscam manter sua competitividade e eficiência operacional. O processo, que envolve a identificação, avaliação e seleção de fornecedores em outros países (Mentzer et al., 2001), assume um caráter estratégico, com impacto significativo na viabilidade de longo prazo de uma firma, especialmente quando os custos de mercadorias representam uma parcela substancial das despesas operacionais (Hammami, Temponi & Frein, 2014).

A seleção de fornecedores, portanto, emerge como uma das atividades mais cruciais na gestão da cadeia de suprimentos, dada a necessidade de assegurar qualidade e competitividade de custos em um mercado globalizado (Mukherjee & Kar, 2013). O objetivo central desse processo, conforme Monczka et al. (2010), é identificar o parceiro que melhor atenda às necessidades da empresa, assegurando confiabilidade, minimizando riscos e maximizando o valor da aquisição.

A globalização e a expansão das atividades industriais têm impulsionado o crescimento das compras em mercados internacionais (Hammami, Temponi & Frein, 2014). Além da globalização do comércio, o uso da internet tem ampliado as opções de fornecedores disponíveis (De Boer, Labro & Morlacchi, 2001). Nesse contexto, Trautmann, Bals e Hartmann (2009) identificam duas principais justificativas para a aquisição de mercadorias em mercados globais: vantagens de localização (acesso a mercados de abastecimento, mão de obra) e competências específicas da empresa (relacionadas ao setor em que atua).

A avaliação de potenciais fornecedores, conforme apontado por Chan et al. (2008) e Min et al. (1994), abrange uma variedade de critérios, que vão além dos aspectos tradicionais como custo, qualidade e prazos de entrega.

Fatores como a situação político-econômica, a localização geográfica e o histórico de desempenho assumem relevância crucial, especialmente em setores com necessidades de fornecimento críticas, onde a estabilidade e a confiabilidade dos fornecedores são primordiais (Chan et al., 2008). Em setores como o automotivo, caracterizados pela complexidade da cadeia de suprimentos e pela gestão de múltiplos produtos, compradores e modos de transporte, o desenvolvimento de modelos de programação inteira mista pode auxiliar os gestores na seleção de fornecedores de baixo custo, otimizando as decisões de inventário e transporte (Hammami et al., 2014).

A busca por fornecedores internacionais também deve ser orientada por critérios estratégicos, como qualidade, preço, entrega e serviço. A definição clara desses critérios, como observado na indústria de instalação sueca, facilita a seleção de parceiros que atendam às necessidades específicas do setor (Gervard & Johansson, 2017). Adicionalmente, as empresas devem desenvolver estratégias corporativas abrangentes para identificar fornecedores internacionais, focando nas necessidades específicas de cada indústria, na redução de custos, nos padrões de qualidade e na flexibilidade de fabricação. A integração das decisões de compra às operações multifuncionais da organização é fundamental para garantir que as parcerias internacionais contribuam para o sucesso global da empresa (Carter & Narasimhan, 1990).

A tecnologia desempenha um papel crucial na prospecção de fornecedores internacionais, especialmente no que tange à sustentabilidade. Sistemas de apoio à decisão (SAD) facilitam a avaliação de fornecedores com base em critérios ambientais, sociais e econômicos, permitindo a seleção de parceiros alinhados aos objetivos de sustentabilidade da empresa (Morgado et al., 2024). A adoção de ferramentas tecnológicas, portanto, otimiza o processo de prospecção, tornando-o mais eficiente e alinhado aos princípios da responsabilidade social e ambiental.

2.3. Gestão do relacionamento com fornecedores internacionais

A gestão do relacionamento com fornecedores (SRM, do inglês Supplier Relationship Management) emerge como um componente indispensável na gestão da cadeia de suprimentos global, particularmente no contexto do comércio internacional. A formação e o desenvolvimento de relacionamentos sólidos entre compradores e vendedores têm sido frequentemente considerados o cerne do comércio internacional (Holm et al., 1996; Leonidou et al., 2006). Essa ênfase decorre do fato de que tais relacionamentos estabelecem a estrutura dentro da qual compradores e vendedores interagem comportamentalmente, coordenam suas atividades e trocam recursos em um ambiente de mercado global.

Embora a importância da construção de relacionamentos seja aplicável a qualquer tipo de negócio internacional, como licenciamento, joint ventures e produção estrangeira, ela é particularmente crítica no domínio da exportação-importação. Essa relevância se justifica por diversos fatores, por exemplo: a exportação-importação frequentemente representa o primeiro passo na internacionalização de uma empresa, influenciando significativamente o envolvimento futuro da firma no mercado internacional; ela constitui, também, a forma mais popular de engajamento em mercados estrangeiros, devido à exigência de baixos recursos financeiros, humanos e de outras naturezas. Além disso, envolve riscos empresariais mínimos, uma vez que a empresa não precisa realizar investimentos substanciais em mercados estrangeiros (Katsikeas, Leonidou, & Samiee, 2009).

A gestão SRM é fundamental para organizações que operam em diversos setores e mercados globais. Envolve navegar por dinâmicas complexas, alavancar avanços tecnológicos e promover parcerias colaborativas para alcançar objetivos estratégicos. Confiança e colaboração são elementos fundamentais do SRM bem-sucedido. Pesquisas indicam que a confiança facilita a transparência e a colaboração, essenciais para a eficiência operacional e o alinhamento estratégico nas cadeias de suprimentos globais (Cooper, 2025; Jones, 2025). Práticas colaborativas, como a resolução conjunta de problemas e o gerenciamento compartilhado de riscos, fortalecem a resiliência e a adaptabilidade da cadeia de suprimentos, principalmente em mercados voláteis (Cooper, 2025). Além disso, promover negociações equitativas e equilibrar as dinâmicas de poder garantem parcerias de longo prazo (Cooper, 2025).

