

## **BASES DE INTEGRAÇÃO ENTRE UM OPERADOR LOGÍSTICO E SEUS FORNECEDORES** *INTEGRATION BASES BETWEEN A LOGISTICAL OPERATOR AND ITS SUPPLIERS*

### **Celso Machado Júnior**

Professor universitário na área de administração do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo (SP), Brasil

Data de recebimento: 01-10-2015

Data de aceite: 06-08-2017

### **Daielly Melina Nassif Mantovani Ribeiro**

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, com estágio na Universidade de Illinois, mestre em Administração e em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, professora do Programa de Pós-graduação em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo (SP), Brasil

### **Carlos Alberto da Rocha**

Pós-graduação Lato Sensu com ênfase em Análise de Sistemas pela Faculdade de Economia Álvares Penteado. Mestrado profissional em Administração em Governança Corporativa pelas Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo (SP), Brasil

### **Leonel Mazzali**

Doutor em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, mestre em Administração pela Universidade de São Paulo. Pesquisador colaborador do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, professor do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo (SP), Brasil

### **Angelo Palmisano**

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pró-reitor acadêmico e professor do Programa de Mestrado Profissional de Administração em Governança Corporativa do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo (SP), Brasil

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é identificar as bases de integração entre um operador logístico e seu amplo espectro de fornecedores. Trata-se de um estudo descritivo, que adotou como estratégia de pesquisa o levantamento por meio de questionário estruturado com questões fechadas. A amostra não-aleatória por conveniência foi composta por 25 empresas, sendo uma delas a empresa contratante. A análise de agrupamentos conseguiu identificar quatro perfis distintos de parcerias com base em variáveis *drivers* e facilitadoras de parcerias. Foi possível identificar perfis formados por cada grupo de empresas fornecedoras e, particularmente, a tendência à hierarquização das parcerias entre a empresa focal e os seus fornecedores. O grupo de empresas com maior interação se caracteriza por possuir contratos de longo prazo e maior interesse mútuo no processo de compartilhamento de lucros, mas a tolerância de riscos se mostrou idêntica à das demais empresas.

**Palavras-chave:** Cadeia de suprimentos; parcerias; relação cliente-fornecedor; governança.

## **ABSTRACT**

This research aims to identify the existence of a hierarchy on the relationship between a focal company and its suppliers. The study is defined as a descriptive research, which adopted as research strategy a survey using a structured questionnaire with closed questions. The sample was a convenience sample composed by 25 companies, one of them being the focal company. Cluster analysis found four different partnership profiles, based on drivers and facilitators variables. It was possible to describe the profile of each group of suppliers and, remarkably, a trend to hierarchy of the partnerships between the focal company and its suppliers. The group of companies with more interaction is characterized by having long-term contracts and greater mutual interest in profit sharing process, but the risk tolerance proved identical to the other companies.

**Keywords:** Supply chain; partnerships; customer-supplier relationship; governance.

### **Endereço dos autores:**

**Celso Machado Júnior**  
celsomachado1@gmail.com

**Daielly Melina Nassif Mantovani Ribeiro**  
daimantovani@gmail.com

**Carlos Alberto da Rocha**  
crocha@fmlogistic.com.br

**Leonel Mazzali**  
leonel\_mazzali@uol.com.br

**Angelo Palmisano**  
angelo.palmisano@fmu.br

## 1. INTRODUÇÃO

A disputa das organizações ocorre em vários níveis operacionais, como o de produtos e processos inovadores, o de redução de custos operacionais e de insumos e o de melhoria no atendimento da expectativa dos clientes. Nesse contexto, destaca-se o processo logístico, que pode variar de uma posição em completamente vertical para parcerias com diversos fornecedores especializados. Conforme aponta Sahay (2003), este acirramento competitivo entre as organizações estabelece novos padrões de relacionamento entre os clientes e fornecedores.

Os processos logísticos desenvolvidos pelas organizações necessitam se adaptar às diversas mudanças que ocorrem nas áreas em que atuam. Para Cao e Zhang (2011), quando as organizações atuam em ambientes incertos, emergem parcerias com maior nível de colaboração entre fornecedores e clientes, movimento este destinado a alavancar recursos e conhecimento entre as partes. Para os autores, o maior nível de cooperação entre os atores da cadeia de suprimentos pode influenciar positivamente o desempenho das organizações envolvidas.

O dinamismo na cadeia de suprimentos necessita ser interpretado, possibilitando aos atores envolvidos bases para os processos decisórios. Conforme apontam Chen e Paulraj (2004), os estudos e pesquisas envolvendo a gestão da cadeia de suprimentos tratam de temáticas, como: qualidade, marketing, sistemas de informação e, principalmente, integração entre as partes. Para Lambert e Cooper (2000) e Vaaland e Heide (2007), a evolução do interesse da academia e dos gestores no entendimento da gestão da cadeia de suprimentos reside na argumentação de que as organizações não competem mais isoladamente, mas de forma conjunta, por meio do estabelecimento de relações interorganizacionais.

Para efeito deste estudo, destaca-se o trabalho de Lambert, Emmelhainig e Gardner (1996), que identificou nos ambientes de alta competitividade o estreitamento das relações entre os principais

fornecedores e clientes, edificando parcerias robustas. Os autores ressaltam, no entanto, que os benefícios derivados das parcerias não se estendem a todos os *stakeholders*, pois o esforço para edificar parcerias consome recursos valiosos, que em determinadas situações não proporcionam o retorno mínimo necessário. Neste contexto, Valand e Heide (2007) destacam que as pequenas e médias empresas estão menos focadas na integração de sistemas com outros atores da cadeia de suprimentos.

No cenário brasileiro também se observam várias pesquisas voltadas à gestão da cadeia de suprimentos. Teixeira e Lacerda (2010) analisaram artigos versando sobre gestão da cadeia de suprimentos, publicados em alguns periódicos acadêmicos entre 2004 e 2006. Os autores identificaram os seguintes tópicos de interesse nas pesquisas: a coordenação e a troca de informações entre empresas, a configuração da produção, o *design* e o desempenho da cadeia. Apesar da grande variedade de trabalhos e abordagens voltados ao estudo da natureza das relações e ao processo de estabelecimento de confiança entre as empresas, McEvily (2001) aponta a dificuldade de se estabelecer comparações entre os resultados obtidos, fator este limitante do avanço do conhecimento da confiança interorganizacional.

Observa-se assim que o campo de estudo das relações entre empresas permanece no centro das preocupações da construção e da manutenção da vantagem competitiva. Como afirmam Lefaix et al. (2005, p. 4): “Mais e mais frequentemente, essas relações são examinadas como uma das maiores fontes de criação de valor nos campos da gestão estratégica, marketing, gestão das operações, logística e sistema de informações”.

A proposta dos autores citados é analisar o processo de criação de valor a partir da constituição de cadeias de suprimento centrada em três elementos-chave: (i) os resultados das relações entre as empresas; (ii) a natureza da troca e (iii) a natureza da governança da inter-relação. Nessa direção, tendo

em vista a dimensão da pesquisa levantada pelos autores, este trabalho se direciona para a terceira dimensão: a governança da inter-relação das empresas que constituem uma cadeia de suprimentos.

A complexidade das relações entre empresas leva à necessidade de desenvolver competências gerenciais específicas, abrindo espaço para a emergência de tratamentos diferenciados entre os agentes, segundo a importância da relação na cadeia de suprimentos, em termos do fluxo físico e de informação. É nesse âmbito que foi introduzida a contribuição seminal de Lambert e Cooper (2000), estabelecendo tipos de relacionamento entre a empresa focal da cadeia e os fornecedores.

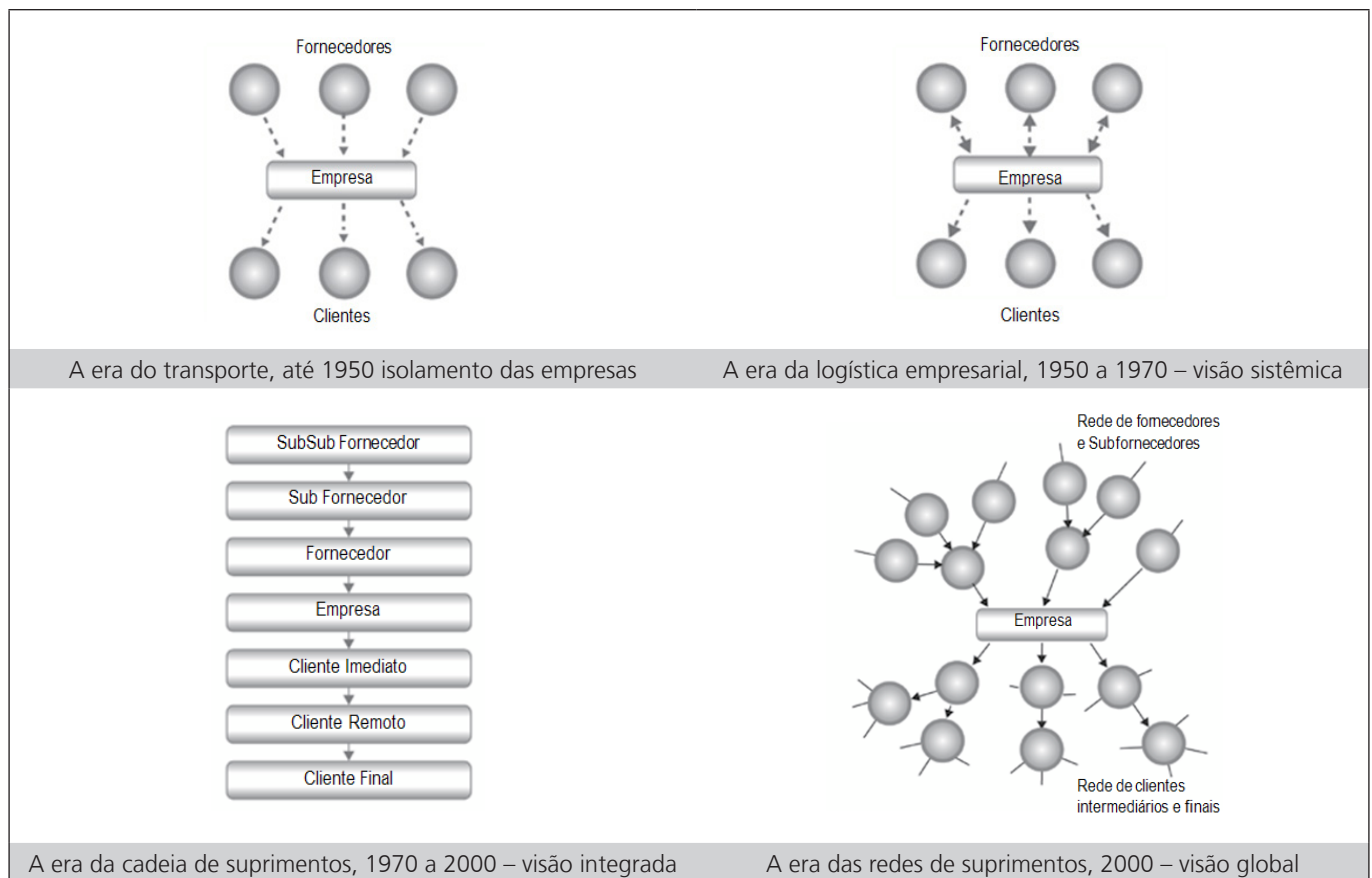
Diante deste constante processo evolutivo da gestão da cadeia de suprimentos e da necessidade de melhor interpretá-lo, emerge o objetivo de identificar as bases de integração entre um

operador logístico e seu amplo espectro de fornecedores. O trabalho apresenta esta seção introdutória, seguida de seções que discutem o referencial teórico e o método empregado, para, em seguida, apresentar e analisar os resultados da pesquisa, finalizando com as conclusões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de cadeia de suprimentos está ligado à gestão de um conjunto de organizações, que passa a atuar de forma integrada. No centro da cadeia está a configuração de novas relações com fornecedores distribuidores e clientes (CHRISTOPHER, 2001; LAMMING, 1993).

A concepção da cadeia de suprimento é resultante de um processo evolutivo, conforme aponta o estudo de Machline (2011), retratado na Figura 1.



**Figura 1** – Evolução da gestão da cadeia de suprimentos

Fonte: Adaptado de Machline (2011, p. 230).

A proposta de Machline (2011) posiciona um processo que evolui de uma cadeia de suprimentos com baixa relação e integração entre os atores, para um cenário, em que a empresa focal se posiciona como o núcleo de um complexo sistema de relações com alta integração e complexidade. Vale destacar que, por ser um processo evolutivo, é possível identificar empresas executando gestões nos diferentes estágios da cadeia. Para efeito deste estudo, estabeleceram-se como foco de atenção as relações que se desenvolvem na forma de redes complexas de suprimentos.

Para Cislighi et al. (2014), os relacionamentos interorganizacionais não se baseiam apenas em investimentos de recursos e seleção dos melhores parceiros, mas também em aspectos que envolvem: confiança, lealdade, comprometimento, troca de informações, cooperação e relação de poder. Nesse contexto, Larentis, Antonello e Slongo (2010) apontam que as relações interorganizacionais se apoiam no relacionamento entre pessoas, que suportam a complexidade de ações e estratégias que as empresas desenvolvem no processo de gestão da cadeia de suprimentos.

Em outras palavras, o processo de gestão das relações interorganizacionais emerge como o fator fundamental na direção da convergência dos esforços, criando uma “rede de conexões, na qual diversas empresas interagem entre si” (CISLAGHI et al., 2014, p. 2). A gestão da cadeia de suprimentos compreende a coordenação operacional e estratégica de funções empresariais, visando à otimização do desempenho em longo prazo.

Emerge, então, o conceito de “parceria”, definido por Lambert, Emmelhaing e Gardner (1999, p. 167) como: “uma relação adaptada às transações baseada na confiança mútua, transparência, compartilhamento de risco e de benefícios, propiciando uma vantagem competitiva e uma performance superior àquela obtida se as empresas atuassem individualmente”.

Para Lambert, Emmelhaing e Gardner (Ibidem), a parceria deve, necessariamente, estar associada a uma forte integração entre os agentes envolvidos.

Existem gradações ou escalas que refletem o nível de aprofundamento da relação entre as partes. Algumas parcerias envolvem laços estreitos e compartilhamento significativo entre os agentes, enquanto outras refletem um baixo grau de integração, situando-se, no entanto, num estágio superior ao da simples transação de mercado.

Pesquisa desenvolvida por Maurer (2012) aponta a existência de um conjunto de variáveis que influenciam as relações interorganizacionais e a necessidade de que os atores as conheçam bem, a fim de consolidar a parceria. Neste contexto, a autora destaca as seguintes variáveis: tamanho, tecnologia, ambiente, escolhas estratégicas, poder e estrutura das organizações.

Estudo desenvolvido por Rossoni et al. (2014) identificou que a imersão relacional dos atores da cadeia de suprimentos resulta em efeitos positivos nos indicadores de desempenho operacional. No entanto, tal benefício resulta em efeitos distintos na qualidade e na eficiência das relações entre clientes e fornecedores. As parcerias com baixa inserção de relações geram efeitos negativos de integração estrutural, enquanto nas parcerias com alta inserção de relações os efeitos sobre a integração estrutural são positivos.

Não é uma tarefa fácil erigir uma parceria e, diante das inúmeras experiências que resultaram em insucesso, vários autores direcionaram a pesquisa para a explicitação das causas das falhas nas parcerias. Em síntese, a maioria das causas do insucesso das parcerias pode ser enquadrada em duas categorias genéricas, sugeridas por Stuart e McCutcheon (1995): (i) conflito de percepção do grau apropriado de integração entre as partes e (ii) processo inadequado de construção da parceria.

Optou-se pela proposta de Lambert, Emmelhaing e Gardner (1999), tendo em conta o estudo realizado por Mazzali e Milan (2006, p. 355):

Em primeiro lugar, o foco é dirigido ao tipo mais apropriado de parceria (integração), considerando o

ambiente que circunscreve a relação – natureza dos objetivos perseguidos e compatibilidade entre as empresas participantes. Em segundo lugar, o modelo explícita e analisa o processo de construção e de sustentação da relação interorganizacional entre a empresa cliente e o fornecedor, a partir da identificação e da avaliação dos mecanismos de coordenação das atividades e dos processos conjuntos.

Mazzali e Milan (2006, p. 355), com base nos estudos de Lambert, Emmelhaing e Gardner (1996), acentuam que as cadeias de suprimentos: “apresentam um método sistemático de formação, implementação e administração de parcerias, desenvolvido a partir de análise aprofundada de 18 relacionamentos, envolvendo, de um lado, empresas clientes de diversos setores e, de outro, operadores logísticos e transportadoras”. O modelo apresentado pelos autores possui três grandes componentes: direcionadores, facilitadores e mecanismos de gestão. Os três, em conjunto, configuram o provável resultado da parceria.

Os direcionadores (*drivers*) explicitam os motivos que levam à constituição da parceria, abrangendo objetivos estratégicos e operacionais, como o aumento da eficiência/redução de custos na utilização de ativos e incremento nos serviços oferecidos ao consumidor.

Os facilitadores, como afirmam Mazzali e Milan (2006, p. 355), “provêm um ambiente propício ao crescimento e à manutenção da relação.” São explicitados sete facilitadores – filosofias, técnicas similares, mutualidade, simetria entre as corporações, exclusividade, proximidade física e experiência anterior. Os facilitadores refletem o grau de compatibilidade entre as duas empresas.

O ponto central ressaltado pelos autores diz respeito à existência de vários graus de integração, que são sintetizados em três tipos ideais: tipo I, tipo II e tipo III. Mazzali e Milan (*Ibidem*) sintetizam os referidos graus de integração:

No tipo I, as organizações envolvidas reconhecem cada uma como parceira, porém coordenam e planejam as atividades em base limitada. A parceria, usualmente, possui um foco de curto prazo e envolve somente uma divisão ou área funcional no interior de cada organização. No tipo II, as organizações envolvidas evoluem da simples coordenação em direção à integração das atividades. Embora não se espere que a relação dure para sempre, a parceria passa a ter um horizonte de mais longo prazo. Ademais, múltiplas divisões e funções no interior das empresas passam a estar envolvidas. Finalmente, no tipo III, as organizações atingem um significativo grau de integração. Cada parte enxerga a outra como uma extensão da sua própria organização, não existindo uma data para o término da parceria.

As forças dos direcionadores e dos facilitadores determinam o potencial para a integração, isto é, determinam o grau mais apropriado de integração. O conteúdo do processo depende dos mecanismos de gestão da relação interorganizacional, isto é, como e se a integração é alcançada. Mazzali e Milan (*Ibidem*) enfatizam que:

Os mecanismos de gestão estão associados à forma de coordenação das atividades conjuntas e ao processo de construção e de sustentação da parceria. No que se refere à coordenação das atividades conjuntas, destacam-se o planejamento, o controle das operações e o sistema de comunicações. No âmbito do processo de construção e de sustentação da parceria, os principais elementos são compartilhamento de riscos e de benefícios, confiança e comprometimento entre as partes, estilo do contrato, escopo da parceria e natureza dos investimentos.

O planejamento, componente-chave para parcerias efetivas, pode envolver tanto o compartilhamento de planos existentes quanto o desenvolvimento conjunto de objetivos estratégicos. O controle de operações envolve a análise do desempenho e capacidade de promover

alterações em processos operacionais, no âmbito do sistema de comunicação, os sistemas eletrônicos de comunicação entre empresas, além dos instrumentos tradicionais.

Autores como Bijlsma-Frankema e Costa (2005) e Möllering (2005) destacam que o controle e a confiança apresentam-se entrelaçados nas relações interorganizacionais, favorecendo a previsibilidade das ações dos atores envolvidos e, por consequência, a redução dos riscos de perdas nas transações realizadas. Nesse contexto, destaca-se a pesquisa de Ladeira, Marconatto e Estivalete (2012), que aponta a relação entre confiança e risco percebido como um processo evolutivo nas relações interorganizacionais.

O compartilhamento de riscos e de benefícios, segundo La Londe e Cooper (1989) e Bowersox et al. (1989), aparece como um componente central da construção das parcerias logísticas, pois tem a ver com a justiça na divisão de riscos e benefícios. Nesse âmbito, o estilo do contrato e a confiança emergem como elementos decisivos.

O estilo do contrato tem a ver com a ênfase no grau de detalhe e o período de tempo. A confiança está associada à reputação e ao processo de relacionamento ao longo do tempo. A propósito, Williamson (1985) sugere que o comportamento oportunista tenderá a desaparecer se as partes forem mais transparentes e honestas. Para Slack, Chambers e Johnston (2009), as organizações envolvidas na cadeia de suprimentos não devem se pautar nas relações imediatas, mas sim atentar para as questões em longo prazo, bem como estabelecer o entendimento do contexto da competitividade dos atores que desenvolvem as relações interorganizacionais.

O contrato entre os atores da cadeia de suprimentos também exerce importante papel de prevenção contra a possibilidade de uma das partes aproveitar-se da sua boa avaliação e da confiança depositada para obter maiores margens de retorno financeiro, situação esta discutida nos

trabalhos de Rogan (2013) e Villena, Revilla e Choi (2011). Nesse sentido Hoetker e Mellewigt (2009) apontam a necessidade de ações de governança complementares aos contratos formais estabelecidos entre as partes, a fim de evitar a expropriação dos resultados de um dos atores da cadeia de suprimentos sobre os demais parceiros.

Lambert, Emmelhaing e Gardner (1996, p. 11) descrevem o escopo da parceria como: “o número, a complexidade das atividades de agregação cobertas e a relevância da parceria para os negócios de cada parceiro”. Para os autores, a parceria é tanto mais forte quanto maior o escopo de atividades envolvido.

Finalmente, o volume e o tipo – ativos específicos, tecnologia e recursos humanos – dos investimentos compartilhados refletem um alto grau de interdependência financeira, fortalecendo a parceria. A seção seguinte apresenta a metodologia empregada no estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo pode ser definido como quantitativo e descritivo e teve como estratégia de pesquisa o levantamento por meio de um questionário estruturado com questões fechadas. A amostra não-aleatória por conveniência foi composta por 25 empresas. Uma destas a contratante dos serviços (empresa focal) e as demais empresas potencialmente parceiras. A empresa focal é de origem francesa e atua na atividade logística há 52 anos. O início da sua atuação no Brasil ocorreu no segundo semestre de 2013, por intermédio da aquisição da filial de uma empresa americana. Considerando-se todas as empresas pertencentes ao grupo, observou-se em 2013 um faturamento de 1,8 bilhões de euros, valor este que incorpora aproximadamente 20 mil parceiros em escala mundial e cerca de 2 mil parceiros locais. As atividades do grupo são suportadas por um volume

de 20 mil funcionários, considerando a matriz e a suas filiais, e no Brasil com 1.700 funcionários. No Brasil, as principais atividades desenvolvidas pelo grupo na cadeia logística são armazenagem e distribuição, no entanto o grupo também atua nas operações de *warehousing*, *co-packing*, em outras unidades do mundo. Por questões de confidencialidade, a empresa solicitou a não

divulgação da sua razão social, bem como a de seus parceiros e clientes.

O instrumento de coleta de dados, com base no estudo de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), contemplou quatro facilitadores e quatro *drivers* para o desenvolvimento de parcerias entre fornecedores e a empresa focal, conforme expõe o Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** – Variáveis dos construtos “drivers” e “facilitadores” das parcerias

Construto	Variáveis
Drivers (Adaptado de LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996)	Qual a probabilidade desse relacionamento entre as empresas ser fundamentado apenas na relação de custo?
	Qual a probabilidade de o relacionamento comercial entre as empresas aumentar significativamente, resultando em novos negócios para a empresa?
	Qual a probabilidade de o relacionamento com a empresa contratante possibilitar acesso à prospecção de novos negócios com outras empresas e/ou mercados diferentes do segmento atual?
	Qual a probabilidade de a relação comercial com a empresa contratante perdurar nos próximos cinco (5) anos?
Facilitadores (Adaptado de LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996)	Qual a probabilidade das duas empresas (contratada e contratante) possuírem culturas semelhantes?
	Qual a probabilidade das duas empresas (contratada e contratante) apresentarem sistemas e filosofias de gestão operacional semelhantes?
	Qual a probabilidade de a empresa contratante desejar desenvolver objetivos, metas e KPI (indicadores) para efeitos de homologação de fornecimento?
	Qual a probabilidade de a empresa contratante ter uma perspectiva de longo prazo na relação comercial?

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996).

Essas variáveis foram mensuradas em uma escala intervalar variando de 1 a 5, em que 1 = 0% de probabilidade e 5 = 100% de probabilidade. A somatória dos escores dos *drivers* e dos facilitadores individuais formaram as variáveis de análise utilizadas nas técnicas estatísticas. Esses escores individuais poderiam variar de 1 a 5, de forma que os escores das variáveis compostas poderiam variar de 1 a 20. Adicionalmente, foram avaliados doze componentes de parceria (operacionais e gerenciais), mensurados em uma escala que varia de 1 a 3, em que 1 = fraco, 2 = intermediário e 3 = forte.

Os dados foram tratados por meio da análise de agrupamentos, métodos hierárquico e não-hierárquico e tabulações cruzadas. A análise de

agrupamentos é uma técnica multivariada que visa a formar agrupamentos com base em uma medida de similaridade. Os agrupamentos formados são homogêneos internamente e heterogêneos em relação aos demais grupos formados (HAIR et al., 2009).

Neste estudo, aplicou-se inicialmente o método hierárquico, de forma exploratória, para se obter o número ideal de agrupamentos empiricamente. O estudo original de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) sugere a existência de três perfis diferentes de parcerias, porém um dos grupos recomendados pelos autores contempla casos com perfis bastante heterogêneos em termos das variáveis do estudo (*drivers* e facilitadores). Dessa forma, optou-se por

se aplicar o método hierárquico de forma a se avaliar, para a amostra coletada, a real estrutura de perfis de parcerias. Os resultados encontrados foram então utilizados para confirmação no método não-hierárquico e são apresentados na seção seguinte.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente é apresentado o perfil da amostra estudada. A seguir são expostos os resultados obtidos na análise de agrupamentos e tabulações cruzadas.

##### 4.1 Perfil da amostra

Dentre as 24 empresas (fornecedoras) estudadas apenas três exercem atividades consideradas centrais para a empresa focal (transporte, armazenagem e assessoria em distribuição), as demais empresas parceiras exercem atividades relacionadas ao negócio, porém não centrais, conforme expõe o Quadro 2.

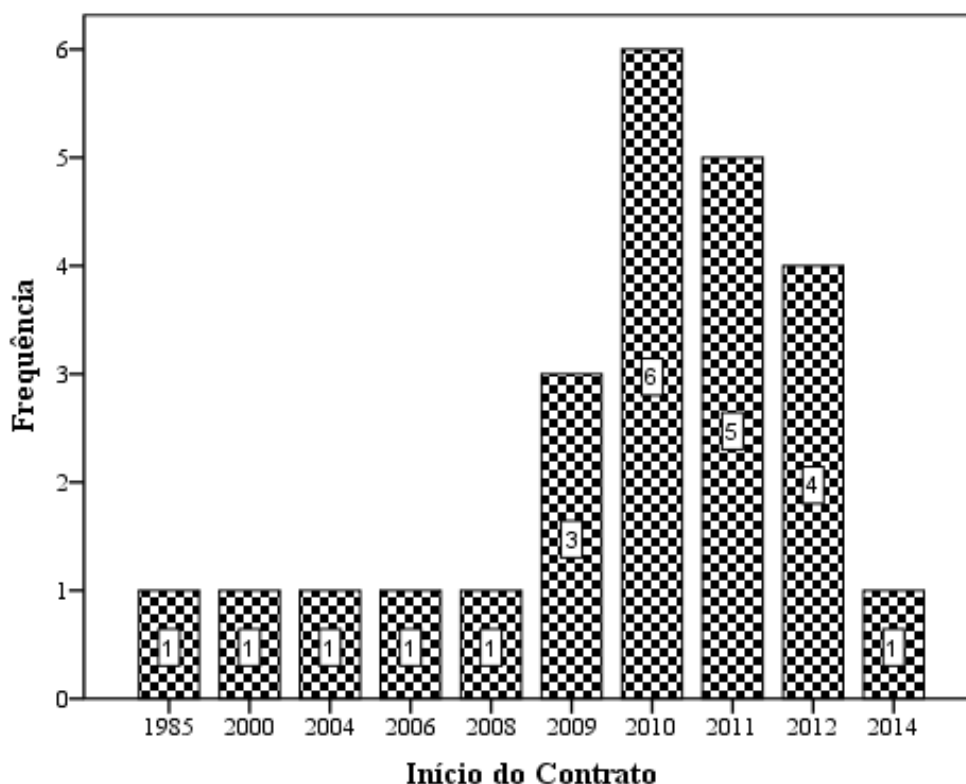
Adicionalmente, observou-se que as parcerias da amostra são recentes. O início dos contratos entre a empresa focal e as parceiras ocorre, em maioria, a partir de 2009, conforme ilustra a Figura 2.

**Quadro 2** – Ramo de atividade das parceiras

Ramo de atuação da parceira	Frequência	%
Agenciamento de estagiários	2	8,3%
Armazenagem de produtos	2	8,3%
Assessoria contábil e fiscal	1	4,2%
Assessoria em distribuição	1	4,2%
Conjunto comercial destinado à locação	2	8,3%
Reparos (instalação de pisos, pintura, gesso e reforma predial em geral)	2	8,3%
Manutenção de equipamentos de telecomunicações, celulares, tablets, câmeras de segurança	1	4,2%
Monitoramento e gestão de infraestrutura de tecnologia da informação	1	4,2%
Móveis de escritório	1	4,2%
Operação de salas de carga e manutenção em baterias tracionárias	1	4,2%
Placa de identificação	1	4,2%
Prestação de serviços	4	16,7%
Prestação de serviços logísticos – auditoria de valores de fretes	1	4,2%
Serralheria industrial e artística	1	4,2%
Serviços de alimentação para coletividade	1	4,2%
Transporte	1	4,2%
Venda de peças íntimas e de banho (varejo e atacado)	1	4,2%

Fonte: Dados do estudo, 2017.





**Figura 2** – Tempo de parceria entre as empresas da amostra e a empresa focal

Fonte: Dados do estudo, 2017.

#### 4.2 Agrupamentos das empresas parceiras

Inicialmente, os escores individuais das variáveis que representam os *drivers* e facilitadores de parcerias foram somados para obtenção dos escores compostos, desta forma, as oito variáveis individuais foram reduzidas a apenas duas variáveis de análise, o que é adequado já que a amostra possui apenas 24 casos relacionados à empresa focal. Essas escalas compostas foram utilizadas para a aplicação da análise de agrupamentos.

Primeiramente, as variáveis foram analisadas para a ocorrência de multicolinearidade, o que poderia causar viés ao resultado. A correlação de Pearson entre os *drivers* e os facilitadores foi de  $r = 0,423$  ( $p\text{-value} = 0,039$ ), o que representa, segundo Cohen (1975), uma correlação moderada; porém, não indica a ocorrência do problema de multicolinearidade.

O método hierárquico, com algoritmo de Ward e distância euclidiana quadrática, sugeriu uma solução com quatro agrupamentos. Essa quantidade de agrupamentos foi utilizada para aplicação do método não-hierárquico (*k-means*), que obteve agrupamentos com boa aderência, conforme é exposto na Tabela 1. A ANOVA indicou poder de discriminação significativa tanto para os *drivers* quanto para os facilitadores, sendo os *drivers* mais relevantes para a discriminação dos grupos do que os facilitadores. Isso indica que *drivers* mais fortes levam ao desenvolvimento de parcerias mais estreitas, isto é, com relações mais estreitas entre fornecedor e cliente.

Considerou-se, para fins analíticos e de caracterização dos grupos, a matriz de classificação exposta no Quadro 3. Foram utilizados os “centroides” dos grupos (média aritmética dos casos do grupo em cada variável) para que se definisse seu perfil de relações de parceria.

**Quadro 3** – Matriz de classificação dos agrupamentos

	<i>Drivers</i> $4 \leq D < 12$	<i>Drivers</i> $12 \leq D < 16$	<i>Drivers</i> $D \geq 16$
Facilitadores $4 \leq F < 12$	Atividades independentes	Tipo 1	Tipo 2
Facilitadores $12 \leq F < 16$	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Facilitadores $F \geq 16$	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 3

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996).

Nota 1: Este estudo utilizou a análise de agrupamentos para definir grupos; portanto, os centroides dos grupos foram utilizados para sua caracterização. Tratando-se de uma escala contínua, os intervalos tiveram que ser adaptados a partir da escala original, que usou dados discretos.

Nota 2: Estão em destaque no quadro as relações entre *drivers* e facilitadores encontradas empiricamente na amostra.

Apenas três empresas apresentaram parcerias do Tipo 3, o que indica uma relação de plena confiança e integração entre as partes. Espera-se de fato que esse tipo de parceria seja encontrado em menor frequência nas organizações, em decorrência da complexidade e altos custos envolvidos.

A amostra teve predomínio de empresas com parcerias do Tipo 2. Esse grupo reteve 54% dos casos

e se caracteriza por apresentar escores medianos para ambos *drivers* e facilitadores, isso indica que essas empresas apresentam um nível intermediário de relacionamento fornecedor-cliente, com parcerias em desenvolvimento.

Os demais grupos representam parcerias do Tipo 1. Um grupo de duas empresas apresentou parcerias do Tipo 1, o menos desenvolvido entre os três tipos, porém com facilitadores mais favoráveis do que os *drivers*, o que pode ter ocorrido porque os *drivers* tendem a manter os agentes em posições distantes, com baixa propensão à parceria. Todavia, há aspectos no ambiente organizacional, por exemplo, cultura organizacional e sistemas de gestão semelhantes, que impelem à formação de parcerias mais estreitas.

Finalmente, o quarto grupo reuniu seis empresas, com parcerias do Tipo I, com *drivers* mais favoráveis do que os facilitadores, ou seja, há razões que impulsionariam uma parceria, porém não há um ambiente organizacional favorável para que isso se desenvolva.

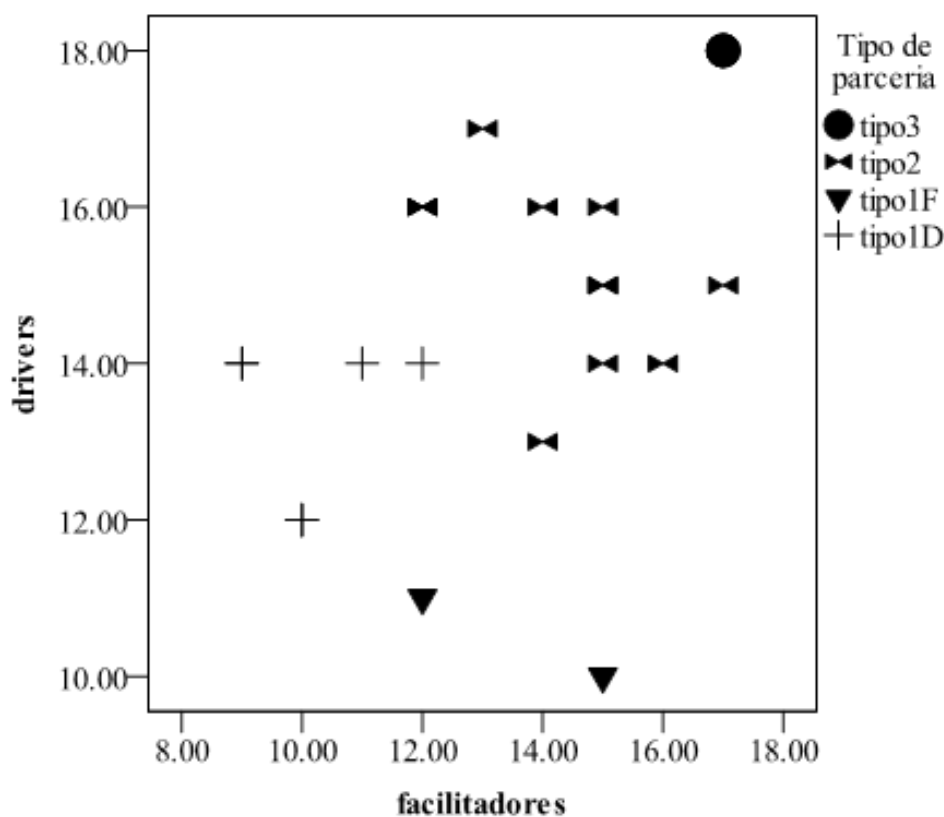
O Gráfico 1 ilustra graficamente a distribuição dos grupos de acordo com seus escores nas variáveis facilitadores e *drivers*.

**Tabela 1** – Estatísticas descritivas dos agrupamentos

Grupo de empresas		<i>drivers</i>	facilitadores
Parceria Tipo 3	Número de casos	3	3
	Média	18,0000	17,0000
	Desvio-padrão	0,00000	0,00000
	Coeficiente Variação	0%	0%
Parceria Tipo 2	Número de casos	13	13
	Média	15,3077	14,0000
	Desvio-padrão	1,10940	1,68325
	Coeficiente Variação	7%	12%
Parceria Tipo 1 – Facilitadores Favoráveis	Número de casos	2	2
	Média	10,5000	13,5000
	Desvio-padrão	0,70711	2,12132
	Coeficiente Variação	7%	16%
Parceria Tipo 1 <i>Drivers</i> Favoráveis	Número de casos	6	6
	Média	13,3333	10,1667
	Desvio-padrão	1,03280	1,16905
	Coeficiente Variação	8%	11%

Fonte: Dados do estudo, 2017

Nota: Coeficiente de variação = (desvio-padrão/média)\*100. Indica o nível de homogeneidade do grupo.



**Gráfico 1** – Dispersão dos agrupamentos

Fonte: Dados do estudo, 2017.

Nota: Alguns pontos do gráfico estão sobrepostos por apresentarem o mesmo escore nas variáveis.

Os componentes de parceria foram analisados para cada um dos agrupamentos, com base em tabulações cruzadas. O grupo com parcerias do Tipo 3 apresenta características coerentes com esse tipo de relação organizacional: 100% das empresas nesse grupo valorizam a proximidade física, têm intenção de atuar de forma exclusiva com o parceiro e nunca tiveram problemas com rompimento de contrato. Surpreende o fato das empresas classificadas no Tipo 3 de parceria não apresentarem da forma mais intensa a prática de investimento conjunto, intercâmbio de pessoal, comunicação entre as partes melhor desenvolvida e disseminada.

O Quadro 4 apresenta uma sinopse das relações das empresas Tipo 3.

As empresas com parcerias do Tipo 2 em maioria não valorizam a proximidade física (69,2%) e nunca tiveram problemas de interrupção contratual (84,6%). No entanto, em relação à intenção de se trabalhar de forma exclusiva com o parceiro, observou-se que 53,4% dos casos possuem essa pretensão. O Quadro 5 resume as características predominantes desse agrupamento quanto aos componentes da parceria. Esse grupo apresenta empresas com processo de comunicação com as parceiras mais desenvolvido do que aqueles observados no grupo Tipo 3.

**Quadro 4** – Componentes de parceria para a parceria Tipo 3

<b>Componente</b>	<b>Características do grupo Tipo 3</b>
Abrangência do escopo do negócio	Para duas empresas a parceria representa uma parcela significativa do negócio de ambas. Para uma é uma parte significativa do negócio para apenas um dos lados.
Funções do escopo do negócio	Para duas empresas a parceria envolve várias plantas operacionais e para uma envolve apenas uma planta.
Importância da parceria comercial	Para duas empresas a parceria envolve atividades críticas para ambas as partes, para uma empresa, as atividades são importantes apenas para a contratada.
Investimentos conjuntos	Apenas uma empresa relatou realizar investimentos conjuntos em ativos de alto valor, e uma relatou investimentos conjuntos em ativos de baixo valor.
Investimento conjunto em tecnologia da informação	Duas empresas não realizam investimento conjunto em TI e uma delas realiza apenas investimentos de alto valor.
Intercâmbio dos colaboradores entre as empresas	Duas empresas não realizam troca de colaboradores e para apenas uma delas isso ocorre com alguma frequência.
Tempo de contrato	Duas empresas apresentam contrato de longo prazo sem multa para saída. Apenas uma apresenta contrato especial determinado por atividade e não por tempo.
Tipo de contrato	Para todas as empresas os contratos são firmados definindo atividades específicas a serem desenvolvidas.
Tipo de comunicação entre contratante e contratada	Para todas as empresas a comunicação entre as partes é destinada ao cumprimento de obrigações e atividades especificadas.
Objetivo da comunicação entre contratante e contratada	Para duas empresas, a comunicação é limitada e ocorre apenas para atender a uma tarefa em andamento. Apenas uma empresa destaca comunicação regular e entre diferentes níveis das organizações.
Tolerância a riscos	Para duas empresas há tolerância mediana a riscos, para uma delas a tolerância é baixa.
Compartilhamento de lucros	Para duas empresas há grande interesse entre as partes em se apoiar mutuamente para gerar maiores lucros. Apenas uma das empresas apresenta esse componente em contrato.

Fonte: Dados do estudo, 2017.

**Quadro 5** – Componentes de parceria para a parceria Tipo 2

<b>Componente</b>	<b>Características do grupo Tipo 2</b>
Abrangência do escopo do negócio	Para 76,9% das empresas, a parceria representa uma parcela significativa do negócio de ambas.
Funções do escopo do negócio	Para 69,2% das empresas, a parceria envolve várias plantas operacionais.
Importância da parceria comercial	Para 50% das empresas, a parceria envolve atividades críticas para ambas as partes e para 50% delas as atividades são importantes apenas para a contratada.
Investimentos conjuntos	Para 69,2% das empresas não são realizados investimentos em conjunto.
Investimento conjunto em tecnologia da informação	Para 69,2% das empresas não são realizados investimentos conjuntos em TI.
Intercâmbio dos colaboradores entre as empresas	Para 76,9% das empresas não há troca de colaboradores.
Tempo de contrato	Para 69,2% das empresas, os contratados não são especificados em função de tempo.
Tipo de contrato	Para 84,6% das empresas, os contratos são firmados definindo atividades específicas a serem desenvolvidas.
Tipo de comunicação entre contratante e contratada	Para 53,8% das empresas, a comunicação entre as partes é destinada ao cumprimento de obrigações e atividades especificadas; para 30,8% há métodos informatizados de comunicação eletrônica entre as parceiras.
Objetivo da comunicação entre contratante e contratada	Para 46,2% das empresas, a comunicação ocorre de forma regular e entre diferentes níveis das organizações, para 38,5% a comunicação é pressuposto da relação comercial entre as partes.
Tolerância a riscos	Para 38,5% das empresas, há tolerância mediana a riscos, para 61,5% das empresas a tolerância é baixa.
Compartilhamento de lucros	Para 53,8% das empresas, esse componente é definido em contrato.

Fonte: Dados do estudo, 2017.

O grupo de duas empresas que apresentam parceria Tipo 1 com facilitadores mais favoráveis consideram a proximidade fundamental, não pretendem trabalhar com a parceira de forma exclusiva. Por conter apenas duas empresas, é difícil estabelecer um padrão nos componentes de parceria. Contudo, observou-se que para ambas a parceria é considerada importante apenas para a contratada, não há investimento conjunto, não há intercâmbio de pessoal, os contratos são de curto prazo, a comunicação entre as partes é limitada, há baixa tolerância a risco, características que são coerentes com parcerias desse tipo.

Finalmente, o grupo com empresas de parceria Tipo 1 com *drivers* mais favoráveis, em maioria (66,7%), consideram a proximidade física fundamental e pretendem trabalhar de forma exclusiva com a parceira, apenas uma empresa relatou ter tido problemas de interrupção de contrato. O Quadro 6 reúne as características desse grupo. Destaca-se que algumas características desse grupo são favoráveis ao desenvolvimento da parceria a níveis mais fortes, por exemplo, o interesse de apoiar a empresa parceira em busca de melhores resultados.

A seção seguinte discute os dados encontrados na pesquisa.

**Quadro 6** – Componentes de parceria para a parceria Tipo 1

Componente	Características do grupo Tipo 1
Abrangência do escopo do negócio	Para 50% das empresas, a parceria representa uma parcela significativa do negócio para apenas um dos lados, para 50% a parceria não é importante para nenhum dos lados.
Funções do escopo do negócio	Para duas das empresas a parceria envolve várias plantas operacionais, para três delas envolve apenas uma atividade em uma planta.
Importância da parceria comercial	Para 66,7% das empresas, a parceria envolve atividades importantes apenas para a contratada.
Investimentos conjuntos	Para 50% das empresas, não são realizados investimentos em conjunto e para 50% há investimentos de baixo valor.
Investimento conjunto em tecnologia da informação	Nenhuma das empresas realizam investimento conjunto em TI.
Intercâmbio dos colaboradores entre as empresas	Para 4 das empresas não há troca de colaboradores, para 2 há troca com alguma frequência.
Tempo de contrato	Para 5 empresas os contratados não são especificados em função de tempo, para uma empresa os contratos são de longo prazo.
Tipo de contrato	Para todas as empresas os contratos são firmados definindo atividades específicas a serem desenvolvidas.
Tipo de comunicação entre contratante e contratada	Para 5 das empresas a comunicação entre as partes é destinada ao cumprimento de obrigações e atividades especificadas; para 1 delas há comunicação mais frequente.
Objetivo da comunicação entre contratante e contratada	Para 5 das empresas a comunicação ocorre de forma limitada, para 1 a comunicação é pressuposto da relação comercial entre as partes.
Tolerância a riscos	Para 3 das empresas há tolerância mediana a riscos, para 3 das empresas a tolerância é baixa.
Compartilhamento de lucros	Para 4 empresas há interesse alto em apoiar a parceira, para 2 empresas esse componente é definido em contrato.

Fonte: Dados do estudo, 2017.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo apresenta como limitações a não-aleatoriedade da amostra e seu tamanho reduzido,

o que impede a generalização dos resultados a toda a população. No entanto, foi possível identificar os perfis formados por cada grupo estabelecido de análise, conforme se observa no Quadro 7.

**Quadro 7** – Perfil das empresas contidas nos grupos de análise

Componente	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Abrangência do escopo do negócio	Para metade das empresas a parceria é significativa.	Predomínio de representação signif. no negócio de ambas.	Significativa abrangência.
Funções do escopo do negócio	Para 1/2 das empresas a atuação ocorre em várias plantas; o restante é localizada.	Atuam em várias plantas operacionais.	Atuam em várias plantas operacionais.
Importância da parceria comercial	Predomínio da importância somente para as contratadas.	1/2 envolvem atividades críticas para ambas; e para a outra 1/2 das atividades é importante para a contratada.	Parcerias em atividades críticas.
Investimentos conjuntos	Para 1/2 das empresas o investimento é de baixo valor, para o restante não há investimento conjunto.	Para a maioria não se realiza investimento conjunto.	Investimentos em ativos de alto e baixo valor.
Investimento conjunto em tecnologia da informação	Nenhuma das empresas realiza investimento conjunto.	Para a maioria não se realiza investimento conjunto em TI.	Misto de não investe investimento de alto valor.
Intercâmbio dos colaboradores entre as empresas	Para 2/3 das empresas não há troca de colaboradores e 1/3 apresentam com baixa frequência.	Para a maioria não há troca de colaboradores.	Misto de não realizar intercambio e com alguma frequência.
Tempo de contrato	Predomínio de contratos não serem em função de tempo.	Predomínio de contratos não serem em função de tempo.	Predomínio de atividades de longo prazo.
Tipo de contrato	Contratos firmados para atividades específicas.	Contratos firmados para atividades específicas.	Contratos firmados para atividades específicas.
Tipo de comunicação entre contratante e contratada	Comunicação voltada ao cumprimento de obrigações e a atividades específicas.	Para 1/2 das empresas, há comunicação de obrigações e atividades específicas e 1/3 método informatizado.	Comunicação voltada ao cumprimento de obrigações e atividades específicas.
Objetivo da comunicação entre contratante e contratada	Processo de comunicação limitado.	Forte processo de comunicação entre as partes.	Comunicação voltada a atender tarefas em andamento.
Tolerância a riscos	Para metade das empresas há baixa tolerância a riscos e para o restante é mediana.	Predomínio de baixa tolerância a riscos, mas 1/3 é mediana a riscos.	Misto de tolerância mediana e baixa para riscos.
Compartilhamento de lucros	2/3 das empresas apresentam alto interesse em apoiar a parceria, sendo 1/3 definido em contrato.	Para metade das empresas este componente é definido em contrato.	Interesse em apoio mútuo para gerar maiores lucros.

Fonte: Dados do estudo, 2017.

É possível observar no Quadro 7 que os três tipos de empresas identificadas se aproximam da proposta de Mazzali e Milan (2006). O Tipo 1 apresenta baixa coordenação e planejamento, enquanto o Tipo 3 expressa significativo grau de interação.

O Tipo 2 se apresenta em situação intermediária entre os tipos 1 e 2.

Vale destacar que os limites entre empresas e os diferentes tipos de parceria não se apresentam de forma rígida, delimitando de forma precisa

cada uma das empresas dentro da sua categoria. Dessa forma, é possível observar empresas que apesar de se posicionarem em uma classificação em alguns itens apresentam características pertencentes a outro grupo. Esta “permeabilidade” de características entre as empresas de diferentes tipos pode ser decorrente de um processo evolutivo, de aprimoramento e ajustes de contratos. Neste contexto não é possível afirmar que a empresa focal possui uma visão global para todos os seus parceiros como aponta Machline (2011), e ainda possui relação com baixa interação com parte de seus parceiros.

Esse fato reflete a evolução do relacionamento entre o fornecedor e a empresa cliente, isto é, à medida que o tempo passa, as empresas adquirem experiência em trabalhar juntos, podendo desaguar em uma parceria do Tipo 3, que se aproxima da proposta de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999) na qual as relações estabelecem processos de confiança mútua, transparência e de compartilhamento de riscos. Destaca-se ainda que esses elementos são os apresentados por Cislighi et al. (2014), como base para os relacionamentos interorganizacionais, que não se limitam apenas a investimentos de recursos e seleção dos melhores parceiros.

Na análise particular dos riscos e benefícios entre as empresas, é possível observar uma crescente evolução potencial do Tipo 1 para o Tipo 3, condição esta que se aproxima da pesquisa de Ladeira, Marconatto e Estivalet (2012), que aponta a relação de confiança e de risco percebido como um processo evolutivo nas relações interorganizacionais. No entanto, o *design* dos dados não possibilita identificar se o compartilhamento dos riscos e dos benefícios se posiciona como componente central da construção das parcerias logísticas conforme abordagem de La Londe e Cooper (1989) e Bowersox et al. (1989).

Com relação aos contratos, é possível observar que apenas as empresas do Tipo 3 possuem contratos de longo prazo, enquanto as empresas

do Tipo 1 e 2 não apresentam o fator tempo de duração da parceria como componente de contrato. O estabelecimento de contratos de longo prazo com as empresas do Tipo 3 possibilita inferir que estas parcerias refletem maior grau de confiança e comprometimento entre as partes, conforme propõem Williamson (1985), Villena, Revilla e Choi (2011) e Rogan (2013). Ainda, segundo os autores, este comportamento tende a reduzir a conduta oportunista e fortalecer a transparência entre as empresas. Vale destacar que, neste tipo de relação, é possível a existência de ações de governança complementares aos contratos formais estabelecidos entre as partes, conforme propõem Hoetker e Mellewigt (2009).

## 6. CONCLUSÕES

Os dados possibilitaram identificar três diferentes grupos de relacionamento entre o operador logístico e as empresas parceiras. O grupo de empresas com maior interação se caracteriza por possuir contratos de longo prazo, enquanto as demais empresas não possuem tempo de duração do contrato como fator contratual. As empresas com maior interação se posicionam mais bem caracterizadas no interesse mútuo no processo de compartilhamento de lucros. No entanto, não se observou, entre os diferentes tipos de empresa, comportamento distinto à tolerância de riscos, que se posicionaram entre baixo e mediano.

Um ponto a acentuar é o caráter recente do relacionamento da empresa focal com seus fornecedores, de modo que:

- 1) Os *drivers*, motivos da parceria, são mais relevantes para a discriminação dos grupos do que os facilitadores, características de um ambiente propício;
- 2) A menor frequência de parcerias do Tipo 3, por exigirem plena confiança e integração,

demanda longo período de tempo de relacionamento para consolidação;

- 3) As parcerias do Tipo 2, a maioria, estão em processo de evolução, com algumas com potencial para se tornarem do Tipo 3;
- 4) No que se refere às parcerias do Tipo 1, de um lado, os *drivers* (motivos da parceria) mantêm os agentes em posições distantes, com baixa propensão a cooperar. De outro lado, os facilitadores (ambiente) não são favoráveis para imprimir ao fornecedor e cliente parcerias mais desenvolvidas.

Deve-se destacar que o trabalho evidencia relacionamentos estreitos entre fornecedor-cliente, em diferentes níveis de hierarquização. Ressalta-se que o estreitamento do relacionamento tende a prosperar nas empresas que apresentam um intercâmbio proativo (crítico) com a empresa focal. Esse é o ponto central objeto da pesquisa, que abre espaço para, por exemplo, analisar o desempenho econômico-financeiro dos parceiros presentes no topo da hierarquia vis-à-vis situados na sua base. O tamanho da amostra se apresenta como fator limitante da pesquisa, que, no entanto, não obstruiu a caracterização dos diferentes tipos de agrupamentos, viabilizando a conclusão do estudo.

## REFERÊNCIAS

BIJLSMA-FRANKEMA, K.; COSTA, A. C. Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, Thousand Oaks, v. 20, n. 3, p. 259-288, 2005.

BOWERSOX, D. J. et al. *Leading edge logistics: competitive positioning for the 1990's*. Oak Brook: Council of Logistics Management, 1989.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, Amsterdam, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, Amsterdam, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

CISLAGHI, T. P. et al. Contribuição dos relacionamentos interorganizacionais para o desempenho relacional: um estudo em díades, empresas focais e assessorias em comércio exterior no setor moveleiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. Tradução Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2001. 240 p.

COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Halsted, 1975.

HAIR, J. F. Jr. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688p.

HOETKER, G.; MELLEWIGT, T. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 30, n. 10, p. 1025-1044, 2009.

LA LONDE, B. J.; COOPER, M. C. *Partnerships in providing customer service: a third-party perspective*. Oak Brook: The Council of Logistics Management, 1989.



## REFERÊNCIAS

- LADEIRA, W. J.; MARCONATTO, D. A. B.; ESTIVALETE, V. B. Controlar para confiar? Uma análise do risco percebido em relacionamentos de uma cadeia de suprimentos. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 12, n. 29, p. 98-123, 2012.
- LAMBERT, D. M., M. C. Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, Amsterdam, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/5uUFMW>>. Acesso em: 28 fev. 2018.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, Bingley, v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.
- \_\_\_\_\_. Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 20, n. 1, p. 165-182, 1999.
- LAMMING, R. *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. New York: Prentice-Hall, 1993. 299 p.
- LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Marketing de relacionamento e transformações culturais organizacionais: um estudo de casos múltiplos em díades. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...*, Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- LEFAIX, A. et al. Interfirm relationships and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research. *Working Paper DT 2005- DP-1*. Québec: Network Organization Technology Research Center, 2005.
- MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 227-231, 2011.
- MAURER, A. M. Diferentes estruturas em uma mesma estrutura: a cadeia de suprimentos reinterpretada. *Revista REUNA*, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 47-64, 2012.
- MAZZALI, L.; MILAN, E. S. A Integração empresa cliente – operador logístico: uma análise na cadeia automotiva. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 353-366, 2006.
- MCEVILY, B. Reorganizing the boundaries of trust: from discrete alternatives to hybrid forms. *Organization Science*, Catonsville, v. 22, n. 5, p. 1266-1276, 2011.
- MÖLLERING, G. The trust/control duality. *International Sociology*, Thousand Oaks, v. 20, n. 3, p. 39-50, 2005.
- ROGAN, M. Too close for comfort? The effect of embeddedness and competitive overlap on client relationship retention following an acquisition. *Organization Science*, Catonsville, v. 25, n. 1, p. 185-203, 2013.
- ROSSONI, L. et al. Imersão social na cadeia de suprimentos e seu efeito paradoxal no desempenho operacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 54, n. 4, p. 429-444, 2014.
- SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain management relationships. *Industrial Management & Data Systems*, Bingley, v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- STUART, I.; McCUTCHEON, D. Problem sources in establishing strategic supplier alliances. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Tempe, v. 31, n. 1, p. 2-9, 1995.

## REFERÊNCIAS

TEIXEIRA, R.; LACERDA, D. P. Gestão da cadeia de suprimentos: análise dos artigos publicados em alguns periódicos acadêmicos entre os anos de 2004 e 2006. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 207-227, 2010.

VAALAND, T. I.; HEIDE, M. Can the SME survive the supply chain challenges? *Supply Chain Management: an International Journal*, Abingley, v. 12, n. 1, p. 20-31, 2007.

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer supplier relationships: a social capital perspective. *Journal of Operations Management*, Amsterdam, v. 29, n. 6, p. 561-576, 2011.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.