

ARTIGO ORIGINAL

Gestão do relacionamento com fornecedores em instituições de saúde: integração entre SRM, troca social e reciprocidade

Supplier relationship management in healthcare institutions: integration of SRM, social exchange, and reciprocity

Mikael Santos Pereira¹

1. Profissional da área de gestão de projetos e análise de dados. Hospital Moinho de Ventos, Porto Alegre RS

RESUMO

Objetivo: Analisar a percepção de fornecedores de uma instituição hospitalar sobre a gestão do relacionamento, integrando práticas formais de *supplier relationship management* (SRM) e aspectos comportamentais relacionados à troca social e à norma da reciprocidade. **Método:** Estudo quantitativo transversal realizado com 102 fornecedores da área de infraestrutura hospitalar. Utilizou-se um instrumento híbrido baseado na metodologia analytic hierarchy process (AHP) e escala likert adaptada. **Resultados:** A dimensão SRM apresentou avaliação “Boa” (média ponderada 7,04), destacando transparência, qualidade da gestão e impacto positivo nos produtos e serviços. Em contrapartida, as dimensões Troca Social e Reciprocidade obtiveram avaliações “Regulares” (6,87 e 6,88), especialmente nos itens relacionados à aplicação prática da reciprocidade e à resolução de problemas. **Conclusão:** Os resultados indicam que, embora a instituição possua práticas estruturadas eficazes de gestão de fornecedores, há fragilidade na percepção de reciprocidade cotidiana, o que pode comprometer a confiança de longo prazo. Recomenda-se alinhar mecanismos formais de SRM a políticas explícitas de reconhecimento e equidade relacional.

Palavras-chave: Gestão de Fornecedores; SRM; Troca Social; Reciprocidade; Administração Hospitalar.

ABSTRACT

Objective: To analyze suppliers' perceptions of relationship management in a healthcare institution, integrating formal Supplier Relationship Management (SRM) practices with behavioral aspects related to Social Exchange and the Norm of Reciprocity.

Method: A cross-sectional quantitative study was conducted with 102 suppliers from the hospital infrastructure sector. A hybrid instrument based on the Analytic Hierarchy Process (AHP) methodology and an adapted Likert scale was used.

Results: The SRM dimension received a "Good" evaluation (weighted average of 7.04), highlighting transparency, management quality, and positive impact on products and services. In contrast, the Social Exchange and Reciprocity dimensions were rated as "Regular" (6.87 and 6.88, respectively), particularly regarding the practical application of reciprocity and problem resolution.

Conclusion: The findings indicate that although the institution has effective structured supplier relationship management practices, weaknesses remain in the perception of day-to-day reciprocity, which may compromise long-term trust. Aligning formal SRM mechanisms with explicit policies of recognition and relational equity is recommended.

Keywords: *Supplier Relationship Management; Social Exchange; Reciprocity; Healthcare Management.*

INTRODUÇÃO

O relacionamento entre instituições de saúde e seus fornecedores extrapola relações contratuais tradicionais, configurando-se como uma rede de interações sociais, estratégicas e operacionais. No ambiente hospitalar, caracterizado por elevada complexidade e risco assistencial, a qualidade dessas relações impacta diretamente a continuidade e a segurança dos serviços prestados.

A literatura aponta que práticas estruturadas de gestão do relacionamento, como o *supplier relationship management* (SRM), contribuem para maior previsibilidade, transparência e alinhamento estratégico na cadeia de

suprimentos em saúde (1,2). Entretanto, estudos baseados na teoria da troca social indicam que relações organizacionais sustentáveis dependem não apenas de estruturas formais, mas também de fatores comportamentais como confiança, cooperação e reciprocidade (3,4).

Nesse contexto, compreender simultaneamente as dimensões gerenciais e sociais do relacionamento com fornecedores torna-se essencial para o aprimoramento da gestão hospitalar. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos fornecedores quanto às práticas de SRM e aos mecanismos de troca social e reciprocidade em uma instituição hospitalar.