As diferenças culturais influenciam significativamente as práticas de SRM. A comunicação eficaz e a sensibilidade cultural são vitais para navegar em mercados diversos. Por exemplo, compradores da Índia e da China enfatizam a resolução de conflitos e o compromisso, enquanto os do Brasil e da Rússia dependem mais da confiança (Graça et al., 2021). Compreender essas nuances culturais permite que as organizações adaptem suas estratégias de SRM a regiões específicas, melhorando a eficiência operacional e mitigando riscos (Thornton et al., 2013).

Um outro aspecto importante e que configura desafios e oportunidades para a SRM diz respeito às tecnologias digitais, como *blockchain*, inteligência artificial (IA) e a Internet das Coisas (IoT). Estudos recentes discutem como essas tecnologias tem transformado o SRM, aprimorando a transparência, o monitoramento em tempo real e a análise preditiva (Jones, 2025). Os recursos de TI, incluindo a integração eletrônica e o avanço da TI, permitem que os fornecedores inovem e melhorem o desempenho do mercado. No entanto, as organizações devem lidar com desafios como preocupações com a segurança de dados e custos de infraestrutura associados à digitalização (Cooper, 2025).

Em termos de riscos, cabe destacar que as cadeias de suprimentos globais são propensas a interrupções devido a incertezas geopolíticas, pandemias e desastres naturais. Estratégias proativas de gerenciamento de riscos, como a diversificação de fornecedores e o planejamento de contingência, são essenciais para construir resiliência (Cooper, 2025; Jin et al., 2023). Uma "estratégia de tolerância" permite que os fabricantes mantenham a cooperação com os fornecedores afetados, enquanto exploram opções de fornecimento alternativas, promovendo a visibilidade e a estabilidade da cadeia de suprimentos de longo prazo (Jin et al., 2023).

Diante da crescente complexidade e interconexão das cadeias de suprimentos, a adoção de estratégias eficazes de SRM é fundamental para promover resiliência, eficiência e sustentabilidade. A construção de parcerias duradouras, alicerçadas na confiança e na colaboração, capacita as empresas a otimizar suas cadeias de suprimentos, reduzir custos e elevar sua competitividade (Mentzer et al., 2001). Nesse contexto, o desenvolvimento da sensibilidade cultural e da cognição operacional se revela fundamental para compreender a cultura e as rotinas operacionais dos fornecedores, aprimorando a eficácia do monitoramento e o desempenho do comprador em contextos de comércio internacional, especialmente com fornecedores de economias emergentes. A pesquisa de Shafiq et al. (2022) corrobora essa visão, demonstrando que a sensibilidade cultural e a cognição operacional impactam positivamente o desempenho do comprador. Ademais, a pesquisa evidenciou que o monitoramento de fornecedores contribui positivamente para o desempenho do comprador, embora com retornos marginais decrescentes.

A implementação bem-sucedida do SRM requer um processo estruturado, que inclui a redução da base de fornecedores, a priorização daqueles considerados estratégicos e a realização de testes de relacionamento com fornecedores selecionados. Essa abordagem, conforme proposta por Andersen e Kreye (2023), fortalece o desempenho da entrega e integra os fornecedores locais à estratégia global da empresa. A pesquisa de Lintukangas (2011) complementa essa visão, ressaltando a importância do desenvolvimento de capacidades de SRM por meio da coordenação eficaz, do compromisso com os relacionamentos, da comunicação ativa e da validação dos processos de fornecimento. Essas capacidades aprimoram o desempenho nas cadeias de suprimentos globais, fomentando a cooperação e a capacidade de resposta às demandas dos clientes.

A comunicação desempenha um papel central na gestão do relacionamento com fornecedores internacionais. A utilização de ferramentas de comunicação online, como videoconferências e plataformas de mensagens instantâneas, facilita a interação e o compartilhamento de informações em tempo real (Ribeiro et al., 2019). A implementação de sistemas de gerenciamento de relacionamento com fornecedores (SRM) pode simplificar a colaboração, automatizando processos, centralizando informações e fornecendo visibilidade em tempo real sobre o desempenho dos fornecedores (Seri, Ibusuki & Capasso, 2018). A avaliação do desempenho dos fornecedores é uma prática indispensável para garantir a qualidade, a confiabilidade e a conformidade dos parceiros internacionais (Christopher & Lee, 2004). Ao monitorar o desempenho dos fornecedores, as empresas podem identificar áreas de melhoria, fortalecer os relacionamentos e assegurar a eficiência da cadeia de suprimentos.

Método

Para atender aos objetivos exploratórios desta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa. A escolha por essa abordagem reside na necessidade de compreender, de forma detalhada e contextualizada, as estratégias de prospecção e retenção de fornecedores internacionais na perspectiva dos profissionais brasileiros, sem a imposição de preconceções ou hipóteses predefinidas (Denzin & Lincoln, 2006; Creswell & Poth, 2018).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com três profissionais experientes e atuantes na área de comércio exterior. Os participantes foram selecionados por sua reconhecida atuação e expertise em grandes empresas brasileiras, o que garante a relevância das informações coletadas. Nesse sentido, o Quadro 1 caracteriza e exibe informações sobre o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Código do entrevistado	Idade	Gênero	Grau de escolaridade	Cargo na empresa	Tempo no cargo atual
E1	40	Masculino	MBA em comércio internacional	Especialista em compras	10 anos
E2	40	Masculino	MBA em gestão empresarial	Especialista em compras	10 anos
E3	48	Feminino	MBA em gestão estratégica industrial, processos e projetos	Gerente de <i>supply chain</i>	3 anos

Fonte: elaboração própria.

Os profissionais, identificados pelos códigos E1, E2 e E3 para assegurar o anonimato e a confidencialidade das informações, representam os principais responsáveis pelos departamentos de importação de suas respectivas organizações, todas sediadas no estado do Rio Grande do Sul. O entrevistado E1 atua em uma empresa especializada na comercialização de pinturas e acabamentos de superfícies; o entrevistado E2 trabalha em uma empresa referência na fabricação e distribuição de ar condicionado e eletrodomésticos; e o entrevistado E3 desempenha suas funções em uma organização dedicada à produção de garrafas térmicas. Todos os entrevistados possuem anos de experiência em suas organizações, demonstrando conhecimento de estratégias para a prospecção e retenção de fornecedores internacionais.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas individualmente, com duração aproximada de 30 minutos. As entrevistas iniciaram com uma breve apresentação dos entrevistados, abordando aspectos como idade, formação acadêmica, cargo ocupado e tempo de atuação na função (vide Quadro 1). Na sequência, foram abordadas as práticas relacionadas à atividade principal de cada entrevistado, explorando as particularidades que distinguem as empresas umas das outras.

O roteiro de entrevista, elaborado com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa, abrangeu temas como: (i) as estratégias de busca e seleção dos fornecedores internacionais; (ii) os critérios de avaliação e triagem de fornecedores; (iii) os desafios e barreiras enfrentados nas negociações internacionais; (iv) as estratégias de relacionamento e retenção de fornecedores; e (v) as diferenças culturais nas relações comerciais. As entrevistas foram integralmente gravadas em áudio e posteriormente transcritas, constituindo o corpus de análise da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. Isso envolve a organização dos dados em categorias e temas, buscando identificar padrões recorrentes e significados relevantes para o estudo. Essa técnica permite interpretar os dados de forma aprofundada, estabelecendo conexões entre os discursos dos participantes e os conceitos teóricos relevantes (Câmara, 2013).

4 Análise dos dados

Esta seção dedica-se à análise dos dados qualitativos coletados por meio das entrevistas com os profissionais. A partir da análise de conteúdo, emergiram quatro categorias temáticas principais, que serão apresentadas e discutidas nas subseções seguintes: (i) busca por fornecedores; (ii) triagem de fornecedores; (iii) dificuldades ao negociar; e (iv) retenção de fornecedores.

4.1 Busca por fornecedores

A prospecção de fornecedores internacionais, considerada fundamental na gestão da cadeia de suprimentos, exerce influência direta na qualidade, custo e satisfação do cliente (Alves e de Paula, 2012). As entrevistas com os profissionais E1, E2 e E3 revelaram uma variedade de métodos de busca, refletindo a complexidade do ambiente de negócios global e a necessidade de se adaptar a diferentes cenários e objetivos estratégicos (Carter & Narasimhan, 1990).

Feiras internacionais emergem como método presencial relevante para o contato direto com fornecedores. E1 e E3 destacaram a eficiência desses eventos para avaliar produtos, o conhecimento técnico e a profissionalização dos potenciais parceiros. E3 citou especificamente a participação na Canton Fair, que ocorre anualmente em Canton, China. "A participação em feiras é muito boa para conhecer pessoalmente quem está ofertando o produto, ver se ele entende mesmo do que está falando, e também tirar dúvidas comerciais", afirmou E1. Essa prática, que permite o estabelecimento de relações face a face, pode ser vista como uma estratégia para desenvolver a confiança entre as partes, aspecto ressaltado por Holm et al. (1996) e Leonidou et al. (2006) como central no comércio internacional. Contudo, os elevados custos de deslocamento e hospedagem são apontados como um fator limitante, o que exige um equilíbrio entre os benefícios e as restrições financeiras.

A pesquisa online, por sua vez, oferece acesso rápido e sem custos diretos a uma grande quantidade de informações sobre potenciais fornecedores, permitindo uma avaliação inicial simplificada. E1 menciona que, apesar da superficialidade, a internet permite identificar rapidamente se um fornecedor é "promissor". No entanto, a confiabilidade dos dados disponíveis online é uma preocupação, exigindo confirmação adicional. E3 exemplifica: "O website de um fornecedor, mesmo se estiver bem organizado e elaborado, pode não estar atualizado, passando por problemas financeiros ou até mesmo não estar estabelecido no mesmo local". Essa incerteza reforça a necessidade de estratégias de avaliação mais aprofundadas, como visitas e auditorias, conforme sugerido por Gervard e Johansson (2017).

Plataformas de sourcing, como Alibaba e TradeKey, são vistas como ferramentas eficientes para identificar fornecedores em novos mercados e realizar benchmarking. E1 ressalta que "a utilização de uma plataforma de sourcing é muito interessante, especialmente quando há a intenção de entrar em um novo mercado, pois podemos descobrir quem são os fornecedores dos importadores já consolidados neste mercado e então fazer um benchmark". Essas ferramentas digitais, embora ofereçam agilidade e acesso a um grande número de fornecedores, também apresentam desvantagens, como o custo de assinatura e o risco de interpretação equivocada dos dados, ressaltando a importância do uso de sistemas de gerenciamento de relacionamento com fornecedores (SRM) para facilitar a colaboração e automatizar o processo (Seri, Ibusuki & Capasso, 2018). E2 acrescenta que sites de entidades de classe também são utilizados para a busca de fornecedores.

Já o networking é valorizado para a obtenção de recomendações de fornecedores confiáveis. E1 destaca que "(...) o *networking* nos permite tomar conhecimento de novos fornecedores através da 'recomendação' de um cliente, parceiro ou outro fornecedor". A construção de parcerias com fornecedores (Amato Neto et al., 2014), no entanto, deve ser feita com cautela e avaliação criteriosa, como ressalta E1, pois, pelo fato de ter sido recomendado, não significa que o mesmo seja confiável. A contratação de agentes intermediários no país de origem é outra opção, oferecendo segurança e agilidade por meio de visitas às fábricas, auditorias e análise de amostras. E1 ressalta: "Estes agentes geralmente possuem uma estrutura própria, com maior facilidade para fazer

visitas às fábricas, conduzir auditorias e análise de amostras". O custo do serviço, no entanto, deve ser considerado. E2 utiliza ainda o "*guidance*" interno, que cataloga fornecedores visitados em feiras e pesquisas.

O responsável pelo *sourcing* deve buscar entender o projeto e o produto para determinar a forma mais adequada de procurar fornecedores. E1 aponta que uma matéria-prima com características específicas ou um produto que necessite de licenciamento da Anvisa ou Inmetro, por exemplo, certamente irá requerer uma busca diferente de um produto de baixa complexidade e de baixo potencial de venda. A complexidade dos requisitos técnicos e regulatórios influencia a estratégia de busca.

4.2 Triagem dos Fornecedores: Critérios e Procedimentos

A seleção de fornecedores internacionais exige um processo rigoroso de levantamento e análise de dados. Tanto Lambert e Schwieterman (2012) quanto Oghazi et al. (2016) defendem a identificação de critérios para categorizar fornecedores, destacando a rentabilidade do produto, tecnologia da fábrica, capacidade produtiva, qualidade, volume comprado, inovação, entre outros, e a definição de opções para compartilhamento de benefícios de melhoria do processo. Os entrevistados compartilharam suas práticas de triagem, detalhando práticas e seus principais critérios de avaliação.

Tanto E1 quanto E3 destacam a importância de avaliar a capacidade produtiva do fornecedor, que deve ser compatível com a previsão de demanda da empresa. A capacidade produtiva, nesse contexto, está intimamente ligada à eficiência da cadeia, que segundo Lo et al. (2018) e Yunus e Tadisina (2016), se dá pelo controle de estoque e custos operacionais. E3, por sua vez, destaca a relevância da tecnologia e infraestrutura da fábrica do fornecedor, buscando parceiros que possuam os recursos e capacidades para atender às necessidades da empresa.

Em termos de qualidade e certificações, E1 menciona a qualidade das amostras iniciais e as especificações técnicas como critérios decisivos. A busca por parceiros que ofereçam produtos e serviços de qualidade é central na Gestão da Cadeia de Suprimentos (Ivanov e Sokolov, 2010). Nesse sentido, a avaliação de certificações de qualidade reconhecidas e a existência de programas de prevenção de falhas tornam-se etapas importantes no processo de seleção (Faria, 2005).

Indo além, E3 enfatiza a importância de analisar a carteira de clientes do fornecedor, especialmente para identificar parceiros com experiência no mercado brasileiro. A reputação e o histórico do fornecedor são fatores importantes para evitar problemas e construir relacionamentos de longo prazo (Dyer & Singh, 1998), buscando parceiros que agreguem valor ao relacionamento através da confiança e cooperação. Além disso, avaliar a estabilidade financeira do fornecedor é fundamental para mitigar riscos e garantir a continuidade do fornecimento (Ho, Xu, & Dey, 2010), uma vez que a escolha de fornecedores economicamente sólidos garante um suprimento seguro ao longo do tempo.

No que tange a preços e custos, E1 comenta que avalia os preços praticados pelos fornecedores em relação ao "preço-alvo" da empresa. E2 prioriza o custo total da operação, buscando fornecedores competitivos. O E3, por sua vez, destaca a importância de negociar prazos e condições de pagamento que otimizem o fluxo de caixa da empresa. E2 também considera os prazos de pagamento na avaliação. Avaliar o tempo de entrega é igualmente essencial para garantir o abastecimento oportuno e a eficiência da cadeia de suprimentos, como observado por E2.

A carteira de clientes do fornecedor é analisada para avaliar sua reputação e experiência no mercado, especialmente com outros compradores brasileiros, como enfatizou E3. E2 descreveu um processo estruturado de coleta de dados, que inclui o envio de um formulário preliminar, um acordo de confidencialidade e um formulário de cotação. As informações coletadas são utilizadas para realizar uma análise comparativa entre os fornecedores, levando em consideração o tamanho, a geolocalização e os custos totais. E1 cita que o "volume a ser comprado (obtido através de uma previsão de venda/consumo), especificações técnicas, preço alvo (target price) e prazos envolvidos" são algumas informações solicitadas ao fornecedor. É fundamental a cautela na troca de informações com os fornecedores, como alertam Leite, Lopes e Moori (2015), compartilhando apenas dados

relevantes para o processo. A aplicação desses critérios e procedimentos de coleta e análise de dados permite às empresas brasileiras tomar decisões informadas na seleção de fornecedores internacionais, mitigando riscos e otimizando a eficiência de suas cadeias de suprimentos.

4.3 Dificuldades ao negociar

A negociação com fornecedores internacionais apresenta uma série de desafios intrínsecos ao ambiente de negócios global, exigindo dos compradores uma série de habilidades e estratégias específicas. Oghazi et al. (2016) identificam obstáculos frequentes, tais como a divergência entre a capacidade produtiva informada pelo fornecedor e a realidade operacional, o que pode originar a quebra de confiança entre as partes e subsequentes desacordos contratuais. Alves e de Paula (2014) acrescentam a essa análise a relevância da comunicação eficaz e a construção de parcerias de longo prazo, fatores que, embora essenciais, podem se tornar complexos no contexto de negociações interculturais. Murad et al. (2015) complementam a discussão, ressaltando o impacto do baixo poder de compra inicial e a potencial ausência de sistemas de suporte a parcerias como dificuldades relevantes para a negociação internacional.

Os resultados das entrevistas evidenciam como essas dificuldades se manifestam na prática. O entrevistado E1 destaca a exigência de lote mínimo de compra (MOQ, do inglês *Minimum Order Quantity*) como barreira frequente, especialmente em projetos que envolvem volumes iniciais reduzidos. Essa exigência imposta pelos exportadores, muitas vezes relacionada à necessidade de viabilizar a produção de itens personalizados ou embalagens específicas, pode representar um obstáculo considerável para empresas que iniciam suas operações de importação ou desenvolvem novos produtos em pequena escala. A volatilidade cambial e a instabilidade nos fretes internacionais também são mencionadas por E1 como fatores que dificultam a previsibilidade dos custos finais dos produtos, introduzindo um elemento adicional de incerteza no processo de negociação.

As barreiras culturais e linguísticas, conforme apontado por E2, emergem como desafios significativos, particularmente nas negociações com fornecedores chineses. Essa constatação corrobora a perspectiva de Davis (2008) sobre a complexidade da distância física e cultural nas relações comerciais internacionais. As diferenças nos estilos de comunicação, nas abordagens de negociação e nos valores e crenças que moldam as relações interpessoais podem gerar ruídos na comunicação, dificultando o estabelecimento de confiança. A comunicação eficaz e a compreensão intercultural tornam-se, portanto, habilidades essenciais para a superação desses desafios, como apontado por Hofstede (2001) e Do (2009).

O entrevistado E3 também enfatiza as dificuldades relacionadas aos requisitos técnicos, resultando em potenciais divergências entre os padrões de qualidade do fornecedor e as necessidades da empresa compradora no Brasil. As diferenças nas normas e regulamentações técnicas e nos métodos de avaliação da qualidade podem representar um obstáculo considerável para a adequação dos produtos ao mercado brasileiro. Além disso, a complexidade da burocracia brasileira e a necessidade de comunicá-la de forma clara e eficiente aos fornecedores estrangeiros também se configura como um desafio a ser constantemente enfrentado por essas organizações.

Diante desse cenário complexo, o mapeamento de opções alternativas de fornecimento emerge como uma estratégia importante para atenuar os riscos e garantir a continuidade do fornecimento. E1 defende que essa prática é fundamental para garantir a competitividade, incentivando os fornecedores atuais a buscar melhorias contínuas. E2 corrobora essa visão, ressaltando que o *multiple sourcing* (ou seja, a busca por múltiplas fontes de suprimento) funciona como uma estratégia de gestão de riscos, permitindo que a empresa mitigue os impactos de possíveis dificuldades de fornecimento ou comerciais. E3 complementa, destacando a importância de diversificar os fornecedores por geolocalização, buscando prevenir interrupções na cadeia de suprimentos em casos de bloqueios de rotas ou outros eventos imprevistos. A capacidade de construir relacionamentos duradouros e estáveis com fornecedores também pode contribuir para contornar algumas dificuldades durante o processo de negociação (Dyer e Singh, 1998).

4.4 Retenção de fornecedores

A retenção de fornecedores, etapa fundamental na gestão da cadeia de suprimentos, exerce influência direta na capacidade de resposta da empresa (Danese et al. 2012). O contato presencial é valorizado por E1 como meio de fortalecer os laços com parceiros estratégicos. Esse tipo de interação, apesar do desenvolvimento de tecnologias que facilitam a comunicação online, ainda se mostra importante para o desenvolvimento da confiança (Jiang et al., 2013). E2, embora reconheça o valor de ferramentas online, destaca a necessidade de comunicação clara e compreensão cultural para construir confiança desde o início. A sensibilidade cultural, segundo Shafiq et al. (2022), é vital para a condução de SRM, influenciando as práticas de gestão e comunicação em mercados distintos. A adaptação da estratégia de SRM para diferentes regiões, considerando nuances culturais, pode aprimorar a eficiência operacional e mitigar riscos (Shafiq et al., 2022).

A formalização de acordos de nível de serviço (SLA) para definir prazos e condições e facilitar o monitoramento do desempenho é defendida por E2. Para Moura (2009), a avaliação de indicadores de desempenho, como qualidade e tempo de entrega, também é essencial. A avaliação do desempenho dos fornecedores, portanto, figura como prática indispensável para garantir a qualidade, a confiabilidade e a conformidade dos parceiros internacionais (Christopher & Lee, 2004). O monitoramento constante permite identificar áreas de melhoria e fortalecer os relacionamentos, assegurando a eficiência da cadeia de suprimentos.

E3 sugere expandir o portfólio de produtos fornecidos pelo mesmo fornecedor para otimizar a logística e fortalecer a parceria. O entrevistado também propõe o compartilhamento de previsões de demanda (forecast) com os fornecedores, permitindo um mais adequado planejamento da produção no sentido de garantir o abastecimento.

No que diz respeito aos cuidados no relacionamento com os fornecedores, E1 enfatiza a necessidade de conhecer a fundo a estrutura do fornecedor, incluindo sua capacidade produtiva, seus fornecedores de matéria-prima e sua saúde financeira. E2 ressalta a importância da comunicação transparente, do entendimento cultural e da verificação da reputação ética do fornecedor, buscando evitar problemas futuros. A preocupação com a responsabilidade social e ambiental, por exemplo, é apontada como um fator relevante em negociações internacionais. Nesse contexto, a utilização de tecnologias digitais, como *blockchain*, inteligência artificial (IA) e a Internet das Coisas (IoT), pode aprimorar a transparência e a rastreabilidade nas cadeias de suprimentos (Jones, 2025).

A comunicação clara e o entendimento cultural são vistos como elementos essenciais na retenção dos fornecedores. E3 aponta ainda a necessidade de atentar à índole do fornecedor, realizando inspeções de qualidade constantes, se necessário, por meio de agentes intermediários. A troca de informações entre os envolvidos promove uma relação mais homogênea, fortalecendo a relação de longo prazo.

Para empresas que desejam ingressar no comércio exterior, E1 e E2 recomendam o uso de agentes para garantir a confiabilidade dos fornecedores e otimizar a logística, além de sugerir a participação em missões internacionais e feiras de negócios. E3 sugere o uso de plataformas online para empresas menores, e a contratação de profissionais experientes para empresas maiores. Ele também recomenda acompanhar as tendências do mercado e antecipar a aquisição de produtos.

4.5 Discussão dos resultados

Esta seção discute os resultados da pesquisa, conectando as práticas dos profissionais entrevistados com a literatura, e focando em como o ambiente de negócios brasileiro molda as estratégias de gestão de fornecedores internacionais.

Um primeiro ponto de discussão é o duplo enfoque dos gestores na prospecção: o uso de ferramentas digitais e a valorização do contato pessoal. Embora plataformas online sejam usadas para uma triagem inicial, conforme aponta a literatura sobre modernização da cadeia de suprimentos (De Boer et al., 2001), a pesquisa mostra que o

contato presencial em feiras de negócios ainda é decisivo. Para os entrevistados, a prospecção não é um processo apenas transacional. A interação pessoal funciona como um mecanismo para reduzir incertezas e avaliar a confiabilidade dos parceiros, o que aprofunda a ideia de confiança como pilar do comércio internacional (Holm et al., 1996; Leonidou et al., 2006). Assim, o custo de uma viagem é visto como um investimento na segurança do relacionamento.

A seleção de fornecedores também revela uma mudança de foco. Os critérios vão além do menor preço e incluem a capacidade produtiva, a saúde financeira e a experiência prévia do fornecedor com o Brasil. Essa abordagem reflete uma visão de parceria de longo prazo, como propõem Bowersox et al. (2014) e Amato Neto et al. (2014). No contexto brasileiro, essa escolha é ainda mais crítica. Um fornecedor barato, mas despreparado para a burocracia ou a instabilidade econômica local, pode gerar custos e rupturas maiores no futuro. A seleção, portanto, é também uma ferramenta de gestão de risco, alinhada à busca por flexibilidade e resiliência na cadeia de suprimentos (Christopher & Lee, 2004).

Por fim, os desafios na negociação e as práticas de retenção mostram que gerenciar fornecedores internacionais, a partir do Brasil, é um exercício contínuo de gestão de incertezas. Obstáculos como o lote mínimo de compra (MOQ), a volatilidade do câmbio e as barreiras culturais são parte do cenário. Em resposta, os gestores adotam estratégias como o *multiple sourcing* (múltiplas fontes de fornecimento), o que na prática confirma a importância de se buscar alternativas para garantir a estabilidade da cadeia em cenários de disrupção (Jin et al., 2023). A necessidade de comunicação clara e de sensibilidade cultural (Shafiq et al., 2024) surge não como um diferencial, mas como uma competência central para construir e manter parcerias duradouras.

Em resumo, os gestores brasileiros adaptam as práticas globais de gestão de suprimentos à sua realidade. Eles combinam o uso de tecnologia com o contato pessoal, priorizam a segurança da parceria sobre o menor custo e desenvolvem estratégias para lidar com um ambiente de negócios instável.

5 Considerações finais

Este estudo explorou como profissionais brasileiros selecionam e mantêm fornecedores internacionais. A pesquisa identificou que as estratégias utilizadas são uma resposta direta às particularidades do ambiente de negócios do Brasil. Os gestores mesclam práticas globais com adaptações focadas em mitigar riscos e incertezas locais, como a instabilidade econômica e a complexidade regulatória. A seguir, detalham-se as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

5.1. Implicações teóricas

O estudo contribui para a literatura de Gestão da Cadeia de Suprimentos de duas formas principais. Primeiramente, ele expande os modelos de seleção de fornecedores. A pesquisa mostra que, em mercados emergentes como o Brasil, a avaliação da capacidade do fornecedor de lidar com um ambiente de alta incerteza institucional (econômica, política e regulatória) se torna um critério de seleção tão importante quanto os fatores clássicos de custo e qualidade.

Além disso, o estudo também oferece evidência empírica sobre o papel da confiança. Confirma-se que a confiança é um elemento central nos relacionamentos internacionais (Holm et al., 1996), mas o estudo detalha como ela é construída ativamente: por meio de interações presenciais que funcionam como uma estratégia deliberada para reduzir riscos, e não apenas como um elemento subjetivo da relação.

5.2. Implicações gerenciais

Os resultados da pesquisa geram recomendações práticas para gestores de comércio exterior no Brasil. Inicialmente, sugere-se tratar a diversificação geográfica como prioridade. Manter fornecedores em diferentes continentes não é apenas uma boa prática, mas uma proteção necessária contra a volatilidade cambial e os riscos logísticos que podem afetar uma única região. Além disso, recomenda-se formalizar o orçamento para visitas técnicas. As viagens para conhecer a estrutura de fornecedores estratégicos devem ser vistas como um investimento em mitigação de risco, e não como uma despesa operacional. Por fim, sugere-se que os profissionais do comércio exterior desenvolvam manuais de integração para parceiros. Criar um guia simples e direto para novos fornecedores, explicando as etapas do processo de importação no Brasil, pode prevenir atritos e alinhar expectativas desde o início da parceria.

5.3. Limitações e pesquisas futuras

A principal limitação deste estudo é seu caráter exploratório, baseado em um número reduzido de entrevistas. A escolha metodológica permitiu profundidade na análise, mas os resultados não podem ser generalizados. Este cenário abre novas possibilidades de pesquisa, para o quê sugerimos cinco caminhos:

1. Estudo quantitativo para validação: realizar uma pesquisa em formato de *survey* com uma amostra ampla de empresas brasileiras para testar a prevalência das estratégias aqui identificadas e medir seu impacto no desempenho da cadeia de suprimentos;
2. Comparativo entre portes de empresa: investigar como as estratégias de prospecção e retenção diferem entre grandes corporações (como as analisadas aqui) e pequenas e médias empresas (PMEs), que possivelmente têm menos recursos para visitas internacionais e menor poder de barganha;
3. Análise de negociações interculturais: aprofundar a análise sobre as dificuldades culturais, realizando um estudo comparativo focado em como as táticas de negociação dos gestores brasileiros se adaptam a diferentes culturas de fornecedores (por exemplo, comparando as abordagens para parceiros asiáticos, europeus e norte-americanos);
4. O papel da tecnologia na gestão do relacionamento: além da prospecção, investigar como as plataformas digitais (sistemas de CRM, portais de fornecedores) são utilizadas pelas empresas no Brasil para o monitoramento contínuo do desempenho, colaboração e gestão do relacionamento com parceiros já estabelecidos; e
5. Integração de critérios ESG: investigar como os critérios de sustentabilidade e responsabilidade social (ESG) são ponderados e, por vezes, sacrificados ou priorizados frente aos fatores de custo e risco no processo de seleção de fornecedores internacionais por empresas brasileiras.

Referências

- Alves, D. B., & de Paula, V. I. (2014). Padrões de avaliação de fornecedores na indústria de alimentos. *Revista Engenho*, 6(10), 50–66.
- Amato Neto, J., et al. (2014). *Gestão estratégica de fornecedores e contratos: Uma visão integrada*. Editora Saraiva.
- Andersen, B., & Kreye, M. (2023). Implementing a centralised procurement strategy for global supplier base management. *Production Planning & Control*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2217489>
- Bowersox, D. J., et al. (2014). *Gestão logística da cadeia de suprimentos* (4ª ed.). AMGH Editora.

- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: Da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179–191.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1990). Purchasing in the international marketplace: Implications for operations. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(3), 2–11. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1990.tb00506.x>
- Chan, F. T. S., Kumar, N., Tiwari, M. K., Lau, H. C. W., & Choy, K. L. T. (2008). Global supplier selection: A fuzzy-AHP approach. *International Journal of Production Research*, 46(14), 3825–3857. <https://doi.org/10.1080/00207540600787200>
- Christopher, M., & Lee, H. (2004). Mitigating supply chain risk through improved flexibility. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 388–396. <https://doi.org/10.1108/09600030410545436>
- Cooper, M. (2025). *A qualitative analysis on negotiation tactics and supplier relationship management in multinational supply chains* [Preprint]. Preprints.org. <https://doi.org/10.20944/preprints202501.0615.v1>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Danese, P., Romano, P., & Formentini, M. (2012). The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.012>
- Davis, P. R. (2008). A relationship approach to construction supply chains. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3), 310–327. <https://doi.org/10.1108/02635570810858713>
- Debaere, P., Görg, H., & Raff, H. (2013). Greasing the wheels of international commerce: How services facilitate firms' international sourcing. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économie*, 46(1), 78–102. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5982.2012.01757.x>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Artmed.
- Do, W. (2009). *Development of international supply chain strategies to support global sourcing and manufacturing* [Dissertação de Mestrado, Massachusetts Institute of Technology]. DSpace@MIT. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/51663>
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(99\)00025-9](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(99)00025-9)
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Faria, P. O. de. (2005). *Crêterios para a seleção de fornecedores: Uma análise das práticas de grandes empresas industriais do estado do Espírito Santo* [Disserta o de Mestrado, Universidade Metodista de Piracicaba]. Biblioteca Digital da UNIMEP.
- Gervard, E., & Johansson, I. (2017). *Strategic sourcing: A supplier selection framework for the Swedish installation industry* [Trabalho de Conclusão de Curso, J nk ping University]. DiVA portal. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1189733>