REFERENCIAL TEÓRICO

Supplier relationship management (SRM)

O SRM é definido como uma abordagem estratégica voltada à gestão proativa e ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com fornecedores-chave (2). No setor de saúde, sua aplicação é considerada crítica para garantir eficiência, qualidade e segurança no fornecimento de insumos e serviços (1).

Estudos indicam que práticas de SRM bem estruturadas promovem transparência, melhor gestão de conflitos e maior alinhamento entre as partes, refletindo diretamente na qualidade dos produtos e serviços entregues (2,5).

Teoria da troca social e norma da reciprocidade

A teoria da troca social sustenta que relações organizacionais são construídas com base em expectativas de benefícios mútuos, nos quais confiança e cooperação atuam como mecanismos centrais de redução de incertezas (3). Complementarmente, Gouldner introduziu a norma da reciprocidade, segundo a qual ações positivas devem ser retribuídas de forma proporcional, constituindo um princípio universal das interações sociais (4).

No contexto organizacional, a reciprocidade percebida influencia diretamente a satisfação, o comprometimento e a continuidade dos relacionamentos interorganizacionais (6).

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo quantitativo transversal realizado com 102 fornecedores ativos de uma instituição hospitalar de grande porte, pertencentes à área de infraestrutura. A coleta de dados ocorreu no período de 1º a 30 de abril de 2024, com taxa de resposta de 78,46%.

O instrumento de pesquisa foi estruturado com base em três dimensões teóricas:

- Gestão do relacionamento com fornecedores (SRM)
- Troca social
- Reciprocidade (troca normativa)

Para análise dos dados, utilizou-se:

- *Analytic hierarchy process* (AHP) para ponderação dos critérios
- Escala likert adaptada, convertida para uma escala de 1 a 10, conforme proposta de Andrade e Tavares (7)

RESULTADOS

Avaliação da gestão estruturada (SRM)

A dimensão relacionada à gestão do relacionamento com fornecedores (SRM) apresentou média ponderada final de **7,04**, sendo classificada qualitativamente como “bom”.

A Tabela 1 apresenta o detalhamento das médias e dos pesos atribuídos a cada indicador avaliado neste grupo, evidenciando a influência da gestão na qualidade dos produtos e serviços, a transparência nas operações e a eficácia na gestão de conflitos como os fatores de maior contribuição para o resultado.

Esses achados indicam que os fornecedores reconhecem a existência de práticas estruturadas de gestão do relacionamento, alinhadas aos princípios do SRM descritos na literatura (1,2).

Tabela 1. Avaliação dos indicadores de SEM.

Questão (Indicador)	Média Obtida	Peso (AHP)	Contribuição Final
1. Influência da gestão na qualidade dos produtos/serviços	3,58	3,6	2,58
2. Eficácia na identificação de oportunidades de melhoria	3,42	2,4	1,64
3. Transparência nas operações e decisões	3,52	2,4	1,69
4. Satisfação com a gestão de conflitos	3,58	0,6	0,43

5. Comunicação e transparência na tomada de decisão	3,50	1,0	0,70
Total ponderado	-	-	7,04

Avaliação da troca social

A dimensão fundamentada na teoria da troca social apresentou média ponderada de **6,87**, sendo classificada como “regular”.

A Tabela 2 apresenta o detalhamento de todos os indicadores avaliados, com seus respectivos pesos AHP e médias obtidas na escala likert, permitindo identificar os pontos fortes e as fragilidades percebidas pelos fornecedores.

Observa-se que a qualidade da colaboração e o compartilhamento de informações obtiveram avaliações relativamente mais elevadas, enquanto a eficácia na resolução de problemas apresentou o menor desempenho, sugerindo limitações na conversão da interação social em soluções práticas.

Tabela 2. Indicadores de troca social.