- Graça, S. S., Barry, J. M., Kharé, V. P., & Yurova, Y. V. (2021). A global examination of institutional effects on B2B cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(10), 1806–1819.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0068>
- Graeml, A. R., & Peinado, J. (2014). O efeito das capacidades logísticas na construção de resiliência da cadeia de suprimentos. *RAUSP Management Journal*, 49(4), 642–655.
<https://doi.org/10.5700/rausp1172>
- Hammami, R., Temponi, C., & Frein, Y. (2014). A scenario-based stochastic model for supplier selection in global context with multiple buyers, currency fluctuation uncertainties, and price discounts. *European Journal of Operational Research*, 233(1), 159–170. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.08.020>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1033–1053.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490166>
- Ho, W., Xu, X., & Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16–24.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>
- Ivanov, D., & Sokolov, B. (2010). *Adaptive supply chain management*. Springer-Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-1-84882-952-7>
- Jiang, X., Li, M., Gao, S., Bao, Y., & Jiang, F. (2013). Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 983–991.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.012>
- Jin, S., He, Y., Li, S., & Zhao, X. (2023). Break up or tolerate? The post-disruption cooperation in global supply chains. *International Journal of Production Research*, 61(23), 8036–8051.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2263584>
- Jones, J. (2025). *A systematic literature review on supplier relationship management in the context of global supply chains* [Preprint]. Preprints.org. <https://doi.org/10.20944/preprints202501.0460.v1>
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Samiee, S. (2009). Research into exporting: Theoretical, methodological, and empirical insights. In S. C. Jain & D. A. Griffith (Eds.), *The Sage handbook of international marketing* (pp. 165–182). Sage Publications.
- Lambert, D. M., & Schwieterman, M. A. (2012). Supplier relationship management as a macro business process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 337–352.
<https://doi.org/10.1108/13598541211227153>
- Leite, R. S., Lopes, H. E. G., & Moori, R. G. (2015). Relacionamentos colaborativos e desempenho: Uma análise sob a perspectiva dos clientes. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 112–119.
- Leonidou, L. C., Barnes, B. R., & Talias, M. A. (2006). Exporter–importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576–588.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.007>
- Liang, Y. (2024, June). Analysis of factors affecting product quality in international trade. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 208, p. 01026). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420801026>

- Lintukangas, K. (2011). Supplier relationship management capability in global supply management. *International Journal of Procurement Management*, 4(1), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2011.037382>
- Lo, S. M., Zhang, S., Wang, Z., & Zhao, X. (2018). The impact of relationship quality and supplier development on green supply chain integration: A mediation and moderation analysis. *Journal of Cleaner Production*, 202, 524–535. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.163>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Min, H. (1994). International supplier selection. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(5), 24–33. <https://doi.org/10.1108/09600039410064008>
- Monczka, R. M., et al. (2010). *Purchasing and supply chain management* (5^a ed.). Cengage.
- Morgado, A. H., Martins, B., Martins, D., Lima, T. M., & Gaspar, P. D. (2024, January). *Decision support system for evaluating suppliers based on sustainable practices* [Apresentação de Artigo]. 2024 6th International Conference on Data-driven, Analytics and Statistics (DASA), Bali, Indonésia. <https://doi.org/10.1109/dasa63652.2024.10836592>
- Moura, L. R. C. (2009). *Gestão do relacionamento com fornecedores* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital da USP. <https://doi.org/10.11606/T.3.2009.tde-06102009-103138>
- Mukherjee, S., & Kar, S. (2013). A three phase supplier selection method based on fuzzy preference degree. *Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences*, 25(2), 173–185. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2012.07.001>
- Murad, R. B., Lima, R. S., & Sacomano Neto, M. (2015). Gestão de relacionamento com fornecedores em arranjos produtivos locais: O caso do Vale da Eletrônica. *Produção*, 25(1), 1–12. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000017>
- Negi, S. (2024). Global supply chain competitiveness: The synergistic role of integrated logistics and global sourcing. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(4), 116–127. <https://doi.org/10.1002/joe.22247>
- Oghazi, P., Rad, F. F., Zaefarian, G., Beheshti, H., & Mortazavi, S. (2016). Unity is strength: A study of supplier relationship management integration. *Journal of Business Research*, 69(11), 5035–5040. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.077>
- Orenstein, P., Ladik, D., & Rainford, S. (2016). What are the key drivers of future supply chains? *Journal of Accounting, Business and Management*, 23(1), 31–40.
- Ribeiro, J. S. A., et al. (2019). Gestão do conhecimento e sistemas de informação na cadeia de suprimentos global. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 15, 242–264.
- Seri, M. N., Ibusuki, U., & Capasso, V. B. (2018, outubro). *Gestão do relacionamento de fornecedores conforme o conceito de supplier relationship management* [Apresentação de Artigo]. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Maceió, AL, Brasil.
- Shafiq, A., Johnson, P. F., & Klassen, R. D. (2022). Building synergies between operations culture, operational routines, and supplier monitoring: Implications for buyer performance. *International*

Journal of Operations & Production Management, 42(5), 687–712. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2021-0466>

Silva, A. L. G. da. (2013). *Seleção e avaliação de fornecedores: Uma proposta de modelo para uma empresa de impermeabilização* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Institucional da UFPE.

Thornton, L. M., Autry, C. W., Gligor, D. M., & Brik, A. B. (2013). Does socially responsible supplier selection pay off for customer firms? A cross-cultural comparison. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 66–89. <https://doi.org/10.1111/jscm.12009>

Trautmann, G., Bals, L., & Hartmann, E. (2009). Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations. *Journal of International Management*, 15(2), 194–208. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.11.003>

Wang, Y., & Liu, B. (2021). The effect of supplier globalization on firm innovation: A resource dependence theory perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2450–2466. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2021-0182>

Wanke, P. F., & Correa, H. L. (2014). The relationship between the logistics complexity of manufacturing companies and their supply chain management. *Produção*, 24(2), 233–254. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000041>

Yunus, E. N., & Tadisina, S. K. (2016). Drivers of supply chain integration and the role of organizational culture: Empirical evidence from Indonesia. *Business Process Management Journal*, 22(1), 89–115. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2014-0111>