Questão (Indicador)	Média (1-10)	Peso (AHP)	Contribuição Final
1. Qualidade da colaboração e interação social	3,51	4,1	2,88
2. Eficácia das informações compartilhadas	3,60	2,0	1,44
3. Apoio na busca de oportunidades de melhoria	3,35	1,4	0,94
4. Eficácia na resolução de problemas	3,15	1,7	1,07
5. Valorização da reciprocidade nas interações	3,39	0,8	0,54
Total ponderado	-	-	6,87

Avaliação da reciprocidade (troca normativa)

A dimensão relacionada à norma da reciprocidade obteve média ponderada final de **6,88**, também classificada como “regular”.

A Tabela 3 detalha os indicadores avaliados, evidenciando a discrepância entre a importância atribuída à reciprocidade e a prática percebida no relacionamento com a instituição.

Embora os fornecedores reconheçam a reciprocidade como elemento essencial para relações de longo prazo, os indicadores associados à sua aplicação prática e à resolução de problemas interpessoais apresentaram pontuações inferiores, sinalizando fragilidade no retorno relacional percebido.

Tabela 3. Indicadores de reciprocidade (troca normativa).

Questão (indicador)	Média (1-10)	Peso (AHP)	Contribuição Final
1. Satisfação com grau de reciprocidade e cooperação	3,38	3,6	2,44
2. Influência da reciprocidade no relacionamento	3,42	2,8	1,92
3. Importância da reciprocidade (Longo Prazo)	3,61	1,8	1,30
4. Aplicação prática da norma de reciprocidade	3,35	1,1	0,74
5. Eficácia da troca normativa em problemas interpessoais	3,49	0,7	0,49
Total ponderado	-	-	6,88

DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam um desalinhamento entre as práticas estruturadas de gestão e a percepção dos aspectos comportamentais do relacionamento.

Embora a instituição demonstre maturidade na aplicação do SRM, os fornecedores percebem fragilidade na reciprocidade prática e no retorno relacional esperado.

Esse achado reforça a premissa da teoria da troca social de que estruturas formais, isoladamente, não garantem relacionamentos sustentáveis se não forem acompanhadas por comportamentos coerentes e equitativos (3,4,6).

CONCLUSÃO

Conclui-se que a instituição hospitalar analisada apresenta práticas sólidas de gestão do relacionamento com fornecedores sob a perspectiva do SRM. Entretanto, a percepção limitada de reciprocidade e de resolução colaborativa de problemas pode comprometer a confiança e a sustentabilidade das parcerias no longo prazo.

Recomenda-se que gestores hospitalares integrem políticas formais de SRM a ações explícitas de reconhecimento, equidade e retorno relacional, fortalecendo tanto a dimensão estrutural quanto a social das relações interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

1. Mettler T, Rohner P. Supplier relationship management: a case study in the context of health care. *J Theor Appl Electron Commer Res.* 2009; 4(3):58-71.
2. Park J, Shin K, Chang T, Park J. An integrative framework for supplier relationship management. *Ind Manag Data Syst.* 2010; 110(4):495-515.
3. Cook KS, Cheshire C, Rice ERW, Nakagawa S. Social exchange theory. In: *Handbooks of Sociology and Social Research*. New York: Springer; 2013.
4. Gouldner AW. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *Am Sociol Rev.* 1960; 25(2):161-78.
5. Pfeffer J, Salancik GR. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press; 1978.
6. Üzümçeker E, Akfirat S. The norm of reciprocity in intergroup context: a normative-identity model. *J Theor Soc Psychol.* 2023.
7. Andrade JM, Tavares SL. Modelo de avaliação de desempenho de fornecedores utilizando AHP, QFD e escala Likert: estudo de caso em uma indústria de autopeças. *Gest Prod.* 2018; 25(4):805-20.

Recebido: 26 de novembro de 2025. **Aceito:** 22 de dezembro de 2025

Correspondência: Mikael Santos Pereira **E-mail:**
mikaeldossantospereira@gmail.com

Conflito de Interesses: o autor declarara não haver conflito de interesses

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited