



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA

**FATORES CONTINGENCIAIS E INTEGRAÇÃO ENTRE PARCEIROS:
IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

JOÃO PESSOA - PB

2024

SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA

**FATORES CONTINGENCIAIS E INTEGRAÇÃO ENTRE PARCEIROS:
IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de doutora em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Área de concentração: Conhecimento Contábil

Linha de pesquisa: Controle de Gestão

Orientadora: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

JOÃO PESSOA – PB

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A447f Almeida, Sabrina Ribeiro de.

Fatores contingenciais e integração entre parceiros
: implicações no desempenho da cadeia de suprimentos /
Sabrina Ribeiro de Almeida. - João Pessoa, 2024.
288 f. : il.

Orientação: Aldo Leonardo Cunha Callado.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Ciências contábeis. 2. Relacionamentos
interorganizacionais. 3. Fatores contingenciais. 4.
Desempenho interorganizacional. I. Callado, Aldo
Leonardo Cunha. II. Título.

UFPB/BC

CDU 657(043)

SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA

FATORES CONTINGENCIAIS E INTEGRAÇÃO ENTRE PARCEIROS: IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de doutora em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO**
Data: 16/12/2024 20:24:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (Orientador)

Universidade Federal da Paraíba

Documento assinado digitalmente
 **VIVIANE DA COSTA FREITAG**
Data: 16/12/2024 16:37:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dra. Viviane da Costa Freitag (Examinadora interna)

Universidade Federal da Paraíba

Documento assinado digitalmente
 **ALESSANDRA CARLA CEOLIN**
Data: 16/12/2024 19:03:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dra. Alessandra Carla Ceolin (Examinadora externa)

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Documento assinado digitalmente
 **KARLA KATIUSCIA NOBREGA DE ALMEIDA**
Data: 16/12/2024 14:22:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dra. Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida (Examinadora externa)

Universidade Federal da Paraíba

Documento assinado digitalmente
 **Valdirene Gasparetto**
Data: 16/12/2024 09:52:28-0300
CPF: ***.702.869-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof.^a Dra. Valdirene Gasparetto (Examinadora externa)

Universidade Federal de Santa Catarina

*“Na longa história da humanidade, aqueles que aprenderam a colaborar e improvisar
mais efetivamente têm prevalecido. ”*

Charles Darwin

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe, que desde o ensino básico até aqui tem sido a viabilizadora, cedendo tempo, paciência e ouvidos para entender e ajudar de todas as maneiras possíveis nesta jornada. Não é fácil acompanhar, por anos, os filhos em um caminho árduo e muitas vezes incompreensível que é a pós-graduação. Obrigada Maria de Fátima Ribeiro de Almeida, mãe, por escutar dos assuntos incompreensíveis que falo.

Ao meu esposo, Thiago Fernandes da Silva, que acreditou que o doutoramento era um caminho possível para mim. Não apenas acreditou, mas também viabilizou, com paciência, apoio, compreensão e esforço, emprestando os ouvidos para ouvir sobre assuntos desconhecidos e todas as reclamações associadas. Esta foi uma jornada que trilhamos juntos, duas teses sendo construídas em uma única casa. Nosso relacionamento se firma em construir, juntos, o sonho um do outro.

Ao meu pai, Anselmo Luiz de Almeida, que foi a pessoa que me ensinou a ser cientista, a amar o conhecimento e a buscá-lo pela curiosidade, pelo crescimento pessoal e pelos avanços coletivos. Em um mundo de vaidades e de egos aflorados, meu pai me ensinou que saber é bonito e poético, que saber é um benefício em si mesmo. Ao meu irmão, Bruno Ribeiro de Almeida, que me lapidou e me fez ver um mundo muito maior. É um privilégio compartilhar décadas debatendo ciência e acompanhando os avanços científicos, ora com entusiasmo, ora com frustração. Tenho a sorte de ter, na mesma pessoa um irmão, um amigo e um cientista parceiro.

À Maria Soares, por ter somado a nossa família com sua generosidade, paciência, boa vontade e sua capacidade imensa de fazer do dia a dia uma grande aventura. À Malu Nóbrega, por todo apoio, consideração e preocupação durante todos esses anos de amizade. A Benício Gomes Nóbrega por todo apoio emocional, mesmo sem saber o que isso significa. A Egberto Vital, por me permitir conversar sobre literatura e aliviar a mente sempre que possível.

Muitas pessoas contribuíram diretamente para que eu pudesse chegar ao fim do doutorado com êxito. Minha gratidão a Sueli Fernandes, que não mediu esforços para viabilizar a execução deste estudo. A Isaac Fernandes, por toda disponibilidade em me oferecer caronas quando necessário. A Mércia de Lima e Elenildo Santos por cederem espaço na casa e no convívio de vocês, por anos.

A Jamerson e Tairine, a quem tenho uma gratidão imensurável por todo apoio. Sem vocês esse caminho teria sido muito mais árduo. Obrigada por todas as conversas, por cada dose

de realidade em forma de poesia, por me fazerem forte e por garantirem boas risadas nos momentos mais difíceis. É de uma sorte incrível ter encontrado vocês nesse espaço de tempo.

Às minhas colegas de turma, Isabela Valentim e Ana Lima, por serem fonte de inspiração e apoio durante as disciplinas deste curso e durante a construção desta tese. À Emily Tavares, a minha maior e melhor parceira de pesquisa, que me mostrou que tudo é possível em 24 horas. Pessoa de boa vontade, simples, alto astral e ética. À Luma Tavares, por ter me feito olhar o mundo como uma criança, que pode parar e dançar. À Eveno, por toda boa vontade de me receber na sua casa.

Ao meu orientador, Aldo Leonardo Cunha Callado, por todos esses anos de apoio e direcionamento, compartilhando sua experiência e conhecimento. A seriedade na condução do trabalho como professor e orientador deixa um aprendizado e um legado a todos aqueles que têm a sorte e a disposição de serem seus alunos e orientandos.

A todos os professores que compõem o PPGCC, pela dedicação com a formação dos alunos, em especial à professora Viviane Freitag, por todo apoio, companheirismo e humor nos dias difíceis. E ao professor Antônio André Cunha Callado, por me permitir errar, pensar e aprender. Seus ensinamentos são raros.

À banca avaliadora desse projeto, Viviane da Costa Freitag, Alessandra Carla Ceolin, Karla Katuscia Nóbrega de Almeida e Valdirene Gasparetto, pelo tempo dedicado a esta tese. Suas contribuições, avaliações e direcionamentos foram determinantes para os resultados alcançados.

Agradeço a Margarida Almeida, Giovani Almeida, Diego Nascimento, Rayssa Regina, Emily Raquel, Guilherme Gomes, Matheus Fernandes, Thaynara Freire, Walter Felix, Maria Eduarda, Nilberto Almeida, Rosilene Souza, Priscilla Emanuely e Samara Porto pela colaboração comigo e com este projeto de vida. A todos os participantes, empresas, gestores e professores, que dedicaram tempo e consideração a este estudo. Sem a colaboração de vocês nada disso seria possível. A ciência agradece essa contribuição.

À CAPES e a FAPESQ, pelo apoio financeiro necessário a este trabalho, mas também a este doutoramento. Por fim, e não menos importante, aos coordenadores do PPGCC, Wenner Lucena e Dimas Barreto, que, com dedicação e muita vontade, fazem deste, junto com o corpo docente e secretárias, um dos melhores cursos de doutorado em ciências contábeis do país.

RESUMO

Os relacionamentos interorganizacionais (RIOs) envolvem interações entre organizações com interesses mútuos para criar vantagem competitiva sustentável. Na cadeia de suprimentos, a gestão eficaz desses RIOs garante o fluxo adequado de recursos, assegurando a entrega de produtos com qualidade e no tempo certo. Diante da rápida evolução do mercado, fatores contingenciais exigem adaptações nos RIOs para alcançar um desempenho superior. Desta forma, o objetivo deste estudo foi verificar como os relacionamentos interorganizacionais entre parceiros diante de fatores contingenciais, colaboram para um melhor desempenho da cadeia de suprimentos. A metodologia utilizada tem uma abordagem qualitativa, com triangulação de dados provenientes de entrevista semiestruturada, observação e documentos coletados por meio de um estudo de caso. As entrevistas foram realizadas em três empresas participantes da cadeia de suprimentos de materiais de construção civil. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados demonstram que os RIOs da cadeia de suprimentos possuem integração, porém, aspectos de relacionamentos interpessoais e cultura organizacional afetam os relacionamentos ao longo do tempo. Além disso, foi identificado um sentimento de injustiça por parte da empresa focal, em relação aos parceiros, que precisa ser mais bem gerenciado. Com relação aos fatores contingenciais, a maturidade da cadeia, tecnologia e flexibilidade destacam-se como os fatores internos mais abordados pelos gestores entrevistados, demonstrando diversas adaptações realizadas pelos RIOs em torno desses fatores. O fator externo mais abordado se refere a questões tributárias que implicam em dificuldades na cadeia de suprimentos. Conclui-se que os RIOs colaboram para adaptações frente aos fatores contingenciais do ambiente interorganizacional, assim como com o desempenho interorganizacional. Todavia, o distanciamento cultural e o sentimento de injustiça enfraquecem a confiança entre as empresas, gerando um distanciamento. Isso pode levar a um encerramento da parceria integrada em longo prazo, necessitando de um gerenciamento por parte dos gestores. Nesse contexto, pode-se observar que o compartilhamento das informações contábeis e gerenciais encontra barreiras relacionadas a percepção de agregação de valor e qualidade, com isso, a confiança entre as empresas é negativamente afetada. Sem informações, métricas e indicadores conjuntos não são operacionalizados, devido a isso as organizações não internalizam o sentimento de grupo e não visualizam o desempenho interorganizacional, levando a um protecionismo da organização a qual estão vinculados, desestimulando a colaboração e fragilizando os RIOs.

Palavras-chave: relacionamentos interorganizacionais; fatores contingenciais, desempenho interorganizacional

ABSTRACT

Interorganizational relationships (IORs) involve interactions between organizations with mutual interests to create sustainable competitive advantage. In the supply chain, effective management of these IORs ensures the adequate flow of resources, ensuring the delivery of quality products on time. Given the rapid evolution of the market, contingency factors require adaptations in IORs to achieve superior performance. Thus, the objective of this study was to verify how interorganizational relationships between partners, in the face of contingency factors, contribute to better supply chain performance. The methodology used has a qualitative approach, with triangulation of data from semi-structured interviews, observation and documents collected through a case study. The interviews were conducted in three companies participating in the construction materials supply chain. The content analysis technique was used to analyze the data. The main results demonstrate that IORs in the supply chain are integrated, however, aspects of interpersonal relationships and organizational culture affect relationships over time. Furthermore, a feeling of injustice on the part of the focal company in relation to its partners was identified, which needs to be better managed. Regarding contingency factors, the maturity of the chain, technology and flexibility stand out as the internal factors most addressed by the managers interviewed, demonstrating several adaptations made by the RIOs around these factors. The most addressed external factor refers to tax issues that imply difficulties in the supply chain. It is concluded that the RIOs collaborate in adaptations in the face of contingency factors of the interorganizational environment, as well as with interorganizational performance. However, cultural distance and the feeling of injustice weaken trust between companies, generating a distance. This can lead to the termination of the integrated partnership in the long term, requiring management by managers. In this context, it can be observed that the sharing of accounting and management information encounters barriers related to the perception of added value and quality, thus, trust between companies is negatively affected. Without information, joint metrics and indicators are not operationalized, because of this, organizations do not internalize the group feeling and do not visualize interorganizational performance, leading to protectionism of the organization to which they are linked, discouraging collaboration and weakening RIOs.

Keywords: interorganizational relationships; contingency factors, interorganizational performance

LISTA DE SIGLAS

ABRAFATI - Associação Brasileira dos Fabricantes de Tinta

ABRAMAT- Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção.

ANAMACO- Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção

CBIC- Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CCS- Centro de Ciências da Saúde

CEP- Comitê de Ética em Pesquisa

CEPEA: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CS: Cadeia de Suprimentos

DEA- *Data Envelopment Analysis*

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS- Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

ILOS- Instituto de Logística e Supply Chain

KPIs: Indicadores de Desempenho

PAIC- Pesquisa Anual da Indústria da Construção

PIB- Produto Interno Bruto

RIOs- Relacionamentos Interorganizacionais

SCM- Gestão da Cadeia de Suprimentos

SCOR- *Supply Chain Operations Reference*

SEFAZ- Secretaria da Fazenda

TCLE- Termo de Consentimento Livre Esclarecido

TI- Tecnologia da informação

VBR- Visão Baseada em Recursos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Figura da Tese	21
Figura 2: Compreensão da integração na cadeia de suprimentos	29
Figura 3: Fluxo de informações e recursos da cadeia de suprimentos	33
Figura 4: Quatro níveis de utilização da informação	34
Figura 5: Distribuição dos indicadores de desempenho	53
Figura 6: Balanced Scorecard para cadeias de suprimentos	54
Figura 7: Modelos SCOR	56
Figura 8: Modelo baseado em dimensões	58
Figura 9: Elos da cadeia de suprimentos	59
Figura 10: Desenho do modelo para estudo da CS	76
Figura 11: Etapas metodológicas	79
Figura 12: Análise bibliométrica das palavras-chave da revisão integrativa	83
Figura 13: Lacuna evidenciada na revisão integrativa	84
Figura 14: Cadeia de suprimentos pesquisada	88
Figura 15: Estrutura da cadeia de suprimentos	104
Figura 16: Codificação da qualidade da informação	146
Figura 17: Caracterização dos RIOs	155
Figura 18: Imagens do centro de distribuição da empresa focal	159
Figura 19: Imagem dos sistemas da empresa de transportes	162
Figura 20: Tecnologia interorganizacional	163
Figura 21: Organização da cadeia de suprimentos	165
Figura 22: Premiações da empresa focal	180
Figura 23: Fluxo dos fatores contingenciais internos	182
Figura 24: Co-ocorrências dos fatores contingenciais internos	185
Figura 25: Fluxos dos fatores contingenciais externos	196
Figura 26: Fatores contingenciais que agem negativamente sobre o desempenho	201
Figura 27: RIOs e fatores contingenciais no desempenho da cadeia de suprimentos	212

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos recursos conforme RBV	22
Quadro 2: Medidas financeiras amplamente usadas em estudos.....	38
Quadro 3: Indicadores ligados ao modelo SCOR.....	56
Quadro 4: Perspectivas da cadeia de suprimentos.....	60
Quadro 5: Framework de desempenho da cadeia de suprimentos.....	62
Quadro 6: Contribuições dos modelos de avaliação de desempenho	63
Quadro 7: Avaliação de desempenho baseados em modelo SCOR	66
Quadro 8: Avaliação de desempenho baseado em dimensões	67
Quadro 9: Avaliação de desempenho baseado em links.....	68
Quadro 10: Avaliação de desempenho baseado em perspectiva	71
Quadro 11: Avaliação de desempenho baseado em hierarquia	73
Quadro 12: Avaliação de desempenho baseado em eficiência.....	73
Quadro 13: Avaliação de desempenho baseado em modelos genéricos	74
Quadro 14: Revisões sistemáticas da literatura selecionadas	81
Quadro 15: Protocolo da revisão integrativa	82
Quadro 16: Constructo teórico do instrumento de coleta de dados	89
Quadro 17: Perfil dos validadores do roteiro de entrevista	92
Quadro 18: Descrição dos estudos de caso.....	96
Quadro 19 Entrevistados do estudo	98
Quadro 20: Fatores contingenciais internos e FIT com o desempenho interorganizacional ..	198
Quadro 21: Fatores contingenciais externos e FIT com o desempenho interorganizacional ..	200
Quadro 22: Colaboração e desempenho interorganizacional	205
Quadro 23: Confiança e desempenho interorganizacional	204
Quadro 24: Força da cadeia e desempenho interorganizacional	209

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.1 Objetivos específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 TESE.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 CADEIAS DE SUPRIMENTOS SOB A ÓTICA DA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	22
2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (GCS).....	26
2.2.1 Relacionamentos interorganizacionais e o fluxo de informações.....	32
2.2.2 Informações contábeis e o ambiente interorganizacional.....	36
2.2.3 Práticas de contabilidade interorganizacional	41
2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA: FATORES CONTINGENCIAIS INTERNOS E EXTERNOS	44
2.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS.....	50
2.5 ABORDAGENS E PERSPECTIVAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ANÁLISES DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS.....	64
2.6 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	77
3. METODOLOGIA	79
3.1 ETAPAS DA PESQUISA	79
3.2 REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA	79
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	85
3.4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO	86
3.5 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	89
3.5.1 Instrumento de coleta de dados.....	89
3.5.2 Validação do instrumento de coleta de dados	92
3.5.3 Pré-teste	94
3.5.4 Procedimento de coleta de dados	96
3.6.5 Tratamento dos dados e análise dos dados.....	99
3.6.6 Procedimentos éticos.....	101
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	102
4.1 DESCRIÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	102
4.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	105

4.2.1	Confiança interorganizacional	105
4.4.2	Colaboração interorganizacional	125
4.2.3	Força da cadeia de suprimentos	138
4.2.4	Fluxo de informações gerenciais e contábeis	144
4.2.5	Considerações sobre os atributos de integração dos RIOs da cadeia de suprimentos	153
4.3	FATORES CONTINGENCIAIS INTERORGANIZACIONAIS	157
4.3.1	Tecnologia	157
4.3.2	Estrutura	165
4.3.3	Estratégia	168
4.3.4	Maturidade	170
4.3.5	Gestão de riscos	174
4.3.6	Resiliência	177
4.3.7	Poder	179
4.3.8	Considerações sobre os fatores contingenciais internos	182
4.3.9	Fatores contingenciais externos	186
4.3.10	Regulamentação governamental	191
4.3.11	Concorrência	193
4.3.12	Considerações sobre os fatores contingenciais externos	196
4.4	DESEMPENHO INTERORGANIZACIONAL	198
4.4.1	Fatores contingenciais e o desempenho da cadeia de suprimentos	198
4.4.2	Desempenho interorganizacional e os RIOs	203
4.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO INTERORGANIZACIONAL	211
5.	CONCLUSÕES	215
	REFERÊNCIAS	220
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada para EMPRESA FOCAL	255
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada para PARCEIROS	258
	APÊNDICE C – Livro de códigos	261
	ANEXO A- Parecer do comitê de ética	281
	ANEXO B- TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO(TCLE)	286

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os Relacionamentos Interorganizacionais (RIOS) referem-se às interações entre organizações que têm interesses mútuos, cooperativos ou colaborativos (Cropper *et al.*, 2014). Esses relacionamentos também podem ter características híbridas, combinando elementos de transações de mercado convencionais com aspectos de alianças estratégicas entre as empresas envolvidas (Williamson, 1993).

Uma cadeia de suprimentos (CS) é composta por diversas empresas que, por meio de relações e de relacionamentos interorganizacionais, buscam maior vantagem competitiva (Luiz, Beuren e Cortes, 2020), seja para acessar recursos, por estratégia ou para alcançar objetivos que dificilmente seriam atingidos individualmente (Rengel *et al.*, 2022). As atividades desenvolvidas por esse arranjo organizacional envolvem processos que vão desde a aquisição e transformação de matérias-primas até a entrega do produto ao consumidor final.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), com ênfase na gestão dos relacionamentos interorganizacionais, contribui para a criação de valor para as partes interessadas, e, quanto mais eficaz for o gerenciamento desses relacionamentos, maior será a possibilidade de gerar vantagem competitiva (Lambert e Enz, 2017; Lambert, 2014; Dyer e Singh, 1998). Entre os atributos dos RIOS, que se referem aos mecanismos de governança destinados a gerir esses relacionamentos, destacam-se a confiança, a colaboração, os controles e as formas de contrato (Cropper *et al.*, 2014).

Confiar consiste em acreditar que os parceiros, mesmo sem grandes fiscalizações e/ou retaliações, agirão em benefício dos interesses do grupo (Ramirez *et al.*, 2021). Em outras palavras, confiança pode ser entendida como a crença, de uma das partes, em um relacionamento de que a outra não agirá de forma prejudicial aos seus interesses, mantendo essa convicção, sem desconfianças indevidas ou dúvidas, mesmo na ausência de informações detalhadas sobre as ações do outro (Vaz e Espejo, 2019).

Quanto mais confiança existe em um relacionamento, maior a disposição e a vontade dos membros em colaborar (Ramirez *et al.*, 2021). Colaborar consiste em auxiliar na melhoria de processos, aumentar a capacidade de resposta e firmar parcerias (Khanuja e Jain, 2020; Zhong *et al.*, 2023). Para isso, informações relevantes e de qualidade precisam ser compartilhadas entre os membros (Zaman, *et al.*, 2023), sem receios de comportamentos oportunistas.

Quando existe confiança e colaboração nos RIOs, espera-se que os relacionamentos estabelecidos sejam de longo prazo. Quanto mais duradouro, maior a interdependência e mais informações são compartilhadas, gerando ainda mais confiança e colaboração entre os membros (Shaikh e Ahmed, 2022). Nesse cenário, a cadeia de suprimentos se torna estável, com relacionamentos contínuos e de longo prazo, ou seja, esta cadeia “ganha força” (Rey-Marston e Neely, 2010).

Os RIOs pautados em confiança, colaboração e estabilidade criam uma integração entre esses parceiros. A integração é vista como um alinhamento, que culmina na ligação e coordenação de processos e que levam à maior sincronização e convergência organizacional (Stevens e Johnson, 2016). Esse fato emerge como um importante fator para a efetivação da vantagem competitiva (Khanuja e Jain, 2020), pois a integração entre membros permite que o fluxo de informações e comunicação seja mais efetivo, aproximando os membros (Shaikh e Ahmed, 2022). Além do mais, os sistemas integrados aumentam a rapidez de transferência de dados e a agilidade dos processos (Huma e Ahmed, 2022).

Nesse contexto, os RIOs são considerados recursos valiosos (Chowdhury, 2019), com o fluxo de informações desempenhando um papel importante na integração entre os parceiros (Shaikh e Ahmed, 2022). Assim, destaca-se a relevância das informações gerenciais e contábeis no ambiente interorganizacional. Hopwood (1996) já apontava a necessidade de explorar a contabilidade interorganizacional e ampliar as decisões e abordagens gerenciais com uma perspectiva sistêmica (Holmberg, 2000). Isso é importante para que os parceiros cooperem, compreendam as expectativas mútuas, fortaleçam os relacionamentos e aprimorem a GCS (Mahama, 2006; Silva e Beuren, 2020).

Essa GCS, que tem como objetivo fortalecer a integração, tem mostrado um impacto positivo para o desempenho interorganizacional (Zhong e Lyu, 2022; Dhaigude *et al.*, 2021). Contudo, há uma dificuldade em medir esse desempenho, assim como definir métricas e perspectivas que permitam que gestores avaliem, gerenciem e controlem as atividades e recursos para alcançar os objetivos estratégicos da cadeia de suprimentos (Elgazzar, Tipi e Jones, 2019; Simão *et al.*, 2022).

Os estudos da área gerencial têm trazido inúmeras métricas, quantitativas e qualitativas, que são utilizadas para captar aspectos do desempenho interorganizacional. Igualmente, os modelos utilizados para medir o desempenho também possuem diversas abordagens (Agami e Rasmy, 2012), que incluem modelos baseados em *scorecards*, modelo SCOR- *Supply Chain Operations Reference* (Benrqya, Chetioui e Jerbouai, 2024; Tripathi e Talukder, 2023), modelos baseados em dimensões (Singh *et al.*, 2020; Simão *et al.*, 2022), em perspectivas (Zhong *et al.*,

2023; Callado e Jack, 2021; Zaman *et al.*, 2023), *links* (Shaikh e Ahmed, 2022; Zatta *et al.*, 2021), em funções ou hierarquia (Khan *et al.*, 2022; Kumar *et al.*, 2022), em eficiência (Noveiria *et al.*, 2018) e genéricos (Colombo e Beuren, 2023).

Mediante esse contexto, os estudos que envolvem os RIOs e sua consequência no desempenho da CS têm tido uma relativa ascensão na literatura gerencial (Rengel *et al.*, 2022). No entanto, mediante o aumento da complexidade envolvida pelos diversos agentes (Chand *et al.*, 2022) e o impacto no desempenho individual das organizações (Acimovic *et al.*, 2022), ainda há informações e métricas que necessitam de amadurecimento (Tramontin *et al.*, 2020) e de uma investigação aprofundada, perfazendo o interesse deste estudo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A taxa de insucesso das parcerias interorganizacionais tem demonstrado que existem grandes dificuldades em mantê-las, considerando o longo prazo (Rengel, 2022), e que permanecem, ainda, barreiras, riscos e problemas de gestão para o aproveitamento de todo o potencial que poderia ser gerado para seus membros (Kale e Singh, 2009; Amaral, 2020). O aumento das atividades descoordenadas em cadeias de suprimentos tem sido uma das principais causas de baixa no desempenho, promovendo perdas de recursos (materiais e financeiros), acidentes de trabalho, extravios, atrasos e outros. (Dhaigude *et al.*, 2021).

Sob a perspectiva da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), os RIOs se tornam recursos adicionais valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (Barney, 2001). Nessa abordagem, a gestão desses relacionamentos ocorre elo por elo, levando consideração diferentes perspectivas e o estabelecimento de objetivos mútuos (Lambert, 2014). Então, a integração entre os parceiros ajuda a garantir que as estratégias definidas pelos RIOs contribuam para a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Luiz *et al.*, 2020).

Relacionamentos baseados em confiança, colaboração e de longo prazo têm demonstrado uma relação positiva com o desempenho organizacional, devido à maior integração (Zhong *et al.*, 2022). No entanto, divergências nos resultados de estudos empíricos, como aqueles que mostram que a confiança não é significativa (Jie *et al.*, 2019), diferentes posicionamentos sobre qual tipo de integração — interna dentro da organização ou externa entre organizações — impacta mais efetivamente no desempenho organizacional e na cadeia de suprimentos (Khanuja e Jain, 2020). Além do mais, a falta de clareza sobre os fatores que promovem a integração (Khanuja e Jain, 2020), ressaltam a necessidade de pesquisas que

investiguem as características desses RIOs, para entender como eles se formam e contribuem para o desempenho interorganizacional.

O fluxo de informações necessário à integração dos RIOs revela desafios práticos (Wu *et al.*, 2014; Ramirez *et al.*, 2021), pois essas informações precisam ter atributos de qualidade e estar disponíveis em quantidade adequada. Além disso, é necessário que estejam disponíveis para os parceiros (Jonsson e Myreld, 2016). Nesse contexto, as informações contábeis e gerenciais são relevantes para o ambiente interorganizacional. Sendo importante aprofundar a compreensão de como a sua utilização, por meio do fluxo informacional e das práticas de contabilidade interorganizacional, contribuem com a gestão da cadeia de suprimentos e no fortalecimento dos RIOs (Dekker, 2003; Pazetto e Beuren, 2021).

O contexto do ambiente interorganizacional, sob a ótica da Teoria da Contingência, pode agir sobre os RIOs estabelecidos (Koch *et al.*, 2021). Desta forma, recursos diferentes, mas também semelhantes, podem ter resultados divergentes, a depender dessas contingências e da integração entre os membros (Luiz *et al.*, 2020). Contingências podem ser consideradas incertezas sobre as quais as empresas não possuem controle, e os fatores contingenciais são elementos internos e externos à organização que podem influenciar os sistemas gerenciais.

Os estudos voltados aos RIOs em cadeias de suprimentos têm indicado que fatores contingenciais podem ser responsáveis por resultados divergentes devido aos fatores que agem sobre o desempenho (Benrqya *et al.*, 2024; Abdeen *et al.*, 2021; Chowdhury *et al.*, 2019; Chand *et al.*, 2022; Shaikh e Ahmed, 2022; Patrucco *et al.*, 2022). Então torna-se necessário uma visão sistêmica, que compreenda que as empresas interajam com o ambiente, se adaptando e buscando um equilíbrio com esses fatores (Burns e Stalker, 1961).

Esses fatores contingenciais podem também agir sobre os RIOs no tocante à integração e ao fluxo de informações entre os parceiros (Zatta *et al.*, 2021; Patrucco *et al.*, 2022; Singh *et al.*, 2020; Kataike *et al.*, 2019; Simão *et al.*, 2022). Desta forma, fatores relativos ao contexto da cadeia de suprimentos, como número de parceiros, posição de poder, riscos envolvidos, setor de atuação, fatores organizacionais, comprometimento de gestores e tecnologia podem agir, alterando as interações entre os parceiros (Pham *et al.*, 2023).

No entanto, a literatura apresenta lacunas ao considerar esses fatores contingenciais do ambiente interorganizacional, sendo então importante identificá-los e descrevê-los, bem como buscar entender como agem sobre o desempenho interorganizacional (Pham, Testorelli e Verbano, 2023; Khan *et al.*, 2022; Abdeen *et al.*, 2021; Benrqya *et al.*, 2024; Zaman *et al.*, 2023, Koch *et al.*, 2022; Wilden *et al.*, 2022). Com base no exposto, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **como os aspectos de integração dos relacionamentos**

interorganizacionais entre parceiros, diante de fatores contingências, colaboram para um melhor desempenho da cadeia de suprimentos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar como os aspectos de integração dos relacionamentos interorganizacionais entre parceiros, diante de fatores contingenciais, colaboram para um melhor desempenho da cadeia de suprimentos.

1.3.1 Objetivos específicos

- Caracterizar os aspectos de integração dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre parceiros participantes de uma determinada cadeia de suprimentos;
- Identificar os principais fatores contingenciais presentes no ambiente interorganizacional;
- Descrever como os fatores contingenciais interagem no desempenho da cadeia de suprimentos.

1.4 JUSTIFICATIVA

As parcerias são uma das mais importantes tendências das organizações dos últimos vinte e cinco anos, nas quais se ampliaram as práticas de colaboração empresarial (Grant e Baden-Fuller, 2004). Assim, os mecanismos de gestão devem avançar com estudos que possuam abordagens de problemas em contextos interorganizacionais (Dekker, 2004; Amaral, 2020), pois, ainda estão muito voltados ao contexto organizacional (Kulmala *et al.*, 2002; Callado, 2016).

A GCS focada nos relacionamentos interorganizacionais (Welby *et al.* 2020) pode contribuir, entre outras perspectivas, para a compreensão de como esses RIOs colaboram com o desempenho organizacional, mas também com o desempenho interorganizacional (Khanuja e Jain, 2020; Shaikh e Ahmed, 2022). Assim como podem levar a uma maior compreensão de como esses RIOs se constituem (Ramirez *et al.*, 2021) e de quais elementos são necessários para sua estabilidade a longo prazo (Zaman *et al.*, 2023; Zhong *et al.*, 2023).

Esta perspectiva de como os RIOs agem sobre o desempenho interorganizacional se apresentam como uma lacuna investigativa, que deve considerar uma maior compreensão dos relacionamentos e do ambiente interorganizacional (Jie *et al.*, 2019; Koch *et al.*, 2023; Shaik e Ahmed, 2022). Os estudos empíricos apresentam resultados divergentes sobre a relação entre a integração e o desempenho, mesmo sendo a integração referenciada como uma importante ferramenta gerencial para a criação de vantagens competitivas (Leuschner *et al.*, 2013). Alguns resultados divergentes e parciais têm apontado que são fatores contextuais (Wong *et al.*, 2011; Zhao *et al.*, 2013; Pham *et al.*, 2023), contingências internas e externas que fazem com que esses resultados sejam divergentes (Zhong *et al.*, 2023).

Assim, uma contribuição à literatura seria listar esses fatores, pois os resultados poderiam ser interpretados de maneira mais adequada, a partir da compreensão de como os fatores contingenciais agem no ambiente interorganizacional. Além disso, explorar cientificamente o ambiente interorganizacional pode fazer emergir fatores não listados ou percebidos pela literatura até o presente momento. Assim, os desafios, problemas, limitações e potencialidades na GCS se tornariam mais claros, possibilitando gerenciar processos e recursos internos e externos (Dhaigude *et al.*, 2021).

Do ponto de vista de impacto prático, uma melhor gestão da cadeia de suprimentos, por meio do compartilhamento de informações e conhecimentos sobre contingências, pode contribuir positivamente: na redução de custos operacionais, na redução do tempo de ciclo, nas melhorias na capacidade de resposta, na agilidade, na flexibilidade e na satisfação das partes (fornecedores e clientes) que compõem a cadeia (Chen *et al.*, 2016). Além disso, uma maior integração entre os parceiros favorece a sincronização, que permite o acesso aos dados em tempo real, o que melhora a flexibilidade dos fabricantes, resultando em planos e planejamentos mais fidedignos e melhora as taxas de resposta da cadeia de suprimentos (Zhao *et al.*, 2013).

Esforços colaborativos resultam em recompensas, refletindo em um desempenho superior, tanto operacional quanto financeiro. Contudo, quando o desempenho não atinge o esperado, a compreensão da influência de fatores contingenciais pode ajudar gestores e tomadores de decisão a identificar possíveis causas desses problemas, possibilitando um diagnóstico sobre o resultado obtido e orientando a busca por soluções (Ramirez *et al.*, 2021).

Nesse contexto, este estudo visa investigar como os RIOs se formam, com foco na confiança, nas práticas de colaboração e nos aspectos que sustentam esses relacionamentos a longo prazo. Assim, ao descrever os RIOs, é possível entender como eles contribuem para o desempenho interorganizacional. Este estudo se diferencia ao buscar uma compreensão mais ampla desses RIOs, uma vez que a maioria das pesquisas se concentram em variáveis e relações

de causa e efeito, frequentemente desconsiderando fatores contingenciais e a construção social do ambiente interorganizacional.

Por isso, este estudo foca nos RIOs entre fornecedor e empresa focal e o distribuidor e empresa focal. Essa escolha se baseia na compreensão de que, ao incorporar percepções de diferentes membros da cadeia de suprimentos, pode-se ampliar e aprofundar os resultados obtidos sobre o ambiente interorganizacional (Wilden *et al.*, 2022). Assim, ao ultrapassar o ambiente organizacional e investigar o ambiente interorganizacional, o estudo de diferentes elos de uma cadeia auxilia na compreensão da integração na cadeia de suprimentos e de como os RIOs e os fatores contingenciais colaboram com o desempenho interorganizacional.

A cadeia de distribuição de materiais de construção civil é a escolha de aplicação deste estudo pela sua importância para o Brasil. Esse ecossistema inclui atividades industriais e de serviços. No seu macrossetor, a construção incorpora atividades relacionadas à mineração, como a extração de agregados para a construção civil (areia, brita e outros) e ao setor de transformação, como a produção de cimento, tijolos, telhas, revestimentos e aço (Bezerra, 2020). Além disso, o seu impacto social ligado às construções (habitação e infraestrutura) e a sua capacidade de alavancar diversos outros setores e atividades, faz com que tenha um impacto significativo no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, sendo um segmento de base da economia nacional (Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC, 2023).

Nesse segmento, o comércio de material de construção, que inclui toda sua estrutura logística, de distribuidores e varejistas, tem contribuído significativamente para o PIB brasileiro, representando, aproximadamente, 18,3% nas indústrias relacionadas, 14,3% no comércio de materiais e 4,6% no setor de serviços. Além disso, este ramo gera milhares de empregos e contribui para uma expressiva arrecadação tributária (ABRAMAT, 2022). O crescimento do faturamento deste segmento nas regiões Norte e Nordeste foi de 4,0% para 5,7% e de 17,1% para 19,5%, respectivamente, entre os anos de 2006 e 2022.

O grupo que compõe a cadeia alvo deste estudo foi selecionado devido à sua representatividade, em termos econômicos e sociais para região Norte e Nordeste. Durante o ano de 2022, a empresa focal foi homenageada pelo Estado da Paraíba como a 10ª maior contribuinte do ICMS genuinamente paraibana (SEFAZ, 2023), sendo citada desde o ano de 1997 no ranking dos 100 maiores contribuintes do ICMS deste mesmo Estado. Também foi homenageada como a 4ª melhor empresa nacional do setor pelo prêmio ANAMACO - Associação dos Comerciantes de Material De Construção e considerada a 12ª maior empresa no segmento de material de construção do Norte/Nordeste, também segundo a ANAMACO (2023).

1.5 TESE

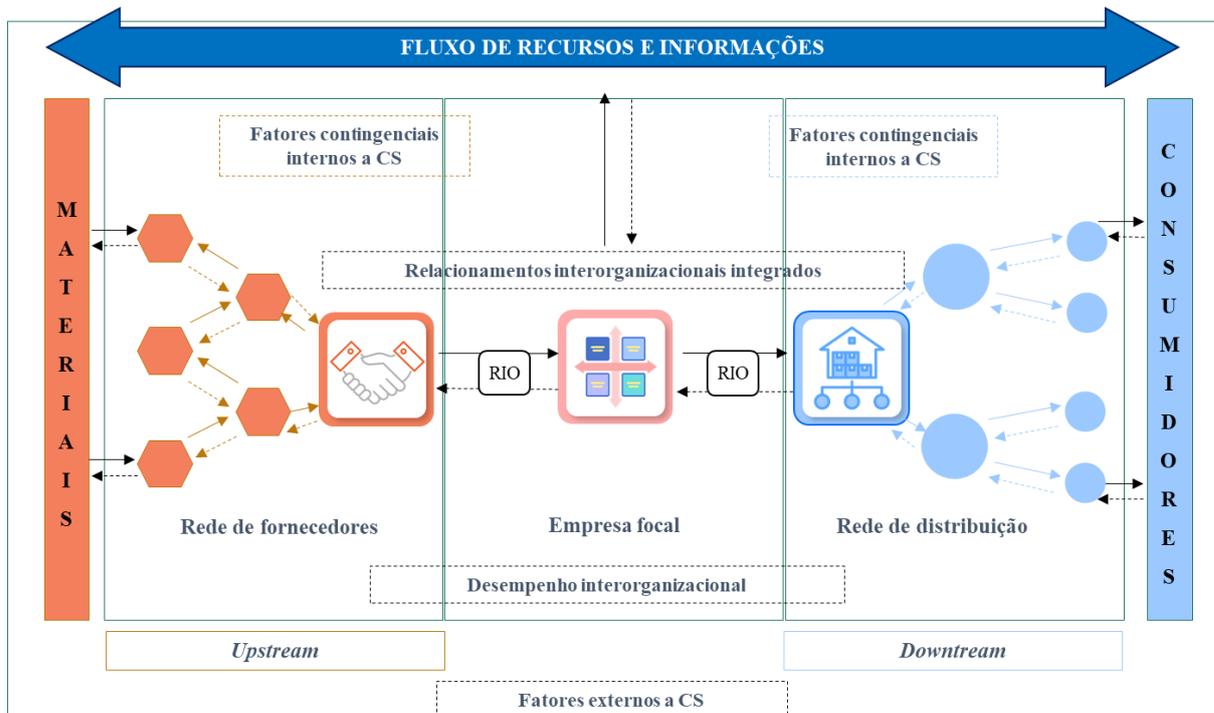
Os participantes da cadeia de suprimentos estabelecem inúmeras relações com diversas empresas. No entanto, alguns parceiros são considerados estratégicos e auxiliam na construção de vantagem competitiva. Essas parcerias podem construir relacionamentos integrados, que envolvem confiança nas ações do parceiro, visando benefícios mútuos e colaboração para melhoria de processos e desenvolvimento das atividades, resultando em um relacionamento estável e de longo prazo. Essa integração depende de um fluxo informacional existente entre esses membros, que compartilham informações capazes de impactar a tomada de decisão, proporcionar agilidade às atividades desenvolvidas e melhorar o fluxo de recursos.

Todavia, o contexto no qual estão inseridas essas empresas parceiras, dentro do ambiente interorganizacional, pode requerer adaptações às contingências, para que o fluxo de informações e recursos seja otimizado, colaborando com o desempenho interorganizacional. Com isso, a gestão dos relacionamentos interorganizacionais pode auxiliar na adaptação das organizações, possibilitando que barreiras, riscos e problemas sejam superados.

Uma maior integração entre os membros leva a uma maior agilidade, redução de custos, economia de recursos e melhores resultados financeiros, ou seja, um melhor desempenho da cadeia de suprimentos. Desta forma, esse estudo defende a tese que: **relacionamentos interorganizacionais mais integrados interagem diante de fatores contingenciais, para alcançar um melhor desempenho da cadeia de suprimentos.**

A Figura 1 esquematiza a tese defendida, exibindo como os RIOs formam os elos e como os fatores contingenciais agem nesse ambiente, em interação com o fluxo de informações e atuando sobre o desempenho.

Figura 1: Figura da Tese



Fonte: Elaboração própria, 2024.

A Figura 1 demonstra que, no fluxo informacional e de recursos da cadeia de suprimentos, os RIOs *upstream* e *downstream* interagem com os fatores contingenciais, buscando adaptações que colaborem com o desempenho interorganizacional. Nesta perspectiva, os RIOs presentes na cadeia de suprimentos podem trazer integração às atividades desenvolvidas, facilitando o fluxo de recursos entre fornecedores até os clientes finais com maior eficiência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CADEIAS DE SUPRIMENTOS SOB A ÓTICA DA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A dinâmica crescente, a turbulência dos mercados e o avanço tecnológico, têm redefinido as fronteiras das organizações (Moeller, 2010) e exigido novas estratégias. Nessa perspectiva, as empresas têm terceirizado atividades e criado alianças estratégicas, por meio de relacionamentos interorganizacionais, buscando complementar recursos e capacidades para sustentar sua competitividade em longo prazo (Cao e Zhang, 2011). Nesse contexto, a Visão Baseada em Recursos (RBV) pode auxiliar na compreensão desse ambiente e dos relacionamentos interorganizacionais (Halldorsson *et al.*, 2007).

A Visão Baseada em Recursos, originada a partir dos estudos de Penrose (1959), defende que as vantagens competitivas alcançadas pelas empresas advêm das imperfeições do mercado, as quais são aproveitadas pelas organizações. A RBV, portanto, apoia a definição de uma estratégia empresarial sustentável. Nessa perspectiva, Barney (1991) afirma que, para uma estratégia gerar vantagem competitiva, os recursos disponíveis para uso das empresas devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Esses atributos e seus significados são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Características dos recursos conforme RBV

Fontes de vantagem competitiva sustentada: Capacidades dos Recursos da Organização	
Recursos valiosos	Exploram oportunidades ou neutralizam ameaças no ambiente da empresa.
Recursos raros	Resultado da interação entre capital físico, capital humano, capital organizacional e recursos.
Recursos imperfeitamente imitáveis	Depende da condição histórica construída pela organização. Não pode ser facilmente replicado pelas outras organizações pela sua complexidade e ambiguidade.
Recursos insubstituíveis	Não devem existir recursos valiosos estrategicamente equivalentes.

Fonte: Adaptado de Barney (1991).

Recursos são considerados valiosos quando conseguem neutralizar ameaças do ambiente, garantindo que a empresa mantenha sua vantagem competitiva. São considerados raros quando são difíceis de obter (Saes 2009). Recursos que, devido à sua complexidade, ambiguidade causal, ou histórico único, são difíceis de imitar ou replicar, auxiliando na sustentação da vantagem competitiva. Recursos que não podem ser substituídos por outros que

forneçam as mesmas vantagens são críticos e, por isso, são vistos como insubstituíveis (Barney, 1991).

Esses recursos podem ser: recursos de capital físico (tecnologia, instalações, equipamentos, localização, matérias-primas etc.); recursos de capital humano (treinamento, experiência, inteligência) ou recursos de capital organizacional, que envolvem, além dos sistemas e estruturas formais, as relações entre os grupos (Barney, 1991).

A RBV se desenvolveu sob duas abordagens teóricas, sendo a perspectiva seminal aquela intraorganizacional, que tem como foco os recursos controlados pelas organizações, mesmo quando esses recursos estão em uma estrutura de rede, cadeia ou clusters (Wilk e Fensterseifer, 2003). E a segunda abordagem, todavia, rompe com a premissa de que os recursos e capacidades são controláveis pela organização, compreendendo que o desempenho é resultado de interações simultâneas de recursos organizacionais, recursos dos concorrentes e com o ambiente (Lavie, 2006).

Alinhado à segunda perspectiva, os estudos da RBV passaram a estudar uma visão relacional, considerando os recursos estratégicos em nível de cadeia de suprimentos (Dyer e Singh, 1998). O objetivo é compreender os benefícios obtidos pelas partes envolvidas a partir da estrutura relacional estabelecida, destacando que o desenvolvimento de sinergias entre parceiros com interesses comuns pode melhorar o desempenho (Dyer e Hatch, 2006).

O ambiente complexo da cadeia de suprimentos, onde esses recursos interagem e são utilizados, apresenta grande dificuldade de imitação por outras organizações devido à sua complexidade, composta por múltiplas interações e membros. Esse ambiente incorpora subjetividades e construções sociais específicas de cada organização e de cada relacionamento. Assim, os relacionamentos estratégicos estabelecidos na cadeia de suprimentos, por meio dos vínculos entre os membros responsáveis pela gestão dos recursos, tornam-se valiosos, raros, únicos e insubstituíveis (Cao e Zhang, 2011; Luiz *et al.*, 2020).

Na definição e compreensão de estratégias competitivas dentro do ambiente de uma cadeia de suprimentos, a RBV pode, portanto, explicar como as organizações geram valor. Isso ocorre porque cadeias de suprimentos são compostas por diversas empresas individuais que, ao estabelecerem relacionamentos interorganizacionais, buscam garantir a entrega de produtos aos clientes finais de forma a aumentar sua satisfação (Callado e Jack, 2021).

Devido a essa abordagem teórica, a RBV explica como insumos se transformam em produtos valiosos, como as habilidades e competências complexas que interagem nesse ambiente dificultam a imitação pelos concorrentes, a influência do ambiente no desempenho, entre outros aspectos (Miller, 2003; Kim, 2016). Essa relação da RBV com a criação de valor

se traduz na perspectiva de que o uso eficiente dos recursos cria uma proteção contra os concorrentes, gera valor ao longo da cadeia e faz com que investimentos em tecnologia, processamento de informações, sistemas de controle, comerciais e outros, contribuam com a tomada de decisão estratégica (Foss e Hallberg, 2017).

Recursos dispostos em redes e cadeias de suprimentos, fora do controle das organizações, fazem com que estas absorvam valor desses recursos não completamente controlados internamente (Zahra, 2021). Esses ambientes interorganizacionais podem permitir que mercados sejam explorados e tecnologias desenvolvidas, contribuindo para sustentação da vantagem competitiva e permitindo que fluxos de recursos e informações sejam criados entre os parceiros (Bowersox *et al.*, 2008).

O fluxo de recursos pode ser: fluxo de materiais que vai do fornecedor ao cliente; e o fluxo do dinheiro, advindo do cliente para o fornecedor. O fluxo de informações é bidirecional, ou seja, do fornecedor ao cliente e do cliente ao fornecedor. Nessa perspectiva, a integração e colaboração entre os parceiros são um ponto chave para garantir que esses fluxos aconteçam e gerem valor (Augusto *et al.*, 2015).

O tratamento dado aos recursos influencia as estruturas de governança adequadas ao alcance da estratégia (Williamson, 2002). Possuindo uma relação com a criação de vantagem competitiva sustentável que afeta o desempenho alcançado pelas organizações e pela cadeia de suprimentos (Zhong *et al.*, 2023; Chowdhury *et al.*, 2019). Essas estruturas de governança auxiliam então o fluxo de recursos dentro da cadeia permitindo que um melhor desempenho seja alcançado.

Do ponto de vista do fluxo informacional, a RBV defende que as organizações em cadeias de suprimentos devem empregar além dos recursos e capacidades individuais, formas de compartilhamentos do conhecimento, competências e habilidades em relacionamentos interorganizacionais (Conner e Pralahad, 1996; Dyer e Singh, 1998). Com isso, a RBV pode auxiliar no entendimento dos elos responsáveis pela gestão dos fluxos de recursos e de informações presentes ao longo da cadeia de suprimentos.

A gestão da cadeia de suprimentos deve, portanto, focar-se em garantir que as atividades desenvolvidas colaborem com os fluxos de bens e serviços, integrando desde os fornecedores até o consumidor final (Ballou *et al.*, 2000). Assim, a gestão eficaz da cadeia de suprimentos envolve a integração dos processos-chave, agregando valor desde os fornecedores iniciais até os consumidores finais e outros *stakeholders* (Lambert *et al.*, 1998). Para isso, é necessária uma troca de informações com dados de qualidade e em tempo oportuno (Quental Junior, 2006).

Problemas informacionais podem levar a um comportamento oportunista dos parceiros. Um comportamento oportunista envolve mentiras, informações distorcidas ou ocultação de informações que enganam, alteram, disfarçam ou confundem o parceiro (Williamson, 1985), com o objetivo de garantir interesses e vantagens particulares. Como resultado, mecanismos de controle começam a ser utilizados, aumentando os custos de transação. Porém, em um ambiente dinâmico e complexo não se tem como categorizar todas as contingências em contratos.

Essas dificuldades poderão ser minimizadas através da escolha correta de relação interfirmas (Visentini *et al.*, 2012), pois, a repetição de transações, colaboração e interdependência reduzem incertezas, fazendo com que as expectativas entre os membros sejam conhecidas e que se invista em reputação (Williamson, 1985). Dessa forma, investir em relacionamentos interorganizacionais pautados em cooperação reduz os custos de transação e melhoram a agilidade dos fluxos de recursos e de informações (Zawislak, 2004).

A literatura tem, então, reconhecido que a RBV suporta e ampara as discussões sobre criação de valor organizacional. Porém, dentro do contexto interorganizacional, é necessário ampliar as perspectivas de compreender como organizações que compartilham os mesmos recursos, mercados e dificuldades, desenvolvem relacionamentos, criam vantagem competitiva e como esses recursos, muitas vezes fora de seu controle, contribuem para a criação de valor e para o desempenho (Carvalho e Vieira, 2021). Além disso, de acordo com Barney *et al.*, (2021) e Lafargue *et al.*, (2021), muitos desses recursos e capacidades ainda podem não ter sido explorados pelos estudos, necessitando de diferentes visões dos *stakeholders*.

Portanto, este estudo compreende que os relacionamentos interorganizacionais podem colaborar com o desempenho interorganizacional, pois viabiliza que o fluxo de recursos e de informações dentro da cadeia de suprimentos seja mais eficiente. Alguns estudos empíricos têm demonstrado essa relação, na qual os relacionamentos colaboram com o desempenho organizacional e/ou interorganizacional (Chowdhury *et al.*, 2019; Zaman *et al.*, 2023, Wang *et al.*, 2022; Shaikh e Ahmed, 2022; Ramirez *et al.*, 2021).

Desta forma, o suporte da RBV permite que a complexidade e dinamicidade do ambiente interorganizacional sejam discutidas, considerando o fluxo de recursos e de informações que estão em interação com os relacionamentos dos parceiros envolvidos. Sendo essa interação um potencial para criação de vantagem competitiva que pode contribuir com o desempenho interorganizacional. Este estudo busca então, sob a ótica da RBV, descrever esses relacionamentos permitindo conhecê-los, assim como descrever como colaboram com o desempenho do ambiente interorganizacional.

O próximo tópico explora a gestão da cadeia de suprimentos baseada nos relacionamentos interorganizacionais, abordando aspectos como confiança, colaboração e fatores que contribuem para um relacionamento integrado.

2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (GCS)

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) tem como foco central a gestão dos relacionamentos entre as organizações, desde os fornecedores até os clientes finais, por meio de processos interfuncionais que criam valor para as partes interessadas (Lambert, 2014). Cada relacionamento estabelecido é único, e quanto melhor for gerenciado, maior será a possibilidade de criação de vantagem competitiva (Dyer e Singh, 1998; Lambert e Enz, 2017).

Dentro de uma Cadeia de Suprimentos (CS) podem existir desde relações de compra e venda, orientadas por fatores de mercado, até relacionamentos em que os membros estabelecem alianças estratégicas (Williamson, 1993). Os relacionamentos interorganizacionais, decorrem de uma atuação conjunta entre, pelo menos, duas empresas independentes (Agndal e Nilsson, 2010). Os relacionamentos podem ser classificados, quanto à governança, como de mercado, hierarquia ou híbridos (Williamson, 1985).

Os relacionamentos baseados no mercado são caracterizados por baixa especificidade dos ativos, o que significa que os agentes têm clareza sobre as características dos ativos transacionados, que podem ser facilmente substituídos. Consequentemente, os custos de transação e as incertezas associadas à negociação são mínimos. Além disso, essas transações ocorrem com pouca frequência, não exigindo a construção de reputação junto aos parceiros (Williamson, 1985).

Os relacionamentos baseados em hierarquia são transações que acontecem com frequência, que existe incerteza e que os ativos transacionados são específicos. Ativos específicos são aqueles que têm um valor significativamente maior em uma determinada transação do que em usos alternativos. Devido à sua especificidade, esses ativos não podem ser facilmente transferidos ou adaptados a outros contextos sem perda de valor, o que causa, além do aumento dos custos de transação, dependência e rigidez contratual (Williamson, 1985).

Os relacionamentos baseados em formas híbridas possuem características das estruturas de mercado e dos baseados em hierarquia. Eles são úteis quando se busca evitar perda de valor econômico do produto ou serviço transacionado (Williamson, 1985). Além disso, esse modelo pode trazer maior flexibilidade às transações, maior controle por meio da coordenação, minimizando oportunismo. Isso porque, as formas híbridas tendem a incorporar aspectos de

colaboração por meio da transferência de conhecimento, compartilhamento de riscos e compartilhamento de informações (Ménard, 2004).

A gestão dos RIOs da cadeia de suprimentos pode, então, melhorar o desempenho organizacional e interorganizacional (Zhong *et al.*, 2022) e ser um mecanismo importante para obtenção de vantagem competitiva, quando integrados. A integração pode ser definida como um alinhamento, a ligação e a coordenação dos processos, das pessoas, das informações, do conhecimento e das estratégias que, por meio da comunicação, permitem um fluxo eficiente e eficaz dos recursos (Stevens e Johnson, 2016).

A integração é considerada por Ross (1998, 2013) como a filosofia por trás da GCS, que busca a sincronização e convergência de capacidades operacionais e estratégicas intra e interfirmas. Nesse contexto de integração dos RIOs, se fazem necessárias confiança, colaboração e a força da cadeia de suprimentos. A confiança consiste em acreditar que os parceiros agirão em benefício dos interesses da cadeia, sem necessidade de extensa fiscalização sobre o comportamento. A confiança estimula a colaboração (Capaldo e Giannoccaro, 2015) e a vontade de compartilhar informações (Wu *et al.*, 2014; Ramirez *et al.*, 2021).

A confiança interorganizacional pode ser baseada em contrato, em competência e em boa vontade (Sako, 1992). A contratual está vinculada a um contrato escrito ou oral, assumindo um contexto de norma moral compartilhada, em que se espera que as partes vão cumprir os acordos e compromissos combinados, ou seja, baseiam-se em promessas explícitas (Kulmala, 2004; Sako, 1992). Naturalmente é compreendida como sendo o passo inicial para que os relacionamentos sejam desenvolvidos (Barney e Hansen, 1994).

A confiança pautada na competência é baseada na expectativa de que o parceiro é capaz de desempenhar, com a capacidade esperada, as suas atribuições. Tem foco nas habilidades e competências desenvolvidas pelos parceiros (Sako, 1992). Naturalmente ocorre quando se busca acesso a recursos, capacitação e desenvolvimento de competências conjuntas (Jakobnsen, 2010).

A confiança baseada em boa vontade está pautada nas expectativas futuras que a parceria trará. Esse modelo não possui promessas explícitas, sendo pautada em intencionalidade, boa-fé e capacidade de iniciativa (Sako, 1992). É capaz de reduzir a assimetria informacional, motivando o compartilhamento de informações valiosas e gerando benefícios conjuntos (Souza e Rocha, 2009). Corroborando com esse posicionamento, a confiança reduz a percepção de risco de oportunismo e viabiliza a coordenação (Dekker, 2004).

A colaboração, por sua vez, consiste em uma combinação entre relacionamentos e processos, em que os parceiros trabalham juntos para alcançar objetivos mútuos e

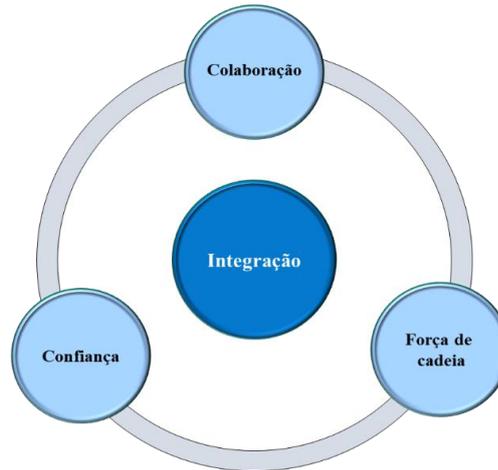
compartilhados (Chi *et al.*, 2020), por meio da partilha de dados e criação de estratégias em comum para melhorar o desempenho (Chen *et al.*, 2017). Sendo, então, a colaboração interorganizacional um elemento central da integração (Mentzer *et al.*, 2001), focado no relacionamento e no processo (Cao e Zhang, 2011). Desta forma, são fatores importantes a semelhança de objetivos, a partilha de recursos e uma comunicação colaborativa.

O compartilhamento de recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, assim como a comunicação colaborativa, auxilia no alcance de metas, na resolução de disputas e na busca de novas oportunidades (Zaman *et al.*, 2023). Investir em relacionamentos que gerem confiança aumenta a integração com os parceiros e a disposição para colaboração por meio do compartilhamento de informações, o que reduz comportamentos oportunistas (Zhao *et al.*, 2011; Khanuja e Jain, 2020). Com a redução das preocupações com o comportamento oportunista, as trocas entre parceiros se tornam mais eficientes e propensas à continuidade (Águila *et al.*, 2018; Palmatier *et al.*, 2006).

Desta forma, os parceiros se tornam mais comprometidos em manter um relacionamento de longo prazo, baseado na colaboração e na confiança. Esse contexto reduz as chances de as parcerias serem descontinuadas (Palmatier *et al.*, 2007; Fiala *et al.*, 2013; Gonçalves Filho, *et al.*, 2021). Além disso, com a dependência entre parceiros, aumenta o desejo de manter o relacionamento e o envolvimento entre as partes (Palmatier *et al.*, 2007). Por isso, relacionamentos de longo prazo tendem a reduzir o oportunismo e aumentar a confiança (Cooper e Slagmulder, 1999; Hoffjan e Kruse, 2006).

De acordo com Rey-Marston e Neely (2010), a continuidade, longevidade e estabilidade dos relacionamentos da CS são elementos representativos da força da cadeia. A estabilidade e a interdependência estão associadas ao comprometimento entre as organizações, o que contribui para relacionamentos mais estáveis e duradouros. Desta forma, quanto maior o nível de comprometimento maior será a estabilidade esperada. Relacionamentos estáveis e duradouros favorecem a colaboração e a confiança e, com isso, melhoram a integração (Shaikh e Ahmed, 2022). As percepções apresentadas podem ser resumidas na Figura 2.

Figura 2: Compreensão da integração na cadeia de suprimentos



Fonte: elaboração própria, 2024.

Os RIOs são importantes para o desenvolvimento e manutenção de cadeias sustentáveis e resilientes, que respondem às incertezas e são capazes de retornar rapidamente as operações após rupturas inesperadas. Ainda, conseguem atingir benefícios mútuos pautados no aumento da confiança, da cooperação e do compromisso (Ahmed e Omar, 2019). Desta forma, na perspectiva deste estudo (Figura 3), compreende-se que a GCS deve buscar melhorar a integração, que consiste em RIOs baseados em confiança, colaboração, e que geram força da CS.

As relações baseadas em confiança são mais valorizadas pelos parceiros, que tendem a se comprometer voluntariamente. Em um relacionamento baseado em confiança, a colaboração pode ser mais sólida, por meio de compartilhamento de estratégias, recursos e informações. Com confiança e colaboração é possível criar uma CS mais forte, em que os parceiros buscam e tornam estáveis os relacionamentos, criando interdependências e interesse em dar continuidade à parceria em longo prazo (Pham *et al.*, 2023).

Com uma integração maior, espera-se que a comunicação e o fluxo de informações sejam facilitados. Quando se estabelecem alianças, informações estratégicas são repassadas (Cooper e Slagmulder, 2004). No entanto, esses relacionamentos apresentam risco de que os parceiros utilizem as informações de forma oportunista. Buscando minimizar essa possibilidade, mecanismos de controle que podem ser rígidos ou relacionais, são desenvolvidos (Zhang *et al.*, 2020). Relacionamentos baseados em controles contratuais rígidos têm uma natureza incompleta, mas oferecem proteção legal aos membros (Huang e Chiu, 2018), tornando o relacionamento explícito, demonstrando expectativas e estimulando um comportamento esperado (Rengel *et al.*, 2022).

Esses mecanismos podem ser vistos como disciplinadores (Cooper e Slagmulder, 1999; Souza e Rocha, 2009), pois são instrumentos gerenciais que regulam, orientam e criam obrigações de coordenação. Sendo úteis para aplicação de penalidades e ações preventivas, com o objetivo de evitar condutas inesperadas ou oportunistas (Souza e Rocha, 2009).

Nesse contexto, os relacionamentos interorganizacionais baseados em contratos podem ser considerados como um primeiro passo no desenvolvimento dos relacionamentos, mas são limitados em termos estratégicos (Barney e Hansen, 1994). As iniciativas disciplinadoras são uma aplicação primária de interação interorganizacional, onde mecanismos reguladores viabilizam a integração organizacional e a execução dos contratos estabelecidos (Cooper e Slagmulder, 2003; Gonzaga *et al.*, 2015).

Mesmo quando existe controle contratual, as empresas envolvidas precisam possuir algum tipo de relacionamento (Shaikh e Ahmed, 2022). O controle pode influenciar positivamente o desempenho colaborativo, desde que exista algum grau de confiança entre os parceiros. Desta forma, três soluções que podem proporcionar maior desempenho colaborativo são: mecanismos de controle ligados à confiança, em caso de ausência de risco relacional; aplicação de controles específicos ao ambiente; e especificação dos ativos, quando o relacionamento apresentar risco (Rengel *et al.*, 2022).

O tipo de controle relacional se estabelece em um campo informal, no qual as normas estabelecidas derivam das interações frequentes e repetidas. Nesse tipo de relacionamento, os controles estabelecidos são do tipo capacitadores e incentivadores (Cooper e Slagmulder, 1999; Souza e Rocha, 2009). Os mecanismos capacitadores são instrumentos que facilitam a capacitação e o desenvolvimento de competências, buscando associar as competências das empresas da CS e coordenar os esforços para alcance dos objetivos desejados pelos membros (Souza e Rocha, 2009).

Os mecanismos incentivadores refletem a coerência de comportamento e a motivação organizacional (Kudla, 2012) por meio de prêmios, benefícios mútuos e compartilhamento de informações. Esse tipo de relacionamento torna a cadeia de suprimentos mais sustentável (Kazmi e Ahmed, 2022), traz maior resiliência contra perturbações e rupturas, aumenta a agilidade por meio da integração (Huma e Ahmed, 2022) e pela vontade de cooperar (Ahmed e Omar, 2019), aumentando a proximidade entre os parceiros (Chiou, 2004).

Nesse contexto, a confiança se desenvolve e é aplicada quando a empresa cumpre o combinado oral e/ou nos contratos, sendo mais fértil em contratos mais flexíveis (Sako e Helper, 1998), influenciando o desempenho organizacional e da cadeia de suprimentos. O estudo de Wang *et al.*, (2022) mostrou que compartilhar informações de maneira altruísta aumenta a

confiança da cadeia e melhora as relações e o desempenho. Shaikh e Ahmed (2022) descobriram que os relacionamentos na cadeia de abastecimento influenciam significativamente o desempenho da cadeia de abastecimento, onde a cooperação desempenha um papel vital no aumento da agilidade, resiliência e no desempenho da cadeia de suprimentos.

Explorando os antecedentes que geram integração e o impacto sobre o desempenho da cadeia de abastecimento na indústria agroalimentar na América Latina, Ramirez *et al.* (2021) evidenciam a relevância da confiança e do compromisso como facilitadores de iniciativas de integração da cadeia de abastecimento na indústria agroalimentar. Nesse tocante, Benrqya *et al.*, (2024) investigaram a maturidade na cadeia de suprimentos e descobriram que o fluxo de informação e os sistemas de informação impactam os processos envolvidos, ou seja, melhorar o fluxo informacional impacta positivamente as relações, e, quanto maior o tempo de relacionamento, melhor será o resultado sobre o desempenho.

Todavia, não existe uma percepção única dos antecedentes que geram a integração, como também não é unicamente definido o conceito de integração no ambiente interorganizacional (Khanuja e Jain, 2020). Por isso, são encontrados estudos que apresentam resultados divergentes, como o de Jie *et al.*, (2019) que demonstra como a confiança pode não ser significativa para a gestão, indicando que variáveis contextuais, relacionais e setoriais podem ter impacto sobre os resultados acerca da integração e do desempenho. Igualmente, não está discriminado na literatura como e quais fatores agem sobre a integração (Koch *et al.*, 2021).

Mediante esse contexto, observar, explorar, descrever os fatores que viabilizam relacionamentos mais integrados auxilia a gerir melhor os relacionamentos e apoia os gestores, considerando a relação dos RIOs com o desempenho organizacional e da cadeia de suprimentos. Em revisão da literatura feita por Khanuja e Jain (2020) sobre como a integração é investigada no contexto da pesquisa científica, os autores apontam que estudos precisam averiguar como a integração tem impactado o desempenho, a criação de valor, a eficiência de custos e os fatores sociais e ambientais. Evidenciando que muitos são os fatores internos e externos que motivam a integração, e que estes estão em nível da empresa, em nível interorganizacional e relacionados com efeitos ambientais (Cao *et al.*, 2015).

Os relacionamentos interorganizacionais são, então, recursos complementares raros, valiosos, difíceis de imitar, e que as organizações precisam gerenciar de maneira adequada. Em se tratando das implicações gerenciais, mesmo que a literatura contábil enfoque esses relacionamentos (Rengel *et al.*, 2022), ainda não alcançou maturidade necessária dentro das perspectivas gerenciais, sobretudo no âmbito do Brasil.

O estudo de revisão sistemática da literatura sobre cadeia de suprimentos de Tramontin *et al.*, (2020), demonstra que as principais redes de pesquisadores estão nos Estados Unidos e no Reino Unido, e que, mesmo nesses países, a vertente que estuda relacionamentos interorganizacionais e o impacto no desempenho, em específico, ainda carece de consolidação. Além disso, falta romper a barreira de estudos voltados ao ambiente organizacional para consolidar e aprofundar o conhecimento, considerando o ambiente interorganizacional (Koch *et al.*, 2021).

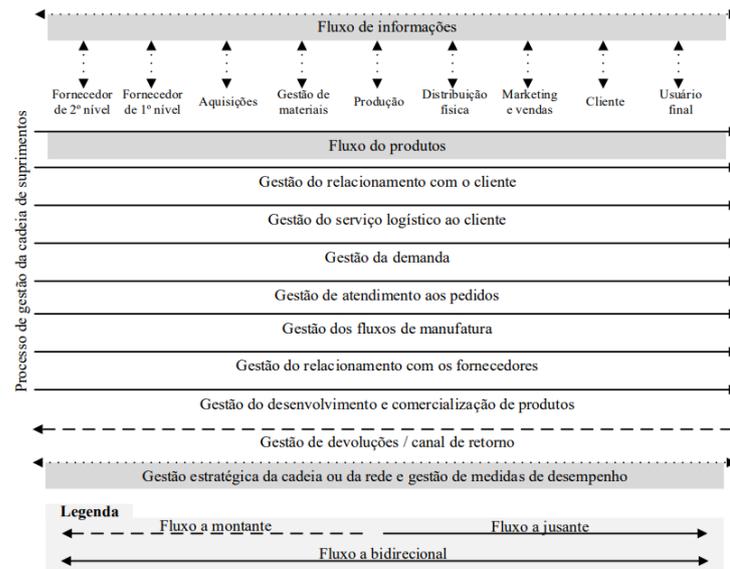
O próximo tópico explora o fluxo informacional como um elemento necessário para os RIOs e o papel das informações gerenciais e das práticas de contabilidade gerencial como ferramentas importantes para o compartilhamento de informações no ambiente interorganizacional.

2.2.1 Relacionamentos interorganizacionais e o fluxo de informações

A cadeia de suprimentos, conceituada sob a ótica de um fluxo de recursos e informações, que abrange desde a aquisição de recursos primários até a entrega final aos clientes, compõe um fluxo a jusante e a montante. Sendo integrado por um fluxo bidirecional de informações que alinha os interesses e necessidades dos participantes (Bozarth e Handfield (2006). Assim, para que a cadeia seja gerenciada de forma eficaz, é necessário que as informações sejam trocadas entre os membros.

Conforme defendem Cooper *et al.*, (1997), Lambert *et al.*, (2008) e Correa (2010), o fluxo de informações bidirecional é fundamental para que a gestão da CS ocorra de maneira eficiente. A Figura 3 demonstra como o fluxo de recursos, a montante e a jusante, e de informações, de forma bidirecional, ocorre e facilita a gestão, em diversos níveis: estratégico, tático e operacional.

Figura 3: Fluxo de informações e recursos da cadeia de suprimentos



Fonte: Santos e Pereira (2020). Adaptado de Cooper *et al.* (1997), Lambert *et al.* (2008), Corrêa (2010).

Nesse contexto, as informações compartilhadas entre parceiros são essenciais para a melhoria do desempenho e para o desenvolvimento dos RIOs na cadeia de suprimentos. Vale ressaltar, que o compartilhamento de informações se relaciona com a disponibilização de informações relevantes para os demais membros da cadeia (Xie *et al.*, 2020), permitindo a tomada de decisão de maneira conjunta e auxiliando na melhoria das atividades desenvolvidas.

O compartilhamento de informações é um dos principais mecanismos de integração entre as organizações, permitindo que previsões mais precisas sejam realizadas (Zhao e Xie, 2002; Kil *et al.*, 2021). No entanto, dada à quantidade de dados e informações disponíveis, o simples compartilhamento não é suficiente para atingir todo o potencial das informações; é preciso disponibilizar informações que possam ser utilizadas na empresa receptora (Myrelid, 2015).

Desta forma, compartilhar é disponibilizar uma informação que seja capaz de gerar *insights* operacionais, táticos ou estratégicos com os parceiros interorganizacionais (Cao *et al.*, 2011). Para que isso seja possível, essa informação precisa possuir certas características, e o meio onde ela é compartilhada impactar sua utilização.

Compartilhar informações com os membros pode, então, ser um grande desafio para as empresas, pois existe uma relação entre o compartilhamento de informações e a confiança que se possui nos membros e parceiros da cadeia de suprimentos (Ebrahim-Khanjari, Hopp, e Irvani, 2012). O estudo de Li e Lin (2006) constata que relações interorganizacionais baseadas

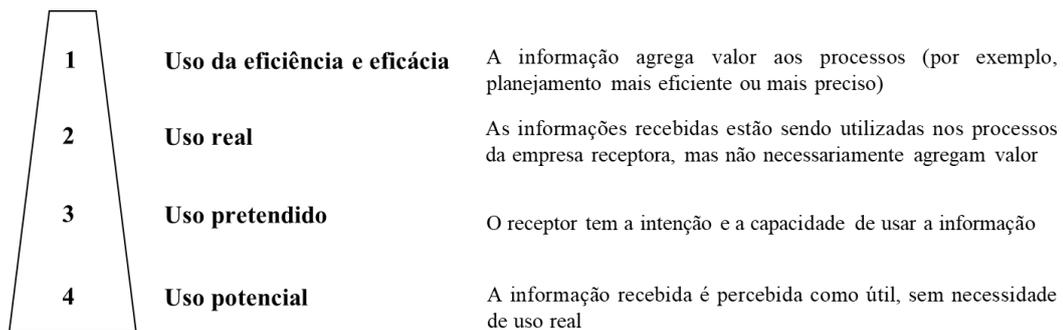
na confiança e no comprometimento influenciam não apenas o nível de compartilhamento, mas também a qualidade da informação.

Além de confiar nos parceiros, as empresas precisam também confiar no meio onde essas informações serão compartilhadas (Kill *et al.*, 2021). As empresas estão mais dispostas a compartilhar informações quando confiam no sistema de informações e quando existe um alinhamento de metas e objetivos com as demais empresas da CS. Quanto ao uso dessas informações, o meio pelo qual é realizado o compartilhamento também pode potencializar a percepção de relevância e incentivar o uso para a tomada de decisão (Huang *et al.*, 2002). Quando a informação é compartilhada, por exemplo, pelo sistema de *Enterprise Resource Planning- ERP*, banco de dados ou por meios considerados mais formais, isso pode indicar maior importância e, assim, influenciar seu uso (Mohr e Sohi, 1995; Kill *et al.*, 2021).

Existe também a necessidade de confiança na tecnologia usada no compartilhamento, que garanta a segurança dos dados e a criação de uma sinergia entre os membros. Quando a informação é disponibilizada por meio de tecnologias propícias, baseadas na *web*, em tempo real, com acesso dinâmico, por exemplo, pode gerar um impacto positivo na gestão, pois informações de processo, fabricação, distribuição e etc., permitem que os membros trabalhem como uma entidade alargada, com maior colaboração e dados atualizados e precisos (Gimenez e Lourenço, 2008; Wang e Lalwani, 2007).

A qualidade da informação compartilhada inclui aspectos como precisão dos dados, prazos tempestivos que a informação seja útil, adequação às necessidades e credibilidade (Moberg *et al.*, 2002; Monczka *et al.*, 1998). Interesses e oportunidades divergentes entre os membros podem afetar a qualidade da informação (Feldmann e Müller, 2003). Desta forma, Jonsson e Myrellid (2016) estabelecem quatro níveis para utilização da informação, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4: Quatro níveis de utilização da informação



Fonte: Adaptado de Jonsson e Myrellid (2016).

No nível inferior (quatro), a informação está disponível e é compreendida como útil, porém não é percebida a necessidade de uso real dessa informação. No nível três, existe a intenção e a capacidade de fazer uso da informação recebida. No nível dois, a informação é usada nos processos da empresa, possuindo um fluxo informacional. Somente no nível um, ela consegue agregar valor, sendo útil ao planejamento (Jonsson e Myrelid, 2016).

Nesse contexto, as informações compartilhadas precisam de integridade e de precisão, pois essas características também influenciam como as informações podem ser utilizadas. Desta forma, a qualidade da informação impacta e influencia seu uso (Gustavsson e Wänström, 2009; Lee *et al.*, 2000).

Compartilhar informações é visto como um recurso relevante que melhora a coordenação e a integração dos RIOs (Yu, Yan, e Edwin Cheng, 2001), contribuindo para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos (Baihaqi e Sohal, 2013). Compartilhar informações de qualidade, por meio seguro e compatível, auxilia na construção de um relacionamento, entre membros, mais colaborativo. Desta forma, um relacionamento colaborativo bem-sucedido é fundamental para um melhor fluxo de informações entre os participantes da cadeia de suprimentos, viabilizando, inclusive, que informações críticas e confidenciais sejam comunicadas aos parceiros (Noble, 1997; Tan *et al.*, 1998).

De uma perspectiva gerencial, o grande fluxo de informações para e de vários atores na cadeia de suprimentos cria uma situação complexa em relação ao que é necessário compartilhar, ao que é possível compartilhar e a como essa informação será utilizada (Endsley, 2016). Assim, as organizações tendem a ver sua informação como um ativo estratégico e a garantir que ela flua com o mínimo de atraso e distorção (Barratt e Oke, 2007; Yu *et al.*, 2001).

No entanto, esse compartilhamento não é livre de custos e pode requerer grandes investimentos das partes envolvidas (Lee *et al.*, 2000). Além disso, os parceiros podem distorcer propositalmente informações, não apenas para os concorrentes, mas também para fornecedores e clientes (Eckerd e Hill, 2012; Mason-Jones e Towill, 1997).

Essa desconfiança de um comportamento oportunista, tanto de quem recebe quanto de quem disponibiliza uma informação, causa uma predisposição para uma percepção de perda de poder ao divulgar informações, tornando-se um aspecto crítico para um fluxo eficaz de informações na cadeia de suprimentos (Feldmann e Müller, 2003), criando, assim, uma barreira ao fluxo informacional e prejudicando a integração.

Os relacionamentos baseados em confiança entre membros podem melhorar o valor percebido da informação compartilhada (Moberg *et al.*, 2002), tornando-se uma fonte efetiva de vantagem competitiva (Barratt e Oke, 2007; Jones, 1998; Novack *et al.*, 1995). Nesse sentido, os RIOs em que a confiança e a colaboração são bem estabelecidos, tornando a cadeia integrada, favorece o fluxo informacional. Por sua vez, o maior fluxo tende a melhorar a integração e a gerar maior confiança, quando as informações são em quantidade e qualidade esperadas ou adequadas.

Fatores do ambiente, aspectos sociais e fatores organizacionais internos e experiências passadas podem influenciar os RIOs e o fluxo informacional. A necessidade de recursos, resolução de dificuldades, estratégia, sobrevivência, tamanho da empresa, redução de custos, colaboração e melhoria, acesso a novos mercados, são exemplos de aspectos que podem fazer as empresas criarem esses relacionamentos (Agndal e Nilsson, 2010; Nascimento Junior, 2021).

O fluxo de informações está, então, associado aos RIOs estabelecidos entre os membros da cadeia de suprimentos. Desta forma, o próximo tópico apresenta a importância das informações gerenciais e contábeis neste ambiente interorganizacional, pois são essas as informações foco deste estudo.

2.2.2 Informações contábeis e o ambiente interorganizacional

A contabilidade pode contribuir com o ambiente interorganizacional sob duas perspectivas: prestando informações relevantes a esse contexto (Baiman e Rajan, 2002) e por meio de suas práticas (Caglio e Ditillo, 2008). Desta forma, é necessário compreender quais características essas informações precisam ter para alcançar a qualidade necessária e a quantidade suficiente, bem como conhecer as práticas interorganizacionais adotadas e entender como estas influenciam esse ambiente.

Para entender os aspectos informacionais, é preciso considerar o que é uma informação contábil de qualidade. De modo amplo, pode-se considerar o disposto na estrutura conceitual básica, que afirma que a informação contábil precisa ser fidedigna, relevante, tempestiva, comparável, compreensível e verificável (CPC-00). No entanto, para que essas características estejam presentes, não se pode ignorar seus usuários e a sua finalidade.

A contabilidade interorganizacional tem como finalidade permitir que informações financeiras e não financeiras sejam compartilhadas entre empresas (Mouritsen *et al.*, 2001), possibilitando a tomada de decisão em conjunto, por meio de uma atuação estratégica (Caglio e Ditillo, 2012). Com o objetivo principal de estabelecer relações integradas que permitem o

alcance de resultados desejados, tanto individuais quanto coletivos, entre os participantes (Lopes e Callado, 2017).

A contabilidade interorganizacional faz parte do campo de estudo da contabilidade gerencial, que possui como funções básicas planejar, executar e controlar. Por meio de processos de coleta, mensuração e análise, fornece informações que amparam a decisão estratégica, a avaliação, o monitoramento e a análise do desempenho das organizações (Atkinson *et al.*, 2015). Desta forma, a contabilidade interorganizacional herda a perspectiva de amparar e auxiliar os gestores a tomar decisão, controlar e executar as ações necessárias, porém no ambiente interorganizacional.

O usuário da informação interorganizacional são os gestores de diferentes empresas que fazem parte de relacionamento interfirmas. Nesse contexto, é preciso assegurar que as informações gerenciais tenham relevância. Entende-se por informação relevante aquela que é capaz de provocar surpresa em quem a recebe, reduz incertezas e ajuda a tomar decisão. Apresentada com acurácia, que se configura na tentativa de mensurar e representar a realidade com a melhor informação possível (Frezatti *et al.*, 2011).

Nesse tocante, Lopes (2017) resume os tipos de informações gerenciais que podem ser compartilhadas entre parceiros, classificando-as em informações financeiras, informações de custos e informações não-financeiras. Dentre as principais informações financeiras que podem ser compartilhadas estão: lucratividade, orçamento, preço, estoque, retorno sobre investimento, vendas, margens de produtos e/ou serviços, despesas, investimentos, receitas, capital de giro e outros.

O estudo desenvolvido por Galankashi e Rafiei (2022) ressalta a necessidade de métricas relacionadas a medidas financeiras para avaliar o desempenho das cadeias de suprimentos, permitindo que os próprios gerentes acompanhem aspectos relevantes da avaliação de desempenho. As metas financeiras determinam se as estratégias, a execução e a implementação estão alinhadas à rentabilidade, solvência, maximização da riqueza, crescimento de vendas e outros fatores da cadeia de suprimentos (Bhagwat e Sharma, 2007).

Muitas empresas têm dificuldades para lidar com questões financeiras na cadeia de suprimentos, como limitações de capital de giro e financiamento (Friemann *et al.*, 2012). Desta forma, um sistema de medidas financeiras sólidas que estabeleça relações com medidas operacionais, permite o acompanhamento do desempenho financeiro (Simpson e Kohers, 2002).

Ademais, existe uma ligação entre as capacidades da cadeia de suprimentos e o desempenho financeiro das empresas (Galankashi e Helmi, 2017). Nesse caso, a vantagem

competitiva das parcerias se concretiza em retornos que são também são financeiros. Diante disso, as informações de cunho financeiro e seus indicadores devem ser acompanhados por seus gestores.

Medidas como retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre investimentos (ROI), retorno sobre valor adicionado (ROA), custo dos produtos vendidos (CPV), valor econômico adicionado (EVA), margem de fluxo de caixa, Z-scores e índice financeiro global pertencem a medidas financeiras baseadas em contabilidade (Shi e Yu, 2013). Essas medidas costumam serem as preferidas pela alta administração das empresas para acompanhar o desempenho financeiro (Hwang *et al.*, 2014).

Mediante esse contexto, Galankashi e Rafiei (2022) analisaram sistematicamente as medidas de desempenho financeiro voltadas para cadeias de suprimentos. A pesquisa avaliou 100 artigos em mais de 50 periódicos revisados por pares. A partir dos resultados, foi possível fazer o seguinte levantamento das principais medidas financeiras utilizadas (Quadro 2).

Quadro 2: Medidas financeiras amplamente usadas em estudos

Medidas	Frequência	Medidas	Frequência
Custos	8	Desempenho da entrega	2
ROA- Retorno sobre ativos	7	Nível de parceria	2
Vendas	6	WACC	1
Rotatividade de ativos	5	Orçamento	1
ROI- Retorno sobre investimentos	4	Tobin's q	1
Participação no mercado	4	Variabilidade do lead-time	1
Rotatividade dos estoques	4	Média do lead-time	1
Margem de lucro	4	Compras	1
Crescimento da receita	3	Relação lucro líquido x produtividade	1
EVA- Valor econômico agregado	3	Índices de liquidez	1
Ciclo financeiro	3	Plano financeiro	1
Capital de giro	2	Crescimento na participação do mercado	1
Taxa de rejeição de fornecedores	2	Financiamento de ativos fixos	1
Custos (fornecedores)	2	Planejamento financeiro	1
ROS- Retorno sobre vendas	2	Integração do fluxo financeiro	1
ROE- Retorno sobre patrimônio	2	Análise Du pont	1
Taxa de retorno sobre investimentos	2	DFC- Demonstração fluxo de caixa	1
MVA- Margem de valor agregado	2	Índice de gestão de dívidas	1
Custos de manutenção	2	Tempo de consulta do cliente	1
Margem bruta	2	Contas a receber	1
Confiabilidade de entrega	2		

Fonte: Galankashi e Rafiei, 2022.

De acordo com os resultados obtidos (Quadro 2), custo, ROA, vendas, giro de ativos, ROI, participação de mercado, giro de estoque, margem de lucro, crescimento de receita, EVA e ciclo financeiro são as métricas mais comuns de medição de desempenho financeiro em cadeias de suprimentos.

As informações relativas a custos, que sob a ótica de Galankashi e Rafiei (2022) estão dentro do contexto financeiro, merecem destaque, pois a literatura interorganizacional apresenta diversos estudos em que o foco é o compartilhamento de informações de custo. A contabilidade de custos interorganizacionais busca, por meio da relação entre empresas, gerenciar processos relacionados aos custos com diversos objetivos como, redução de custos de produtos, compartilhamento detalhado de *design* de produtos, aumento de margens, retorno e lucratividade da cadeia e outros (Duarte e Rocha, 2018; Cooper e Slagmulder, 1999)

Um dos primeiros e mais significativos estudos sobre o tema foi desenvolvido por Cooper (1994), que investigou as indústrias automobilísticas e constatou que as empresas estão dispostas a compartilhar informações detalhadas sobre custos e *design* de produtos, normalmente vistas como confidenciais. Esse estudo reconheceu que, para o devido fluxo dos recursos, atendimento aos clientes e garantia de vantagem competitiva, é necessário compartilhar essas informações.

A temática sobre custos interorganizacionais tem sido amplamente explorada dentro da vertente interorganizacional (Kulmala *et al.*, 2007). Isso se deve ao potencial de redução de custos que pode ocorrer em várias etapas, desde o desenvolvimento do produto, durante a fabricação ou na busca de eficiência junto ao comprador-fornecedor (Coad e Scapens, 2006). Também pode ser usado para reduzir custos de fornecedores utilizando o poder de compra da cadeia de suprimentos para negociar melhores descontos (Cooper e Slagmulder, 1998).

Nesse contexto, indicadores relacionados às informações sobre custos podem envolver: matéria-prima, custos, despesas gerais de fabricação, sucata, desperdício, custos de transporte, depreciação, estrutura de custo, custeio alvo, custos com materiais, trabalhistas, transporte, custos com informações gerenciais, custo de desenvolvimento, de mão-de-obra, custo de designers, armazenagem e outros (Lopes, 2017). Esses indicadores são amplamente utilizados na literatura, pois na perspectiva dos gerentes são considerados relevantes.

A contabilidade também auxilia na construção de informações não financeiras que se relacionam com a qualidade do produto, problemas de entrega, demandas de estoque, utilização de capacidades, ciclo de produtos, pedidos, entregas, recebimentos, transporte, planejamento, promoção, mercado de produtos e vendas, volume produzido, qualidade de matérias-primas, defeitos, complexidade do produto, taxa de defeito e desperdício, novos produtos, reclamações de clientes, satisfação do cliente, retrabalhos e outros. (Lopes, 2017). Para a tomada de decisão conjunta, essas informações são necessárias para compor os indicadores e modelos de avaliação de desempenho.

No entanto, é necessário compreender que em um contexto interorganizacional precisa haver sinergia entre os parceiros e as informações precisam ser compartilhadas. Nesse sentido, conforme debatido por Jonsson e Myrellid (2016), a informação precisa estar disponível, ou seja, as empresas devem calcular e compartilhar esses indicadores. Além disso, as informações compartilhadas devem ser usadas e integradas aos processos agregando valor (Jonsson e Myrellid, 2016).

Desta forma, a contabilidade gerencial amplia sua atuação a partir do ambiente interorganizacional, pois busca atender novos desafios e fornecer novas informações que gerenciam e otimizam as ações e parcerias entre as empresas que trabalham em colaboração (Dekker, 2003), contribuindo também para mitigação de riscos e para gestão dos relacionamentos. Considerando que o compartilhamento dessas informações pode promover confiança e cooperação entre as organizações e estimular a continuidade e melhorar o desempenho do relacionamento (Caglio e Ditillo, 2008).

Dentre as informações contábeis interorganizacionais, os sistemas contábeis podem promover uma maior interação, cooperação e satisfação nas parcerias, ao facilitarem uma tomada de decisão mais eficiente e o compartilhamento de informações. O acesso, a qualidade e a sinergia dessas informações são importantes para que elas sejam efetivamente utilizadas e influenciem positivamente as decisões tomadas (Thrane, 2007).

Os sistemas contábeis, portanto, contribuem para o fluxo de dados e de informações, possibilitando *feedbacks*, alcance de metas e de objetivos. Além disso, permitem um acompanhamento e gestão mais eficaz dos indicadores selecionados, sejam eles financeiros ou não financeiros, resultando em maior eficiência e eficácia entre os membros da cadeia (Ruggeri e Rizza, 2017). O objetivo é gerar informações relevantes para cada participante, sem perder de vista os objetivos individuais.

A contabilidade interorganizacional contribui com ações colaborativas, visando melhorar tanto a integração como o desempenho das parcerias. Nesse contexto, inúmeras práticas de contabilidade interorganizacional foram desenvolvidas para auxiliar no controle, gestão e melhoria dessas parcerias (Lopes, 2017; Galvão e Callado, 2018).

As práticas voltadas à contabilidade interorganizacional são importantes mecanismos que envolvem aspectos de gestão, custos e das próprias relações cooperativas. No entanto, práticas gerenciais comuns também podem contribuir com esse ambiente (Lopes, 2017), especialmente as práticas de contabilidade gerencial em estágios mais avançados (Almeida, 2018). Desde que considerem as particularidades encontradas e as demandas do contexto interorganizacional. Algumas dessas práticas serão debatidas no tópico 2.2.3.

2.2.3 Práticas de contabilidade interorganizacional

Práticas de contabilidade gerencial, como a gestão de custos interorganizacionais, gestão de custos de transação, custeio-alvo e controle de custos totais, são frequentemente destacadas na literatura como suporte para ambientes interorganizacionais. Neste tópico, serão discutidas as características, a relevância e as aplicações de cada uma dessas práticas, baseado tanto na literatura contábil quanto em estudos empíricos sobre seu uso em pesquisas já desenvolvidas.

A gestão de custos interorganizacionais se configura como uma prática interorganizacional, pois busca gerir, mensurar e compartilhar informações de custos com os parceiros. Para reduzir e controlar melhor os custos, torna-se necessário ultrapassar os limites organizacionais, assegurando que o controle de custos abranja desde a aquisição das matérias-primas até a entrega ao cliente final (Windolph e Moeller, 2012).

Isso pressupõe uma visão estratégica sobre custos, que envolve inúmeros fatores, mais complexos e sofisticados, entre eles o ciclo de vida do produto e custos implícitos. Por isso, dentro da classificação evolutiva proposta pelo IFAC (1998) para a contabilidade gerencial, a gestão interorganizacional de custos é uma prática de 4º estágio. São consideradas práticas de 4º estágio aquelas que são capazes de agregar valor a organização.

Os custos de transação são relevantes no ambiente interorganizacional, referindo-se aos gastos associados às negociações entre empresas no mercado. Nesse contexto, quanto maior a incerteza e a especificidade envolvidas na transação, mais complexa e onerosa ela se torna, além de ser mais difícil de mensurar (Hakansson e Lind, 2006).

Se os parceiros tiverem sinergia, confiança e colaborarem, os custos de transação tendem a ser reduzidos, pois o monitoramento dos parceiros será menor e a mensuração desses custos será mais simples e precisa. Em um ambiente de colaboração onde as partes confiam, transações tendem a se repetir, o que facilita a mensuração e o reconhecimento dos custos envolvidos (Nascimento Junior, 2021).

O custeio-alvo (*target cost*) é uma ferramenta gerencial que busca controlar os custos antes mesmo do início do processo de fabricação. O objetivo é reduzir os custos ao longo de todo o ciclo de vida do produto, baseando-se no preço que o consumidor está disposto a pagar. Com base nisso, determina-se o preço de venda-alvo e, em seguida, o lucro-alvo; a diferença entre esses dois valores define o custo-alvo. Portanto, atividades relacionadas à pesquisa e desenvolvimento, criação de protótipos e inovação são importantes para alcançar o custo-alvo (Cullen e Meira, 2010).

O custeio alvo é visto como uma prática interorganizacional, pois, para que a empresa consiga alcançar o valor do custo-alvo estabelecido, ela precisa de boas relações com seus fornecedores e precisa conhecer bem seus clientes. Essa dependência ressalta as necessidades próprias de um ambiente interorganizacional, que envolve integração.

O custo total analisa a cadeia de valor, assim como as relações entre compradores e decisores, por meio de contratos e subcontratos, na tentativa de entender melhor os custos dos produtos (Håkansson e Lind, 2006). Desta forma, essa prática analisa custos ao longo de toda a cadeia, incluindo transporte, controle de qualidade, devoluções e outras variáveis que geram custos, buscando uma quantificação monetária mais estratégica e fidedigna (Wouters e Kirchberger, 2015).

Práticas contábeis voltadas à gestão da cadeia de valor são fundamentais no contexto interorganizacional. A cadeia de valor, que abrange desde a obtenção de matérias-primas até a entrega ao consumidor final, exige uma gestão eficaz para que o gerenciamento desse fluxo de recursos se traduza em vantagem competitiva para os participantes (Dekker, 2003; Rocha e Borinelli, 2007). Para alcançar esse objetivo, são importantes o planejamento conjunto, intervenções estratégicas, sinergia, confiança e colaboração (Souza, 2008). A contabilidade, nesse cenário, desempenha um papel necessário, fornecendo informações relevantes que podem apoiar e aprimorar as relações e os processos envolvidos.

No entanto, vale ressaltar a diferença entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos, para finalidade de compreensão das práticas contábeis. Uma variedade de atividades, que vão desde a produção dos insumos até a entrega do produto ao consumidor final, compõe uma cadeia de valor. A cadeia de suprimentos é formada a partir de uma sequência de cadeias de valor, focada no ganho global de todos os membros (Gasparetto, 2003). Nesse sentido, agrega a necessidade de informações e gestão, conforme discutido ao longo deste estudo.

Por fim, uma das práticas mais relevantes relacionadas diretamente à contabilidade interorganizacional é o *open-book*. O *open-book* consiste em de fato abrir as informações contábeis e gerenciais aos parceiros de negócio. Isso inclui informações presentes nas demonstrações financeiras, informações de custos e informações não-financeiras, como as estratégicas relacionadas ao mercado, qualidade, clientes (Caglio, 2017; Mouritsen *et al.*, 2001; Hakansson e Lind, 2006, e informações confidenciais (Caglio, 2017).

Em uma cadeia de suprimentos, é geralmente esperado que a comunicação de informações ocorra de forma bidirecional. Isso implica que as informações fluem tanto dos fornecedores de matérias-primas para os clientes, quanto dos clientes de volta para os fornecedores iniciais de uma determinada cadeia (Windolph e Moeller, 2012).

Isso torna o ambiente de atuação da contabilidade interorganizacional complexo e requer práticas mais sofisticadas. Por isso, todas as práticas de contabilidade gerencial que envolvem análise de cadeia de valor, análise de ciclo de vida, metodologias de custo meta ou custo alvo, *open-book* são consideradas informações de contabilidade gerencial que buscam agregar valor (Almeida, 2018).

Com isso, a contabilidade, por meio de suas informações, práticas e sistemas gerenciais tem a capacidade de auxiliar na construção de identidades sociais a partir de métricas que ajudam a compartilhar uma identidade entre empresas, promovendo maior cooperação e coesão dos relacionamentos interorganizacionais (Pazetto e Beuren, 2021). Quando os sistemas de controle gerencial e os sistemas de mensuração de desempenho são devidamente socializados entre os membros, influencia de maneira positiva a cooperação interorganizacional (Beuren e Dal Vesco, 2021).

Desta forma, quanto maior a identificação com o grupo, maior a tendência de agir conforme as expectativas do grupo (Mael e Ashforth, 1992). Algumas características relativas à informação podem influenciar essas relações, como o escopo, que se refere às dimensões de foco, quantificação e horizonte temporal das informações; da tempestividade, que se refere a ter acesso oportuno às informações; a frequência e periodicidade adequadas; e da capacidade de auxiliar na resposta rápida às situações. Características de escopo e tempestividade impactam positivamente a cooperação interorganizacional, melhorando a qualidade do relacionamento (Velez *et al.*, 2015).

O nível de agregação também causa impacto no uso das informações, dados excessivamente agregados podem gerar perda informacional, enquanto a falta de algum grau de agregação pode gerar falta de foco e dificuldade de avaliação. As informações devem ser também integradas aos diversos setores da empresa e aos aspectos interorganizacionais (Chenhall e Morris, 1986).

A contabilidade constitui um importante mecanismo para as relações interorganizacionais, oferecendo ampla gama de informações, sistemas de controle gerencial, sistemas de mensuração de desempenho, práticas, planejamento e controle, dentro de uma perspectiva que extrapola os limites da empresa. Desta forma, a informação contábil é um recurso complementar relevante para manter as relações interorganizacionais e para obtenção de vantagem competitiva.

Apesar disso, observa-se uma escassez de pesquisas que enfoquem especificamente as informações contábeis e promovam o avanço de suas práticas e potenciais em ambientes interorganizacionais. Assim, há um campo aberto para novos estudos que possam contribuir

para a evolução e o aprimoramento dessas práticas. Além disso, os estudos desconsideram, em sua maioria, os fatores que agem nesse ambiente e requerem ações adaptativas das empresas. Desta forma, o próximo tópico aborda os fatores contingenciais do ambiente interorganizacional e sua relevância para o estudo das cadeias de suprimentos.

2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA: FATORES CONTINGENCIAIS INTERNOS E EXTERNOS

A teoria da contingência surge como um contraponto à teoria clássica da administração, assim como à teoria sistêmica, que defendem que existe uma maneira universal de atingir a eficiência das organizações. Assim como ela busca preencher uma lacuna não explicada pela escola das relações humanas, que, apesar de trazer aspectos comportamentais e sociais ao estudo das organizações, não explica como as organizações interagem com o ambiente (Donaldson, 2001; Freitag *et al.*, 2021).

Os estudos iniciais de Weber que influenciaram a teoria da contingência estão relacionados à sua análise sobre a burocracia, na qual ele reconheceu que as organizações podem adotar sistemas mecanicistas ou orgânicos. Os modelos mecanicistas tendem a ser mais centralizados, enquanto os orgânicos favorecem uma maior descentralização no processo de tomada de decisões (Donaldson, 2001). No entanto, foi com os estudos desenvolvidos por Burns e Stalker (1961) que a estrutura organizacional passou a ser analisada como uma forma de utilizar os recursos de maneira mais eficiente. Nesse contexto, o modelo mecanicista mostrou-se mais adequado para condições estáveis, enquanto o modelo orgânico se revelou mais eficaz em responder a ambientes caracterizados pela incerteza.

Os estudos de Lawrence e Lorsch (1967) introduziram o termo "contingência" e afirmaram que a estrutura organizacional e a estratégia precisam ser ajustadas para se adaptar às mudanças no ambiente. Assim, a lógica da teoria da contingência propõe que não existe uma única abordagem universal para alcançar a eficiência organizacional. Em vez disso, sob diferentes condições, incertezas ambientais e níveis de complexidade, busca-se compreender como as organizações se adaptam para alcançar maior eficiência.

Sob essa ótica, se torna imperativo que as organizações sejam estudadas considerando seu ambiente. A estrutura organizacional se ajustará às contingências, fazendo com que a organização busque se adequar (*fit*) ao meio ambiente. Desta forma, existe uma relação entre estrutura, estratégia e as contingências (Lawrence e Lorsch, 1967).

Ao longo do tempo diversos estudos passaram a utilizar a teoria da contingência para uma compreensão mais adequada das organizações. Com isso, foram identificados fatores contingenciais internos e externos, formando diferentes *frameworks*. Nesse contexto, os estudos que usam a teoria da contingência podem avaliar o impacto de vários fatores contingenciais internos e externos, por meio desses *frameworks*. Ou então seguir uma linha alternativa que considera o conceito de contingência e busca explicar as variações encontradas em práticas de contabilidade gerencial (Otley, 1980). Nesta perspectiva, usam-se as prerrogativas de que contingências são quaisquer variáveis ou circunstâncias que influenciam a estrutura organizacional e os processos de tomada de decisão.

A teoria contingencial também pode ser utilizada em conjunto com outras teorias para ampliar a compreensão sobre o ambiente em que as organizações operam, como no caso dos ambientes interorganizacionais. Além disso, a teoria da contingência pode ser expandida, pois outros fatores podem ser identificados, considerando os relacionamentos estabelecidos e interações que ocorrem (Freitag *et al.*, 2021).

Complementar à ótica da Teoria da Visão Baseada em Recursos, que postula que a vantagem competitiva é obtida a partir de recursos raros, inimitáveis, que possuem valor e que estão disponíveis a organização, o uso da teoria contingencial coloca esses recursos em interação com o ambiente, compreendendo que um mesmo recurso pode responder de maneira diferente dependendo dos fatores contingenciais (Chowdhury *et al.*, 2019; Brush e Artz, 1999).

A interação dos recursos e o fluxo de informações geram vantagem competitiva, mas não de maneira automática, pois o contexto que envolve fatores contingentes próprios do setor, os relacionamentos estabelecidos e a integração vão interferir nos resultados obtidos (Brush e Artz, 1999). Por isso, este estudo considera a teoria contingencial um importante contributivo, pois permite mapear fatores contingenciais em relação à cadeia de suprimentos para entender a interferência na integração dos relacionamentos estabelecidos e como agem sobre o desempenho interorganizational.

Os fatores contingenciais internos, tendo como referência a cadeia de suprimentos, utilizados por esse estudo são: tecnologia, estrutura, flexibilidade, maturidade, gestão de riscos, resiliência e poder. Considerando o ambiente dinâmico em que as cadeias de suprimento operam e a competitividade, se faz necessário manter certo grau de inovação tecnológica, que permita uma interconectividade (Kandil e Aziz, 2021) entre os parceiros, visando aumentar a agilidade, melhorar processos, melhorar a visibilidade, eficiência e até mesmo a maturidade das relações (Shaikh e Ahmed, 2022).

Nesta perspectiva, a tecnologia da informação pode permitir que as empresas respondessem mais rapidamente às mudanças, às necessidades dos clientes, melhorando a eficácia com os parceiros e o desempenho da CS. Para Fekpe e Fiagbey (2021) e Beske-Janssen *et al.*, (2019) é preciso remover formas antiquadas de comunicação de informação e adotar tecnologias mais atuais, sobretudo quando o ambiente é complexo com inúmeras empresas que necessitam interagir.

No que se refere à gestão dos processos envolvidos, a tecnologia pode auxiliar no aumento da eficiência, por meio de uma gestão mais eficaz de inventários, demandas e entregas, permitindo então uma conexão em tempo real com dados e sistemas que gerem essas informações (Shahriar *et al.*, 2022; Lahkani *et al.*, 2020). Ainda no tocante à tecnologia, ela pode melhorar a conexão com os clientes, oferecendo maior personalização por meio da simplificação (Porter e Heppelmann, 2015).

A tecnologia também atua como moderador na relação entre maturidade e desempenho da cadeia de suprimentos. Benrqya *et al.*, (2024) constataram que quanto maior a integração de sistemas tecnológicos para gestão de demanda, distribuição, estoque, produção e transporte, mais eficiente é o acompanhamento das medidas de desempenho da cadeia de suprimentos, ou seja, maior maturidade.

Vale ressaltar, no entanto, que a tecnologia não é uma solução em si, mas uma ferramenta importante. O estudo desenvolvido por Patrucco *et al.*, (2022) mostra que o uso de tecnologia é relevante, mas seu impacto é potencializado se a CS tiver integração; sem isso a tecnologia sozinha não melhora o desempenho. Desta forma, a tecnologia é um fator contingencial relevante para integração da cadeia de suprimentos que afeta seu desempenho.

A contingência estrutura postulada por Burns e Stalker (1961) discute os papéis exercidos pelos membros dentro da organização, podendo ser mais hierarquizados (mecanicistas) ou menos rígidos (orgânicos). A estrutura para a cadeia de suprimentos aborda as relações e a complexidade envolvida por todas as empresas que participam de alguma forma do processo produtivo (Talamini *et al.*, 2005).

Os membros da cadeia podem ser classificados como: primários, que incluem todas as empresas autônomas que são unidades estratégicas que executam as atividades operacionais e/ou administrativas na produção do bem específico; de apoio, que são aqueles que fornecem recursos, conhecimentos, ativos e outros para os membros primários; e a empresa focal, que é a empresa que serve de ponto central para analisar as ligações com os demais membros. Essa empresa possui sua própria cadeia de suprimentos, mas também pode pertencer a outras.

A cadeia pode ter uma estrutura horizontal, com vários níveis de fornecedores e compradores, ou uma estrutura vertical, que se refere ao número de níveis existentes ao longo da cadeia. Nesses níveis, diferentes fornecedores e compradores podem desempenhar o mesmo papel, ocupando posições similares (Lambert *et al.*, 1998).

A estrutura da cadeia de suprimentos tem se tornado cada vez mais complexa, com a inclusão de muitos membros e diversos níveis. Essa complexidade é intensificada por incertezas do mercado, redução do ciclo de vida dos produtos, ritmo acelerado do desenvolvimento tecnológico e crescente personalização (Wiengarte *et al.*, 2017; Chand *et al.*, 2022), que impacta a lucratividade (Gilmore, 2008) e o desempenho da cadeia (Menezes *et al.*, 2021).

A complexidade decorre da interação entre muitos elos da cadeia, várias relações interconectadas e uma estrutura complexa de múltiplos subsistemas (Bozarth *et al.*, 2009). O número de fornecedores diretamente gerenciados pela empresa focal, o número de níveis de fornecedores e a distribuição geográfica são fatores significativos para a complexidade (Sharma *et al.*, 2020).

A complexidade também pode ser entendida do ponto de vista operacional, relacionado à produção de produtos com alto nível de detalhamento, variedade, ciclo de vida do produto, quantidade e número de componentes (Menezes *et al.*, 2021; Chand *et al.*, 2022). Este estudo considera a complexidade e a organização da cadeia como fatores contingenciais associados à estrutura que se relaciona com a integração e o desempenho das cadeias de suprimentos.

Do ponto de vista estratégico, em um mercado competitivo e considerando as características de certas cadeias de suprimentos, é necessário detectar e responder rapidamente às mudanças, internas e externas (Fayezi *et al.*, 2017). Essas variações podem envolver aspectos como as necessidades de clientes, fabricação de produtos customizados e ajuste de demanda (Singh *et al.*, 2020). Isso inclui os sistemas de informações, que precisam ser flexíveis para que permitir o fluxo de informações (Kumar *et al.*, 2022).

A flexibilidade, em sentido amplo, envolve aspectos operacionais, informacionais e organizacionais que impactam o desempenho da CS (Lumus *et al.*, 2003). Como a flexibilidade pode ser avaliada em muitos aspectos, esse estudo foca em estudar a flexibilidade do produto (quantidade e características), flexibilidade do fornecimento (que foram colocados pelos gestores no estudo de Singh *et al.*, (2020) como mais relevantes) e a flexibilidade dos sistemas informacionais, considerando o foco da informação contábil disponibilizada aos parceiros.

A flexibilidade para a cadeia de suprimentos é importante devido aos mercados turbulentos, perturbações, risco e ameaças. A ausência de práticas ágeis e flexíveis pode afetar o desempenho das atividades da cadeia e dos membros participantes. A flexibilidade está,

portanto, ligada à integração e ao desempenho da cadeia de suprimentos (Dubey *et al.*, 2018; Piotrowicz *et al.*, 2023).

A cadeia de suprimentos também requer maturidade para alcançar níveis superiores de desempenho (Frederico *et al.*, 2020), sendo um fator crítico para a gestão e para o alcance da eficiência, eficácia e satisfação dos clientes (Ronaghi, 2021). A maturidade é compreendida neste estudo como sendo um controle sobre resultados mais eficaz, previsões, metas, despesas, ou seja, envolve a percepção de que as empresas amadurecem ao gerir os processos da cadeia de suprimentos (Söderberg e Bengtsson, 2010; Lockamy e McCormack, 2004).

Quanto mais maturidade houver nos processos da cadeia de suprimentos, melhor será o desempenho alcançado. Para alcançar a maturidade dos processos da cadeia de suprimentos, é necessária a integração entre os membros, pois embora uma empresa possa exercer coordenação, esses processos dependem de todos os parceiros. Com isso, este estudo reconhece a maturidade como um fator contingente relevante (Benrqa *et al.*, 2024).

Compreende-se como risco tudo aquilo que impede ou interrompe o fluxo de produtos, materiais, informações, entregas e demais elementos dentro da cadeia de suprimentos (Christopher *et al.*, 2006), atuando como uma barreira à integração dos membros (Zhao *et al.*, 2013). O risco pode ser operacional, relacionado ao fornecimento, produção, infraestrutura e demanda, ou de interrupção, que ocorre quando as atividades são interrompidas. Fatores como instabilidade política, terrorismo e desastres naturais podem aumentar o risco a que as empresas estão expostas e intensificar os riscos operacionais (Wakolbinger e Cruz, 2011; Kauppi *et al.*, 2016).

O estudo de Pham *et al.*, (2023), através de uma revisão de literatura, reconheceu o risco como o fator contingente mais significativo ao contexto interorganizacional. Recomenda-se que futuras pesquisas considerem as interações do risco operacional, integração e desempenho, visto que a investigação sobre esses elementos ainda é restrita. Desta forma, esse estudo considera os riscos operacionais ligados ao fluxo de recursos da cadeia de suprimentos como um fator importante, associando-se a integração e capaz de agir sobre o desempenho.

Uma cadeia de suprimentos exposta a riscos de interrupção deve ser resiliente, de forma a absorver as interrupções e perturbações inesperadas, e retornar ao estado normal das suas atividades o mais rapidamente possível (Chowdhury *et al.*, 2019). Nesse sentido, os relacionamentos desenvolvidos auxiliam na capacidade de construir essa resiliência (Blackhurst *et al.*, 2011), podendo melhorar o desempenho através da capacidade de resposta, inclusive ficando mais bem preparada para mudanças futuras (Eisenhardt e Martin 2000).

Para este estudo, a resiliência que envolve as capacidades operacionais de resposta e adaptação à mudança, assim como os relacionamentos estabelecidos, forma a resiliência da cadeia. Este conceito alinha-se com outros estudos (Chowdhury *et al.*, 2019; Wieland e Marcus Wallenburg, 2013), que destacam a associação da resiliência com fatores como confiança, cooperação, compromisso, gestão e desempenho da cadeia de suprimentos, integrando-a aos fatores contingenciais relevantes.

As relações de poder estabelecidas dentro das estruturas organizacionais também estão presentes na cadeia de suprimentos (Benton e Maloni, 2005). Em determinadas cadeias, certas organizações tentam exercer poder sobre outros elos. Geralmente, cada CS possui pelo menos uma empresa que detém esse poder (Lambert e Cooper, 1998). Essa empresa pode optar por exercer ou não essa influência. Quando decide não a exercer, tende a favorecer uma maior integração, enquanto que o exercício do poder de maneira coercitiva pode impactar a dinâmica da cadeia (Benton e Maloni, 2005).

O efeito ocorre tanto nas empresas que são alvo quanto naquelas que exercem esse poder. Esse poder pode ser exercido de maneira mediada, incluindo aspectos de coerção e recompensa do detentor do poder para o alvo, ou de forma não mediada, derivada dos próprios relacionamentos e da *expertise* de determinada empresa (Maurer *et al.*, 2012).

Estudos indicam a influência do poder na integração e no desempenho. Ghosh e Fedorowicz (2008) apontam que, em cenários onde há poucos fornecedores e uma dependência muito alta, pode surgir desconfiança em relação ao exercício desse poder pelo fornecedor. Nesse cenário, o impacto é negativo para a confiança, exigindo contratos por parte do comprador como forma de proteção. De forma semelhante, Yeung *et al.*, (2009) argumentam que o uso do poder não coercitivo pode aumentar a integração, enquanto o poder coercitivo prejudica as relações. Uma postura de exploração da CS pode levar a um baixo desempenho e fazer com que empresas desistam da parceria quando possível.

O poder também pode estar ligado ao papel de coordenação das atividades exercidas dentro da CS por alguma das empresas. Quando existe assimetria de poder, mecanismos relacionais são preferíveis. Porém, quando o poder é exercido por uma única empresa, com parceiros mais fracos, esses parceiros tendem a buscar salvaguardas em contratos (Pilbeam *et al.*, 2012). Assim, o poder é um fator contingencial importante para o ambiente interorganizacional, dependendo de como ele é exercido. O impacto causado varia conforme as relações são estabelecidas e a estrutura da CS.

Em relação aos fatores contingenciais externos, esse estudo considera: incertezas ambientais, concorrência e regulamentação governamental. Vale ressaltar, que a referência é a

cadeia de suprimentos, portanto, a percepção desses fatores externos é o que se encontra fora dos relacionamentos da cadeia de suprimentos tida como referência.

A incerteza ambiental envolve questões relacionadas ao ambiente de negócios da empresa, como previsibilidade de preços, qualidade de matérias-primas, riscos associados às transações e mudanças tecnológicas no mercado em que a empresa atua. Nesse contexto, características específicas do país podem interferir nas estratégias e nas relações da cadeia de suprimentos (Kauppi *et al.*, 2016), influenciado inclusive o risco de comportamento oportunista (Wiengarten *et al.*, 2017). Aspectos particulares relacionados ao setor podem surgir e ser mais bem compreendidos por meio de entrevistas, em contraponto com dados secundários disponíveis.

No que se refere à concorrência, pode haver uma hostilidade que leva as empresas disputem acirradamente canais de vendas, distribuição, qualidade e variedade de produtos, preço e participação no mercado (Otley, 2016). Isso pode trazer impactos às suas atividades e ao desempenho (Wang *et al.*, 2022).

No tocante a regulamentação governamental, algumas cadeias possuem regulamentações específicas devido ao trato com materiais perigosos ou produtos que causam impactos à saúde, como alimentos (Zylbersztajn, 2000) ou medicamentos, por exemplo. Além disso, aspectos que podem envolver fiscalização, supervisão ou restrições podem ser fatores relevantes para algumas cadeias de suprimentos. Assim, observar como esse fator impacta as atividades e o desempenho da CS se torna relevante.

Esses fatores contingenciais podem então interagir com o fluxo de recursos e com o fluxo de informações, exigindo que as organizações da cadeia de suprimentos realizem adaptações. Os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre os membros, expostos a esses fatores, podem ser afetados de diferentes maneiras, assim como, os relacionamentos podem ser úteis na adaptação necessária para se adequar ao ambiente interorganizacional.

Os relacionamentos interorganizacionais e os fatores contingenciais podem então agir sobre o desempenho organizacional e interorganizacional na cadeia de suprimentos. Desta forma, o próximo tópico busca debater as nuances da avaliação do desempenho com foco na cadeia de suprimentos.

2.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

O grau de exigência dos consumidores e a dinâmica do mercado fazem com que as empresas direcionem grandes esforços para melhorar o binômio preço-desempenho (Haman e

Schieman, 2021). Neste contexto, o desempenho organizacional assume uma posição central para a compreensão da eficácia organizacional (Neely e Bourne, 2000; Schneiderman, 1999).

O desempenho organizacional é compreendido como um constructo multidimensional, difícil de ser caracterizado por uma única medida (Richard *et al.*, 2009). Ainda assim, apesar das dificuldades em captar e medir esse desempenho, compreendê-lo e medi-lo são aspectos importantes para as organizações. Diversos estudos têm buscado desenvolver constructos que representem o desempenho por meio de múltiplas dimensões e variáveis (Conyon e He, 2017; Durt *et al.*, 2019; Hamann e Schiemann, 2021; Palácios Marques, 2019).

Neste estudo, o desempenho é compreendido como o resultado econômico decorrente da interação entre atributos, ações e o ambiente de uma organização (Combs *et al.* 2005), considerando, também, que incluem diversas partes interessadas, em vários níveis, e que afetam as métricas e dimensões utilizadas (Richard *et al.*, 2009). Assim como decorrente da percepção dos atores envolvidos.

Compreende-se também que o desempenho não persiste indefinidamente, ou seja, as medidas que captam o desempenho precisam de flexibilidade de ajuste e de adaptação temporal. Nesse sentido, embora as medidas contábeis sejam amplamente utilizadas, elas tendem a oferecer uma visão retrospectiva, em vez de prever o desempenho futuro. A implicação é que, quanto mais dinâmico o ambiente, menos claras serão as regras de desempenho, e, quanto mais variável o ambiente regulatório e institucional em que as empresas operam, menos válidas e comparáveis serão as medidas contábeis como sinais de retorno econômico (Richard *et al.*, 2009).

Diante disso, medidas mistas, que incluem as financeiras e não-financeiras, são mais capazes de equilibrar as diversas perspectivas e interesses envolvidos no desempenho. Sobretudo, ao buscar medir um desempenho latente, as medidas que envolvem a percepção, *benchmarking* e perspectivas individuais ou em conjunto, são escolhas mais pertinentes. Ao contrário do que se possam imaginar, essas medidas não são de segunda importância, mas são medidas relevantes que compensam vieses de métricas exclusivamente financeiras. De acordo com estudos empíricos realizados por Richard *et al.* (2009), as correlações estatísticas entre medidas objetivas e subjetivas são altas, ou seja, indicando que ambas têm potencial semelhante para medir o desempenho.

Em resumo, compreende-se que as empresas alcançam o sucesso atendendo a dois pressupostos: as expectativas das partes interessadas (eficácia) e maximizando a utilização dos recursos disponíveis (eficiência). Assim, medir o desempenho é avaliar o sucesso atual e a probabilidade de manter bons resultados (Rey e Neely, 2010).

No contexto das cadeias de suprimentos, o processo de medição de desempenho é igualmente fundamental, pois permite que as empresas avaliem, gerenciem e controlem as atividades para alcançar os objetivos estratégicos (Elgazzar *et al.*, 2019). Todavia, medir esse desempenho envolve considerar tanto os objetivos individuais das empresas quanto o contexto interorganizacional (Mishra *et al.*, 2018; Simão *et al.*, 2022).

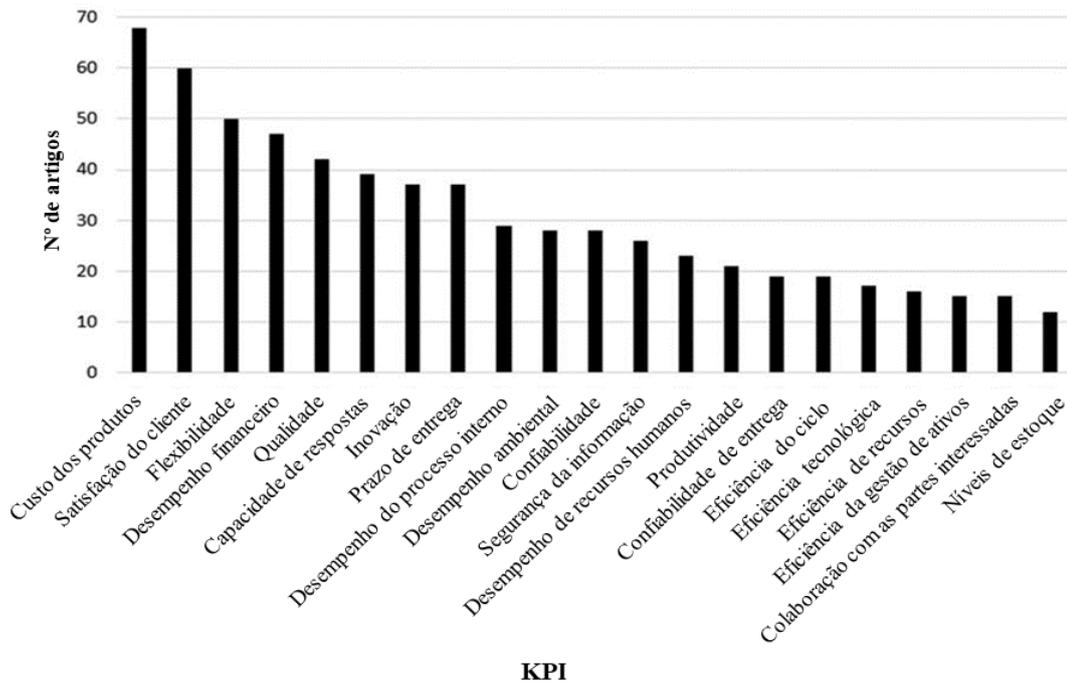
Esse desempenho é medido por inúmeros objetivos, que incluem a identificação de gargalos, acompanhamento de progressos, a comunicação transparente para a tomada de decisão e uma melhor compreensão das necessidades dos clientes. Para que essa medição seja realmente eficaz, ela precisa ser inclusiva, mensurável e consistente (Maaz e Ahmad, 2022).

A literatura sobre o desempenho da cadeia de abastecimento discute uma variedade de métricas, tanto de perspectiva quantitativa quanto qualitativa. Assim como múltiplos focos, que variam de acordo com a finalidade e os atributos mais relevantes a serem observados no desempenho (Simão *et al.*, 2022).

Em relação a cada foco estabelecido, busca-se vincular indicadores-chave (KPIs), que devem fornecer informações eficazes, apoiar os objetivos da cadeia e serem úteis para gerar *feedbacks*, além de melhorar e medir o desempenho da cadeia de suprimentos (Lehyani *et al.*, 2021). Considerando que uma cadeia de suprimentos é um conjunto inter-relacionado de atividades controladas por várias empresas (Weber e Heidenreich, 2018), é necessário considerar essas particularidades para que o desempenho seja medido de forma efetiva.

Há uma variedade de métricas disponíveis e utilizadas na literatura. Gunasekaran e Kobu (2007) reuniram 90 métricas a partir de trabalhos desenvolvidos entre 1995 e 2004, sendo 65% não-financeiras e 35% financeiras. Em revisão de literatura com artigos publicados entre 2008 e 2019, Lehyani *et al.* (2021) fizeram um levantamento dos KPIs mais utilizados, que incluem: custo dos produtos e satisfação de clientes, com mais de 60 citações; os indicadores de flexibilidade e os indicadores financeiros, citados mais de 50 vezes; e os indicadores de inovação, qualidade, capacidade de resposta e prazo de entrega, que aparecem na terceira ordem de classificação, conforme Figura 5.

Figura 5: Distribuição dos indicadores de desempenho



Fonte: adaptado de Lehyani *et al.* 2021.

De acordo com Lehyani *et al.*, (2021), a maioria das empresas utiliza principalmente KPIs focados em custos, satisfação do cliente, desempenho financeiro, flexibilidade, qualidade, inovação, capacidade de resposta e prazo de entrega. A escolha desses indicadores, no entanto, acaba se vinculando ao contexto, dinâmica e abordagem considerada pelo pesquisador.

Como não existe uma maneira única para medição assertiva desse desempenho, tão pouco KPIs únicos para todos os contextos, deve-se buscar alinhar o contexto das empresas com as estratégias e objetivos e considerar que medidas isoladas não conseguem captar todos os relacionamentos entre parceiros. Fracassando por simplificar demais as complexidades envolvidas, no que tange às interdependências, inter-relações e compartilhamento de informações (Simão *et al.*, 2022).

Desta forma, os sistemas de medição de desempenho captam melhor a complexidade do desempenho individual e o desempenho da cadeia de suprimentos. Um sistema de medição de cadeia de suprimentos pode ser definido como um conjunto de métricas que conseguem quantificar a eficiência e a eficácia dos processos e relacionamentos existentes. Sendo abrangente para captar as múltiplas empresas e as múltiplas funções, permitindo uma melhor gestão da cadeia (Maestrini *et al.*, 2017).

Buscando abordar melhor a complexidade envolvida, os sistemas de medição de desempenho ganham força na literatura, assim como modelos existentes passam a ser aplicados

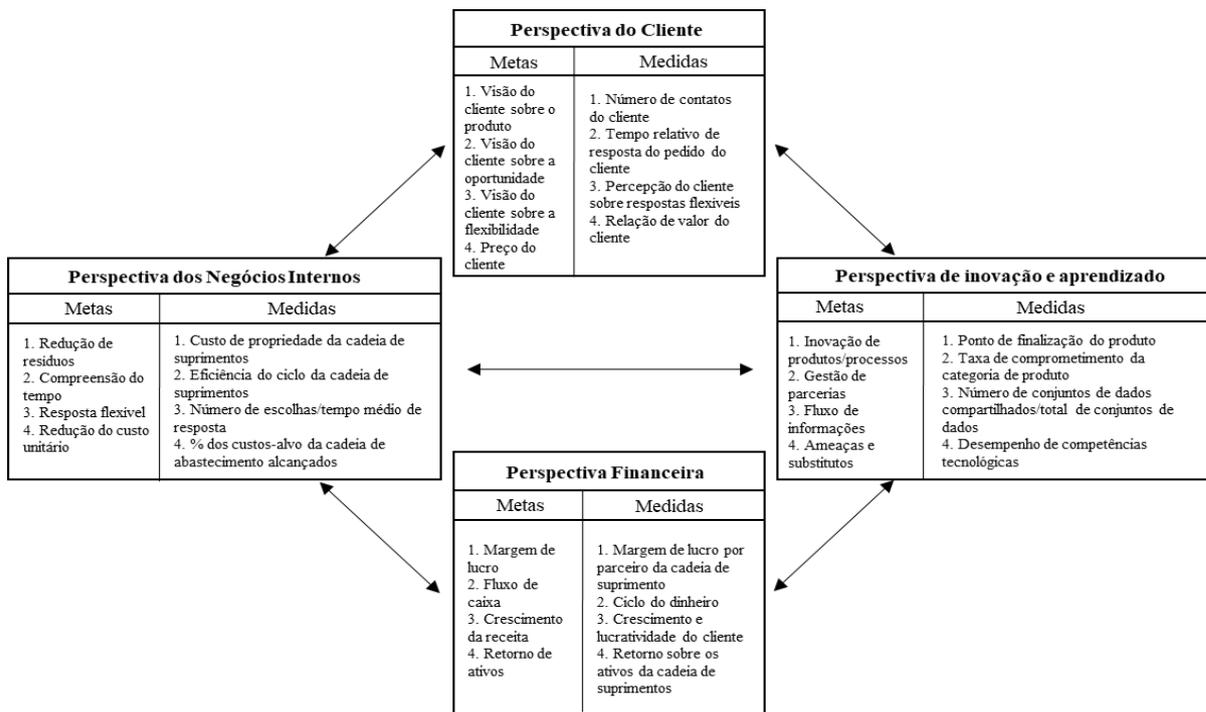
em cadeias de suprimentos. De acordo com Agami *et al.* (2012), os sistemas podem ser classificados em financeiros e não financeiros.

Entre eles pode-se citar o *Balanced Scorecard* (BSC) modificado por Brewer e Speh (2000) aplicado à cadeia de suprimentos. Os autores usam como referência as dimensões e pressupostos do BSC, para vincular aspectos de medição de desempenho para a cadeia de suprimentos, como:

- na dimensão de processos internos, os objetivos da cadeia é a redução de desperdícios, compreensão de tempo, resposta flexível e redução de custo unitário;
- na dimensão de clientes, deve-se buscar melhorar a qualidade do produto ou serviço, melhorar a pontualidade, ter maior flexibilidade e agregar valor;
- na dimensão financeira, a cadeia deve buscar maiores margem de lucros, melhores fluxos de caixa, crescimento de receitas e maior retorno sobre ativos;
- na perspectiva da dimensão de inovação, é preciso inovar em produtos e processos, na gestão das parcerias, fluxos de informações e pensar em ameaças.

O *framework* proposto por Brewer e Speh (2000) pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 5: *Balanced Scorecard* para cadeias de suprimentos



Fonte: adaptado de Brewer e Speh (2000).

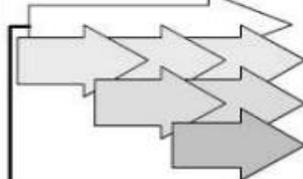
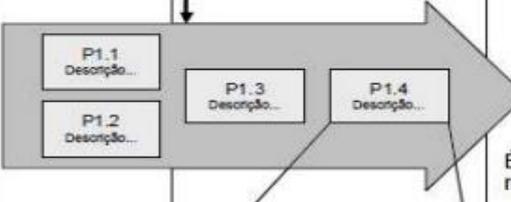
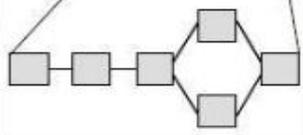
Além das metas, Brewer e Speh (2000), demonstram como medi-las, associando à perspectiva da cadeia de suprimentos. Indicadores como flexibilidade, necessidade de informações, redução de custos, satisfação do cliente, entrega no tempo com especificações requeridas, são muito utilizados, se mantendo entre KPIs críticos mais relevantes.

No entanto, as críticas da literatura se estendem ao BSC usado na cadeia de suprimentos, considerando como fraquezas a abordagem na visão essencialmente de topo e por ser mais uma ferramenta de gestão estratégica do que um sistema de medição de desempenho essencialmente (Soni e Kodali, 2010; Simão *et al.*, 2022). Com isso novos modelos mais específicos começaram a ser propostos.

Buscando proporcionar maior universalidade às abordagens utilizadas, o modelo *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) fornece uma arquitetura global para identificar, analisar e monitorar o desempenho da cadeia de suprimentos, permitindo que as medidas de processos e subprocessos, objetivos de gestão e medidas específicas das empresas participantes sejam utilizados. Ou seja, possui flexibilidade adaptativa (Abdeen *et al.*, 2022; Kottala e Hebert, 2019). Sendo um modelo de referência adaptativo, aplicável em diferentes níveis, possibilita que as empresas criem, a partir de sua estrutura, sistemas individuais. O modelo possui 4 níveis.

O Nível 1- que é o nível superior, onde são definidos os tipos de processo (planejar, abastecer, produzir, entregar, retornar), assim como são definidos objetivos estratégicos da cadeia; Nível 2- é o nível de configuração, onde são formadas as categorias de processos; Nível 3- ocorre a decomposição dos processos em elementos, que são as habilidades para competir no mercado; Nível 4- é a implementação de práticas específicas para a empresa competir, a partir dos processos que foram definidos. Essa perspectiva pode ser mais bem visualizada no esquema proposto por Corrêa (2013) na Figura 7.

Figura 6: Modelos SCOR

	Nível	Descrição	Esquema	Comentários
Supply Chain Operations – Modelo de Referência	1 	Nível superior Tipos de processos		O nível 1 define o escopo e o conteúdo para o modelo de referência. Nesse nível são definidos os cinco processos de negócio básicos do modelo, bem como as bases e objetivos competitivos de desempenho na cadeia de suprimentos.
	2 	Nível de configuração Categorias de processos		O nível 2 permite que a empresa seja "configurada" com base em 30 categorias principais de processos. As empresas implementam suas estratégias de operações através de uma configuração exclusiva da cadeia de suprimentos. Pode ser configurada a cadeia "real" assim como a "ideal".
	3 	Nível dos elementos de processos Decomposição dos processos		O nível 3 define a habilidade da empresa para competir no mercado escolhido, e consiste de: <ul style="list-style-type: none"> • Definição dos elementos dos processos; • Informações de entrada e saída dos elementos dos processos; • Métricas para medir desempenho; • Aplicação das melhores práticas (se aplicável); • Requerimentos e capacidades de sistemas (softwares) necessários para suportar as melhores práticas; • Sistemas e ferramentas. É nesse nível que as empresas podem refinar suas estratégias de operações.
Fora do escopo	4 	Nível de implementação Decomposição dos elementos de processos		O nível 4 objetiva a implementação de práticas específicas para a empresa, visando alcançar vantagens competitivas e para se adaptar às mudanças de condições no ambiente de negócios.

Fonte: Corrêa, 2013.

Após a definição dos processos (Figura 7), atividades e principais pontos críticos, os indicadores devem estar ligados a esses pontos e as estratégias de melhoria estabelecidas. Esses indicadores devem ser capazes de avaliar, controlar, medir e gerar *feedbacks* sobre a cadeia de suprimentos. Alguns indicadores ligados a esses processos podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3: Indicadores ligados ao modelo SCOR

Plano	
Custo de informações de transporte	Fawcett <i>et al.</i> (2011), Narasimhan e Kim (2001), Gunasekaran <i>et al.</i> (2004), Makatsoris e Chang (2004), Lockamy e McCormack (2004),
Custos gerais	
Custo intangível	
Tempo de resposta	
Tempo do ciclo total da cadeia	
Prazo de entrega do pedido	
Tempo de fluxo de caixa	
Ciclo financeiro	
Fonte	
Redução de custos com fornecedores	
Tempo de ciclo do fornecedor	

Ciclo de pedido	Benton (2011), Li <i>et al.</i> (2005), Chen e Paulraj (2004), Prahinski e Benton (2004), Ahmed e Schroeder (2001),
Parceria comprador-fornecedor	
Confiança mútua	
Satisfação com transferência de conhecimento	
Disponibilidade de informações oportunas	
Fazer	
Custo de fabricação	Kaynak e Hartley (2008), Shah e Ward (2007), Nair (2006), Garcia <i>et al.</i> (2004)
Custo do inventário	
Índice de giro do estoque	
Dias de estoque	
Custo de armazém	
Tempo de ciclo de processo de planejamento	
Flexibilidade de produção	
Flexibilidade de volume	
Entrega	
Custos logísticos	SCC (2010), Garcia <i>et al.</i> (2004), Makatsoris e Chang (2004), Ha <i>et al.</i> (2003)
Custos de eliminação	
Custo de entrega	
Custos de transporte	
Eficiência da entrega	
Prazo de entrega	
Qualidade dos produtos entregas	
Frequência de entrega	
Flexibilidade de entrega	
Flexibilidade de transporte	
Retornar	
Tempo de resposta do cliente	Luo <i>et al.</i> (2009), Luo e Homburg (2008), Santos e Fernandes (2008), Landrum e Prybutok (2004), Grönroos (2004), Yang e Peterson (2004), Wang <i>et al.</i> (2004)
Nível de valor percebido pelo cliente	
Reclamações do cliente	
Taxa de reclamação	

Fonte: Adaptado Kottala e Hebert (2019).

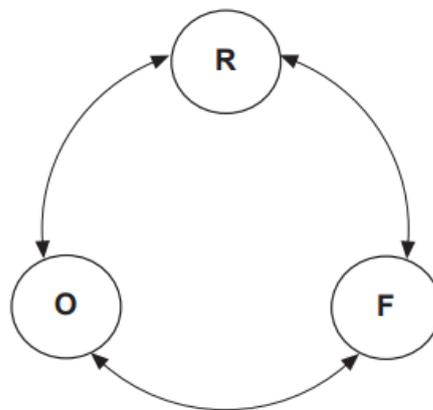
As vantagens do modelo SCOR se apresentam pela rápida avaliação do desempenho da cadeia, identificação de *gaps* no desempenho e busca de excelência de processos etc. (Pretorius *et al.*, 2013; Lehyani *et al.*, 2021). Os indicadores utilizados pela literatura, conforme constam no Quadro 3, se concentram em custos, de maneira predominante, seguido por indicadores de flexibilidade e satisfação, assim como demonstraram o estudo de Lehyani *et al.* (2021). Levando a reflexão de que o desempenho, sobretudo no contexto de uma cadeia de suprimentos, poderia abordar outros indicadores, mais amplos e sobre outros aspectos, que pudessem evidenciar outras vertentes do desempenho interorganizacional.

Os sistemas baseados em dimensões são também usados para medir o desempenho da cadeia de suprimentos, como o desenvolvido por Beamon BM (1999), que buscou desenvolver uma estrutura para a seleção de medidas de desempenho da cadeia de suprimentos, considerando que os sistemas disponíveis eram vistos como inadequados para medir desempenho, pois estavam voltados a medidas de custo, primariamente, e quase sempre, exclusivamente. Para esta autora, essas medidas de custos, isoladamente não são inclusivas, são

muitas vezes inconsistentes com os objetivos estratégicos da organização e não consideram os efeitos da incerteza.

Portanto, um sistema de medição da cadeia de abastecimento deve colocar ênfase em três tipos distintos de medidas de desempenho, a saber: medidas de recursos (R), medidas de produção (O) e medidas de flexibilidade (F). Ou seja, as métricas utilizadas devem estar vinculadas a essas três dimensões, conforme demonstrado na Figura 8, onde a dimensão de recursos deve ter métricas associadas à gestão eficiente de recursos; as medidas de produção devem considerar o atendimento das demandas dos clientes para que não recorram a outras cadeias; e as medidas de flexibilidade devem considerar a incerteza do ambiente, sendo capazes de mudar e responder às ofertas.

Figura 8: Modelo baseado em dimensões



Fonte: Beamon BM, 1999.

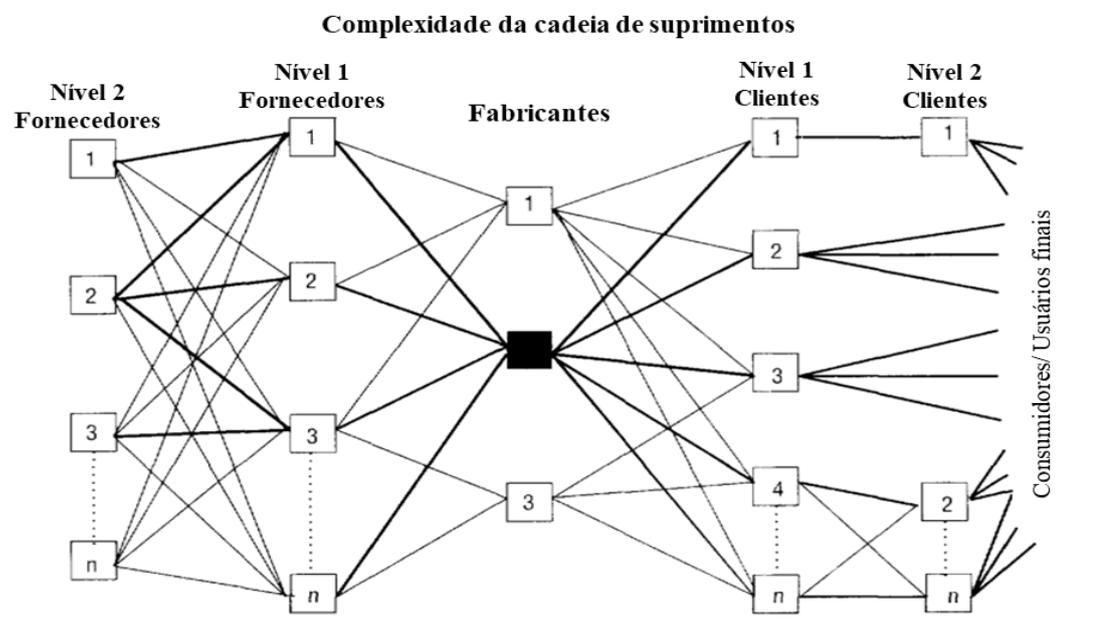
O foco do *framework* (Figura 8) está na dimensão e no que ela precisa captar para que o desempenho da CS seja acompanhado e medido. A autora também ressalta que o modelo deve ser parcimonioso para que possa ser acompanhado, por isso incorpora uma quantidade restrita de três dimensões apenas.

O estudo de Lambert e Pohlen (2001) também ressalta a falta de métricas adequadas, pois em muitos casos as medidas utilizadas são financeiras e não fornecem informações sobre quão bem os principais processos foram executados, ou quão bem a cadeia atendeu as necessidades dos clientes. Esse cenário pode gerar falhas em atender as expectativas dos consumidores finais, subotimização de departamentos, oportunidades perdidas, baixo desempenho, dificuldades de concorrência e o aumento da possibilidade de entrar em conflitos dentro da própria cadeia (Lambert e Pohlen, 2001).

Ainda, segundo Lambert e Pohlen (2001), o desafio é desenvolver um sistema de medição que permita aos gestores considerarem áreas da cadeia de suprimentos que o desempenho possa ser melhorado. Diante disso, são necessárias métricas que superem a perspectiva interna, e incorporem a necessidade de determinar o inter-relacionamento entre a empresa e a cadeia de suprimentos.

Desta forma, o *framework* proposto por Lambert e Pohlen (2001) considera os elos entre parceiros, buscando incentivar a cooperação entre as empresas. A estrutura começa com as ligações na perspectiva da empresa focal para os demais membros. A abordagem elo por elo, alinha a medição do desempenho do ponto de origem até o ponto de consumo. O mapa identifica vários caminhos materiais, fluxos de informação e fontes, até o consumidor final (Figura 9).

Figura 7: Elos da cadeia de suprimentos



Fonte: adaptado de Lambert e Pohlen, 2001.

Os gerentes podem usar o mapa (Figura 9) para identificar as diferentes empresas e ligações que compõem a cadeia de abastecimento. O foco deve estar nos elos mais importantes e críticos para alcançar o sucesso. Em outras palavras, ao gerenciar adequadamente as díades, é possível maximizar o potencial de aumentar a rentabilidade e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. A gestão do relacionamento com clientes e fornecedores são os dois principais processos que capturam o desempenho geral da relação entre fornecedor e cliente, podendo ser utilizados para interligar toda a cadeia de abastecimento (Lambert e Pohlen, 2001).

O objetivo não deve ser identificar métricas específicas, mas fornecer a estrutura que permite que a gestão desenvolva as melhores métricas para cada situação. Desta forma, o foco deve ser no valor que o elo cria, pois, ao maximizar a rentabilidade em cada elo, o desempenho da cadeia de suprimentos alinha-se em direção aos objetivos da gestão e maximiza o desempenho para o todo (Lambert e Pohlen, 2001).

O estudo de Otto e Kotzab (2003) reconhece que o desempenho pode ter diferentes perspectivas e que ao alterar a perspectiva utilizada, as métricas relacionadas também se alteram. Ou seja, cada perspectiva segue um conjunto particular de objetivos, que conseqüentemente, leva a um conjunto específico de métricas de desempenho. A abordagem do *Balanced Scorecard*, com sua visão multidimensional da realidade organizacional tenta superar essa fronteira. No entanto, se faz relevante diferenciar que utilizar dimensão não é sinônimo de perspectiva. Logo, as aplicações do BSC utilizam várias dimensões, mas na maioria dos casos, apenas uma perspectiva. No caso das cadeias de suprimentos, a perspectiva pode ser da logística, por exemplo.

O argumento dos autores Otto e Kotzab (2003) é defender que existem diversas perspectivas sobre cadeias de abastecimentos e que essa percepção pré-determina objetivos e métricas. Desse pressuposto, os autores sugerem seis perspectivas: Dinâmica de Sistemas, Pesquisa Operacional e Tecnologia da Informação, Logística, Marketing, Organização e Estratégia. O Quadro 4 demonstra as perspectivas e o foco de cada abordagem.

Quadro 4: Perspectivas da cadeia de suprimentos

Perspectiva	Propósito da SCM	Área focal de melhoria
Sistema dinâmico	Gerenciar trade-offs ao longo de toda a cadeia	Gerenciamento de pedidos
Pesquisa operacional	Calculando soluções ótimas dentro de um determinado conjunto de graus de liberdade	Configuração e fluxo de rede
Logística	Integrando processos genéricos sequencialmente, verticalmente e horizontalmente	Integração de processos
Marketing	Segmentar produtos e mercados e combinar ambos usando o canal de distribuição certo	Ajuste entre produto, canal e cliente
Organização	Determinar e dominar a necessidade de coordenar e gerenciar relacionamentos	Segmentação intraempresarial
Estratégia	Fundir competências e realocar-se nos segmentos mais profundos do pool de lucros	Capacidade de parceria; Posicionamento na cadeia

Fonte: Adaptado de Otto e Kotzab, 2003.

A perspectiva da Dinâmica do Sistema (Quadro 4) compreende a cadeia de suprimentos como uma cadeia de sistemas de transações locais consecutivos e sequencialmente interdependentes. Embora este conjunto de sistemas locais tenha múltiplas propriedades, sua

análise geralmente é restrita para uma característica focal: cada sistema local representa um escalão de otimização que converte pedidos de clientes em necessidades de materiais e produtos.

A perspectiva Operacional e Tecnologia (Quadro 4) molda a cadeia de abastecimento como um recurso configurável e programável em fluxo, que tem a função de movimentar (principalmente) objetos materiais das fontes de produção até os clientes finais, onde diversas restrições são parte do fluxo. Do ponto de vista da Logística (Quadro 4), a cadeia é vista como um conjunto de processos de negócios, que para fins de gestão são comparados aos genéricos modelos de processos de negócios. Para o marketing, o foco se volta principalmente aos custos e atendimento dos clientes (Stock e Lambert, 2001).

Do ponto de vista organizacional (Quadro 4), os relacionamentos do ambiente empresarial são muito relevantes e impactam o lucro e o foco da organização (Cooper e Ellram, 1993; Bowersox, 1999). Esses relacionamentos são vistos como a essência da gestão da cadeia de suprimentos, tanto os que ocorrem a jusante como a montante da empresa de referência (Christopher, 1999). Na visão da perspectiva organizacional, a cadeia de suprimentos aparece como um conjunto de relacionamentos interorganizacionais (Skjott-Larsen, 2000). Desta forma, a gestão por meio de uma abordagem organizacional visa superar barreiras funcionais e coordenar relacionamentos interorganizacionais.

Da perspectiva da estratégia (Quadro 4), o foco está no domínio ou vantagem competitiva, voltado a competências e lucros e não mais a processos ou recursos. As empresas possuem recursos (Hamel e Prahalad, 1996), que necessitam estar conectados adequadamente, para produzir produtos.

O estudo de Gunasekaran *et al.* (2004), parte da percepção de que fatores internos e externos são relevantes para a integração da CS. Sendo a integração necessária para gerenciar e controlar o fluxo de informações e recursos dos sistemas operacionais. Esse fluxo se refere ao controle de estoque e de todas as atividades de agendamento do sistema, considerando toda a gama de restrições de recursos e de tempo. Desta forma, para que a comunicação de informações e o fluxo sejam eficientes, o uso das métricas deve ser compreensível por todos os membros da cadeia de fornecimento, com pouca oportunidade para manipulação (Gunasekaran *et al.* 2001).

Buscando melhorar esse fluxo, Gunasekaran *et al.* (2004) constataram que ainda seria necessário ajustar a quantidade e quais métricas deveriam ser usadas. Baseado nos processos do modelo SCOR, vincularam diversos indicadores, utilizados na literatura, para construir um questionário para que especialistas e gerentes pudessem avaliar se esses indicadores seriam:

muito importantes, medianamente importantes e menos importantes. Nesse tocante, os principais indicadores ligados a cada um dos processos foram (Quadro 5):

Quadro 4: *Framework* de desempenho da cadeia de suprimentos

	Estratégico	Tático	Operacional
Plano	Nível de valor percebido pelo cliente; Variações em relação ao orçamento; Prazo de entrega do pedido; Custo de processamento, Lucro líquido vs. taxa de produtividade; Tempo total de ciclo, Tempo total de fluxo de caixa; Tempo de ciclo para desenvolvimento do produto.	Tempo de consulta do cliente; Tempo de desenvolvimento do produto; Precisão de técnicas de previsão; Tempo de ciclo do processo; Entrada de pedido; Produtividade dos recursos humanos.	Entrada de pedido; Produtividade dos recursos humanos.
Fonte		Desempenho de entrega do fornecedor; Prazo de entrega do fornecedor em relação à indústria normal; Preços do fornecedor em relação mercado; Eficiência do pedido de compra; Eficiência do método do fluxo de caixa; Reserva de fornecedor.	Eficiência do tempo do ciclo do pedido de compra; Preços do fornecedor em relação mercado.
Fazer	Gama de produtos e serviços.	Porcentagem de defeitos; Custo por hora de operação; Utilização da capacidade; Utilização econômica da quantidade.	Porcentagem de defeitos; Custo por hora de operação; Índice de produtividade dos recursos humanos.
Entregar	Flexibilidade do sistema de atendimento para atender necessidades do cliente; Eficácia do planejamento de distribuição empresarial.	Flexibilidade do sistema de atendimento para atender necessidades o cliente; Eficácia do cronograma de planejamento de distribuição; Eficácia da entrega de fatura; Porcentagem de produtos acabados em trânsito; Confiabilidade do desempenho da entrega.	Qualidade das mercadorias entregues; Entrega de mercadorias dentro do prazo; Eficácia dos métodos de entrega de fatura; Número de notas de entrega faturadas sem defeito; Porcentagem de entregas urgentes; Riqueza de informações na realização entrega; Confiabilidade do desempenho da entrega.

Fonte: adaptado de Gunasekaran *et al.* 2004.

O estudo de Gunasekaran *et al.* (2004) é considerado uma abordagem hierárquica, pois avalia as métricas de acordo com níveis de relevância. O Quadro 5 demonstra essas medidas de acordo com o nível de relevância que foi estabelecido pelas médias das respostas. Esse método auxilia, como é da proposta do trabalho, a selecionar métricas eficientes para medir o desempenho dos processos da cadeia de abastecimento, sendo então uma metodologia utilizada para evidenciar aspectos mais relevantes de um contexto complexo, como no caso das cadeias de suprimentos.

Desta forma, o estudo de Agami *et al.* (2012) classifica os estudos de medição de desempenho em: 1- Modelos baseados em BSC; 2- Modelo SCOR; 3- Modelos baseados em dimensão; 4- Modelos baseados em links; 5- Modelos baseados em perspectivas; 6- Modelos baseados em hierarquia, 7- Modelos baseados em função; 8- Modelos baseados em eficiência; e 9- Modelos genéricos. Essa classificação auxilia na compreensão de como o desempenho das cadeias de suprimentos tem sido estudado.

Optou-se por utilizar essa classificação, neste estudo, para facilitar a compreensão das abordagens dada pelas pesquisas que tratam do desempenho das CS. Além disso, podem-se demonstrar as contribuições que cada modelo de avaliação de desempenho traz para construção desse estudo. O Quadro 6 apresenta as classificações e as referidas contribuições trazidas para o debate teórico e para o desenvolvimento do trabalho.

Quadro 5: Contribuições dos modelos de avaliação de desempenho

Modelos	Contribuição para este estudo
1- Modelos baseados em BSC O BSC incorpora dimensões à medição do desempenho e busca equilibrar métricas financeiras e não-financeiras.	Compreensão de que o desempenho é multidimensional e que para captá-lo é necessário métrica financeiras e não-financeiras.
2- Modelo SCOR Mapeia e torna relevantes os processos da cadeia de suprimentos e relaciona esses processos a métricas capazes de medi-los.	Compreender os processos da cadeia e os principais KPIs auxilia a mapear os processos e recursos mais relevantes que impactam o desempenho da cadeia e o organizacional.
3- Modelos baseados em dimensão Sendo o desempenho multidimensional é necessário foco em quais dimensões se tornam mais relevantes.	Compreender e mapear as dimensões mais estudadas, evidenciadas e relevantes para auxiliar na percepção de dimensões relevantes.
4- Links A cadeia de suprimentos possui diversos relacionamentos que são de extrema relevância para que o desempenho seja alcançado.	Compreendendo a relevância das relações interorganizacionais se faz relevante estabelecer e estudar <i>links</i> entre parceiros.
5- Perspectiva A perspectiva dada determina as dimensões e métricas que serão mais relevantes a serem captadas	Definir a perspectiva dada aos estudos sobre o desempenho da cadeia auxiliará a captar melhor e mais parcimoniosamente dimensões e métricas
6- Modelos baseados em hierarquia Os estudos incorporam a percepção e importância das métricas em relação a outras	Muitas métricas são estudadas e referenciadas pela literatura, com isso a percepção dos membros direciona o que consideram mais relevantes.
9- Modelos genéricos Muitos modelos são desenvolvidos como constructos para estudar cadeias específicas ou sob teorias e perspectivas específicas	Esses modelos auxiliam na atualização da literatura, em relação a métricas, modelos e abordagens dadas.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Conforme se observa (Quadro 6), algumas classificações não são utilizadas para as finalidades e debates propostos por esta pesquisa. No entanto, os estudos que debatem o tema de avaliação de desempenho interorganizacional, sob a classificação apresentada no Quadro 6, auxiliam no debate e na compreensão dos desafios, problemas, soluções, métricas utilizadas,

estudos das parcerias. Com isso, ajudam a estruturar os constructos teóricos e a metodologia desenvolvida por este estudo.

Além disso, este estudo utiliza a classificação de Agami *et al.* (2012) para discutir os trabalhos apresentados no próximo tópico, advindos da revisão integrativa da literatura, servindo para organizar e facilitar a compreensão das pesquisas selecionadas. O próximo tópico também apresenta e debate esses trabalhos, buscando evidenciar as lacunas da literatura e as possíveis contribuições trazidas pelos estudos selecionados, estabelecendo um diálogo crítico sobre o desempenho interorganizacional.

2.5 ABORDAGENS E PERSPECTIVAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ANÁLISES DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Buscando um panorama geral sobre como as cadeias de suprimentos são estudadas, como o desempenho é tratado, lacunas e contribuições possíveis, assim como o estágio da literatura, foi realizada uma Revisão Integrativa da Literatura. Nesta perspectiva, para facilitar a compreensão sobre as abordagens usadas, as análises feitas, as metodologias e objetivos propostos, permitindo compreender melhor a área, assim como possibilitar debates entre os estudos, foi utilizada a classificação proposta por Agami *et al.* (2012) sobre avaliação de desempenho.

São então apresentados os principais objetivos, resultados e contribuições dos estudos referenciados, e posteriormente são observados aspectos importantes sobre o arcabouço teórico, envolvendo: lacunas evidenciadas, metodologias utilizadas, contribuições diretas a esse estudo, resultados evidenciados que podem dialogar com os aqui apresentados e críticas, que podem ser sanadas com os resultados desta pesquisa.

Nesse tocante a primeira classificação se refere aos estudos que utilizam o modelo SCOR, ainda amplamente utilizado pela literatura para avaliar o desempenho e selecionar métricas. O estudo de Kotalla e Hebert (2019) buscou construir uma relação entre as dimensões do modelo SCOR e indicadores considerados gerais da cadeia de suprimentos para o setor manufatureiro da Índia. Dentro dos procedimentos metodológicos adotados, foram entrevistados em torno de 155 gestores. Entre os principais resultados obtidos, os autores evidenciam que características demográficas como idade da empresa, tipo de empresa e perfil dos respondentes apresentam diferenças significativas na seleção dos indicadores. Evidenciaram também que para que as organizações possuam integração com os membros,

devem primeiro desenvolver internamente essa integração, para posteriormente, possuírem visibilidade entre os parceiros e assim construir uma integração interfirmas.

Além disso, os processos de planejar, adquirir, fabricar, entregar e devolver tem influência positiva nos seguintes aspectos: qualidade dos produtos, quantidade de pedidos econômicos, ciclo de caixa, confiabilidade de entrega, *lead time* de fabricação, tempo total de fluxo de caixa, giro de estoque e custo de processamento de garantia/devoluções.

O estudo de Tripathi *et al.* (2021) tem a proposta de medir o desempenho das cadeias farmacêuticas indianas, buscando compreender o comportamento e as variáveis críticas associadas ao modelo SCOR. Utilizando análise fatorial e modelos de regressão, o estudo evidenciou a importância da eficiência do fluxo de materiais em termos de eficiência de inventário e distribuição, como um dos principais fatores que contribuem para a rentabilidade. A pesquisa ressaltou também o impacto do contexto nacional, que pode alterar os resultados encontrados, dependendo do país que a CS esteja estabelecida.

Buscando encontrar indicadores que auxiliem na medição da cadeia de suprimentos hoteleira, Abdeen *et al.* (2022) utilizaram três hotéis para realizar um estudo múltiplo de caso no Sri Lanka, fazendo uso da visão dos especialistas e de entrevistas com gerentes para compor os indicadores chave. Ao final do trabalho, 38 indicadores foram considerados como adequados como adequados a medir o desempenho da cadeia de suprimentos hoteleira. Os autores ressaltaram que por se tratar de um setor com características particulares, os indicadores selecionados precisam ser parte desse contexto, para que de fato possam avaliar o desempenho.

O estudo de Benrqya *et al.* (2024) tem como objetivo investigar a relação entre maturidade dos processos da cadeia de suprimentos e o desempenho no contexto de um mercado emergente que no caso é o Marrocos. O artigo fez uso de metodologia quantitativa, aplicando questionários com 175 gerentes e realizando a análise de dados por meio do modelo conceitual de estimativa de mínimos quadrados parciais. Os resultados demonstraram que o nível de maturidade impacta positivamente o desempenho dos processos, sendo o compartilhamento de informações um moderador nessa relação.

O estudo de Benrqya *et al.* (2024) evidenciou que a maturidade dos processos é um importante fator para melhorar o desempenho, onde os sistemas de informação funcionam como um recurso facilitador para agilidade, flexibilidade, capacidade de resposta e gestão de ativos nas empresas marroquinas participantes. O estudo indicou que para analisar em maior profundidade essa relação, novas variáveis podem ser testadas por meio de estudos de caso. Nesse tocante, evidencia-se a perspectiva única das cadeias de suprimentos e das variáveis contextuais influenciando os aspectos do desempenho.

Nessa perspectiva, os estudos de Abdeen *et al.* (2022) e de Benrqya *et al.* (2024) enfatizam que aspectos do contexto, cultura e setor precisam ser considerados, para que o desempenho seja analisado, assim como da seleção dos indicadores. Esses fatores podem inclusive moderar as relações estudadas, considerando que alteram, entre outros fatores, a forma de entender o desempenho, de manter relacionamentos interorganizacionais e outros. O resumo das características das pesquisas está demonstrado no Quadro 7.

Quadro 6: Avaliação de desempenho baseados em modelo SCOR

Classificação	Estudo	Objetivos	Metodologia aplicada
Avaliação de desempenho baseado no modelo SCOR	Kotalla e Hebert (2019)	Validar indicadores vinculados ao modelo SCOR para a indústria indiana.	Utiliza abordagem quantitativa e análise de equações estruturais.
	Tripathi <i>et al.</i> (2021)	Verificar indicadores críticos financeiros que influenciam o desempenho associados ao modelo SCOR, de multinacionais farmacêuticas.	Utiliza abordagem quantitativa por meio de análise fatorial.
	Abdeen <i>et al.</i> (2022)	Desenvolve um framework usando para avaliar o desempenho ligando KPI's com foco no setor hoteleiro.	Utiliza o modelo SCOR para vincular indicadores, selecionados por meio de entrevistas, e desenvolver o modelo.
	Benrqya <i>et al.</i> (2024)	Explora a relação entre maturidade e desempenho na cadeia do Marrocos.	Utiliza o modelo SCOR e realiza a análise por meio do método dos mínimos quadrados.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Os estudos também utilizam as dimensões para avaliar o desempenho, ou para compreender como, ou em que nível, essas dimensões são relevantes para o desempenho, assim como para associar indicadores a essas dimensões. O estudo desenvolvido por Singh *et al.* (2020) teve como objetivo, avaliar as dimensões da flexibilidade e seu impacto no desempenho organizacional e da cadeia de suprimentos, estabelecendo uma relação de causa e efeito.

Foram testadas 11 dimensões das quais a flexibilidade do produto, da distribuição e da gestão têm influência favorável sobre o desempenho. Nesse contexto, o estudo de Singh *et al.* (2020) enfatizou a relevância da flexibilidade no contexto das cadeias de suprimento, ressaltando a necessidade de conhecer o impacto e as relações entre flexibilidade e desempenho.

Ao considerar a eficiência, a eficácia e o impacto ambiental como dimensões relevantes para medir o desempenho de uma cadeia de motores elétricos brasileira, o estudo de Simão *et al.* (2022) utiliza um modelo Triple-E para simular cenários e otimizar o desempenho da cadeia. Os resultados permitiram avaliar o desempenho de cada cenário simulado, incluindo os custos envolvidos. Os autores sugerem que estudos posteriores trariam contribuições ao incluir membros *downstream* e considerar a tecnologia e a flexibilidade como aspectos relevantes nos

estudos sobre cadeias de suprimentos. O resumo dos artigos com foco em dimensões é apresentado no Quadro 8.

Quadro 7: Avaliação de desempenho baseado em dimensões

Classificação	Estudo	Objetivos	Metodologia aplicada
Avaliação de desempenho baseado em dimensões	Singh <i>et al.</i> (2020)	Mapear as relações de causa e efeito entre as dimensões da flexibilidade e o desempenho da cadeia de suprimentos de higiene pessoal indiana.	Utiliza abordagem quantitativa por meio do método DEMATEL e análise com equações estruturais.
	Simão <i>et al.</i> (2022)	Medir o desempenho de uma cadeia de motores elétricos brasileira utilizando um modelo Triple E.	Utiliza simulação de dados para avaliar o desempenho em três dimensões.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Alguns estudos utilizam os relacionamentos interorganizacionais que formam os elos das cadeias de suprimentos como foco principal para avaliar o desempenho, considerando que essas relações são centrais a CS. O estudo desenvolvido por Kataike *et al.* (2019) investigou a percepção nas relações bilaterais, entre os membros da cadeia de laticínios, sobre o desempenho. A abordagem foi quantitativa e utilizou análises de correlação. Os autores perceberam que dependendo da posição que a empresa ocupa na cadeia de suprimentos, a percepção sobre o desempenho se altera.

O estudo de Singh *et al.* (2020), por outro lado, ressalta a relevância da tecnologia em cadeias de suprimentos, sobretudo aquelas consideradas ágeis, isso porque o fluxo de informações é essencial na integração e construção de relacionamentos. No entanto, perceberam que o uso da tecnologia fica restrito ao contexto organizacional e não direcionado ao uso na cadeia de suprimentos. Observaram também que o fluxo de informação e os relacionamentos para a tomada de decisão são áreas ainda pouco investigadas.

Buscando compreender quais os antecedentes que geram maior integração na cadeia de suprimentos, Ramirez *et al.* (2021) encontram por meio de seu estudo que a confiança e o compromisso são relevantes para a integração. Os resultados mostraram que um elevado nível de integração em cadeia de abastecimento aumenta a capacidade de melhorar o desempenho operacional, o que por sua vez afeta positivamente os principais indicadores econômicos.

Ademais, o estudo de Ramirez *et al.* (2021) ampliou a percepção sobre os relacionamentos, pois trabalhou com tríades e conseguiu realizar uma definição simples, mas baseada na literatura, sobre confiança e compromisso. Os autores ressaltam, todavia, que a colaboração e a integração continuam a ser um desafio, pois, do ponto de vista estatístico, os

resultados demonstraram o valor das iniciativas de gestão nesta indústria, usando o exemplo de uma cadeia de abastecimento específica – quinoa – que pode ser adotada como referência. Porém, os resultados não devem ser generalizados, pois não se deve ignorar o contexto a ser estudado.

O estudo de Zatta *et al.* (2021) buscou identificar quais recursos relacionais e operacionais desenvolvidos e ou compartilhados pelas díades influenciam o desempenho da cadeia de suprimentos das empresas compradoras. O método foi quantitativo e qualitativo, usando entrevistas e questionários. Os principais resultados encontrados se referem ao compartilhamento de informações que quando integrado a competências operacionais influencia positivamente o desempenho dos negócios.

A pesquisa de Patrucco *et al.* (2022) se voltou para o impacto da tecnologia *big data* e inteligência artificial no desempenho da cadeia. Os resultados mostraram que o uso da tecnologia é relevante, mas é potencializada pela integração da cadeia, se a integração não existir a tecnologia fica subutilizada e não consegue suprir as dificuldades que a falta de integração causa. Este resultado se configura como relevante, pois ressalta o papel da tecnologia como um fator importante, mas o mantém como ferramenta, que pode potencializar as relações interorganizacionais, mas não as cria ou mantê-las.

O estudo de Shaikh e Ahmed (2022) buscou explicar e medir os relacionamentos da cadeia de suprimentos, com foco no impacto na resiliência e no desempenho em organizações de varejo e serviços. Para isso, utilizaram uma abordagem quantitativa com uso de equações estruturais. Os resultados mostraram que as relações influenciam significativamente o desempenho da cadeia, apontando que a cooperação desempenha um papel vital no aumento da agilidade, na resiliência e no próprio desempenho da CS. Desta forma, recomendam que a definição de integração seja revista e que outras formas de gestão sejam testadas. O resumo dos artigos sob a ótica dos elos é apresentado no Quadro 9.

Quadro 8: Avaliação de desempenho baseado em elos

Classificação	Estudo	Objetivos	Metodologia aplicada
	Kataike <i>et al.</i> (2019)	Investigar a contribuição percebida das relações bilaterais de cada membro da cadeia agroalimentar da Uganda, no desempenho.	Adota abordagem quantitativa por meio de análise de correlação.
	Singh <i>et al.</i> (2020)	Elabora um índice para medir a coordenação da cadeia de suprimentos.	Utiliza abordagem quantitativa, com opinião de especialistas para quantificação do índice.
	Ramirez <i>et al.</i> (2021)	Compreender como a integração entre parceiros é formada e o impacto no desempenho da	Usa abordagem quantitativa, com testes de hipóteses por meio de regressão.

Avaliação de desempenho baseado em Links		cadeia de suprimentos agrícola peruana.	
	Zatta <i>et al.</i> (2021)	Como recursos internos e relacionais influenciam a integração e impactam o desempenho.	Uso de entrevistas e questionários, sendo então mistos
	Patrucco <i>et al.</i> (2022)	Testa como a tecnologia 4.0 pode aumentar a visibilidade e integração entre comprador e fornecedor.	Utiliza análise de big data.
	Shaikh e Ahmed (2022)	Explicar e medir como os relacionamentos impactam a resiliência e o desempenho da cadeia de suprimentos de varejo e serviços.	Adota a abordagem quantitativa com uso de questionários e análise por meio de equações estruturais.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Os estudos baseados em perspectiva analisam e estudam a cadeia de suprimentos sob diferentes abordagens e considerando inúmeros fatores. O estudo de Kandil e Aziz (2021) buscou avaliar restrições que impedem as cadeias de suprimentos compostas por pequenas empresas de alcançar a eficiência. Os resultados mostraram que a tecnologia afetaria positivamente essa cadeia. No entanto, o estudo não amplia para outros fatores que poderiam ser influentes nessa relação.

Tendo como lente teórica a visão baseada em recursos contingentes, o estudo de Chowdhury *et al.* (2019) buscou explorar o contexto operacional no qual a resiliência da cadeia de suprimentos melhora o desempenho das organizações e da CS. Fez uso de regressões múltiplas e equações estruturais, testando resiliência, complexidade e relacionamentos. Os resultados encontrados mostraram que as práticas relacionais e a complexidade moderam o desempenho, assim como a resiliência e o desempenho são fortalecidos pelos relacionamentos interorganizacionais. No entanto, o estudo se restringe aos fatores contingentes citados.

Uma lacuna na percepção dos participantes em relação ao desempenho e a importância relativa dos KPIs chave para acompanhar o desempenho, foi evidenciado no estudo de Lu *et al.* (2019). Os principais resultados mostraram, através da análise envoltória de dados, que existe uma diferença na percepção dos membros sobre os KPIs e sobre o desempenho que precisa ser corrigida, para uma gestão conjunta. Nesse contexto, os autores afirmam que é preciso explicar quais características dos membros geram uma lacuna sobre a percepção do desempenho e sobre a seleção das medidas.

O trabalho desenvolvido por Wang *et al.* (2020) classificou as redes de cooperação em níveis de colaboração e avaliou o impacto sobre o desempenho. Apesar de se tratar de outro modelo de relacionamento interorganizacional (redes) e se voltar para empresas com

características inovadoras, os resultados mostraram que o modelo da rede e os relacionamentos fortes entre empresas, melhora o desempenho.

Buscando avaliar se práticas de gestão da cadeia de suprimentos reduzem o risco e melhoram o desempenho, Welby *et al.* (2020) testaram hipóteses relacionadas à colaboração, integração, gestão da qualidade total e adoção de tecnologias para agilidade. As análises de dados suportaram todas as hipóteses, confirmando o efeito positivo da gestão no gerenciamento de risco e no desempenho. No entanto, foca em relações de causa e efeito, sem buscar compreender como essas variáveis afetam o desempenho ou, a influência de possíveis variáveis mediadoras e de contexto.

Buscando explicar a relação entre gestão da cadeia e desempenho, Zhong e Lyu (2022) desenvolveram essa abordagem no contexto da cultura inovadora. Os resultados mostraram que práticas de gestão aplicadas à cadeia de suprimentos influenciam significativamente o desempenho. No entanto, a cultura inovadora não tem influência direta sobre o desempenho organizacional, mas influencia no desempenho da cadeia de suprimentos.

Partindo do pressuposto que a posição na cadeia afeta a medição de desempenho, Callado e Jack (2021) classificaram a amostra de empresas agroalimentares em dois grupos, um composto por empresas participantes de uma CS, outro composto por empresas coordenadoras. Demonstrando que tanto o processo de medição de desempenho, quanto na seleção de indicadores influenciam as práticas de gestão adotadas e se relacionam com a posição da empresa na cadeia de suprimentos. Ressaltando a relevância da posição ocupada pelas empresas para os estudos da área.

A logística também impacta a gestão da cadeia de suprimentos, assim como o desempenho organizacional. Esses resultados são corroborados no estudo de Acimovic *et al.* (2022). Por outro lado, Maaz *et al.* (2022) testaram a relação entre o desempenho da cadeia e o desempenho organizacional mediado pela satisfação do cliente. Os resultados encontrados demonstraram que a satisfação do cliente medeia apenas parcialmente a relação entre os desempenhos estudados, na cadeia de laticínios.

Buscando entender sob uma perspectiva interna e externa, Zhong *et al.* (2023) buscaram compreender como a colaboração desenvolvida internamente (organizacional) e externamente (cadeia de suprimentos) afeta o desempenho. Os resultados demonstraram que é necessário um ajuste ótimo entre os dois tipos de integração. Quando não existe esse equilíbrio, a colaboração começa a influenciar negativamente o desempenho. No entanto, o foco do estudo é apenas na colaboração especificamente, sem considerar outras variáveis.

Zaman *et al.* (2023) buscaram investigar fatores que facilitam o financiamento e a colaboração da cadeia de suprimentos. As conclusões mostraram que os fatores mais proeminentes do estudo são o “nível de digitalização”, o “compartilhamento de informações” e a “comunicação colaborativa”. Onde a maioria dos fatores de efeito deste estudo são o “alinhamento de incentivos” e a “qualidade da informação”. Uma relevante contribuição é que o estudo fornece inúmeros fatores que podem ser considerados para o estudo das contingências relacionadas com o desempenho da cadeia de suprimentos.

Chand *et al.* (2022) avaliaram as relações *upstream*, operacional, *downstream* e externas no aumento da complexidade e no desempenho da cadeia. Os autores utilizam equações estruturais. Os resultados encontrados demonstraram que os *drivers* de complexidade a montante e operacionais impactam negativamente o desempenho. Além disso, a complexidade *downstream* é moderada pela complexidade operacional. Nesse contexto, os autores afirmam que a complexidade das cadeias está em ascensão e que essa perspectiva precisa ser levada em consideração, pois interfere nos processos e desempenho da cadeia. O resumo dos artigos voltados à perspectiva é apresentado no Quadro 10.

Quadro 9: Avaliação de desempenho baseado em perspectiva

Classificação	Estudo	Objetivos	Metodologia aplicada
Avaliação de desempenho baseado em Perspectiva	Kandil e Aziz (2021)	Compreender as restrições que impedem o melhor desempenho da cadeia de suprimentos de pequenas e médias empresas egípcias.	Utiliza entrevistas semiestruturadas e o modelo SIX- SIGMA DMAIC, para evidenciar tais restrições.
	Chowdhury <i>et al.</i> (2019)	Verifica o impacto da resiliência no desempenho da cadeia de suprimentos de Bangladesh.	Desenvolve um modelo de resiliência, com abordagem quantitativa e qualitativa.
	Lu <i>et al.</i> (2019)	Investiga a lacuna de percepção entre parceiro da cadeia de suprimentos de serviços em relação a KPI's e ao desempenho, do Reino Unido.	Utiliza abordagem quantitativa usando o modelo DEA e outras análises.
	Wang <i>et al.</i> (2020)	Avalia os níveis de cooperação em relação a patentes em pequenas empresas de tecnologia da China.	Abordagem quantitativa com uso de regressão binomial.
	Welby <i>et al.</i> (2020)	Verifica o impacto da gestão no desempenho da cadeia de suprimentos da África do Sul.	Utiliza questionário e analisa por meio de equações estruturais
	Zhong e Lyu (2021)	Avaliar o impacto da gestão da cadeia de suprimentos têxtil da China no desempenho.	Utiliza metodologia quantitativa e análise de dados por meio de equações estruturais.
	Callado e Jack (2021)	Avaliar o impacto da coordenação nas dimensões e indicadores que medem o desempenho da cadeia agroalimentar do Brasil.	Utiliza questionários e teste hipóteses para avaliar a significância.

	Acimovic <i>et al.</i> (2022)	Avaliar o impacto da logística na gestão da cadeia de suprimentos e no desempenho.	Utiliza abordagem quantitativa por meio de testes de hipóteses.
	Maaz <i>et al.</i> (2022)	Testar a relação entre desempenho organizacional e desempenho da cadeia usando a satisfação do cliente como mediador, na cadeia agroalimentar de leite da Índia.	Utiliza abordagem quantitativa e análise fatorial confirmatória.
	Zaman <i>et al.</i> (2023)	Compreender que fatores influenciam a colaboração e como isso impacta o desempenho das cadeias de suprimentos têxtil do Paquistão.	Utiliza abordagem quantitativa, com análise DEMATEL.
	Zhong <i>et al.</i> (2023)	Compreender os efeitos da colaboração interna e externa na cadeia de suprimentos da China.	Utiliza questionários e análise de equações estruturais.
	Chand <i>et al.</i> (2022)	Avalia o impacto da complexidade no desempenho das cadeias industriais da Índia.	Utiliza abordagem quantitativa e análise por meio de equações estruturais.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Alguns estudos utilizaram a abordagem hierárquica para criar *rankings* de preferências de dimensões e indicadores que possibilitam criar cenários através da modelagem dos dados. Essa abordagem é útil para enfrentar a dificuldade de selecionar indicadores que realmente reflitam o desempenho e para garantir que os aspectos mais relevantes, definidos pelos atores envolvidos, sejam acompanhados.

Khan *et al.* (2019) buscaram desenvolver um sistema integrado, que ligue o conhecimento às decisões e que avalie o desempenho. Com isso, tornou-se possível a criação de um sistema baseado em “se... então”, onde pode-se averiguar quais impactos as decisões causaram e o impacto sobre o desempenho dessas decisões.

Kumar *et al.* (2022) buscaram identificar os principais parâmetros para melhorar os processos da cadeia de suprimentos e desenvolver um relacionamento que viabilize uma melhor agilidade. Isso porque, para os autores, o setor de vestuário estudado possui parâmetros próprios que precisam ser levados em consideração, como fabricação, distribuição, devoluções e satisfação do cliente.

Buscando priorizar os indicadores e dimensões que impactam o desempenho da cadeia farmacêutica, Khan *et al.* (2022) realizaram uma extensa revisão da literatura e com a ajuda de opinião de especialistas, validaram e depois categorizam, com base nas teorias tecnológica-organizacional-ambiental (TOE) e da cadeia de suprimentos (SC), esses indicadores. Com isso, propuseram um quadro de indicadores que ajuda a avaliar o desempenho e auxilia os gestores

a estabelecerem estratégias para o que é visto como mais relevante. O resumo dos artigos baseados em hierarquia está no Quadro 11.

Quadro 10: Avaliação de desempenho baseado em hierarquia

Classificação	Estudo	Objetivos	Metodologia aplicada
Avaliação do desempenho baseado em hierarquia	Khan <i>et al.</i> (2019)	Cria um sistema integrado baseado em conhecimento que cria uma ligação entre decisões, critérios de decisão e avalia o desempenho.	Utiliza análise hierárquica <i>fuzzy</i> e modelagem de dados para criar cenários.
	Kumar <i>et al.</i> (2022)	Identificar parâmetros para melhorar o processo e o relacionamento da cadeia de suprimentos de vestuário Indiana.	Abordagem quantitativa, por meio de aplicação de questionários e uso de análise hierárquica multicritério.
	Khan <i>et al.</i> (2022)	Busca criar um modelo para cadeias farmacêuticas para avaliar o desempenho.	Usa a opinião dos especialistas para criar um ranking por meio de análise hierárquica, das dimensões e indicadores mais relevantes.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Buscando averiguar a eficiência da cadeia de suprimentos e mediante a constatação de que alguns fatores que impactam o desempenho são ignorados pela literatura, o estudo de Noveiria *et al.* (2018) busca avaliar a eficiência relativa de cadeias de suprimentos com fluxos reversos na presença de fatores indesejáveis. O estudo contribui significativamente por abranger diversos membros da cadeia de suprimentos, e por meio do DEA, demonstrar como os padrões de eficiência e o impacto de fatores como atrasos, custos, fluxos não esperados e outros, causam no desempenho. Características do estudo são apresentadas no Quadro 12.

Quadro 11: Avaliação de desempenho baseado em eficiência

Classificação	Estudo	Objetivos	Metodologia aplicada
Avaliação do desempenho baseado em eficiência	Noveiria <i>et al.</i> (2018)	Avaliar a eficiência relativa da cadeia com fluxos reversos e fatores indesejáveis.	Utiliza abordagem quantitativa DEA e simulação de modelos.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Alguns estudos buscam avaliar o desempenho de maneira particular, com foco em um setor muito específico, com metodologias próprias e utilizando um foco exclusivo dentro da cadeia de suprimentos. O estudo de Tripathi e Talukder (2021) avaliaram indicadores para o segmento automobilístico, buscando averiguar quais são os mais relevantes para essa cadeia de suprimentos. Apresentando um *check-list* que pode ser utilizado por outros estudos.

Wang *et al.* (2022) buscaram avaliar o impacto dos níveis de compartilhamento de informações em cadeias de suprimentos agrícolas. A abordagem deste estudo se torna muito relevante, pois se preocupa com a eficácia, uso e qualidade das informações compartilhadas em cada elo da cadeia, assim como o impacto de relações que se estabelecem em curto prazo, onde o comportamento oportunista é mais observado.

O objetivo do estudo de Colombo e Beuren (2023) foi verificar se a automação de processos contábeis, funcionários engajados, cultura e sistemas interativos contribuem para criar um sistema interorganizacional de compartilhamento de informações. Os resultados comprovam que a cultura de inovação, o engajamento no trabalho e o uso de sistema de medição de desempenho interativo influenciam positiva e significativamente a automatização do processo contábil, além de mediar a relação entre cultura e engajamento no trabalho. Esse estudo lança foco nas informações e processos contábeis como relevantes para as relações e para o desempenho da cadeia de suprimentos. Os resumos dos trabalhos abordados estão elencados no Quadro 13.

Quadro 12: Avaliação de desempenho baseado em modelos genéricos

Classificação	Estudo	Objetivos	Metodologia aplicada
Avaliação de desempenho baseado em modelos genéricos	Tripathi e Talukder (2021)	Busca avaliar quais indicadores, dentro do segmento automobilístico, impactam mais o desempenho.	Tem abordagem quantitativa, avaliando por meio do ANOVA os indicadores que mais impactam o desempenho.
	Wang <i>et al.</i> (2022)	Busca avaliar o impacto dos níveis de compartilhamento de informações no desempenho de cadeias de suprimentos agrícolas.	Utiliza metodologia quantitativa por meio da construção de cenários usando inteligência artificial.
	Colombo e Beuren (2023)	Examina os efeitos da cultura, do engajamento no trabalho e do uso de sistemas iterativos de medição de desempenho na automação de processos contábeis interorganizacionais.	Abordagem quantitativa com uso de equações estruturais.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Com base nos estudos referenciados, que buscam avaliar o desempenho em cadeias de suprimentos, observar-se que a abordagem majoritariamente utilizada é quantitativa. Nessa abordagem, indicadores e variáveis são selecionados para avaliar o desempenho, com foco predominante no desempenho organizacional. A literatura oferece uma ampla variedade de indicadores já testados que podem ser selecionados para medir o desempenho organizacional; entretanto, existe uma dificuldade de compreender como o desempenho no ambiente interorganizacional é gerado e pode ser efetivamente medido.

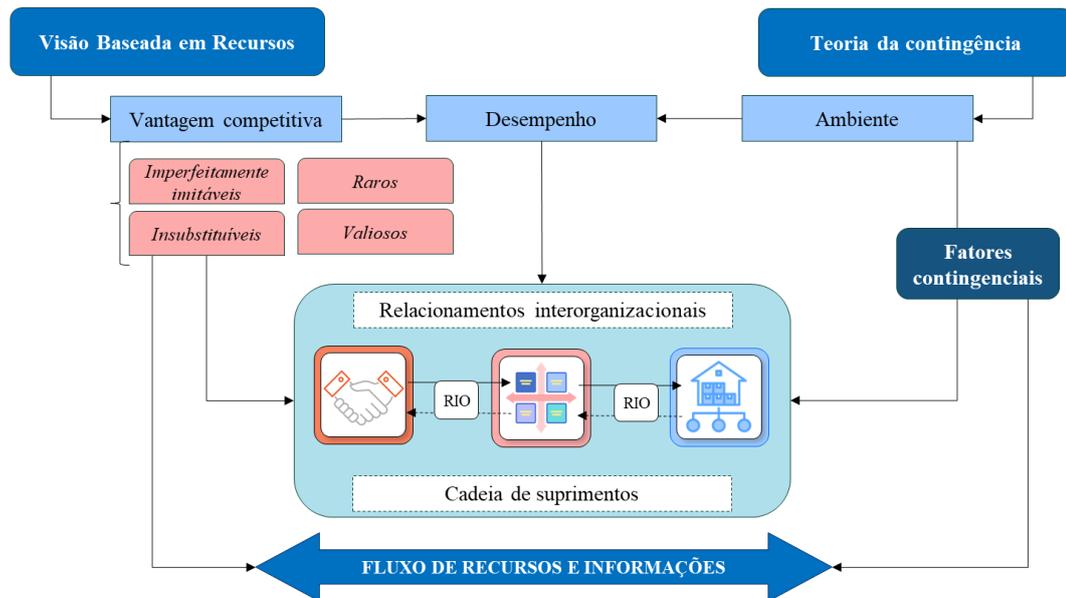
Sobretudo porque, a maioria dos estudos destaca que o setor e o contexto da empresa, bem como a própria cadeia de suprimentos formada entre os membros, são específicos e particulares. Dependendo dessas variáveis, os resultados podem variar significativamente. No entanto, devido à natureza específica dos estudos quantitativos, não fica claro como, de fato, essas variáveis se relacionam com o contexto estudado, nem quais são as relações estabelecidas dentro da perspectiva abordada.

Outro ponto a considerar é a variedade de abordagens adotadas – como integração, flexibilidade, tecnologia, resiliência, confiança, compromisso, agilidade, colaboração, complexidade, cultura, posição, e outras – para o estudo da cadeia de suprimentos. Dependendo do estudado, essas variáveis são compreendidas, definidas e abordadas de maneira diferente, o que dificulta possíveis comparações e o próprio entendimento de como e porque esses fatores se relacionam com o desempenho.

Relacionamentos interorganizacionais e integração são amplamente utilizados para explicar o desempenho. No entanto, é necessário compreender como esses relacionamentos se desenvolvem, de que maneira podem ser geridos e como agem sobre o desempenho. A literatura aponta a existência de impacto, mas é preciso compreender como ele ocorre, como é percebido, gerido e mantido pelos membros. Além disso, no tocante a informação contábil e gerencial, há uma escassez de literatura disponível, sugerindo a necessidade de dar maior foco a esses aspectos nos estudos.

Desta forma, este estudo busca por meio de abordagem qualitativa investigar os “como” e “porquês” dos fatores que geram a integração e como agem sobre o desempenho. Primeiramente, busca-se compreender os principais fatores apontados pela literatura como contingenciais, que interagem e influenciam os relacionamentos e o desempenho interorganizacional. O foco, portanto, é entender como isso ocorre, reconhecendo que cada cadeia é única e que os fatores contingenciais interagem de maneira distinta em cada contexto. Essa compreensão pode trazer maior clareza às abordagens de gestão da cadeia de suprimentos e aprimorar o entendimento dos resultados alcançados. Um resumo do aporte teórico deste estudo é apresentado na Figura 10.

Figura 8: Desenho do modelo para estudo da CS



Fonte: elaboração própria, 2024.

Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, as organizações obtêm vantagem competitiva quando a estratégia estabelecida e a estrutura escolhida criam valor. Para isso, os recursos devem ser raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Neste estudo, a obtenção de vantagem competitiva é refletida em um melhor desempenho. Considerando que a gestão de relacionamentos interorganizacionais deve ser o foco da cadeia de suprimentos, a interação desses RIOS com o fluxo de recursos e de informações torna-se uma vantagem competitiva, pois é difícil de imitar e é insubstituível, dado que cada relacionamento e cada recurso envolvem uma nova transação. Assim, cada vínculo estabelecido é valioso e raro.

O suporte oferecido pela teoria da contingência reconhece a complexidade do ambiente interorganizacional, que exige adaptações na estrutura e nas estratégias conjuntas. Ignorar o ambiente pode resultar em estratégias menos competitivas e em estruturas inadequadas para a gestão dos RIOS, além de prejudicar a otimização do fluxo de recursos e informações. Como consequência, a maximização do desempenho e a criação de valor resultantes desses relacionamentos podem ser prejudicadas.

Com isso, este estudo utiliza as teorias da Visão Baseada em Recursos para aprofundar a compreensão dos RIO's da cadeia de suprimentos e a Teoria da Contingência como suporte a compreensão do ambiente interorganizacional. Com esse aporte teórico, é possível compreender como o desempenho interorganizacional é alcançado.

2.6 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Buscando auxiliar na compreensão do debate empreendido e na exposição de evidências relevantes, bem como para nortear as discussões dos resultados encontrados, algumas proposições foram elaboradas a partir da literatura referenciada.

A primeira proposição refere-se aos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre os membros participantes da cadeia de suprimentos.

- I- Os relacionamentos interorganizacionais baseados na integração melhoram o fluxo de recursos e o fluxo informacional.

A integração é compreendida como um alinhamento, ligação e coordenação que envolvem processos, pessoas e estratégias, permitindo que o fluxo de recursos seja mais ágil e que o fluxo de informações compartilhe informações relevantes e de qualidade (Steven e Johnson, 2016). Isso ocorre porque a integração possui elementos como confiança e colaboração, que auxiliam na sincronização das capacidades intra e interfirmas. Quanto maior o nível de confiança nos parceiros maior a perspectiva de colaboração e de compartilhamento de informações (Shaikh e Ahmed, 2022).

Isso leva a relacionamentos de longo prazo e a uma maior maturidade dos relacionamentos e transações, permitindo uma melhor resiliência da cadeia. Desta forma, esses relacionamentos interorganizacionais, em interação com os recursos e informações que são raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis, necessitam de gerenciamento adequado, sendo a integração a filosofia que permeia esses relacionamentos na cadeia de suprimentos (Ross, 2013; Donada *et al.*, 2016).

No entanto, diversos fatores intra e interfirmas, ou externos e internos, interferem na integração da cadeia de suprimentos (Khanuja e Jain, 2020), chamados de fatores contingenciais. Com isso a segunda proposição é formulada.

- II- Fatores contingenciais da cadeia de suprimentos agem sobre o desempenho interorganizacional.

Mecanismos da integração, confiança, colaboração e força da cadeia, respondem de maneira diferente em cada contexto (Dhaigude *et al.*, 2021). Desta forma, os relacionamentos são específicos e as organizações gerenciam esses RIO's de maneira distinta. Além disso, as

contingências do ambiente interorganizacional causam incerteza e levam à causalidade, o que requer que as organizações se ajustem, assim pressupostos são verdadeiros somente em situações especificadas (Otley, 2016). Desta forma, fatores internos e externos são influentes no contexto dos relacionamentos estabelecidas entre parceiros e devem ser considerados na investigação e nos resultados que são apresentados.

A integração permite o fluxo de informação e a comunicação entre os membros (Shaik e Ahmed, 2022). Sistemas integrados proporcionam vantagens competitivas às empresas (Huma e Ahmed, 2022), assim, a gestão da integração pode impactar positivamente o desempenho (Zhong *et al.*, 2022). Nesse contexto, a terceira proposição é formulada.

III- A integração da cadeia de suprimentos colabora com o desempenho interorganizacional.

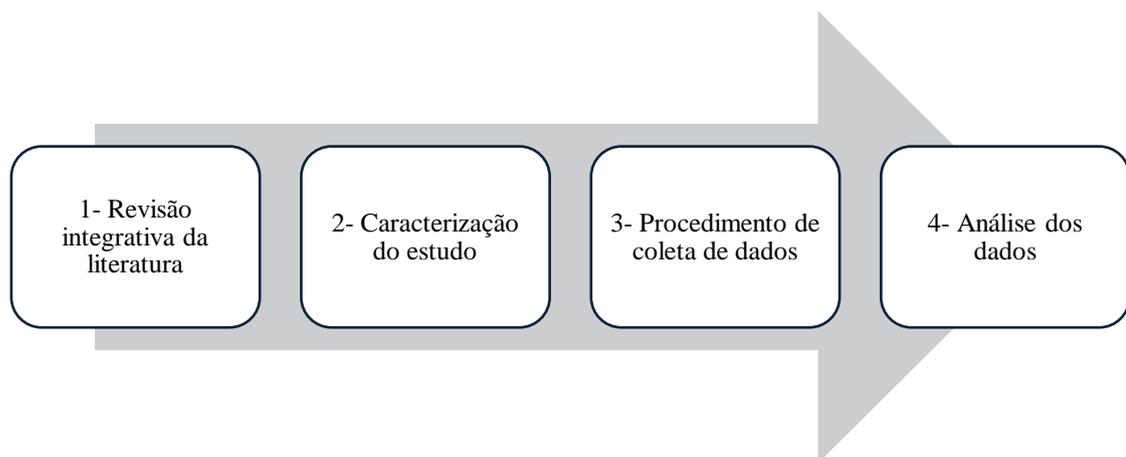
Essas proposições orientam o desenvolvimento da metodologia, na qual, por meio da pesquisa empírica, será possível aprofundar e discutir esses aspectos. Ao final do estudo, espera-se evidenciar informações que contribuam com as teorias ligadas à cadeia de suprimentos, com um aprofundamento sobre fatores contingenciais do ambiente interorganizacional, nos relacionamentos integrados e na forma como esses aspectos colaboram com o desempenho da CS.

3. METODOLOGIA

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

A Figura 11 apresenta a descrição das etapas metodológicas desenvolvidas para cumprimento dos objetivos deste trabalho. Inicialmente, foi realizada uma ampla revisão de literatura para identificar, avaliar e sintetizar criticamente a literatura atualizada acerca do tema específico. Em seguida, foi realizada a delimitação do objeto desta pesquisa dentro da cadeia de suprimentos. Ao final, os procedimentos de coleta e análise dos dados foram descritos. Os métodos envolvidos em cada etapa estão detalhados na sequência deste capítulo.

Figura 9: Etapas metodológicas



Fonte: elaboração própria, 2024.

3.2 REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Na Etapa 1 - Revisão integrativa da literatura foi constatada a necessidade de compreender, analisar, criticar e sintetizar a literatura disponível, permitindo evidenciar lacunas e problemas práticos que necessitam de investigação. Por isso, optou-se por uma revisão ampla mediante um protocolo operacional, possibilitando que este estudo forneça contribuições à área contábil (Torraco, 2005; Whittemore e Knafl, 2005).

Com a intenção de compreender a temática, a questão norteadora foi formulada de maneira ampla, buscando entender o impacto do contexto das cadeias de suprimentos no desempenho organizacional e interorganizacional. Para isso, as buscas de palavras-chave foram elaboradas da seguinte maneira:

- (i) “Supply chain performance” or “business network performance” or “evaluating performance network” or “evaluating performance Supply chain”;
- (ii) “cooperation supllly chain” or " cooperation network" or “Relationships supply chain” or “Relationships network" “evaluating Relationships Supply chain” or “evaluating Relationships network”;
- (iii) “interorganizational accounting” or “interorganizational management accounting” or “sharing management information”.

As palavras-chave foram utilizadas também em português para busca dos estudos:

- (iv) “Desempenho da cadeia de suprimentos” ou “desempenho da rede de negócios” ou “avaliação da rede de desempenho” ou “avaliação do desempenho da cadeia de suprimentos”;
- (v) “cooperação da cadeia de suprimentos” ou “rede de cooperação” ou “relacionamentos da cadeia de suprimentos” ou “rede de relacionamentos” “avaliação dos relacionamentos da cadeia de suprimentos” ou “avaliação dos relacionamentos da rede de relacionamentos”;
- (vi) “contabilidade interorganizacional” ou “contabilidade gerencial interorganizacional” ou “compartilhamento de informações gerenciais”.

As buscas de estudos por palavras-chave também foram realizadas em língua portuguesa. A pesquisa foi realizada nos bancos de dados da *Web of Science* e da *Scopus*. Para evitar que a busca se ampliasse por áreas que não representem o foco dessa pesquisa, foram adicionados os seguintes critérios de seleção: (i) trabalhos relacionados à área de negócios e de gestão; (ii) trabalhos publicados nos últimos cinco anos; (iii) trabalhos de periódicos; (iv) apenas artigos científicos; e (v) que contivessem as palavras-chave no título ou no resumo.

A primeira busca realizada nas duas plataformas identificou um total de 513 trabalhos, seguindo a seleção proposta. Devido à quantidade de trabalhos, foi realizada uma triagem inicial, que consistiu em avaliar o título e o resumo dos trabalhos para verificar a adequação à área de pesquisa. Dessa forma, foram excluídos os artigos que buscavam especificamente testar tecnologias em cadeias de suprimentos e que tratavam exclusivamente a cadeia de uma perspectiva sustentável ou de logística reversa.

Isso ocorreu porque o foco deste trabalho é compreender aspectos da cadeia de suprimentos e como esses fatores afetam o desempenho e a gestão. Dessa forma, quando a tecnologia e a sustentabilidade eram parte integrante do estudo, considerado um aspecto do

todo, o artigo foi selecionado. No entanto, quando esses temas eram o foco central e a cadeia era apenas o campo de aplicação, o artigo foi excluído.

Após o desenvolvimento dessa etapa foram aceitos 151 artigos, que foram classificados como “*very high*”, “*high*”, “*low*” e “*very low*”, com auxílio do software *Start*. A classificação “*very high*” e “*high*” foi o foco para leituras integrais neste estudo. Essa classificação foi feita a partir da leitura dos resumos, nos quais artigos que buscavam compreender relacionamentos, fatores internos e externos, desempenho da cadeia e que aplicavam modelos, testes e construtos receberam uma classificação de maior relevância.

Algumas revisões sistemáticas, que buscavam evidenciar lacunas e as principais abordagens da área de estudo, foram também selecionadas. Essas revisões sistemáticas auxiliaram no conhecimento dos autores, metodologias, lacunas, definições de conceitos e formas de abordagem da CS. As revisões selecionadas estão expostas no Quadro 14.

Quadro 13: Revisões sistemáticas da literatura selecionadas

Revisões sistemáticas	Aspectos abordados
Khanuja e Jain (2020)	Aborda a cadeia de suprimentos de maneira ampla, discutindo como está o estágio atual da pesquisa sobre o tema e demandas futuras.
Nabi <i>et al.</i> (2024)	Discute a abrangência dos estudos relacionados a CS.
Singh <i>et al.</i> (2020)	Aborda a relevância do compartilhamento de informações nos estudos sobre CS.
Xie <i>et al.</i> (2020)	Busca sintetizar por meio da literatura os indicadores de desempenho mais utilizados nos estudos de CS.
Lehyani <i>et al.</i> (2021)	Faz uma metanálise dos países mais pesquisados, variáveis mais usadas e métodos mais utilizados.
Galankashi <i>et al.</i> (2022)	Aborda a medição de desempenho financeiro nas CS.
Pham <i>et al.</i> (2023)	Aborda os riscos da cadeia de suprimentos e como os estudos trabalham esses riscos.
Wilden <i>et al.</i> (2022)	Trata do estágio da literatura sobre CS.
Adhim <i>et al.</i> (2023)	Aborda trabalhos que tratam sobre o financiamento da CS.
Piotrowicz <i>et al.</i> (2023)	Aborda as cadeias ágeis em amplos aspectos
Zaman <i>et al.</i> (2023)	Aborda os fatores que contribuem com a colaboração entre parceiros na CS.

Fonte: elaboração própria, 2023.

Desta etapa, 53 trabalhos foram classificados nas faixas “*very high*” e “*high*” e foram lidos integralmente. Em seguida, após o aprofundamento do conhecimento sobre as cadeias de suprimento, foi realizada uma revisão nas classificações “*low*” e “*very low*” para avaliar se estas mereciam uma reclassificação. Assim, 77 trabalhos foram selecionados para a leitura integral. Ao final, 67 artigos contribuíram para a construção teórica e metodológica deste estudo. As fases da revisão integrativa estão demonstradas no Quadro 15.

Quadro 14: Protocolo da revisão integrativa

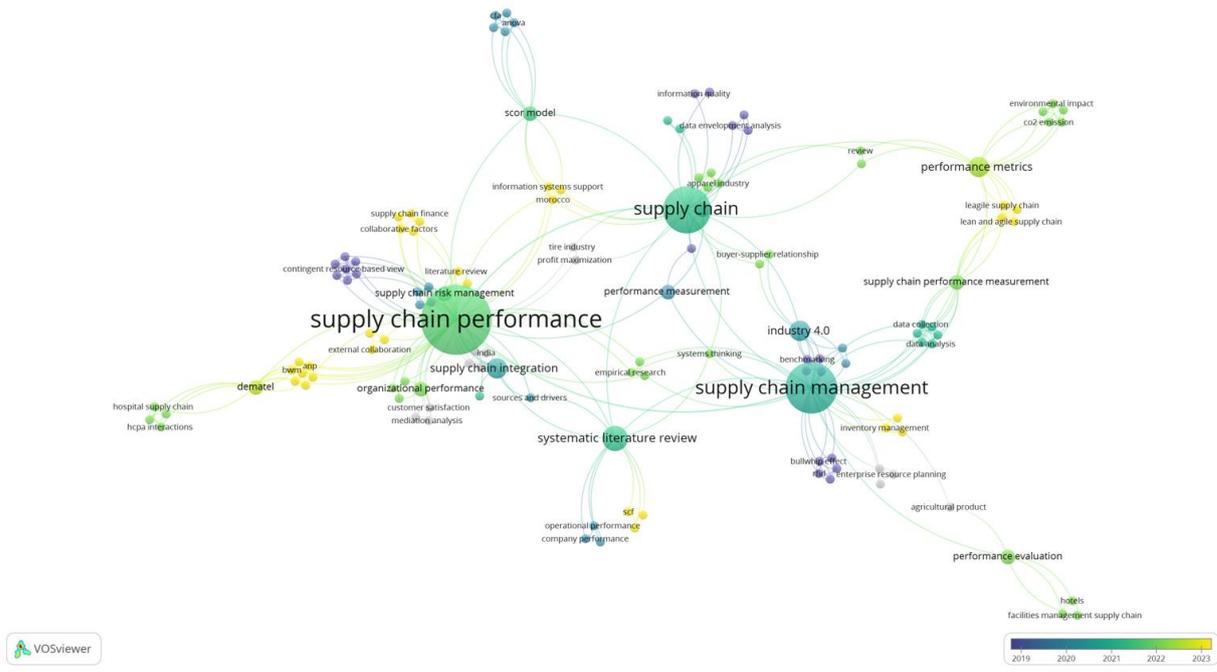
Banco de dados bruto			Filtragem do banco de dados		
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Identificação das bases de dados	Definição das palavras-chave	Busca de artigos	Filtragem quanto ao alinhamento do resumo	Filtragem pela leitura integral	Análise dos artigos selecionados
Scopus Web of Science	Conforme <i>streams</i> referenciados acima	513	151	77	67

Fonte: elaboração própria, 2024.

Para compreender o conteúdo abordado pela revisão integrativa, foi realizada uma análise das palavras-chave presentes nos trabalhos selecionados, utilizando o software VOSviewer. O período de maior concentração das publicações foi entre os anos de 2019 e 2023, com uma alta concentração de trabalhos selecionados em 2022. Três perspectivas se destacam: o estudo da cadeia de suprimentos, a mensuração de desempenho e a gestão da CS. O núcleo de maior destaque está voltado ao desempenho, com o maior número de trabalhos vinculados a essa temática.

Os trabalhos relacionados ao desempenho da cadeia de suprimentos temas como fatores contingenciais, colaboração, risco, complexidade e outros. No núcleo voltado para a gestão, destacam-se os setores mais estudados, como o setor industrial, indústria 4.0 e a cadeia agroalimentar. Por fim, os estudos focados na cadeia de suprimentos abordam os modelos e métricas utilizados (Figura 12).

Figura 10: Análise bibliométrica das palavras-chave da revisão integrativa



Fonte: elaboração própria, 2024.

Após a leitura dos trabalhos selecionados, foram identificadas algumas lacunas e recomendações para trabalhos futuros, assim como foram observados os resultados dos estudos que necessitavam de um maior aprofundamento ou que contribuíram para a robustez ou desenvolvimento da literatura. Desse modo, diversos estudos apresentam a relevância das relações interorganizacionais, buscando compreender os fatores que interferem e como influenciam o desempenho das cadeias de suprimentos.

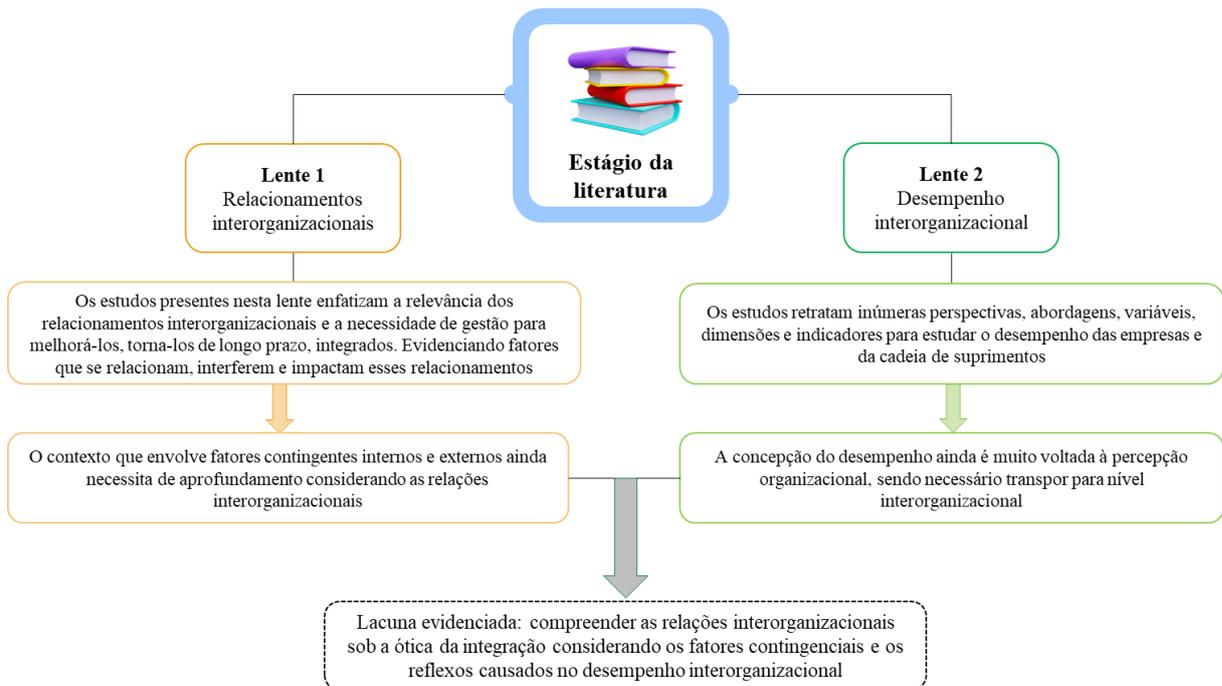
No entanto, percebeu-se que a maioria dos estudos busca avaliar a influência de um único aspecto de maneira isolada, o que pode contribuir para a falta de consolidação da área, onde muitos resultados divergentes são apresentados, mas sem responder aos “porquês” ou “como” dessas divergências ocorrem. Além disso, estudos que abordam informações de caráter gerencial e contábil ainda são escassos e o número de elos da cadeia avaliados limita-se geralmente à empresa focal e a uma díade.

Do ponto de vista da medição do desempenho, poucos estudos adotam uma abordagem interorganizacional, com a incorporação de métricas, dimensões e perspectivas para avaliar o desempenho, ainda focado principalmente no âmbito organizacional. Dessa forma, considerando a complexidade envolvida, torna-se necessário aprofundar a análise dos fatores desse contexto, incluindo também as relações estabelecidas e a percepção sobre o próprio

desempenho, para que os resultados possam ampliar as discussões, indo além do contexto organizacional e alcançando o interorganizacional.

A maioria dos estudos, analisados nesta revisão, adota uma abordagem quantitativa, frequentemente por meio de análises de equações estruturais. Portanto, é importante buscar uma compreensão mais ampla das variáveis utilizadas, do contexto das cadeias de suprimentos, das contingências e dos desafios, para que esses resultados sejam mais bem interpretados. Assim, a Figura 13 apresenta as lacunas identificadas por esta revisão e os pontos específicos nos quais este estudo pretende contribuir.

Figura 11: Lacuna evidenciada na revisão integrativa



Fonte: elaboração própria, 2024.

Foi identificada uma lacuna em relação à compreensão dos relacionamentos interorganizacionais, considerando o contexto e fatores contingenciais envolvidos, e como essas variáveis se relacionam aos aspectos do desempenho da cadeia de suprimentos. A utilização da teoria baseada em recursos e a teoria da contingência neste estudo contribuem para identificação dos fatores contingenciais que exigem adaptações por parte das empresas, a fim de garantir o fluxo de recursos e informações dentro de uma perspectiva de gestão integrada. Do ponto de vista do desempenho, abordar esse tema dentro do ambiente interorganizacional requer compreensão do contexto e das relações, o que auxilia no amadurecimento da literatura

sobre desempenho na CS. Desta forma, foi possível delinear as estratégias de pesquisa por meio da caracterização dos aspectos mais relevantes.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo é caracterizado por uma abordagem exploratória-descritiva de natureza qualitativa. A abordagem exploratória é aplicada quando se deseja ampliar o entendimento sobre o tema, torná-lo mais claro ou refinar ideias (Gil, 2012). Considerando que a pesquisa sobre cadeias de suprimentos, abrangendo os seus atributos, características e perspectivas, ainda carece de aprofundamento e de explicações detalhadas sobre como as relações e o desempenho se desenvolvem, este estudo tem como objetivo compreender essas interações. Além disso, buscou-se identificar os fatores contingenciais relacionados ao contexto, que, por suas características particulares, exigem uma compreensão de como os aspectos teóricos se manifestam. Esse entendimento permitirá, posteriormente, a formulação de descrições mais precisas, explicações detalhadas e a consolidação de elementos teóricos necessários à área.

De maneira complementar, a pesquisa descritiva é utilizada para observar, registrar e interpretar características de uma determinada população, além de estabelecer relações entre as variáveis (Martins e Teóphilo, 2016; Gil, 2012). Nesse sentido, este estudo visa aprofundar e descrever as características essenciais da integração da cadeia de suprimentos e descrever os principais fatores contingenciais relacionados, para posteriormente compreender como a integração e esses fatores colaboram com o desempenho das empresas integrantes da cadeia de suprimentos estudada.

A natureza qualitativa escolhida para o desenvolvimento deste trabalho se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão das cadeias de suprimentos a partir da perspectiva dos participantes. Isso porque se faz necessário considerar a percepção sobre os fenômenos estudados e, ao mesmo tempo, considerar as experiências, opiniões e pontos de vista. Sendo o ambiente da cadeia de suprimentos complexo com inúmeras relações, alguns aspectos podem não ter sido externalizados, além disso, a concepção de desempenho possui características subjetivas ligadas à percepção (Sampieri, 2013; Gil, 2022).

Desta forma, para compreender, aprofundar e consolidar as características, os aspectos dos relacionamentos entre membros, os fatores contingenciais e os aspectos relevantes do desempenho interorganizacional, torna-se necessária uma abordagem qualitativa que permita entender as estruturas teóricas dentro do contexto em que ocorrem.

Como procedimento, foi utilizado o estudo de caso, devido à sua capacidade de promover um aprofundamento exaustivo e holístico do objeto de estudo. Essa abordagem amplia o entendimento sobre fenômenos complexos e pode apontar soluções para os problemas identificados. Apesar da vasta quantidade de estudos sobre a cadeia de suprimentos, as condições específicas do contexto, os relacionamentos interorganizacionais, o fluxo de informações e a interação dessas variáveis com o desempenho ainda não são amplamente compreendidos (Gil, 2022).

É relevante enfatizar que o caso selecionado é composto por uma empresa focal e suas parcerias que desenvolveram relacionamentos interorganizacionais. Assim, o ambiente interorganizacional constitui o espaço onde este estudo realiza sua aplicação e análises.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

A cadeia de suprimentos selecionada para este estudo é a de construção civil, mais especificamente a de materiais de construção que são necessários para suas atividades. Esta seleção decorre de fatores acadêmicos e práticos. A construção civil é reconhecida como uma economia de base para a realidade brasileira, considerando seu impacto no PIB, a geração de empregos e o desenvolvimento da infraestrutura. De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), a previsão de crescimento do PIB do setor para o ano de 2024 é de 2,3%.

No que diz respeito à geração de empregos, o setor alcançou 2,829 milhões de trabalhadores com carteira assinada, com um avanço de 6,71% em fevereiro, em comparação ao ano passado. Diante desse contexto, o setor é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico nacional (Zancul *et al.*, 2014). Ele impacta diretamente áreas estratégicas, como habitação, obras de infraestrutura, indústrias e comércio, promovendo o desenvolvimento socioeconômico em todas as regiões do país (Pesquisa Anual da Indústria da Construção- PAIC, 2022).

Essa cadeia produtiva se caracteriza por ser heterogênea, composta por um conjunto de atividades interligados, que comporta graus diferentes de complexidade e processos tecnológicos (Mello e Amorin, 2009; Neves e Gerrini, 2010). Nesta perspectiva, a cadeia de suprimentos é composta por múltiplas empresas, que fornecem diversos produtos e serviços, com tecnologias variadas e ligações comerciais, sendo essenciais para a realização dos empreendimentos (Azambuja e O'Brien, 2008).

Nesse contexto, a produção e distribuição de materiais de construção são fundamentais para gestão da cadeia, uma vez que permitem o planejamento, que otimiza os resultados, reduz custos e evita desperdícios (Krainer *et al.*, 2017). Assim, a integração entre as indústrias que produzem esses materiais, as distribuidoras atacadistas e os serviços de logística, é importante para garantir o abastecimento do varejo e, conseqüentemente, a entrega ao consumidor final, em a quantidade e qualidade necessárias.

As regiões Norte e Nordeste enfrentam problemas significativos para integrar essa cadeia devido a fatores como a concentração de indústrias na região Sul e Sudeste e a dependência do transporte rodoviário. Com isso, o custo dos materiais se eleva. Segundo o Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS), os custos logísticos no Brasil representam cerca de 12% do PIB, e a carga tributária e os custos de transporte são mais altos nessas regiões em comparação com o Sudeste e o Sul. Além disso, atrasos nas entregas também contribuem para custos mais elevados nas construções causando impactos sociais, referentes a não finalização de obras.

O desenvolvimento de grupos empresariais que auxiliam no desenvolvimento local e na distribuição de materiais de construção nas regiões Norte e Nordeste torna-se importante, requerendo estudos que busquem compreender seus contextos, apontem melhorias e favoreçam a integração da cadeia de suprimentos. Considerando essa importância, este estudo selecionou um grupo de empresas que forma uma das principais cadeias de suprimentos de material de construção do Norte e Nordeste.

A empresa focal é uma empresa distribuidora de material de construção. Está há 34 anos no mercado e constituída como uma sociedade limitada (LTDA), operando em mais de 1.600 municípios do Nordeste e em um do Norte. Ela conta com estruturas físicas de distribuição e com revendedores, mais de 600 funcionários e mais de 200 revendedores comerciais. Possui mais de 300 parceiros industriais e milhares de clientes, em sua maioria, Pessoa jurídica- PJ.

O impacto da empresa se configura além da criação de empregos em toda a região, numa arrecadação tributária expressiva. Desde 1997, a empresa está entre os maiores contribuintes do ICMS e, em 2022, foi reconhecida entre os 10 maiores contribuintes do ICMS genuinamente paraibanos (SEFAZ, 2022). Em termos de impacto local, a empresa é responsável por gerar um número significativo de emprego e contribuir com mais de 90% da arrecadação do ICMS do município onde está localizada.

A indústria parceira é uma empresa de tintas, com quatro sedes de produção e mais de 160 funcionários. Com 16 anos de mercado, possui selo ABRAFATI da Associação Brasileira dos Fabricantes de Tinta, que atesta a sua qualidade. A empresa é um importante fornecedor de

tinta da empresa focal, sendo seu segundo maior fornecedor em termos de volume de compras, o que a torna uma parceira relevante para o estudo da cadeia de suprimentos da empresa focal.

A segunda empresa estudada dentro da cadeia de suprimentos da empresa focal é especializada em serviços de transporte de diversos materiais comprados e vendidos pela empresa focal. Com quatro anos de mercado, a empresa já possui sedes em quatro estados da região Nordeste (Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas), chamadas de unidades expedidoras de cargas, além de mais duas sedes receptoras em São Paulo e Santa Catarina.

No grupo de parceiros, a segunda empresa declara que seu principal parceiro, desde o início de suas atividades é a empresa focal. Do ponto de vista da empresa focal, a logística oferecida por essa empresa é fundamental para garantir o abastecimento junto aos fornecedores e clientes em volume e tempo hábil. Desta forma, essa parceira é importante para analisar os aspectos de integração e desempenho propostos por este estudo. A Figura 14 apresenta a organização da cadeia de suprimentos estudada.

Figura 12: Cadeia de suprimentos pesquisada



Fonte: elaboração própria, 2024

A empresa focal conta com diversos fornecedores em sua cadeia de suprimentos, no entanto, alguns são considerados parceiros, ou seja, são vistos como mais próximos e estratégicos. Da mesma forma, em sua rede de distribuição, a empresa colabora com outras organizações que auxiliam na entrega dos produtos aos seus clientes finais, como uma empresa de logística e varejista (conforme Figura 14). Assim, o foco deste estudo foi entender os relacionamentos estabelecidos entre a empresa focal e seus parceiros mais relevantes,

considerando a percepção e critérios da própria empresa focal sobre o nível de proximidade e importância desses parceiros.

3.5 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

3.5.1 Instrumento de coleta de dados

Para coletar as informações necessárias para atender dos objetivos deste estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada, com perguntas norteadoras associadas às teorias utilizadas. Essas perguntas permitem flexibilidade para incluir, se necessário, outros questionamentos que aprofundem informações, percepções e a constatação de fatos (Santos *et al.*, 2015).

Essa escolha também considera o contexto a ser estudado, pois uma cadeia de suprimentos é composta por diversas empresas, onde algumas podem possuir um maior nível de formalidade, porte e pessoas dedicadas a tratar as questões propostas de maneira mais técnica. Já outras empresas podem exigir uma maior adequação dos termos utilizados e na própria condução da entrevista, devido a aspectos contextuais que podem demandar uma abordagem mais informal.

Além disso, a complexidade inerente ao tema e a busca pelo aprofundamento da percepção, compreensão e contextualização dos participantes, orientam a entrevista para uma estrutura mais flexível. Isso permite que termos, posicionamentos e fatores ligados ao constructo teórico possam emergir das entrevistas realizadas. O objetivo é explorar ao máximo os constructos teóricos durante a entrevista, com a possibilidade de aprofundar e fazer novas perguntas conforme necessário.

O instrumento elaborado deriva da revisão integrativa realizada, onde cada questionamento está relacionado a estudos anteriores e perspectivas teóricas, no intuito de abranger as proposições propostas. Conforme consta no Quadro 16.

Quadro 15: Constructo teórico do instrumento de coleta de dados

Aspectos do construto teórico	Objetivo	Conteúdo abordado	Fontes
Perfil dos respondentes	Identificar o perfil do entrevistado	<u>Indivíduo</u> : sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de experiência.	Kotalla e Hebert (2020); Abdeen <i>et al.</i> (2022).
Perfil da empresa	Conhecer o perfil da empresa para compreender a cadeia de suprimentos	<u>Empresa</u> : setor de atuação da empresa, tempo de atuação da empresa.	Abdeen <i>et al.</i> (2022)

Caracterização da cadeia de suprimentos	Conhecer a organização, os membros participantes e os relacionamentos estabelecidos	Quantidade de membros, parceiros chave, construção das parcerias	
Atributos da integração			
Confiança	Caracterizar os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre parceiros;	Os membros acreditam que os parceiros irão agir em benefício dos interesses do grupo	Shaikh e Ahmed, (2022); Khanuja e Jain, (2020); Zhong <i>et al.</i> (2023).
Colaboração		Vontade e disposição em colaborar com os membros na coordenação, resolução de problemas, flexibilidade, entrega, desempenho e outros.	Shaikh e Ahmed, (2022); Khanuja e Jain, (2020); Zhong <i>et al.</i> (2023); Zaman <i>et al.</i> (2023)
Força da cadeia		Verificar se os relacionamentos são de longo prazo, ou se existe interesse de continuidade, a longevidade e estabilidade.	Gonçalves Filho, <i>et al.</i> (2021); Rey-Marston e Neely (2010); Shaikh e Ahmed, (2022)
Fluxo informacional		Verificar se a informação financeira e não financeira é compartilhada com membros por meio de práticas de contabilidade interorganizacional	Xie <i>et al.</i> (2020); Baihaqi e Sohal, (2013); Johnson e Myrellid (2016); Caglio e Ditillo, (2008); Mouritsen <i>et al.</i> (2001); Lopes, 2017; Almeida, (2018). ;
Fatores contingenciais interorganizacionais			
Fatores internos			
Tecnologia Otley, (1980); Almeida 2018.	Identificar os principais fatores contingenciais internos do ambiente interorganizacional; Descrever como os fatores contingenciais internos agem no desempenho da cadeia de suprimentos.	Verificar se as empresas membros da cadeia utilizam alguma tecnologia que permite compartilhar informações relevantes, melhorar processos, colaborar com parceiros, ser ágil, melhorar a comunicação e outros.	Kandil e Aziz, (2021); Shaikh e Ahmed, (2022); Fekpe e Fiagbey, (2021); Beske-Janssen <i>et al.</i> (2019); Benrqya <i>et al.</i> (2024); Patrucco <i>et al.</i> (2022).
Estrutura Otley, (1980); Almeida 2018.		Organização da cadeia-vertical e horizontal Complexidade-Tamanho da cadeia	Talamine <i>et al.</i> (2005); Lambert <i>et al.</i> (1998); Chand <i>et al.</i> (2022); Bozarth <i>et al.</i> (2009).
Estratégia Otley, (1980); Almeida 2018.		Flexibilidade: capacidade de entregar produtos e quantidade, fornecimento e flexibilidade dos sistemas de informação.	Singh <i>et al.</i> (2020); Lumus <i>et al.</i> (2003); Piotrowicz <i>et al.</i> (2021).
Maturidade		Capacidade de maior controle sobre resultados, previsões, processos e relacionamentos.	Söderberg e Bengtsson, (2010); Benrqya <i>et al.</i> (2024); Ronaghi <i>et al.</i> (2021); Frederico <i>et al.</i> (2020).

Gestão de risco		Risco de interrupção e perturbações.	Chowdhury e Quaddus (2019); Pham <i>et al.</i> (2023); Blackhurst <i>et al.</i> (2011).
Resiliência		Capacidade de a cadeia voltar à normalidade após interrupções ou capacidade de não ter interrupções	Wieland <i>et al.</i> (2013); Chowdhury <i>et al.</i> (2019).
Poder		Averiguar como e se o poder é exercido.	Benton e Maloni, (2005); Maurer <i>et al.</i> (2012); Ghosh e Fedorowicz (2008).
Fatores externos			
Incerteza ambiental Otley, (1980); Almeida (2018).	Identificar os principais fatores contingenciais externos do ambiente interorganizacional; Descrever como os fatores contingenciais externos agem no desempenho da cadeia de suprimentos	Relacionados ao ambiente exógeno de negócios.	Wiengarten <i>et al.</i> (2017); Abdeen <i>et al.</i> (2021); Welby <i>et al.</i> (2020).
Concorrência Otley, (1980); Almeida (2018).		Hostilidade na concorrência entre cadeias	Wang <i>et al.</i> (2022)
Regulamentação governamental Almeida (2018).		Fiscalizações e regulamentações.	Zylbersztanj (2000).
Desempenho interorganizacional			
Agilidade	Verificar como os relacionamentos interorganizacionais colaboram com o desempenho interorganizacional	Capacidade de realizar as atividades rapidamente	Beamon (1999); Gunasekaram <i>et al.</i> (2004);
Confiabilidade		Os links entre parceiros mais importantes e críticos são gerenciados.	Lambert e Pohlen (2001)
Capacidade de resposta		Capacidade responder as demandas.	Beamon (1999); Gunasekaram <i>et al.</i> (2004);
Redução de custos		Averiguar se as atividades da CS geram redução de custos.	Gunasekaram <i>et al.</i> (2004); Brewer e Speh, (2000).
Resultados financeiros		Averiguar se as atividades da CS e resultados financeiros.	Gunasekaram <i>et al.</i> (2004); Brewer e Speh, (2000).
Eficiência		Gestão eficiente dos recursos.	Beamon (1999); Gunasekaram <i>et al.</i> (2004)

Fonte: elaboração própria, 2024.

Conforme consta no Quadro 16, os constructos envolvidos neste estudo contemplam aspectos relacionados ao perfil dos respondentes e ao contexto da empresa. Esses constructos são seguidos por perguntas destinadas a entender a integração entre os parceiros, focando nas dimensões de confiança, colaboração, força da cadeia e fluxo informacional. Posteriormente, são abordados os fatores contingenciais identificados na literatura. Por fim, busca-se perceber como os RIOs e os fatores contingenciais agem sobre o desempenho interorganizacional.

3.5.2 Validação do instrumento de coleta de dados

O roteiro da entrevista semiestruturada (Apêndices A e B), desenvolvido com base na fundamentação teórica e direcionado aos objetivos deste estudo, é um instrumento inédito. Portanto, a sua validação foi necessária para assegurar que as perguntas capturam os constructos teóricos, que os objetivos podem ser alcançados por meio das questões formuladas e que não há viés nas perguntas propostas. Além disso, é importante considerar sugestões sobre perguntas alinhadas às pesquisas internacionais sobre o tema, identificar possíveis lacunas e considerar questões que não foram abordadas.

Para essa validação, o roteiro foi submetido à avaliação de acadêmicos que fazem pesquisa na área de contabilidade gerencial e por pesquisadores que possuem trabalhos associados à temática de relacionamentos interorganizacionais. Essa escolha visou garantir que o roteiro apresenta adequação metodológica para uma abordagem qualitativa e que é capaz de captar os aspectos específicos da cadeia de suprimentos, foco deste estudo. O Quadro 17 demonstra o perfil dos participantes.

Quadro 16: Perfil dos validadores do roteiro de entrevista

Avaliador do roteiro de entrevista	Perfil do respondente
Avaliador 1- acadêmico	Doutorado em administração e controladoria, com trabalho de tese qualitativo voltado a sustentabilidade em redes de cooperação.
Avaliador 2- acadêmico	Doutorado em ciências contábeis, com trabalho de tese voltado a incertezas ambientais e diversos estudos na área gerencial.
Avaliador 3- acadêmico	Mestrado em ciências contábeis, com trabalho de dissertação voltado a logística reversa.
Avaliador 4- acadêmico	Doutorando em ciências contábeis, faz parte de um grupo de pesquisa com foco em relacionamentos interorganizacionais, com diversos estudos publicados sobre a temática.
Avaliador 5- acadêmico	Doutorado em contabilidade, com trabalho de tese qualitativo em relacionamentos interorganizacionais, coordenador de um grupo de pesquisa na área e com diversos estudos publicados na temática.
Avaliador 6- Gerente	Feminino, 69 anos, gerente de operações, 29 anos no cargo, 42 anos de experiência.
Avaliador 7- Gerente	Feminino, 46 anos, gerente de suprimentos/compras, 2 anos no cargo, 14 anos de experiência e pós-graduação
Avaliador 8- Gerente	Masculino, doutor em controladoria, 25 anos de experiência como <i>controller</i> , experiência na cadeia de suprimentos agroalimentar.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Para a análise do roteiro proposto, foi enviado aos acadêmicos um protocolo explicando aspectos da pesquisa, como o título, os objetivos, a metodologia, a abordagem e o processo de coleta de dados. Além disso, foram encaminhados os dois roteiros de entrevistas, tanto da empresa focal (Apêndice A) quanto dos parceiros (Apêndice B), para que pudessem ser

analisados. O roteiro incluía uma matriz de amarração teórica, permitindo que os avaliadores comparassem os objetivos e as descrições teóricas com as perguntas correspondentes. Isso possibilitou que o avaliador opinasse sobre se as perguntas formuladas estavam efetivamente atendendo aos objetivos propostos.

Com base nos retornos, algumas adequações importantes foram realizadas no roteiro. O primeiro avaliador destacou a questão da quantidade de perguntas, sugerindo uma reflexão sobre o número de questões, o tempo necessário para respondê-las e o potencial cansaço que poderia provocar aos entrevistados. O avaliador 5 também fez essa observação e recomendou incluir questões mais abertas sobre os temas abordados, permitindo que o entrevistado explorasse cada ponto livremente, enquanto o entrevistador garantiria a cobertura de todos os tópicos essenciais. Com base nessas percepções, o roteiro foi revisado para eliminar perguntas repetitivas apontadas pelos avaliadores e para incorporar a sugestão de formular questões mais abertas.

O segundo avaliador afirmou que as questões estavam suficientemente claras e ancoradas na teoria, mas sugeriu ajustes de português e reestruturação de algumas questões para facilitar a compreensão. Por exemplo, no tópico sobre concorrência, foi sugerido incluir uma pergunta sobre a existência de uma concorrência hostil; no tópico maturidade, foi proposto esclarecer que os resultados tratados na questão se referem aos resultados da parceria.

O quarto avaliador chamou a atenção para a necessidade de explicar aos entrevistados das empresas focais, em quais parceiros devem pensar ao responder as questões, já que se trata de dois elos. Esse avaliador destacou a relevância do tema para os estudos de contabilidade e gestão, sugerindo incluir questões que permitissem identificar com mais precisão os elos estudados, abordando aspectos dos RIOS para definir claramente quem são os parceiros da empresa focal. Ele também recomendou a inclusão de uma pergunta direta sobre confiança. Além disso, o avaliador contribuiu com a elaboração das perguntas, baseando-se na literatura internacional da área, ajudando na redação e abordagem das questões. Todas as suas sugestões foram acatadas.

Foi solicitado que profissionais com experiência em gestão e logística validassem o roteiro de entrevista para a empresa focal. O primeiro profissional a validar o roteiro (avaliador 6) possui o seguinte perfil: mulher, formada em economia, com pós-graduação, 14 anos de experiência no setor de logística e atuação em uma empresa coordenadora de cadeia de suprimentos (CS) com mais de 60 anos de mercado, localizada em Belo Horizonte. Ela afirmou que o roteiro estava bem estruturado e logicamente alinhado ao que se pretendia avaliar. No

entanto, as perguntas relacionadas aos fatores contingenciais "clientes" não ficaram claras, o que dificultariam as respostas. Após reflexão, esse aspecto foi retirado do roteiro.

Ao analisar as respostas da avaliadora 6, percebeu-se que, mesmo sem o apoio do pesquisador, as perguntas eram compreensíveis e respondiam bem aos objetivos propostos. Embora a falta de intervenção, necessária em roteiros semiestruturados, possa resultar em respostas mais simples, foi evidente a clareza das questões propostas e sua relação direta com a realidade dos respondentes envolvidos em uma cadeia de suprimentos. Em outras palavras, a avaliadora confirmou que as perguntas são compreensíveis aos gestores.

A gerente avaliadora 7, com 14 anos de experiência e ocupando o cargo de Entrevistado 4 EF em uma empresa localizada na Paraíba, avaliou o roteiro destinado aos parceiros e também optou por responder e comentar as questões propostas. A análise de suas respostas revelou o nível adequado de entendimento das perguntas, evidenciado pela adequação das respostas fornecidas. No entanto, observou-se que as questões relacionadas ao poder e ao desempenho da cadeia precisavam de ajustes para captar com precisão o que se buscava avaliar.

O segundo especialista escolhido foi um *controller* em uma empresa de frango para abate, de capital fechado, localizada na Paraíba. O avaliador sugeriu substituir o termo "varejista" para "cliente". No entanto, devido às especificações realizadas para identificar que são os parceiros, e conforme sugerido pelo avaliador 4, optou-se por usar o termo "fornecedor" e "comprador". No item maturidade, o avaliador sugeriu que o termo "produção" fosse alterado para "atividades", de forma a abranger todas as empresas que poderiam participar do estudo. Essa alteração foi acatada em todas as questões que utilizam o termo.

Após incorporar as sugestões dos validadores foi realizado um pré-teste para avaliar se as perguntas captariam o que se propunha investigar e, para identificar o nível de cansaço dos entrevistados e verificar se a quantidade de questões ainda poderia ser reduzida. Os resultados do pré-teste são apresentados na Seção 3.5.3.

3.5.3 Pré-teste

Foi considerado prudente e indicado que o roteiro da entrevista passasse por um pré-teste após a etapa de validação. Essa etapa ajudou a identificar possíveis dificuldades durante a realização das entrevistas e permitiu solucioná-las, uma vez que simulou o desenvolvimento da pesquisa. O pré-teste foi então aplicado com três gestores: um fazia parte de uma empresa coordenadora da cadeia de suprimentos e dois que pertencem a uma empresa parceira da rede de distribuição.

A empresa focal do teste foi uma indústria de avicultura, que apresenta foco na produção de ovos, com 30 anos de mercado, possuindo cerca de 150 funcionários, operando na Paraíba e distribuindo para todo Nordeste. A entrevistada possui 44 anos, ocupa o cargo de gerente administrativa na empresa, com 25 de experiência na organização.

Para realização do pré-teste, todos os passos foram seguidos. Desta forma, foi solicitado gravar a entrevista, que teve duração de 44 minutos. Todas as questões propostas no roteiro foram abordadas. A partir disso, foram realizadas observações quanto aos apontamentos da validação e quanto à adequação das respostas aos objetivos do estudo.

A primeira preocupação estava relacionada ao cansaço, devido ao número de perguntas realizadas. Nesse sentido, a entrevista transcorreu de maneira tranquila. Contudo, foi evidenciado que algumas questões abordadas estavam repetitivas. Assim, a pesquisadora realizou anotações identificando essas perguntas, para retirar do roteiro. Além disso, algumas questões geraram dificuldades de compreensão sobre o que realmente se buscava captar. Com isso, a pesquisadora pôde também realizar anotações e rever a redação dessas perguntas.

O que ficou evidente, a partir da aplicação do roteiro na empresa focal, foi a necessidade de conhecer a cadeia de suprimentos, compreender os parceiros da empresa e definir, no início da entrevista, os parceiros que serão foco das perguntas. Considerando que os RIOs são o foco, determinar a quem se referem as perguntas auxilia na resposta do entrevistado e proporciona um melhor aprofundamento das questões abordadas,

Para testar o questionário na perspectiva do parceiro, foram realizadas entrevistas com dois gerentes. A empresa considerada parceira possui 16 anos de atuação e é responsável por conectar a indústria com os clientes. Ela faz parte de uma cadeia de suprimentos ligada a uma empresa coordenadora, que possui 47 anos de mercado. A empresa focal é uma indústria de alimentos com foco em frangos e a empresa parceira é um distribuidor atacadista, exclusivo de todos os produtos da empresa focal.

O gerente entrevistado tem 28 anos, é formado em administração e ocupa o cargo de gerente de loja de distribuição há dois anos e oito meses. A gerente possui 31 anos, é formada em administração, atua na empresa há sete anos e ocupa a cinco anos o cargo de gerente de loja de distribuição. As duas entrevistas foram realizadas *in loco*, permitindo, inclusive, visualizar alguns sistemas operacionais e realizar observações.

Durante a entrevista, como já estava definido que o parceiro de referência era a empresa focal, ficou fácil aprofundar algumas perguntas, realizar comparações e chegar a pontos esperados. Além disso, a entrevista transcorreu sem dúvidas em relação às perguntas formuladas. Nesse tocante, o início da entrevista, em que se definem os parceiros como

referência dos RIOs com a empresa focal, precisa ser bem organizado, sobretudo por se tratar de um parceiro fornecedor e um comprador.

Contudo, ficou evidente que o público-alvo das entrevistas deveria ser direcionado a cargos estratégicos da empresa, pois, eles detêm maiores acessos a informações, transações com parceiros e decisões estratégicas. O aprofundamento das respostas depende desse nível de acessibilidade.

Após a realização do pré-teste, foram feitos ajustes nas perguntas iniciais do roteiro da empresa focal (Apêndice A) para delimitar melhor os parceiros estudados e para compreensão da cadeia de suprimentos. As alterações na redação de algumas perguntas também foram realizadas e constam nos Apêndices A e B. Com isso, concluiu-se que o roteiro consegue captar as perspectivas necessárias ao atendimento dos objetivos deste estudo.

3.5.4 Procedimento de coleta de dados

Conforme descrito anteriormente, o modelo de entrevista utilizado foi o semiestruturado, que proporciona maior flexibilidade para aprofundar e realizar questionamentos. Os entrevistados deste estudo ocupam cargos nas empresas estudadas e possuem acesso e conhecimento relevantes para decisões que envolvem parceiros. Assim, a pesquisa buscou entrevistar gestores, diretores e analistas que estão diretamente relacionados a essas atribuições ou que têm conhecimento dos relacionamentos interorganizacionais da cadeia.

A empresa focal atua como um elo entre a indústria e os varejistas, mantendo estoque e realizando a distribuição de materiais exclusivamente para empresas. O fornecedor industrial é uma empresa de fabricação de tintas, enquanto a empresa de transporte presta um serviço importante para a cadeia, conectando a indústria e o distribuidor, além de interligar o distribuidor com o varejo e demais clientes. As empresas foco deste estudo são apresentadas no Quadro 18, com a descrição de seu papel na cadeia de suprimentos

Quadro 17: Descrição dos estudos de caso

Estudo de caso	Empresa	Membro
Cadeia de suprimentos de material de construção civil	Fornecedor industrial	Fornecedor de tintas
	Empresa focal	Empresa que mantém o estoque e realiza a distribuição dos materiais aos varejistas
	Transportes	Integra a indústria, o distribuidor e o varejo.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Para realizar a triangulação dos dados coletados, conforme exigido pela pesquisa qualitativa, além das entrevistas, foram solicitados documentos que comprovassem e exemplificassem as informações fornecidas. Informações externas, obtidas em páginas, sites, blogs e notícias, também foram utilizadas para enriquecer a análise dos dados.

Foi permitida à pesquisadora a realização de visitas às sedes das três empresas, acompanhada por um funcionário de cada organização, que explicaram as atividades e os processos envolvidos na operação da organização. Durante as visitas, a pesquisadora pôde fotografar operações, quadros e sistemas. Na empresa focal, a visita durou cerca de 1 hora, onde foi possível conhecer toda a estrutura de estoque, sistemas de armazenamento, como era realizada a distribuição, incluindo o galpão externo. O Entrevistado A da empresa focal explicou e mostrou o armazenamento por *pallets*, como o sistema fazia esse acompanhamento e todo o maquinário utilizado.

Na instalação da fábrica de tintas, embora não tenha sido possível realizar imagens devido ao sigilo industrial, o Entrevistado F da empresa de tintas mostrou o laboratório de análises, os estoques de matéria-prima e todo o processo de produção, explicando cada etapa e apresentando a organização do estoque. A visita teve duração de 40 minutos e foi possível complementar e entender informações obtidas durante a entrevista.

Durante a visita à empresa de transportes, a pesquisadora conheceu o pátio de carga e descarga, a área de armazenamento de produtos, assim como todos os demais setores da empresa, explicando o que cada um deles faz e quais softwares são utilizados para otimizar a logística. Foi permitido registrar fotos desses sistemas e áreas, além de conversar com funcionários para compreender suas atividades diárias. A duração da visita foi de cerca de 1 hora.

Todas as entrevistas foram feitas *in loco*, no período de setembro de 2024. Enquanto aguardava o início das entrevistas, a pesquisadora pôde observar o funcionamento da empresa, como trocas de turnos e execução de algumas atividades. Na sala de espera da empresa focal, por exemplo, estavam representantes de empresas parceiras, que comentavam sobre as negociações feitas. Além disso, as entrevistas ocorridas em horário de expediente permitiram observar o dia a dia dos entrevistados e entender quais softwares utilizavam. Essas observações incluíram também o tratamento entre os funcionários e o comportamento, mesmo que por pouco tempo, dos envolvidos em cada empresa.

Assim, o uso das entrevistas, documentos e observação permitiu que os dados fossem triangulados e que os resultados apresentados trouxessem maior confiabilidade aos constructos teóricos abordados (Yin, 2015).

Os entrevistados foram selecionados após uma conversa inicial com um dos sócios da empresa focal. Durante essa conversa, foi apresentado o objetivo do estudo e explicado em termos gerais, quais informações e quais perguntas seriam realizadas. Em conjunto com a pesquisadora, discutiram-se quais gerentes e diretores seriam os mais adequados para fornecer as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Como ponto de partida, e para obter um conhecimento aprofundado da empresa, foi indicado o Entrevistado A da empresa focal, que atua na empresa e no cargo atual há 25 anos, possuindo um conhecimento sólido da história e dos diversos setores da empresa. A partir dessa entrevista, foi possível identificar os parceiros da empresa e entender melhor a cadeia de suprimentos em que a empresa está inserida.

Posteriormente, foi indicado o Entrevistado C da empresa focal, responsável direto pela logística da empresa. Após essas duas entrevistas, e com base nos depoimentos dos entrevistados, tornou-se necessário incluir o Entrevistado B da empresa focal e profissionais do setor comercial, estando também disponível, o Entrevistado D da empresa focal. Por fim, todos os entrevistados citaram, de alguma maneira, o Entrevistado E da empresa focal como membro importante na tomada de decisões e no relacionamento com os parceiros, por isso, foi também agendada uma entrevista com ele.

Quadro 18 Entrevistados do estudo

Empresa	Entrevistado	Tempo na empresa	Tempo no cargo	Tempo de entrevista
Empresa focal	Entrevistado A - Gerente	25 anos	25 anos	1:03:59
	Entrevistado B - Executivo	24 anos	12 anos	55:19
	Entrevistado C - Gerente	25 anos	10 anos	1:07:02
	Entrevistado D- Gerente	18 anos	16 anos	48:38
	Entrevistado E- Diretor	25 anos	8 anos	1:17:31
Indústria de tintas	Entrevistado F- Gerente	8 anos	6 anos	45:58
	Entrevistado G- Gerente	3 anos	2 anos	57:56
Transportes	Entrevistado H- Coordenador	3 anos	3 anos	48:44
	Entrevistado I- Diretor	4 anos	4 anos	29:22
Cliente	Gerente de loja	15 anos	7 anos	39:29
Total				8:53:59

Fonte: elaboração própria, 2024.

Junto aos parceiros, o Entrevistado F da empresa de tintas aceitou a participação no estudo e foi responsável, após a realização de sua entrevista e conforme as perguntas realizadas, por indicar outra pessoa que poderia contribuir com o estudo, sendo esta o Entrevistado G da empresa de tintas. Devido à estrutura reduzida de níveis hierárquicos da empresa e conforme a percepção do pré-teste, optou-se por não incluir cargos hierarquicamente inferiores aos níveis estratégicos e táticos.

Na empresa de transportes, o Entrevistado H foi o primeiro gestor a ser entrevistado, que apresentou o contexto geral da empresa e contribuiu de forma relevante com as discussões deste estudo. Este mesmo participante indicou o Entrevistado I da empresa de transportes como uma pessoa fundamental para o entendimento da empresa, resultando na realização de uma entrevista com esse sócio-diretor. Da mesma forma, não foram incluídos outros níveis hierárquicos.

Durante a análise e realização das entrevistas, a pesquisadora identificou a necessidade de contrapor e confirmar algumas informações junto a um cliente parceiro da empresa focal. Para ampliar a compreensão da cadeia de suprimentos, foi realizada uma entrevista com uma gerente de loja que recebe produtos dessa cadeia.

Conforme se pode observar no Quadro 19, a maioria dos entrevistados possui um tempo considerável de trabalho tanto na empresa focal como nos cargos ocupados. Esse aspecto ajudou a entender o histórico dos relacionamentos estabelecidos, explorar momentos críticos da empresa, entender como algumas situações são tratadas e captar a visão dos funcionários e sócios. Esse tempo de atuação favoreceu a verticalização deste estudo. Nas empresas parceiras, observou-se situação semelhante, pois, a maioria dos profissionais está desde sua abertura.

A duração das entrevistas também é significativa, considerando que o roteiro estabelecido já incluía muitas questões e os temas abordados incentivavam os entrevistados a darem exemplos e explicações detalhadas. Vale ressaltar que todas as três empresas foram bastante receptivas à realização do estudo, permitindo acesso, disponibilizando tempo por parte dos entrevistados e demonstrando confiança no pesquisador, sem grandes receios de abordar e explicar o que foi questionado. Esse ambiente de receptividade refletiu-se no acesso a cargos estratégicos e no tempo dedicado às entrevistas e visitas realizadas nas empresas.

3.6.5 Tratamento dos dados e análise dos dados

Os dados coletados a partir das entrevistas foram integralmente transcritos. Em seguida, foi realizada uma pré-análise do material, que consistiu em ler integralmente todas as entrevistas e buscar identificar, com base na teoria, aspectos previamente identificados, mas também identificar novos elementos que se revelaram a partir dos dados. Essa pré-análise permitiu a elaboração do livro de códigos.

Os dados foram cuidadosamente examinados à luz dos construtos teóricos previamente definidos no referencial teórico, permitindo a identificação de categorias que refletissem aspectos importantes alinhados ao objetivo do estudo. Essa abordagem sistemática possibilitou

uma análise ancorada em conceitos já existentes, garantindo o rigor metodológico e a conexão com a literatura.

Além das categorias baseadas nos construtos teóricos, o processo de codificação também permitiu a emergência de novas categorias diretamente a partir do conteúdo dos dados analisados. Essas categorias emergentes foram fundamentais para capturar nuances e aspectos não previstos inicialmente, enriquecendo a compreensão do fenômeno estudado. Assim, a combinação de categorias pré-definidas e emergentes proporcionou uma análise mais abrangente e profunda, integrando insights teóricos e empíricos para construir um entendimento robusto das dinâmicas observadas.

A análise de conteúdo possibilitou a elaboração do livro de códigos, de acordo com Gibbs (2009). Os códigos do livro (Apêndice C), que demonstra os códigos derivados da teoria usada na elaboração do roteiro de entrevistas e do conteúdo emergente das respostas dos entrevistados. O aprofundamento dos dados exigiu uma análise cuidadosa do que está sendo explicado pelos entrevistados, sem ignorar aspectos que não tenham sido previamente previstos.

A codificação aberta resultou em códigos que foram relacionados às categorias do roteiro de entrevistas elaborado. Com base nisso, o livro de códigos exposto no Apêndice C, apresenta cada item da entrevista e seus códigos relacionados. Esse livro também contém a descrição de todos os códigos, os constructos, itens, questões vinculadas e exemplos significado de cada código (Gibbs, 2009).

Toda a codificação foi realizada usando o software *Atlas.ti*®, que permitiu realizar a codificação, construir gráficos e tabelas de co-ocorrência. Com a codificação concluída, foi possível captar ideias e construir um texto que atenda aos objetivos deste estudo. Nesse processo, novos códigos surgiram, assim como foi possível identificar correlações entre esses códigos.

Para a redação do texto, foram utilizadas as categorias de códigos identificadas, nas quais o *Atlas.ti* permite organizar e acessar o texto por cada código específico, assim como mostrar trechos que possuem mais de uma codificação. Isso permitiu construir um texto analítico sobre os itens estudados.

Foi realizada uma triangulação dos dados, incorporando as observações de campo e documentos apresentados pela empresa, assim como arquivos e informações disponíveis em redes sociais, sites das empresas, sites de órgãos governamentais e outros.

Os documentos utilizados para análise foram: Revista setorial em comemoração aos 30 anos da empresa, Revista setorial sobre logística fornecida pela empresa e as Planilhas de

logística da empresa de tintas. Esta análise conjunta foi necessária na perspectiva de trazer informações e análises consistentes.

3.6.6 Procedimentos éticos

O presente estudo, por tratar diretamente com seres humanos, foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da UFPB, por meio da plataforma Brasil. Com o parecer favorável, foram realizadas as entrevistas previstas junto às empresas, que assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), declarando que participarão da pesquisa. O Anexo A mostra o parecer emitido pelo comitê de ética e o Anexo B o TCLE aprovado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 DESCRIÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A unidade de contexto deste estudo considerou a cadeia de suprimentos da construção civil, com ênfase na distribuição de materiais de construção, identificando os relacionamentos que facilitam a entrega dos produtos aos consumidores finais. O primeiro passo para desenvolvimento e aplicação do estudo foi a identificação da empresa focal dentro da cadeia de suprimentos analisada.

A escolha da empresa focal baseou-se, inicialmente, em razões apresentadas no item 3.4, que considerou a sua importância para as regiões Norte e Nordeste. Como o maior distribuidor dessa área, a empresa possui uma capacidade de coordenar atividades dentro da cadeia de suprimentos, além de ter uma significativa relevância econômica e social no contexto estudado.

Após a identificação da empresa focal, de acordo com a estrutura teórica e objetivos deste estudo, foi necessário identificar, a partir da empresa focal, quais seriam seus parceiros estratégicos – aqueles com os quais a empresa focal mantinha um relacionamento que ultrapassava os fatores puramente comerciais, como compra e venda. Na entrevista realizada com o Entrevistado A da empresa focal, foi possível identificar esses parceiros, que se enquadravam nos requisitos propostos para que o estudo pudesse vir a ser desenvolvido.

Para a abordagem epistemológica deste trabalho, foi relevante entender como as empresas foram constituídas, seu histórico, seu contexto regional e os antecedentes dos relacionamentos estabelecidos. Situar as empresas dentro do seu contexto permitiu compreender os dados analisados que foram discutidos.

A empresa focal iniciou suas atividades no ano de 1990, localizada em um município de pequeno porte no interior da Paraíba, como um comércio de materiais de construção. Sete anos após a abertura, a empresa já havia crescido de maneira significativa, mudando o foco para o mercado atacadista e distribuidor. Trata-se de uma sociedade limitada, formada por dois sócios que são irmãos, caracterizando-se como uma empresa familiar.

Ao longo de sua trajetória, a empresa focal expandiu-se para outros municípios. Em 2024, atua em todos os estados do Nordeste e iniciou sua trajetória de entrada na região Norte, pelo estado do Pará. Está presente em mais de 1.550 cidades dessas duas regiões. Para atender às demandas desse mercado, a empresa passou de um catálogo de 300 itens, para um portfólio com mais de 17.000 mil itens.

Com o crescimento da demanda, as instalações anteriores tornaram-se insuficientes, levando a uma mudança de localização. A nova sede do centro de distribuição, inaugurada em 2012, possui uma área de 90.000 metros quadrados, incluindo um depósito de 15.000 metros com capacidade para mais de 23 mil posições de paletes.

Em uma matéria promovida por uma revista do setor, em comemoração aos 30 anos da empresa, os sócios enfatizaram que o sucesso da empresa ao longo dos anos se deu, entre outros fatores, a partir da importância de ser e de ter bons parceiros. Segundo a matéria, a empresa focal conta com mais de 300 parceiros, que são marcas consolidadas no mercado. O quadro de funcionários conta com mais de 600 colaboradores e mais de 200 representantes comerciais (Montenegro, 2020).

Com o crescimento da empresa, os sócios iniciaram um movimento de verticalização no setor, criando empresas que passaram a atuar em diferentes etapas da cadeia de suprimentos. Desta forma, os sócios da empresa focal expandiram os negócios, abrindo empresas que fabricam materiais de construção, importam ferramentas e utensílios, produzem tintas, empresas de logística e outros.

Durante o processo de verticalização, surgiu um dos principais parceiros da empresa focal. De acordo com um dos sócios, a ideia de produzir tintas nasceu em um almoço com outro empresário e amigo. Assim, em 2008 foi criada e lançada uma marca de tinta no mercado, na qual a empresa focal possui uma participação societária. A marca apresentou um grande crescimento, inaugurando novas instalações em 2013, com 13.000 m² de área construída, equipamentos com tecnologia avançada e capacidade produtiva de 6 milhões de litros de tintas por mês.

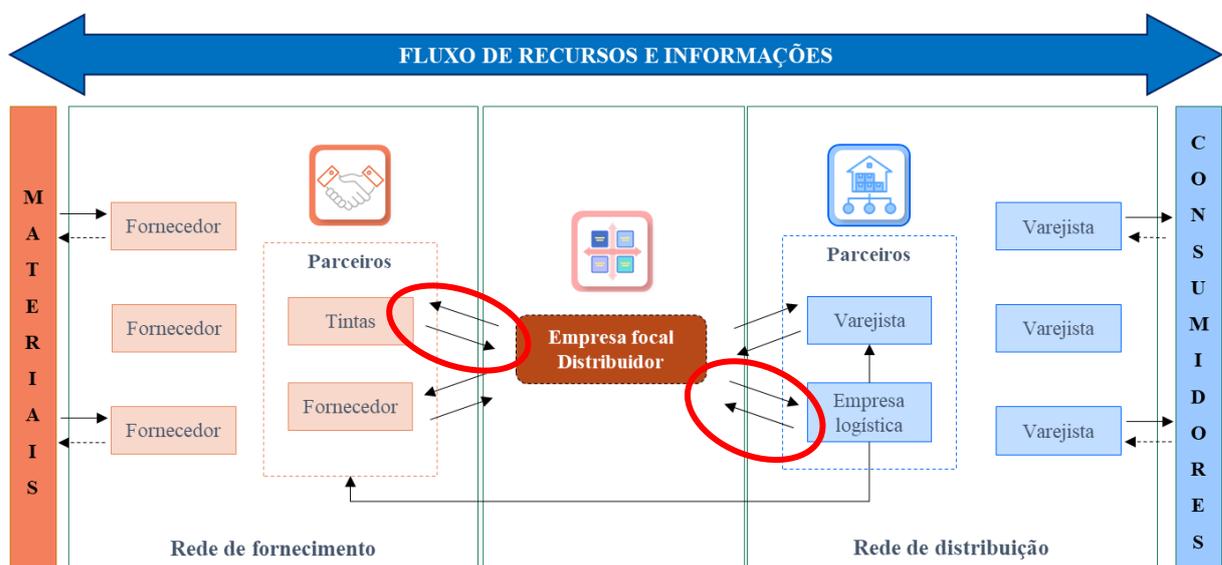
Em 2021, a empresa de tintas passou por nova ampliação, devido à necessidade de aumentar a capacidade de armazenamento. A empresa se coloca hoje, como o segundo maior fornecedor da empresa focal. Com isso, logo nas primeiras conversas, para compreensão da cadeia de suprimentos da empresa focal, a empresa é citada pelos sócios e pelos gerentes como um dos grandes parceiros estabelecidos, sendo inclusive referenciado como parte do grupo.

Ainda no processo de verticalização e em resposta a fatores do período pós-pandemia, os sócios decidiram, junto com outro empresário, abrir uma empresa de transportes. Essa empresa tem uma parceria com dois focos principais: o primeiro é ligar a indústria à empresa focal, e o segundo participar da distribuição de produtos aos clientes. A empresa completou 4 anos de atuação em 2024, mas já possui estrutura própria, frota de caminhões com rastreamento e com capacidade para transporte de cargas certificadas pela polícia civil, exército, polícia federal e IBAMA.

Nas entrevistas realizadas, essa empresa foi indicada pela empresa focal como uma importante parceira e como parte do grupo. No contexto de integrante do grupo, isso se refere as empresas nas quais os sócios da empresa focal, possui alguma participação societária. Nesse grupo, há também outro distribuidor, além de lojas de material de construção, postos de gasolina, empresas de produtos alimentícios, fabricantes de produtos para construção civil, empresas de construção, entre outras.

No entanto, fazer parte do grupo não é fator suficiente para que a empresa focal atribua a condição de parceiro. Especialmente quando se busca um parceiro estratégico, que esteja envolvido no dia a dia da empresa. Dessa forma, essas duas empresas foram referenciadas pela empresa focal de acordo com os critérios que usam para definir uma parceria. Assim, a interpretação gráfica da cadeia de suprimentos estudada, realizada a partir da empresa focal selecionada possui a seguinte configuração (Figura 15).

Figura 13: Estrutura da cadeia de suprimentos



Fonte: elaboração própria, 2024.

Dessa maneira, o relacionamento com alguns fornecedores, incluindo a empresa de tintas, é caracterizado como uma parceria próxima, assim como com alguns varejistas e com a empresa de transportes. A partir do estudo dessas parcerias, é possível compreender o papel desses relacionamentos para que a cadeia de suprimentos entregue seus materiais ao consumidor final, considerando também como os fatores contingenciais interferem nesse ambiente e nesses relacionamentos. Isso permitiu entender as implicações sobre o desempenho interorganizacional.

Para isso, o próximo tópico explora os antecedentes dos relacionamentos interorganizacionais, os elementos que formam esses relacionamentos e as implicações sobre as atividades da cadeia de suprimentos formada.

4.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

4.2.1 Confiança interorganizacional

A empresa focal afirma ter como missão “fazer uma ponte entre a indústria e o lojista”, buscando “antever, entender e atender as necessidades de seus clientes”. Em seu website, está disponível uma lista com mais de 300 fornecedores, que representam as principais indústrias e marcas do mercado brasileiro. Com 34 anos de atuação, a empresa focal mantém parcerias com algumas empresas desde a sua fundação, cujos relacionamentos ultrapassam 30 anos.

Conforme exposto pelo Entrevistado D, esta é uma cultura da empresa: construir e manter relacionamentos. Essa visão é confirmada pelo Entrevistado A, que afirma: “eu não admito, nem tão pouco acredito, que exista empresário de sucesso sem boas parcerias”. Segundo o Entrevistado C da empresa focal, é vantajoso comercialmente ter parcerias de longo prazo. Nesse sentido, busca-se compreender o que a empresa focal compreende como parceria.

A empresa diferencia parceiros de simples relações comerciais com base em aspectos de colaboração e duração dos relacionamentos, conforme ressaltado pelos entrevistados. Outro aspecto bastante ressaltado refere-se aos relacionamentos interpessoais estabelecidos entre as pessoas das empresas. Conforme trecho das entrevistas abaixo.

Eu vejo a parceria como uma via de mão dupla. Sabemos que precisa ser bom para todo mundo [...]. Essa questão de visitação ao fornecedor, tanto o fornecedor vindo nos conhecer quanto eu indo conhecer a indústria do parceiro, traz algo fora do comum. É uma facilidade no relacionamento, na forma como você lida com a pessoa [...] (Entrevistado D da empresa focal).

Porque o parceiro, como eu vejo, é aquela empresa que está sempre presente, com quem você consegue manter uma relação por vários anos. A possibilidade de o gerente vir aqui na empresa ou dos nossos gerentes irem até lá também fortalece muito a parceria. Está almoçando junto, está estreitando o relacionamento, para que isso gere frutos para o nosso trabalho (Entrevistado C da empresa focal).

Isso pode ser visualizado nas redes sociais das empresas consideradas parceiras. Por exemplo, em uma rede social, gerentes da empresa focal fazem um vídeo em homenagem a uma indústria, agradecendo pelos mais de 30 anos de parceria e ressaltando as qualidades do

relacionamento e as competências de seu parceiro. Durante a entrevista realizada com o Entrevistado E da empresa focal, diversas placas enviadas por parceiros, agradecendo e reconhecendo a relevância da empresa focal nas vendas, estavam expostas em sua sala, assim como prêmios recebidos de revistas do setor, que reconhecem a empresa focal como uma das mais relevantes para a região em que atua.

Em estudo desenvolvido por Durach e Machuca (2018), os relacionamentos interpessoais são capazes de interagir com os RIOs, colaborando para a integração da cadeia de suprimentos, sendo, inclusive, um antecedente para o desenvolvimento de RIOs no contexto de integração. Isso confirma a importância dos relacionamentos interpessoais na pesquisa interorganizacional, corroborada também por Wang *et al.*, (2018), que demonstra que relacionamentos interpessoais podem iniciar os RIOs.

Enquanto os RIOs não estão estabelecidos, os recursos em poder dos parceiros podem ser incertos, e aspectos de poder podem limitar o acesso a esses recursos. Com relacionamentos interpessoais, indivíduos podem interagir e se comunicar, possibilitando o acesso a esses recursos. Além disso, esse contato entre indivíduos pode determinar quais serão os RIOs desenvolvidos, ao detectar recursos, tecnologias e capacidades que os parceiros possuem e que são necessários à empresa, o que facilita a interação, gera confiança potencial e uma aproximação entre empresas (Wang *et al.*, 2018).

Para os participantes deste estudo, o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais que envolvem almoços, visitas, conversas e uma comunicação mais direta entre os níveis hierárquicos de cada empresa, são apontados como importantes para interação entre elas. Por exemplo, quando o responsável pela logística da empresa focal mantém uma comunicação direta com a logística da empresa parceira, esse fator contribui para a integração entre as empresas, gerando maior agilidade e até mesmo economia de custos.

A empresa focal considera como parceiro aquele com quem a comunicação é direta, rápida e desburocratizada, permitindo um relacionamento de longo prazo, baseado em colaboração. Durante as entrevistas, foi solicitado aos entrevistados da empresa focal que nominassem esses parceiros. Embora vários parceiros tenham sido citados, a empresa fornecedora de tintas foi mencionada em todas as entrevistas, sendo descrita como uma parceira importante do ponto de vista de fornecimento. O mesmo se aplica à empresa de transporte, considerada um relacionamento estável e presente no cotidiano da empresa focal.

É importante destacar que, no caso das duas empresas parceiras citadas, elas são *joint ventures*. Na qual a empresa de tintas foi criada em parceria entre a empresa focal e um grupo industrial, enquanto a empresa de transporte foi estabelecida pela empresa focal junto com um

sócio. Com isso, os entrevistados expressam que essas empresas “fazem parte do grupo”. Essa sociedade em comum parece favorecer a construção e a solidez do relacionamento entre as empresas. Essa proximidade e a disposição para colaborar parecem derivar do fato de serem empresas em sociedade, como evidenciado pelos participantes.

No sentido logístico, é uma parceria muito boa. Até porque tanto a empresa de tintas quanto a empresa de transportes, além de serem parceiras, fazem parte societária do grupo. Essa proximidade estreita ainda mais os laços e eleva o nível de confiança entre as empresas (Entrevistado A da empresa focal).

A empresa focal hoje é sócia da empresa de tintas, o que faz com que haja um relacionamento bastante aberto e uma confiança mútua. É mais fácil lidar com os responsáveis. Eles são mais abertos e mais integrados conosco, e isso é muito positivo para a nossa operação aqui (Entrevistado F da empresa de tintas).

Desta forma, o início das entrevistas, leva à percepção de que a parceria entre as empresas é integrada e que a gestão estratégica consegue alinhar todas as decisões entre as empresas. No entanto, com o aprofundamento do estudo, diversas nuances e conflitos nesses relacionamentos se tornam evidentes.

Mesmo sendo *joint ventures*, essas empresas podem ter autonomia em suas gestões táticas e operacionais. Todavia, as empresas “mães” costumam impor limites e assumir controles nas empresas “criadas”. No entanto, colocado como um aspecto cultural da empresa focal deste estudo, ela busca relacionamentos onde o diálogo seja o elemento central. Isso resulta em uma significativa independência dessas empresas e em uma assimetria no poder de decisão da empresa focal em relação à outra empresa industrial, que compartilha a sociedade na empresa de tintas.

Essa independência é clara e bastante destacada pelos entrevistados da empresa focal, conforme trechos das entrevistas.

Olhe, essas empresas – no caso da empresa de transportes, da empresa de tintas, da empresa focal e de outras empresas do grupo – possuem administrações próprias. As decisões são tomadas de acordo com a diretoria e os gestores de cada uma. O fato de elas serem correlacionadas ou co-societárias não significa que irão acobertar certas situações. De forma alguma. Elas operam de forma independente e autônoma (Entrevistado A da empresa focal).

Ninguém, pelo fato de a empresa focal ser sócia da empresa de tintas, vai impor determinadas situações de acordo com sua vontade. Não funciona assim. São parcerias que operam de maneira conjunta, harmônica e consensual, entende? (Entrevistado A da empresa focal).

O Entrevistado A da empresa focal enfatiza repetidamente ao longo da entrevista que não há relação de comando ou subordinação das empresas parceiras em relação à empresa focal. Até porque, as participações societárias, não dão ao sócio da empresa focal o poder para decidir unilateralmente ou dirigir a diretoria das empresas parceiras. Essa visão é corroborada também pelas empresas parceiras, que reforçam sua autonomia em relação à empresa focal.

Não, nesse caso não, porque, apesar da integração, a gente sempre tenta que cada um tenha sua própria estratégia e caminhe com seus próprios pés, não é? Como é um grupo, não tem como estar totalmente desconectado, mas dizer que uma pode impactar o planejamento da outra? Não (Entrevistado I empresa de transportes).

É tudo combinado. Uma empresa não tem o poder de alterar meu processo ou mudar minha direção, de forma alguma. Existe uma diretoria para cada empresa, certo? Então, a parte estratégica, como prospecção e alcance de mercado, é conduzida pela diretoria de cada uma. Não existe uma empresa que centralize isso (Entrevistado I da empresa de transportes).

Até porque a empresa de tintas hoje não depende exclusivamente da empresa focal. É o nosso principal cliente, sim, mas representa apenas entre 10% e 15% do nosso faturamento. Temos um leque enorme de clientes (Entrevistado F da empresa de tintas).

No que diz respeito à coordenação e gerência, a empresa focal não tem nenhum poder sobre a empresa de tintas. Hoje, a empresa de tintas é totalmente independente e não precisa desse tipo de suporte da empresa focal (Entrevistado F da empresa de tintas).

Esse aspecto de independência entre os RIOs destas empresas destaca que o processo de tomada de decisão é um ponto crítico e exige uma gestão cuidadosa. Isso é consonante com a literatura da área, que explica que, tomar decisões conjuntas em questões gerenciais e estratégicas é um fator crítico em *joint ventures*, pois, a decisão pode não atender simultaneamente aos interesses das empresas-mãe e dos parceiros, o que pode comprometer a confiança entre as empresas (Ando e Rhee, 2009).

Nesta perspectiva, buscou-se compreender como a confiança é estabelecida e afetada por esses dois RIOs da empresa focal. A confiança se constrói sob a perspectiva de que os membros agirão em benefício do grupo, sem necessidade de grandes fiscalizações. A confiança interorganizacional pode ser baseada em contrato, em competência e em boa vontade (Sako, 1992). Na codificação feita por este estudo, não se identifica entre a empresa focal e seus dois parceiros confiança baseada em contratos rígidos. Como exposto pelo Entrevistado A da empresa focal, e confirmado ao longo de todas as entrevistas, a confiança buscada pela empresa focal se constrói por meio do desenvolvimento das relações.

Esse contrato comercial, formalmente escrito, a empresa focal não tem com seus fornecedores. O contrato, na verdade, é baseado na confiança e no compromisso de honrar os acordos assumidos entre as empresas (Entrevistado A da empresa focal).

Desta forma, classificações de trecho remetem à confiança baseada em boa vontade e uma confiança baseada em competência. A confiança pautada na competência é evidenciada quando o parceiro confia na capacidade do outro em executar as atividades acordadas e conforme esperado. Esse tipo de confiança se reflete na posição que a empresa focal busca cultivar, como enfatizado pelo Entrevistado B de que “A indústria confia na empresa focal e em sua força de vendas [...]” e do Entrevistado A da empresa focal conforme os seguintes trechos.

Um dos grandes destaques da empresa focal no mercado, que contribuiu para aumentar sua credibilidade, confiança e o respeito mútuo entre os clientes e a empresa, é exatamente a qualidade na prestação de serviços. Existe um cumprimento rigoroso nesse sentido (Entrevistado A da empresa focal).

Neste trecho, a empresa demonstra uma grande preocupação em prestar um serviço de alta qualidade, pois, isso traz credibilidade, respeito e confiança no mercado. A empresa focal busca estabelecer e manter relacionamentos com indústrias que também demonstrem competência e atendam aos padrões exigidos pelo setor. Como reforçado pelo Entrevistado A da empresa focal, “o controle de qualidade das indústrias consideradas renomadas é muito bom”. Isso evidencia o compromisso da empresa focal em selecionar parceiros que sejam capazes de responder às exigências mercadológicas.

O controle de qualidade é de competência da indústria fornecedora, entende? E eles são muito bons nisso, principalmente essas indústrias renomadas que temos no país. Eles realmente têm excelência nessa área. Trabalham com foco na qualidade e eficiência e são extremamente rigorosos com relação a esses aspectos (Entrevistado A da empresa focal).

Eu sei que, com essas empresas que já são tradicionais, que possuem um certo status, uma certa solidez no mercado, elas se tornam relacionamentos duradouros. Nós temos empresas com as quais trabalhamos há mais de 30 anos[...] (Entrevistado A da empresa focal).

A empresa de transportes reconhece a competência e consolidação de mercado da empresa focal, afirmando que sua marca estabelecida permite uma parceira próxima. Eles acreditam que o compromisso da empresa focal com a qualidade exerce influência direta sobre a cultura da empresa de transportes, expressando que “tudo o que é bom a gente precisa copiar”, devendo então “andar de mão dadas”. Esse reconhecimento da competência é visto como um incentivo para manter altos padrões de qualidade.

Para a empresa de tintas, a confiança na competência da empresa focal é confirmada pela percepção de que a parceria representou um “divisor de águas” no crescimento da marca no mercado. A inclusão de sua marca de tinta no portfólio da empresa focal confere-lhe um selo de credibilidade e contribui para sua valorização perante os consumidores e o setor. Assim, a empresa focal é vista não apenas como um parceiro comercial, mas como um elemento de reputação e qualidade, que alavanca o reconhecimento e a confiança para as empresas parceiras.

Foi muito importante para a empresa de tintas, porque éramos uma empresa desconhecida no mercado, e a empresa focal, com sua credibilidade e confiança já consolidadas, acreditou no potencial das nossas tintas (Entrevistado F da empresa de tintas).

Acho que a empresa focal colaborou muito e ainda colabora com a empresa de tintas. Quando a empresa focal apresenta o produto, sendo uma organização com 34 anos de mercado e reconhecimento a nível nacional, a gente percebe que isso transmite segurança para o cliente (Entrevistado D da empresa focal).

Porém, mesmo com a parceria estabelecida, a empresa de tintas afirmou que precisou evoluir, melhorando a qualidade do seu produto. Para isso, entrou no processo para obtenção de uma certificação do setor, o selo ABRAFAT, pois, afirma que a empresa focal exigia essa melhoria, comentando que “a empresa focal trabalha com produtos de qualidade e com a gente não podia ser diferente.”. Neste contexto, a empresa focal também confia na competência da empresa de tintas. Como ressaltou o Entrevistado D da empresa focal: “Existe a confiança por ter pessoas com credibilidade do outro lado também”, ressaltando o crescimento e a confiabilidade frente ao mercado.

Hoje, a marca de tintas já tem um reconhecimento considerável a nível Nordeste, sendo bem respeitada. Acho que, no final das contas, todos acabam se beneficiando e agregando valor mutuamente, não é? (Entrevistado D da empresa da empresa focal).

A confiança na competência da empresa focal possibilita que a empresa de tintas mantenha contato frequente com os gerentes da empresa focal para troca de experiências: “Inclusive, até hoje, tem muitos contatos com os gestores de lá. Procurando soluções aqui para a fábrica que lá está dando certo...”. Além disso, a confiança na competência da empresa focal é amplamente reconhecida no mercado, o que auxilia a empresa de tintas, inclusive, no seu relacionamento com os terceirizados responsáveis por realizar as entregas à empresa focal.

Já conversei com os transportadores terceirizados, e eles tem uma certa confiança no pessoal da empresa focal, porque sabe que, quando eles falam, eles cumprem o que

prometem. Com isso eu tenho facilidade de contratar terceirizados quando a entrega é para empresa focal (Entrevistado G da empresa de tintas).

A empresa de transportes também possui confiança na competência da empresa focal, evidenciando que essa confiança é mútua e essencial para o fortalecimento de ambas as organizações. O Entrevistado I da empresa de transportes destaca que “a confiança é total”, ressaltando como esse relacionamento é sólido. Esse nível de confiança mútua também facilita a comunicação e reduz a necessidade de monitoramento constante, que fortalece os RIOs ao longo do tempo.

A confiança é total, pois, ao realizarmos essa troca constante de informações, fortalecemos ambas as empresas, seja pela competitividade nas entregas, seja pela agilidade em fornecer o produto, que vem de São Paulo, por exemplo. Quanto mais rápido o produto chega, mais rapidamente a empresa realiza a venda, gerando, assim, mais fluxo de caixa e receita (Entrevistado I da empresa de transportes).

A confiança na competência da empresa focal também influenciou o relacionamento entre a empresa de tintas e a empresa de transportes, pois, como a empresa de transporte é uma indicação da empresa focal, carrega a credibilidade desta última, fazendo com que a empresa de tintas iniciasse o relacionamento com confiança. O Entrevistado A da empresa focal resalta que as três empresas não apenas cumprem o esperado, mas que o sucesso na realização das atividades contribui para atingir os objetivos e fortalece o relacionamento, no qual todas “primam pela qualidade”.

Hoje a gente tem um bom serviço com a empresa de transportes aqui. Temos um bom serviço com a empresa de transporte fazendo com que a nossa operação não pare e não comprometa a nossa produção (Entrevistado F da empresa de tintas).

Evidências de que a competência da empresa focal gera confiança junto aos seus clientes é percebido em uma das lojas atendidas, onde essa confiança ultrapassa o contexto organizacional, sendo percebida por toda a cadeia de suprimentos, desde a indústria até o cliente final. Conforme relatado pela gerente de loja, “a presença da empresa focal representa segurança de que os produtos chegam com qualidade e dentro do prazo”.

As entregas da empresa focal são muito rápidas, e tudo o que solicitamos é atendido. Não enfrentamos problemas nem faltas de produtos. A empresa focal nos dá essa vantagem em relação a muitos fornecedores de fora. Isso já facilita bastante para nós, é excelente. Porque, na empresa focal, sempre temos o que precisamos. Se tenho 10 unidades de um produto e o cliente deseja 20, posso vender imediatamente os 20, pois sei que o produto estará disponível. É rápido: faço o pedido e, no dia seguinte, já chega. Para nós, isso é muito vantajoso (Gerente de loja).

A confiança baseada na competência da empresa focal, portanto, se reflete nas decisões tomadas pelos parceiros e nas expectativas de que ela garantirá o fluxo de recursos ao longo da cadeia de suprimentos. A venda, por exemplo, é concretizada, mesmo sem o produto estar em loja, pois a lojista confia tanto no controle de estoque quanto na entrega rápida da empresa focal.

Do ponto de vista da empresa de tintas, há a confiança de que a competência da empresa focal ajudará a levar seus produtos aos clientes e de que a reputação consolidada da empresa focal trará credibilidade à sua marca. Da mesma forma, a empresa de transportes considera a competência da empresa focal um *benchmarking*, capaz de influenciar na percepção do mercado sobre sua própria competência.

Estudos desenvolvidos por Kim e Kim (2024) e por Qian *et al.*, (2022) afirmam que a confiança baseada em competência é crucial para o enfrentamento de riscos na cadeia de suprimentos e para a melhoria do desempenho logístico. Além disso, a percepção dessa confiança por toda a cadeia de suprimentos da empresa focal contribui para o desempenho das empresas envolvidas, uma vez que traz agilidade, confiabilidade e uma melhor capacidade de resposta.

Considerando o vínculo de *joint venture* entre as duas empresas, é natural que a competência da empresa focal, de fato, seja altamente valorizada. Uma vez que a contribuição da empresa focal para a empresa de tintas foi justamente utilizar sua potencialidade de vendas, logística e de credibilidade, para lançar a marca de tintas no mercado e fazê-la reconhecida. Além disso, a empresa focal compartilhou sua experiência de mais de 30 anos com a nova empresa. De modo similar, no relacionamento com a empresa de transportes, existe o compartilhamento da *expertise*, de espaço físico e de recursos para projetar a transportadora no mercado.

Esses benefícios são amplamente reconhecidos pelas empresas parcerias, que demonstram um sentimento de gratidão, conforme evidenciado em diversos trechos das entrevistas.

A empresa focal foi o diferencial para que o elo entre os setores comercial e industrial continuasse a se fortalecer, tornando-se o que a empresa de tintas é hoje [...]. Com certeza, a empresa focal consegue impulsionar nossas vendas de maneira significativa (Entrevistado F da empresa de tintas).

Como costume dizer, a empresa de transportes tem 4 anos, mas sua história não começa apenas com esses 4 anos, mas sim com a fundação da empresa focal. Criar uma estrutura como a que temos hoje, com veículos, galpões, entre outros, levaria

muitos anos de crescimento natural para que a empresa alcançasse esse patamar (Entrevistado I da empresa de transportes).

No entanto, existe uma assimetria na percepção da empresa focal em relação aos seus parceiros. A empresa focal tende a acreditar que contribui substancialmente mais para seus parceiros do que recebe em retorno. Isso altera a percepção de justiça por parte da empresa focal. Para Sako (1992), a essência da confiança baseada em boa vontade envolve um comportamento moral e colaborativo no atendimento às necessidades dos parceiros do negócio.

A literatura adota essa perspectiva para entender a confiança, que, em sua essência, consiste em expectativas positivas do confiador em relação à outra parte (Cullen *et al.*, 2000; Nguyen *et al.*, 2005). Esse tipo de confiança ou aprofundamento surge por meio de interações contínuas e de maneira incremental (Ring e Van de Ven, 1994), sendo a justiça um critério usado pelos participantes para determinar a confiabilidade de seu parceiro (Mayer *et al.*, 1995).

Em um contexto interorganizacional, a justiça distributiva é reconhecida quando as recompensas são alocadas de maneira equitativa. Uma distribuição vista como desfavorável pode gerar alterar essa percepção, levando uma das partes a se sentir sub-recompensado (Chen *et al.*, 2002). Isso pode fragilizar a confiança estabelecida e seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Nos RIOs entre a empresa focal, a empresa de tintas e a empresa de transporte, começa a se evidenciar uma assimetria na percepção de colaboração e dos benefícios percebidos, conforme os trechos.

Se não fosse o suporte da empresa focal, muitas dessas operações seriam inviáveis. É algo muito importante. Hoje, uma empresa depende da outra, mas eu diria que a empresa de transportes depende em 90%, 99% da empresa focal (Entrevistado C da empresa focal).

Imagine a situação: a empresa de transportes precisa entregar um pedido aqui no município para um cliente na Paraíba, por exemplo. Sem a empresa focal, isso seria um grande desafio. Um pedido para Cajazeiras, por exemplo, pode ter um frete que não compensa ser realizado. É o que acontece com muitas empresas. Elas acabam utilizando correios ou outras plataformas terceirizadas, o que resulta em entregas demoradas e, muitas vezes, com menos qualidade. Já com a empresa focal, o produto chega rapidamente e de forma segura (Entrevistado C da empresa focal).

Conforme evidenciado pelo Entrevistado C da empresa focal, existe uma percepção de assimetria nos benefícios. Embora, em uma *joint venture*, seja esperado que a empresa “mãe” assuma e contribua mais com as empresas “criadas”, a percepção dos entrevistados da empresa focal não remete a isso. A discussão sobre contribuir mais com os parceiros do que recebe, sugere que não há um processo colaborativo normal a esse relacionamento, mas um sentimento

de que esses parceiros usufruem muito mais vantagens do que a empresa focal, a qual se esforça constantemente para contribuir, mas que não recebe o retorno que acredita merecer.

Essa percepção se intensifica na percepção do Entrevistado B da empresa focal, que afirma que frequentemente a empresa paga um frete mais caro à empresa de transporte parceira do que pagaria a uma empresa do mercado, expressando uma insatisfação pela falta de lógica aparente nesses custos. A situação torna-se ainda mais crítica na resposta do Entrevistado E da empresa focal. Quando questionado se a confiança da empresa focal em relação à empresa de tintas e outros fornecedores eram diferentes, ele revela que a confiança é maior em outros fornecedores.

Agora fiquei na dúvida. Nós tentamos fazer com que a empresa a empresa de tintas alcance o mesmo nível de confiança que temos com outros fornecedores. Porém, é diferente. Quando lidamos com indústrias, especialmente grandes multinacionais que possuem políticas bem estabelecidas, existe uma confiança maior nessas diretrizes e práticas (Entrevistado E da empresa focal).

Os RIOs estabelecidos entre a empresa de tintas e a empresa focal revela-se problemático, no nível estratégico até o nível operacional. No nível estratégico, surgem divergências significativas sobre o nicho de mercado, políticas de vendas e direcionamento de investimentos, destacando posições conflitantes entre o posicionamento das duas criadoras da *joint venture*. De acordo com a empresa focal, a pulverização da empresa de tintas para o varejo cria conflitos de interesses, sentimentos percebidos e mencionados desde as gerências até os representantes comerciais.

Ela acaba sendo diferente. Teoricamente, deveria ser uma parceria mais próxima. Você é um fornecedor, tudo bem. Mas, às vezes, sinto uma certa distância por parte da empresa de tintas, bem como dificuldades na solução de alguns problemas [...]. Tenho diversos fornecedores com os quais não temos o mínimo de contato com os gestores, mas conseguimos resolver muito mais problemas (Entrevistado D da empresa focal).

Hoje, esse é um dos pontos mais criticados pela equipe. O que acontece é que, como a empresa focal foi pioneira em introduzir o produto no mercado, isso facilitou bastante para ela. Pois, depois que a empresa de tintas criou sua própria equipe de vendas, o processo de conseguir mercado foi simples para ela (Entrevistado D da empresa focal).

Eu me esforcei, fui ao campo, fiz o trabalho necessário. Organizei *coffee breaks*, chamei pintores, fiz todo o trabalho. E, muitas vezes, depois disso, o vendedor da empresa de tintas simplesmente chega e diz: 'Tenho o mesmo produto da empresa focal, mas por um preço mais baixo (Entrevistado D da empresa focal).

Esse conflito se revela da seguinte maneira: para se tornar mais rentável, a empresa de tintas precisa expandir suas vendas para o varejo. Para isso, criou uma equipe de vendas focadas

nesse atendimento. No entanto, ao fazer isso, a empresa entra em competição direta com a empresa focal no mercado. Dessa forma, além de vender a concorrentes diretos da empresa focal, ela acaba disputando e ganhando parcela de mercado.

De acordo com o Entrevistado E da empresa focal, não existe uma restrição formal que impeça a empresa de tintas de expandir suas vendas ao varejo. Porém, essa política de vendas é criticada. Por exemplo, o foco da empresa focal são empresas do varejo de pequeno e médio porte. Nesse sentido, os entrevistados da empresa focal defendem que a empresa de tintas, enquanto indústria, deveria direcionar suas vendas para empresas de maior porte, que tenham a capacidade de comprar diretamente da indústria. Outra crítica se refere ao limite mínimo de compras da empresa de tintas, que é de R\$2.000 reais. De acordo com o Entrevistado D da empresa focal, esse valor é muito baixo.

A ausência desses limites, estabelecidos por meio de uma política de vendas, gera conflitos, comprometendo a confiança entre as duas empresas e gerando percepções divergentes sobre os RIOs, conforme os entrevistados.

Além disso, na parte comercial, pelo menos é a percepção que tenho, pode não ser a correta, não sei. Mas parece que a empresa de tintas tem a sua própria fatia de mercado e não deseja compartilhá-la com a empresa focal. A empresa de tintas, embora eu não acompanhe de perto, pelo que sei, por muitos anos foi marcada por uma espécie de rivalidade (Entrevistado C da empresa focal).

Essa competição surge por questões de sobrevivência. A empresa de tintas, hoje, não depende exclusivamente de distribuidores. Existe uma disputa intensa no varejo, que é o principal foco da empresa focal. Atualmente, há grandes varejistas bem consolidados no mercado que compram diretamente da fábrica, e a empresa de tintas consegue atender a esses clientes. Então, de certa forma, acabamos competindo entre nós (Entrevistado F da empresa de tintas).

Neste trecho, os entrevistados das duas empresas reconhecem que existe uma competição pelo mercado em que ambas atuam. Porém, a abordagem de cada um reflete posturas distintas. O entrevistado da empresa de tintas utiliza um tom conciliador, sugerindo que a expansão é uma necessidade para sobrevivência do negócio e que o foco é no comércio varejista de maior porte, buscando minimizar o impacto dessa concorrência nos RIOs. Em contrapartida, o Entrevistado C da empresa focal afirma que existiu “uma guerra” entre as empresas e sugerindo que a empresa de tintas se distancia, uma vez que ultrapassa os limites na disputa de mercado.

Porque, para o segmento de tintas, valores como 5.000 ou 3.000 reais para compras do varejo podem ser considerados baixos. Para outros itens, talvez isso não seja uma questão, mas no caso das tintas, é insuficiente (Entrevistado D da empresa focal).

Isso acontece porque, na indústria, trabalhamos com um pedido mínimo de 2.000 reais apenas em tintas. Para pequenos e médios varejistas, esse valor é elevado. Esses clientes preferem comprar um ou dois baldes em uma distribuidora que consegue atender com mais flexibilidade. Essas distribuidoras oferecem um amplo portfólio, com inúmeros itens disponíveis, o que facilita a vida do cliente (Entrevistado F da empresa de tintas).

Nesse ponto sobre nicho de mercado e estabelecimento da política comercial, existem também divergências na perspectiva das duas empresas. Enquanto para a empresa focal os valores de até R\$ 5.000,00 são considerados baixos para compra de tintas, a indústria acredita que R\$ 2.000,00 representa um valor elevado, o que, em sua visão, evita uma competição direta com a empresa focal. Essa discordância demonstra que a política comercial da indústria não está alinhada com as expectativas da empresa focal.

Essa diferença de percepção é reforçada pelo Entrevistado E da empresa focal, quando afirma que é mais fácil confiar nas políticas comerciais das grandes indústrias, pois, como estas são mais estruturadas e oferecem benefícios proporcionais, por níveis de compra, reconhecendo as parcerias e, assim, construindo uma base de confiança mais estável. Além disso, a empresa focal visualiza um comportamento oportunista por parte da empresa de tintas, conforme apresentado a seguir.

Porque, por exemplo, meu representante vai até uma loja para colocar o produto da empresa de tintas. Aí, em seguida, aparece um representante da própria fábrica dizendo: 'Ah, o senhor já vende a tinta? Eu sou o representante da indústria'. Naturalmente, a fábrica oferecerá um preço melhor (Entrevistado B da empresa focal).

Entendeu? Nessa situação, o cliente compra diretamente da indústria, evitando o atacado, e consegue um preço mais acessível. Isso acaba prejudicando o trabalho do meu representante, que já havia feito o esforço de abrir aquele cliente, apresentar o produto e tudo mais. Mas, depois, o representante da empresa de tintas vai lá e vende diretamente ao cliente. É compreensível que o cliente queira pagar menos, mas isso gera um dilema comercial (Entrevistado B da empresa focal).

Nós temos nossas políticas comerciais, que procuram evitar que a empresa de tintas tome o mercado da empresa focal. Por exemplo, a empresa focal não consegue oferecer o volume ou preço competitivo para atender certos clientes de varejo em larga escala. Nesse caso, a indústria entra como intermediária. Nosso objetivo é buscar um equilíbrio nesse sentido (Entrevistado F da empresa de tintas).

Enquanto a empresa focal aponta que a política comercial da empresa de tintas atrapalha seus representantes ao competir, a empresa de tintas defende que existe uma política comercial que limita a concorrência direta e que, por mais que exista concorrência com certos clientes, os mercados de cada empresa estão sendo respeitados. No entanto, a empresa focal manifesta problemas no sentimento de justiça, afirmando que a empresa de tintas só alcançou sua posição

atual devido aos esforços da empresa focal que distribui o produto amplamente, realizando *coffee break*, abrindo o mercado, com esforço e negociação e, que após todo esse trabalho o vendedor da empresa de tintas se aproveita do espaço já estabelecido para oferecer um produto com um preço mais competitivo.

Outro ponto mencionado refere-se ao fato de que a empresa focal é um grande cliente, mas, muitas vezes, a empresa de tintas acaba priorizando outros clientes em termos comerciais, ou seja, oferecendo melhores preços e condições a outras empresas. O Entrevistado E da empresa focal, inclusive, alertou a diretoria da empresa de tintas de que a precificação para a expansão das vendas deve levar em consideração os custos envolvidos, como a equipe de vendas necessária para realizar esse trabalho. Portanto, a empresa não pode oferecer preços iguais ou inferiores aos praticados para os distribuidores.

Dizemos: reduz o preço, pois a rentabilidade da empresa focal está muito baixa para poder pulverizar. Em relação à rentabilidade da empresa de tintas, eu não posso afirmar com total certeza, mas acredito que hoje ela seja talvez o maior fornecedor da empresa focal (Entrevistado C da empresa focal).

Sim, até porque há momentos em que o preço da empresa focal interfere diretamente nos clientes que atendemos em outros estados. Nessas situações, buscamos negociar com a empresa focal para ajustar valores de forma que isso não prejudique nossos outros clientes (Entrevistado F da empresa de tintas).

Os problemas relacionados a uma confiança baseada na boa vontade entre as duas empresas têm criado barreiras nos RIOs, implicando em um pensamento individual de proteger os interesses da empresa a qual se está ligado. Isso pode resultar, por exemplo, no desestímulo dos vendedores da empresa focal em ofertar o produto da empresa de tintas, pois, sentem que seus esforços são desconsiderados quando a equipe de vendas da parceira depois conquista esses clientes. Esse cenário é potencialmente prejudicial para ambas as empresas, conforme indicado no estudo de Pu *et al.*, (2020), que destaca as perdas associadas à falta de confiança nos RIOs.

A empresa focal visualiza seu potencial de vendas e de logística como recursos críticos de alta relevância para esta cadeia de suprimentos, que beneficia a empresa de tintas durante todos esses anos. Com isso, ela espera ter um poder de barganha proporcional aos recursos que oferece. Como ela não visualiza que alcança de maneira proporcional esse poder aos recursos que compromete, a percepção de justiça gera queixas contra o parceiro, levando a sentimento de desconfiança (Ando e Rhee, 2009).

Esse desequilíbrio faz com que o Entrevistado E da empresa focal considere a possibilidade de, gradualmente, retirar o apoio financeiro e, eventualmente, os recursos compartilhados entre as empresas. O diretor argumenta que o custo para a empresa focal tem sido excessivo e que ela não pode continuar “bancando o ônus” sem uma contrapartida adequada.

Outro fator relevante que emerge é a cultura organizacional da empresa focal, que remete, utilizando a classificação de Cameron e Quinn (1999), como uma cultura de clã. Nesse tipo de ambiente, os líderes são vistos como mentores e facilitadores. Neste aspecto, o Entrevistado E da empresa focal afirma que a empresa está disposta a entender e atender a individualidade dos seus funcionários. Isso pode ser confirmado no tempo de permanência dos funcionários na empresa. Por exemplo, os entrevistados para este estudo, possuem tempo de empresa expressivo, com o menor período de permanência de 18 anos.

Eles afirmam que a empresa consegue pensar no bem-estar do funcionário e no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Com isso, relatam que começaram, com exceção do diretor geral, em cargos operacionais da empresa e foram sendo promovidos. Isso gera também um forte sentimento de identificação, no qual a organização é vista como uma grande família, com ênfase em trabalho em equipe e lealdade, conforme trechos das entrevistas apresentados.

Isso está muito relacionado à cultura forte que a empresa possui e ao engajamento que desenvolvemos internamente. É uma empresa com uma cultura sólida nesse aspecto e que oferece muitas oportunidades para as pessoas (Entrevistado E da empresa focal).

Devido a essa cultura, eles sempre estiveram muito envolvidos nos processos. Hoje, com a minha assunção da direção e a presença de um responsável pelo financeiro e outras áreas, acabamos assumindo esse papel. No entanto, sempre que podem, eles continuam participando ativamente. Antigamente, a participação era ainda maior; eles estavam muito integrados, convivendo diretamente com os colaboradores, e isso nivelava todos, criando um ambiente de igualdade. Talvez, por conta desse envolvimento direto, os colaboradores sentem uma maior liberdade para trabalhar. Aqui, há uma flexibilidade no trabalho que vem dessa proximidade com os gestores (Entrevistado E da empresa focal).

Esse aspecto cultural gera conflitos nas *joint ventures*, por dois motivos principais: primeiro, os funcionários da empresa focal cobram o mesmo nível de dedicação ao qual estão habituados; segundo, os funcionários da empresa focal têm um forte sentimento de identificação com a empresa, o que impede, em muitos momentos, de ter um pensamento mais voltado ao grupo.

O estudo de Macedo *et al.*, (2023) demonstra que, tanto a personalidade dos líderes como a cultura organizacional, vão interferir na colaboração dos RIOs. Características como abertura, baixos níveis de neuroticismo e uma cultura em que símbolos, heróis e rituais são

fortemente difundidos e identificados, contribuem com a colaboração. Todavia, as diferenças culturais podem contribuir negativamente com os RIOs, quando existe um desalinhamento ou distância entre as culturas que estão em interação (Benavides-Espinosa e Roig-Dobón, 2011).

Neste estudo de caso, a cultura organizacional da empresa focal, que tenta ser transferida, e até mesmo imposta às empresas parcerias, tem gerado um desalinhamento, que cria conflitos nos RIOs com a empresa de tintas. E em consequência, esse cenário reflete-se na postura de defesa que os funcionários da empresa focal adotam em relação à sua organização, conforme evidenciados nos seguintes trechos a seguir.

Eu sempre digo que trato a empresa focal como se fosse mais minha do que dos próprios donos. Por quê? Porque eles já estão bem resolvidos, enquanto isso aqui é a minha vida, é daqui que tudo acontece para mim. Então, cuido da empresa com todo o carinho (Entrevistado D da empresa focal).

E você acaba se tornando um verdadeiro torcedor da empresa, agindo como um funcionário empreendedor. Isso é ainda mais evidente nos cargos de liderança, onde se trabalha como se fosse realmente parte do negócio, com comprometimento e visão de dono (Entrevistado E da empresa focal).

Essa forte identificação com a cultura organizacional e com a empresa, leva os funcionários a considerarem a empresa focal como uma extensão de suas próprias histórias de vida, misturando suas trajetórias pessoais com a da organização. Esse vínculo resulta em uma valorização e, muitas vezes, em um enaltecimento da empresa. Esse fenômeno fortalece a lealdade interna e aumenta a coesão entre os funcionários, mas, cria expectativas elevadas e cobranças em relação aos parceiros, conforme demonstrado nos trechos a seguir.

O lado humanizado da empresa focal também é muito marcante, sabe? É um diferencial natural. Não é algo imposto pelos diretores, mas já faz parte da cultura da empresa. O nosso diferencial está no lado humano. Esse lado humano se reflete tanto no relacionamento com os funcionários quanto com os clientes (Entrevistado C da empresa focal).

Sim, isso fortalece o profissional. Existe um respeito muito grande do trabalho pelo mercado. Quando você chega e fala que é do grupo da empresa focal, percebe-se esse respeito. E isso faz com que você cresça como profissional (Entrevistado D da empresa focal).

Esse respeito e envolvimento terminaram me prendendo à empresa. Fui conquistando e evoluindo em cargos que almejava. Por isso não saí, mesmo tendo recebido convites de outras empresas, tanto do nosso segmento quanto de outros. Decidi que só sairia da empresa focal para empreender algo próprio. Minha ligação com a empresa é tão forte que considero antiético trabalhar para um concorrente. Isso está muito ligado ao que penso sobre a empresa, sobre o grupo, e ao meu envolvimento. Então, se eu sair daqui, provavelmente será para abrir um negócio meu (Entrevistado E da empresa focal).

A empresa é muito flexível, mesmo dentro das obrigações, como cumprir horários. Se você precisa de algo, como um tempo ou uma viagem, a empresa cede com bastante compreensão. Acho que essa flexibilidade e envolvimento geram um sentimento de pertencimento (Entrevistado E da empresa focal).

A empresa focal, ao tentar transferir sua cultura para as demais empresas do grupo e para as *joint ventures*, exige que os RIOs demonstrem o mesmo nível de dedicação, colaboração e compromisso, que caracterizam sua forma de agir. Porém, essa interação cultural no ambiente interorganizacional tem se mostrado desafiadora para a empresa focal, não apenas junto às empresas do grupo, mas também nas filiais abertas. O Entrevistado E relata que, a abertura de um novo centro de distribuição em outro estado, gerou estranhamento na equipe da empresa focal, devido às diferenças do contexto local, no comportamento das pessoas, da forma de trabalhar e da dedicação, que, na perspectiva dos funcionários da empresa focal, não era adequada.

Isso leva a uma supervalorização dos recursos internos da empresa, sejam eles tecnológicos, de processo e humanos, e a subestimar as contribuições dos parceiros. No caso das *joint ventures*, onde o objetivo é alcançar vantagem competitiva por meio de recursos complementares e acesso a novos mercados, essa supervalorização pode se tornar uma barreira significativa. A empresa focal pode deixar de reconhecer as contribuições dos parceiros e, assim, comprometer o potencial colaborativo dos RIOs, conforme trechos a seguir.

Se não fosse a prata da casa, teria dado tudo errado. Contratamos o consultor para abrir, mas se não fosse a gente, o grupo interno, nada teria dado certo. Hoje, a empresa tem muito know-how, muita cabeça boa, pessoas que pensam e fazem acontecer. E o que a empresa precisar, nós temos (Entrevistado C da empresa focal).

O lado humanizado da empresa focal também é muito forte, sabe? Esse diferencial é algo natural, não imposto. Não é algo que os diretores dizem que devemos ser, mas faz parte da nossa cultura. Eu ainda não tive a oportunidade de visitar a unidade de Horizonte, que está em operação há 4 meses, mas eu também faço parte da logística de lá. Porém, a cultura da empresa é centrada no lado humano (Entrevistado C da empresa focal).

Essa mudança gerou um choque muito grande para algumas pessoas que foram da matriz para a filial do Ceará. Temos muitas pessoas da operação que saíram daqui e estão lá agora. E isso levou a um estranhamento da equipe que foi para a filial (Entrevistado 5 E da empresa focal).

O Entrevistado C da empresa focal ressalta que, durante a pandemia, se a empresa tivesse dependido exclusivamente da logística terceirizada, teria enfrentado grandes dificuldades financeiras, chegando à falência. Esse exemplo é usado para valorizar as operações internas da empresa em relação às que estão no ambiente interorganizacional, enfatizando que a dedicação dos diversos níveis administrativos da empresa é muito melhor e pode ser

determinante em momentos críticos. Diferente dos parceiros, que muitas vezes assumem uma posição oportunista: “eles só vão quando estão precisando”.

Neste contexto, uma adaptação cultural entre os participantes seria necessária, o que exige esforço para aprender e assimilar valores do parceiro. Esse processo de adaptação pode contribuir para o estreitamento dos RIOs, minimizando conflitos e atritos. De acordo com Lin (2004), o esforço do parceiro em acomodar parte da cultura da empresa focal pode gerar respeito e uma percepção de benevolência, que vai beneficiar a confiança interorganizacional.

Neste estudo, isso pode ser corroborado pelo relato diferente sobre os RIOs das empresas do grupo. Por exemplo, com a empresa de transportes, observa-se um alinhamento maior e um relato de maior proximidade. Pode-se argumentar que isso se deve ao quadro societário da empresa de transportes estar majoritariamente dependente da empresa focal. Porém, isso não pode ser apontado como única justificativa, uma vez que outra empresa do grupo, criada exclusivamente pela empresa focal, apresenta inúmeros conflitos de relacionamento.

Com a empresa de transportes observa-se um alinhamento maior entre a maneira de agir, a forma de pensar, reforçando a proximidade e o auxílio entre as empresas. Esse alinhamento reflete uma integração cultural e o compartilhamento de valores como fatores essenciais ao fortalecimento dos RIOs, independentemente da configuração societária, conforme explicam os entrevistados nos trechos a seguir.

Então, por si só, a empresa focal é um parceiro com o qual caminhamos juntos, como se diz. Mas, de toda forma, nossa relação vai além do profissional e corporativo, ela também envolve um aspecto humano. A empresa focal carrega consigo uma marca que não se limita apenas à prestação de serviços (Entrevistado F da empresa de transportes).

A empresa de transportes acredita que tudo o que é bom deve ser copiado. Por isso, nós também carregamos essa mesma marca junto à empresa focal. Na verdade, diríamos que a empresa focal foi o principal precursor de tudo (Entrevistado F da empresa de transportes).

Nesse sentido, de colaboração mútua entre as empresas, a nossa parceria com a empresa de transportes se torna ainda mais forte, nossa união com eles é mais sólida. Todos os dias realizamos interações para que as atividades se desenvolvam (Entrevistado C da empresa focal).

Apesar dos conflitos existentes entre as duas empresas, a postura da empresa focal em relação à empresa de transportes é mais relacional incentivador e capacitador. Quando o Entrevistado B da empresa focal, por exemplo, menciona que o frete pago à empresa de transportes é mais alto do que seria com outras transportadoras, ao mesmo tempo reconhece a

necessidade de rentabilidade da parceria, e afirma que o relacionamento deve ser sustentável, evitando posturas prejudiciais para ambos os lados, demonstrando em seguida uma postura compreensiva e cooperativa. Para o Entrevistado D e o Entrevistado E da empresa focal, a empresa de transportes é considerada próxima e são relatados mais benefícios entre as partes, assim como uma maior percepção de colaboração, conforme demonstrado nos trechos a seguir.

A questão está nos conflitos que surgem, por exemplo, a empresa de transportes precisa ser rentável. Então, talvez eu esteja pagando um preço de frete que poderia ser mais em conta, mais barato em outra transportadora, entende? Às vezes, acabamos pagando um serviço um pouco mais caro, porque a empresa de transportes também precisa ser rentável (Entrevistado B da empresa focal).

O fato de a empresa focal ser uma empresa de distribuição e a empresa parceira ser de transporte poderia levar à conclusão de que o alinhamento entre elas resulta da similaridade de atividades desenvolvida dentro da cadeia de suprimentos. No entanto, uma outra empresa de distribuição do grupo, identificada como empresa X, criada para vender um portfólio de produtos que a empresa focal não poderia vender, devido a acordos comerciais, e para se responsabilizar por nichos diferentes de mercado, possui conflitos expressivos nesses RIOs, mesmo estando sob a mesma gestão.

O Entrevistado E da empresa focal explica que a cultura organizacional entre as duas empresas é diferente, e que, apesar da tentativa de manter uma gestão equilibrada entre as duas empresas, a integração permanece difícil. Esta observação é particularmente interessante, pois, antes dos trabalhos de campo, esperava-se que a empresa X seria indicada como principal parceira, mas sempre que foi citada, foi como exemplo de dificuldades no relacionamento, conforme descrito nos trechos a seguir.

Foi um desafio muito grande para mim quando assumi a direção, principalmente dos atacados, da empresa focal e da empresa X. Existe uma cultura lá completamente diferente da nossa, e precisávamos unificar isso para que o mercado entendesse que se trata da mesma empresa (Entrevistado E da empresa focal).

Isso foi bom até certo ponto, porque criou uma identidade própria para a empresa, mas também gerava choques entre os colaboradores. Surgiam questionamentos como: 'Por que lá é assim? Por que aqui é assim?' E, na questão da força de vendas, dos representantes, existia uma política da empresa focal e outra na empresa X. Então, a minha missão foi justamente unificar essa cultura (Entrevistado E da empresa focal).

Tentamos aproximar ao máximo possível a empresa focal e a empresa X. Ainda precisamos melhorar essa questão cultural, principalmente nesses atacados, mas já evoluímos muito em relação ao que era antes (Entrevistado E da empresa focal).

Então, acho que com a empresa X, quando conseguirmos avançar nesse sentido, isso será muito importante. Porque a empresa focal é muito forte. É interessante que, comercialmente, o representante da empresa X e o da empresa focal podem oferecer

um produto similar ou até um pouco mais caro, mas o cliente vai preferir o da empresa focal. É um fenômeno [...] (Entrevistado C da empresa focal).

Conforme se observa nos trechos apresentados, mesmo com o esforço de buscar a integração e de manter as empresas unidas, a distinção entre “nós” e “eles”, persiste, mesmo no caso do Entrevistado E que administra também a empresa X. No caso do Entrevistado C, o mesmo ressalta que as duas empresas deveriam ter maior integração, mas exemplifica que, nem o mercado consegue fazer essa associação, preferindo a empresa focal, mesmo quando a empresa X oferece melhores condições comerciais.

Essa distância e os conflitos acabam por atingir os representantes comerciais, que entram em conflito. Esses fatores enfraquecem a ideia e pensamento de grupo, necessário ao ambiente interorganizacional integrado, e exacerba uma individualidade competitiva, ligada à defesa da empresa a qual faz parte. Todavia, é importante relatar que a empresa focal, como parte de suas características e de sua estratégia, criou as demais empresas do grupo e busca manter e melhorar esses RIOs.

Observa-se também diferenças na percepção dos entrevistados, dependendo da vinculação ao nível estratégico do grupo. Por exemplo, o Entrevistado A e o Entrevistado E, que participam das reuniões de diretoria e recebem informações financeiras e não-financeiras das demais empresas. Considerando estes aspectos, estes profissionais possuem uma visão de grupo e estão mais dispostos a resolver esses conflitos. Essa postura se reflete em aspectos de uma confiança baseada em boa vontade, que podem ser percebidos.

A confiança baseada em boa vontade está relacionada a um comportamento moral e colaborativo, que, em momentos de necessidade, espera-se que o parceiro de negócios agirá de forma honesta, justa e com consideração pelos interesses da outra parte (Sako, 1992). Segundo o Entrevistado A da empresa focal, eles buscam nas parcerias com a empresa de tintas e a de transportes uma integração e um bom relacionamento, acreditando que isso contribui para a consolidação da empresa focal no mercado, conforme explicado nos trechos a seguir.

São parcerias, são conjuntas e harmônicas [...]. E para concretizar e solidificar ainda mais nossa posição no mercado, o diferencial é exatamente a qualidade da prestação de serviço. O relacionamento amistoso e confiável que estabelecemos com nossos parceiros, entende? Esse bom relacionamento. Até porque os nossos representantes comerciais se posicionam mais como consultores de vendas do que como vendedores propriamente ditos, entendeu? (Entrevistado A da empresa focal).

Essa confiança é também evidenciada nas percepções da indústria de tintas e na empresa de transporte em relação à empresa focal. De acordo com o Entrevistado C, existe um esforço

contínuo para apoiar os parceiros e afirma existir confiança, mesmo com as divergências, de modo que ao final chegarão em algum acordo que contemple as partes envolvidas. Além disso, ele destaca que, em situações em que fatores externos impactam a operação, as empresas demonstram uma capacidade de colaboração adaptativa, conforme evidenciado nos trechos a seguir.

Já na minha parte, conseguimos ajudar um ao outro, sim, porque nem sempre o que é combinado se concretiza conforme o planejado. Agora, as parcerias firmadas e os acordos entre as empresas são firmes e fortes (Entrevistado C da empresa focal).

Para os parceiros, o relacionamento com a empresa focal é descrito como tranquilo, muito aberto, bom e outros aspectos positivos, conforme demonstra o Entrevistado F da empresa de tintas, “Hoje, o relacionamento entre a empresa de tintas e a empresa focal está bem tranquilo [...]. Não precisou de novos sistemas, pois é uma a relação muito aberta...”. Estes relatam ser uma empresa com a qual nunca houve problemas no sentido de auxiliar quando é solicitado, e destacam que não são necessários mecanismos de controle, como contratos. Existe uma disponibilidade para ajudar, mesmo em situações inesperadas.

O que se evidencia no contexto da confiança interorganizacional desta cadeia de suprimentos é que a empresa focal busca parcerias duradouras e baseadas em confiança. Assim, ela não utiliza contratos rígidos, mesmo no início da relação. A confiança baseada em competência é a mais ressaltada pela empresa focal, ou seja, ela busca parceiros que tenham competência para entregar um produto de qualidade, em quantidade necessária, que sejam eficientes na produção para manter os custos sob controle e tornar a cadeia de suprimentos competitiva.

Com a empresa de tintas, sendo ela uma *joint venture*, os aspectos de confiança focados na competência se revelam, pois, a empresa focal mantém uma postura de cobrança quanto à qualidade, quantidade e preço competitivo. Com a transportadora, os RIOs acontecem de maneira harmônica, uma vez que a empresa focal atua como um *benchmarking* para a empresa parceira. Desta forma, a confiança baseada em competência parece ser uma força competitiva sustentável entre os RIOs das três empresas, uma vez que elas visualizam a competência umas das outras.

Porém, no tocante a permanência e manutenção dos RIOs, onde a confiança pautada em boa vontade e aspectos morais são relevantes, alguns problemas são observados. Esses problemas estão ligados, inicialmente, a um sentimento de injustiça por parte da empresa focal

em relação ao comportamento e atitudes dos parceiros. A empresa focal sente que contribui mais e que seu poder de barganha na tomada de decisão conjunta não é proporcional.

Isso é diferente entre os RIOs, sendo mais complicado com a empresa de tintas devido à política de venda, disputas de mercado e conflitos entre os funcionários. Enquanto na empresa de transportes, o conflito existente sobre o valor pago pela empresa focal sob o frete, além de ser mais simples de resolver, é relativizado e amenizado pela empresa focal.

Outro fator que parece interferir nos RIOs é o alinhamento cultural. A transportadora parece demonstrar ter um maior alinhamento com a cultura da empresa focal, o que faz com que as divergências e conflitos sejam menos intensos. Enquanto na empresa de tintas, a empresa focal encontra algumas diferenças de atitudes, percepções e políticas, o que gera um maior número de conflitos e de reclamações por parte da empresa focal nesses RIOs.

Com isso, as reclamações e queixas estão direcionadas da empresa focal para seus parceiros, sendo mais proeminente em relação à empresa de tintas. As parceiras reconhecem a relevância, o auxílio e a competência da empresa focal e tentam minimizar os conflitos existentes. Por outro lado, a empresa focal, devido à sua cultura, com forte sentimento de pertencimento e de injustiça observados, tende a ressaltar esses problemas e a defender os interesses da própria empresa.

O próximo aspecto a ser investigado por este estudo se refere a colaboração entre as empresas da cadeia de suprimentos estudada, buscando entender como as práticas são desenvolvidas, quais os benefícios e problemas que são encontrados entre os RIOs.

4.4.2 Colaboração interorganizacional

A colaboração está relacionada a aspectos como objetivos e benefícios mútuos, criação de estratégias, compartilhamento de recursos e outros, que proporcionam um ambiente propício para a cooperação entre as empresas. Neste aspecto, muitos trechos das entrevistas deste estudo apontam para colaboração entre as empresas, sendo mais ressaltada a comunicação colaborativa.

A comunicação colaborativa traz inúmeros benefícios, funcionando como um canal que leva os membros a perceberem a importância de compartilhar informações. Ela auxilia na resolução de conflitos, na busca de novas oportunidades, tornando-se, assim, um importante mecanismo para uma estratégia sustentável da cadeia de suprimentos (Zaman *et al.*, 2023). Para este caso, a comunicação colaborativa parece ser determinante para a resolução de conflitos, conforme trechos a seguir.

Então, a gestão da empresa A com a gestão da empresa B está em constante contato, expondo as dificuldades. Isso facilita o relacionamento, né? Embora cada defenda o seu lado, a exposição dos problemas torna as coisas mais fáceis (Entrevistado B da empresa focal).

Expondo as dificuldades de forma transparente. Por exemplo, o preço está caro, ou no caso das tintas, meu representante de uma determinada região reclamou que vocês atenderam um cliente que eu havia aberto, e ele não ficou satisfeito. Acho que essa exposição de problemas e dilemas do dia a dia torna tudo mais aberto. Eu consigo expor para a empresa de transporte ou a de tintas situações que talvez eu não tivesse tanta confiança ou abertura para discutir com empresas totalmente independentes, sem vínculo com o grupo. Então, nesse relacionamento, fica mais fácil (Entrevistado B da empresa focal).

Olha, eu diria que o fator preponderante seria a comunicação entre as empresas e as pessoas. Esse facilitador que temos na comunicação com as pessoas da empresa focal me permite me antecipar aos problemas que possam surgir (Entrevistado F da empresa de tintas).

As empresas estão em contato diário nos diversos níveis de gestão. Dessa forma, os conflitos expostos são comunicados e debatidos, buscando ao menos uma resolução pontual. Como exemplo, pode ser citado o caso do preço do frete e a disputa por clientes. Observa-se que esses dois problemas não tem uma solução definitiva. Então, as empresas optam por resolver pontualmente os conflitos que, dentro desse contexto, sejam mais prejudiciais.

As empresas parceiras também destacam a acessibilidade e rápida comunicação com a empresa focal, partindo do nível estratégico até o operacional. Essa comunicação colaborativa entre os funcionários proporciona agilidade na resolução de problemas diários, conforme é relatado pelas empresas nos trechos a seguir.

Então, assim, qualquer contratempo é rapidamente solucionado, entendeu? E vale ressaltar que não é apenas em termos de gerência, mas também na diretoria. São pessoas muito acessíveis, o que faz com que as coisas funcionem cada vez melhor (Entrevistado H da empresa de transportes).

O Entrevistado H da empresa de transporte relata que, em contratemplos diários, ele está sempre em contato com os gerentes da empresa focal, o que permite resoluções rápidas para os problemas. Da mesma forma, em nível de diretoria, as questões necessárias para o andamento das atividades dentro da cadeia de suprimentos são rapidamente solucionadas.

A empresa de tintas expõe que, por meio da comunicação, consegue resolver rapidamente seus problemas com a empresa focal, bastando entrar em contato, por exemplo, entre as áreas de logísticas, para que a colaboração aconteça. Essa comunicação colaborativa entre os gestores de mesmo nível e cargos similares ajuda a solucionar problemas mais

rapidamente, sem a necessidade de que a solução percorra por diversos níveis de gerência para ser adotada, conforme demonstrado nos trechos a seguir.

É exatamente o que a gente já comentou. A comunicação é muito rápida, entende? Muitas vezes, talvez, se fosse em uma multinacional, seria mais complicado resolver. Mas aqui, como nossa cultura é muito prática, muitas vezes nem é necessário um e-mail, uma simples ligação resolve (Entrevistado H da empresa de transportes).

Eu aciono a diretoria, que fala com a diretoria de lá, e eles: ‘Não, podem mandar, podem mandar que a gente vai receber. Da mesma forma, busco colaborar quando eles precisam de alguma demanda, eles sinalizam e nós atendemos (Entrevistado G da empresa de tintas).

A gente entra em contato com eles, por exemplo: [...] esqueceram de carregar um pallet aqui, posso mandar na próxima carreta?’ Aí ele pode autorizar ou não. [...] vou fazer uma autodevolução porque o estoque está aqui, não é uma devolução nossa, só vai alimentar e voltar para o meu estoque (Entrevistado G da empresa de tintas).

A resolução de problemas diários ocorre entre os gerentes responsáveis de maneira rápida, demonstrando acessibilidade dos parceiros com a empresa focal, além de desburocratização e flexibilidade nos meios utilizado para a comunicação e autonomia dos gerentes para resolver as demandas. Isso ajuda na resolução de problemas, garantindo sustentabilidade à cadeia de suprimentos, pois, torna as atividades mais eficazes (Huang *et al.*, 2020).

Conforme evidenciado de que os RIOs com a empresa de transporte é mais próximo, na visão da empresa focal, a comunicação também influencia nesse relacionamento, uma vez que, de acordo com a empresa focal, a comunicação entre as empresas é diária. A frequência dessa comunicação, de acordo com a literatura, auxilia para uma comunicação colaborativa mais eficiente (Zaman *et al.*, 2023).

Essa comunicação colaborativa é considerada pela empresa focal como sendo de grande relevância, sendo aplicada em outros relacionamentos. Ela é utilizada como a principal ação para resolução de conflitos, na expectativa de encontrar uma solução. De acordo com o Entrevistado B da empresa focal, eles realizam reuniões e discutem os assuntos até encontrarem uma solução, quantas vezes forem necessárias. Além disso, o relacionamento interpessoal beneficia a comunicação dos RIOs, conforme explica o trecho a seguir.

Você conhece o diretor financeiro, conhece a empresa. A parte de visitação ao fornecedor, tanto o fornecedor vindo conhecer, quanto eu indo conhecer a indústria dele, traz um diferencial significativo. Isso é mensurável na facilidade com que se lida com a pessoa. Por exemplo, estou lidando com um cliente que tem um produto atrasado e não consegue prorrogar a nota porque a transportadora não conseguiu realizar o serviço. Busco resolver com o representante, mas não consigo. No entanto,

tenho o número do gerente financeiro, pois estive lá pessoalmente, então essa relação ajuda (Entrevistado D da empresa focal).

O Entrevistado D da empresa focal evidencia aqui, que o relacionamento interpessoal, aliado à comunicação colaborativa direta, impacta na capacidade de resposta que ele pode oferecer a um cliente. Ele explica que, um simples procedimento, realizado de forma ágil, como no caso da emissão das notas fiscais, pode reduzir custos. Isso demonstra que a comunicação colaborativa é um forte mecanismo para melhoria dos RIOs entre as empresas e que contribui para o desempenho interorganizacional.

Outro fator importante para a colaboração é a geração de benefícios mútuos pelas empresas envolvidas. Neste caso, existe uma demonstração clara de diversos benefícios mútuos gerados pela parceria, como por exemplo, entre a empresa de transporte e a empresa focal, conforme trechos a seguir.

A empresa de transporte também é uma grande parceira ao trazer a mercadoria de São Paulo da indústria para a empresa focal. Ela garante a entrega. Podemos negociar preços, fidelizar mais, temos a certeza da entrega (Entrevistado C da empresa focal).

Da mesma forma, utilizo também a frota da empresa focal, além da transportadora. Isso me permite entregar mais rapidamente as mercadorias para outros clientes. Com essa interação entre a gerência, a diretoria e os assistentes, conseguimos ter essa força logística (Entrevistado I da empresa de transportes).

Entre a empresa focal e a empresa de transporte, existe uma geração de benefícios mútuos, considerando os dois sentidos na cadeia de suprimentos. A empresa de transporte traz as mercadorias da indústria para a empresa focal, fazendo com que a empresa focal se torne um cliente importante para geração de receita da transportadora. Ao mesmo tempo, ter essa parceira transportando as mercadorias é vantajoso para a empresa focal, pois, garante prazos de entrega, qualidade e agilidade. Além disso, a empresa pode ter uma negociação mais abrangente sobre o valor do frete que será pago pela empresa focal à transportadora.

Outro benefício mútuo surge no compartilhamento de cargas entre as duas empresas, o que favorece a transportadora na logística. Isso ocorre porque a empresa focal possui uma frota grande, e, em vez de realizar uma entrega pouco vantajosa em termos de custos, quando a empresa não consegue formar uma carga, a transportadora utiliza a frota da empresa focal. Com isso, as duas dividem os custos dessa carga proporcionalmente, gerando uma redução de custos, para as duas empresas, e uma maior agilidade para a empresa de transporte.

O Entrevistado C da empresa focal ressalta que a diretoria da empresa de transportes trouxe inovação para a logística de ambas as empresas e que as cargas compartilhadas

proporcionam uma economia e uma potencialidade significativa para as empresas. Além disso, o Entrevistado I da empresa de transportes afirma que, as cargas compartilhadas são verificadas pela empresa de transportes, diminuindo assim o número de erros na entrega ao cliente das duas empresas.

Nos RIOs com a empresa de tintas, os relatos sobre os benefícios mútuos se modificam, conforme trechos apresentados a seguir.

Hoje, a empresa focal é o nosso principal cliente no ramo de tintas. Ela é o nosso maior cliente nesse setor. Atualmente, somos o segundo maior fornecedor da empresa focal, o que faz de nós o maior cliente em nosso segmento (Entrevistado F da empresa de tintas).

Considerando que a empresa focal é parte do nosso grupo, não há necessidade de um vendedor intermediando uma operação dessas, o que implicaria no pagamento de comissão. Por exemplo, ao retirar a figura do vendedor, já há uma redução de custos, o que me permite oferecer melhores condições para a indústria (Entrevistado F da empresa de tintas).

Isso acontece principalmente porque, como a empresa focal é um grande distribuidor, quanto mais vendem, mais benefícios geram para nós. Pois enquanto mais vendas fizerem aos seus clientes, mais produtos nossos serão também comprados (Entrevistado G da empresa de tintas).

Nesses RIOs entre a empresa focal e a empresa de tintas, podem ser observadas novamente uma assimetria no relato sobre os benefícios. Identifica-se na perspectiva do entrevistado F da empresa de tintas, mais claramente, os benefícios que a empresa focal gera para empresa de tintas, do que o contrário. Então, percebe-se que a parceria proporciona à empresa de tintas geração de receita, economia de custos e prospecção de mercado, mas não se identifica, na perspectiva da empresa focal ou da empresa de tintas, evidências claras de benefícios significativos em sentido contrário.

Porém, o Entrevistado E da empresa focal, ao abordar os benefícios recebidos das empresas do grupo, ele menciona que a empresa de tintas oferece à empresa focal descontos especiais. Ele também relata que, recentemente, buscou a diretoria da empresa de tintas para rever a tabela de preços, devido à alta competitividade do mercado. Esse aspecto representa um benefício mútuo, pois, afeta a competitividade e as vendas de ambas as empresas.

Durante a análise das entrevistas, a criação de estratégias conjuntas entre as empresas surge como um forte fator colaborativo importante. Essas estratégias são utilizadas para o fortalecimento do grupo, conforme defendido pelo Entrevistado B, assim como a criação de empresas que vão compor a cadeia de suprimentos, conforme explica no trecho a seguir.

Na verdade, a empresa focal hoje faz parte do grupo Y, não é? Então, para o fortalecimento da marca do grupo Y, quanto mais empresas atuando, seja em segmentos similares ou em outros, mais a força da marca é ampliada. A associação com o grupo Y traz um impacto significativo, pois a marca do grupo é muito forte (Entrevistado B da empresa focal).

Isso se torna esperado, uma vez que as empresas são *joint ventures*. No caso da empresa de tintas, é ressaltado em todas as entrevistas, nas duas empresas, que o poder de massificação de marcas da empresa focal foi responsável pela empresa de tintas ser o que ela é hoje, conforme explica os entrevistados nos trechos a seguir.

Temos nossas convenções com os representantes comerciais, com a participação dos fornecedores, que, inclusive, ministram treinamentos sobre a qualidade dos seus produtos e sobre como otimizar o uso desses produtos (Entrevistado A da empresa focal).

Temos essa capacidade. Foi o caso da empresa de tintas: conseguimos, em menos de dois anos, fazer com que a empresa de tintas fosse reconhecida em toda a região Nordeste. A capacidade de passar credibilidade ao produto (Entrevistado A da empresa focal).

Não trabalho com outra marca que entre em conflito com a empresa de tintas. Tenho outras marcas no meu portfólio, mas que ou são superiores em termos do público a ser atendido ou inferiores, nunca igual ao produto da empresa de tintas (Entrevistado D da empresa focal).

Como estratégias de mercado a empresa de tintas faz sorteio de brindes para os clientes. E a empresa focal sacrifica um pouco a rentabilidade para oferecer um preço mais agressivo no mercado e conseguir vender mais do produto (Entrevistado D da empresa focal).

A exclusividade na empresa focal foi um divisor de águas para o crescimento da empresa de tintas no mercado. Hoje, ela é a segunda maior no Norte/Nordeste, e isso se deve ao trabalho realizado pela empresa focal com seus clientes (Entrevistado F da empresa de tintas).

O alcance da empresa cresceu significativamente. Antigamente, atendíamos apenas o Nordeste, mas agora, com o apoio da empresa focal, conseguimos expandir para o Norte e hoje já estamos presentes na região Centro-Oeste (Entrevistado F da empresa de tintas).

Uma criação de estratégia clara para o lançamento da marca de tintas no mercado foi a decisão, dentro da empresa focal, de não oferecer marcas concorrentes, acompanhada de um trabalho junto aos clientes para promover o reconhecimento e a qualidade da nova marca. Aliado a isto, investiu-se em convenções que promovem descontos, brindes e promoções para os clientes das tintas. Outra estratégia foi a abertura de filiais para atendimento de outros estados.

De acordo com a gerente de lojas entrevistada, a empresa de tintas realiza um trabalho com seus vendedores e clientes, para explicar a qualidade e o preço das tintas em comparação

aos concorrentes. Todas essas estratégias têm conseguido promover a marca de tintas, que tem crescido, com perspectiva de ser ampliada para o sudeste. Com isso, se observa, portanto, uma contribuição significativa da empresa focal na criação e execução de estratégias junto à empresa de tintas.

No caso da empresa de transportes, a estratégia foi inicialmente atender à da própria empresa focal, mas também de ampliar para outras regiões. Decisões relacionadas à abertura de filiais, ampliação da estrutura e de aumento da frota são tomadas em conjunto com a empresa focal. Segundo o Entrevistado I da empresa de transporte, a experiência da empresa focal em logística representa um grande benefício nesse aspecto, conforme demonstra os trechos a seguir.

A estratégia da empresa de transportes foi que já contratávamos esse serviço com outras transportadoras, ou seja, já era uma demanda existente da empresa focal. Então, [...], disse: 'Não, eu já pago isso, para a transportadora A, B ou C (Entrevistado B da empresa focal).

Em relação aos resultados e despesas, identificamos quais despesas estão onerosas e, a partir disso, elaboramos um plano de ação. Caso haja a possibilidade de uma nova filial, um novo negócio ou a aquisição de novos veículos, esses pontos também são discutidos durante as reuniões (Entrevistado I da empresa de transportes).

O aspecto que adotamos é tomar como base as ações da empresa focal e aplicá-las na empresa de transportes [...]. Às vezes surgem algumas estratégias em comum, sim. Por exemplo, em relação à aquisição de mercadorias com preços de frete mais elevados, mas mais sensíveis ao mercado. Sentamos e discutimos como podemos alinhar as ações para beneficiar um e ajudar o outro (Entrevistado I da empresa de transportes).

Como existe um compartilhamento de cargas e uma colaboração mútua entre as empresas, a comunicação e o contato diário permite que as estratégias das empresas se alinhem, promovendo o compartilhamento de outros recursos. Isso fortalece a sinergia e otimiza processos, gerando benefícios operacionais e financeiros para ambas as partes, como é demonstrado nos seguintes trechos das entrevistas apresentados a seguir.

Ao fazer uma entrega, por exemplo, um caminhão da empresa focal sai para o Ceará. A empresa de transporte, por sua vez, tem mercadorias no seu Centro de Distribuição (CD) também destinadas ao Ceará, para outros clientes que não são da empresa focal. Nesse caso, ela aproveita o caminhão da empresa focal para formar uma carga conjunta, reduzindo os custos de transporte e enviando tudo junto. [...] A empresa de transportes também utiliza o sistema Fusion (Entrevistado B da empresa focal).

Além disso, fazemos uma parceria logística, por isso o galpão da empresa de transportes é ao lado do nosso, para facilitar essa interação. Com essa interação entre a gerência, diretoria e assistentes, conseguimos ter uma força logística mais eficiente (Entrevistado I da empresa de transportes).

Em algumas regiões, onde a acessibilidade é limitada, precisamos fechar uma carga para enviar. Nesses casos, contamos com a parceria da empresa focal para fazer uma carga conjunta. A informação sobre isso é obtida pela expedição de carga, o que nos permite atender o cliente com maior agilidade (Entrevistado I da empresa de transportes).

Nos dias de pico, quando a empresa focal tem falta de funcionários, podemos contar com o apoio deles. Essa colaboração é algo que não encontramos com qualquer parceiro, e é um ponto diferencial fundamental para a nossa parceria (Entrevistado H da empresa de transportes).

Às vezes, a empresa focal também está com seu espaço lotado, e as mercadorias ficam armazenadas em nossa área. Quando isso acontece, não há problema algum, e eles podem utilizar nosso espaço até que consigam liberar o deles (Entrevistado I da empresa de transportes).

As duas empresas compartilham não apenas cargas, mas também tecnologias para a formação dessas cargas e elaboração de rotas, por meio de sistemas operacionais, como o *Fusion* e a expedição carga. Além disso, compartilham recursos humanos, que incluem funcionários operacionais até a *expertise* dos gerentes. Em caso de necessidade, o espaço físico também é compartilhado, facilitado pela proximidade física entre as instalações das duas empresas.

Essa parceria permite que ambas as empresas tenham acesso a recursos e consigam alcançar novos mercados. A literatura sobre RBV sustenta que a combinação de recursos interdependentes, tangíveis e principalmente os intangíveis, têm maior probabilidade de gerar desempenho e criam vantagem competitiva superior em relação ao uso de recursos usados isoladamente (Kazmi e Ahmed, 2022).

No caso da empresa de tintas, o compartilhamento de recursos acontece principalmente por meio da força de venda da empresa focal. No início das operações, a empresa focal mobilizou todos os seus representantes para promover a marca de tintas no mercado, o que possibilitou à empresa de tintas um crescimento rápido, consolidando sua presença e credibilidade no mercado. Com o passar do tempo, se percebem mudanças nesse RIOs, visto que a empresa de tintas possui uma equipe de vendas própria, conforme evidenciam os trechos a seguir.

A empresa de tintas surgiu como uma grande indústria, e teve a empresa focal como seu principal apoio na área de vendas. A produção da tinta era realizada pela empresa de tintas, que então a enviava para a empresa focal. Com seus 300 representantes distribuídos por todo o Nordeste, a empresa focal conseguia colocar esse produto à venda em diversas lojas de varejo e construtoras na região. Nesse contexto, a empresa focal foi essencial para o crescimento da empresa de tintas. No início da operação, acredito que a empresa focal representava de 60% a 70% das vendas da empresa de tintas (Entrevistado B da empresa focal).

Nos RIOS observados entre as duas empresas, nota-se que o relacionamento tem se modificado ao longo do tempo. O Entrevistado E e o Entrevistado C afirmam que, atualmente, o relacionamento entre as duas empresas está mais estável. Porém, parece que essa melhoria está associada a um certo afastamento entre as duas empresas, ao invés de um verdadeiro alinhamento entre os objetivos e práticas das empresas.

A empresa focal valoriza o cumprimento de acordos firmados com seus parceiros, considerando essa prática essencial para estabelecer um relacionamento que possa evoluir e se sustentar a longo prazo. Essa postura é destacada como um dos pilares de seu relacionamento interorganizacional, enfatizando que se empenha em cumprir todos os compromissos assumidos, conforme expresso nas entrevistas a seguir.

Mas normalmente esses acordos que são firmados, eles são cumpridos, são respeitados. Existe um comportamento muito ético nessas relações comerciais. Tanto as indústrias respeitam esses acordos, como nós, empresa focal, respeitamos também e cumprimos os acordos e pedidos feitos pelos nossos clientes (Entrevistado A da empresa focal).

Olha, toda relação comercial, toda, sem exceção nenhuma, se resume numa coisa, no cumprimento de suas obrigações. Cumpriu a relação vai continuar. Se não cumpriu, um ou outro se afasta. Por exemplo, você não pagou. Acabou a relação (Entrevistado A da empresa focal).

Normalmente todos os nossos compromissos assumidos eles são cumpridos a contento, tanto por parte dos nossos parceiros fornecedores como dos nossos parceiros clientes. Assim como buscamos cumprir o que acordamos com nossos parceiros (Entrevistado A da empresa focal).

Apesar de a empresa focal afirmar que os acordos são geralmente cumpridos, frequentemente é necessário entrar em contato com a empresa de tintas para que esta, de fato, atenda ao que foi previamente estabelecido. Segundo a empresa focal, quando situações desse tipo acontecem, a resolução é alcançada por meio de diálogos e da exposição dos argumentos de cada empresa. Todavia, a falta de clareza e definição nessas políticas comerciais e de atuação tem gerado desgastes nesses RIOS, conforme evidenciado nos trechos a seguir.

A empresa de tintas já teve reciprocidade, por exemplo, de a empresa focal ligar para o gerente e pedir para não vender a um determinado cliente, pois esse cliente era da empresa focal. E a empresa de tintas concordou (Entrevistado B da empresa focal).

A gente tem as políticas de vendas. Essas políticas limitam a nossa atuação, para que a gente não entre no mercado da empresa focal. Porém, a empresa focal não vai ter volume e preço para um cliente de varejo de maior porte. Neste caso, entra a indústria. Vamos buscando intermediar nesse sentido (Entrevistado F da empresa de tintas).

O Entrevistado D da empresa focal revela problemas de proximidade com a empresa de tintas. Esse distanciamento decorre de um desgaste, acumulado por situações recorrentes, gerando insatisfação e intensificando a percepção de justiça por parte da empresa focal, que acredita ter sido responsável por grande parte do sucesso da parceria, sem percepção de reciprocidade. Logo, esses problemas para definição de estratégias têm gerado prejuízos ao processo colaborativo.

Por outro lado, as empresas ainda conseguem realizar um planejamento de atividades efetivo, que possibilitam atingir objetivos mútuos. O Entrevistado A da empresa focal relata que, apesar de serem empresas do mesmo grupo, a empresa focal não impõe como e quando as ações devem ser realizadas. Em vez disso, tudo é executado dentro de um planejamento adequado para todas as partes, conforme explicam os entrevistados nos trechos a seguir.

Toda mercadoria coletada pela empresa de transportes ou por qualquer outra transportadora, que trazem mercadorias aqui para a empresa focal, são previamente estabelecidos os dias de recepção. Para que não exista problemas (Entrevistado A da empresa focal).

A empresa focal pode solicitar da empresa de transporte para coletar determinada mercadoria em determinado estado, com determinado fornecedor, etc. Mas isso previamente programado entre as duas empresas (Entrevistado A da empresa focal).

Eu sei que itens, por exemplo, que estão vendendo bem, vai necessitar de uma quantidade de suprimento gigante para a gente produzir. Eu me antecipo para produzir, está entendendo? Para evitar rupturas e atender os clientes (Entrevistado F da empresa de tintas).

Para a empresa de tintas, a comunicação colaborativa permite antecipar a produção para atender rapidamente e sem rupturas às demandas da empresa focal. Isso também contribui para os RIOs entre a empresa de tintas e a de transportes, pois, ambas conseguem alinhar e planejar a compra e o transporte dos suprimentos necessários à produção.

Com esse planejamento e comunicação colaborativa, as empresas da cadeia de suprimentos conseguem atingir objetivos mútuos que são estabelecidos, conforme observado nas entrevistas. Permitindo que informações sejam compartilhadas entre as empresas, facilitando o planejamento das atividades e garantindo que o fluxo de recursos, insumos para indústria e tintas para o distribuidor, seja ágil e sem interrupções, conforme demonstrado nos trechos a seguir.

A gente trabalha de maneira programada para que não comprometa nossa operação. Temos um serviço muito bom da empresa transporte, que é o nosso transportador de São Paulo para a fábrica. Que garante a entrega no prazo e com qualidade (Entrevistado F da empresa de tintas).

A empresa de transporte me passa quinta e sexta, quarta e quinta, para alocação de fretes. Com isso, eu vou negociar com a outra empresa as datas. Quando não dá certo para a outra empresa as datas, a empresa de transportes me passa outros dias possíveis (Entrevistado G da empresa de tintas).

Os objetivos, como a garantia de qualidade e a competitividade, são alcançados com os parceiros, conforme são descritos pelos entrevistados nos trechos a seguir.

Tanto a empresa focal, como a empresa de tintas e a empresa de transportes primam por esse controle de qualidade. Inclusive a empresa de tintas, que produz as tintas ela é credenciada. Amparada por uma resolução legal, oficial, que é da Abrafat, que controla o padrão de qualidade. Então ela tem esse registro. Então se prima exatamente por esse cumprimento (Entrevistado A da empresa focal).

Consegue, até pelas pesquisas de mercado que a gente faz, que permite observar os preços que são praticados pela concorrência. Com isso, trabalhamos com preços que são bons, tanto para a empresa de tintas como também para a empresa focal (Entrevistado F da empresa de tintas).

É uma parceria que deu muito certo. Porque a indústria tem na sua vocação produzir e a empresa focal de distribuir. Então a gente tinha as duas coisas, tinha um empresário que era industrial, que era o senhor X. Que infelizmente não está mais conosco. E tinha a empresa focal, que tem essa capacidade de pulverizar e de massificar uma marca e de distribuir com excelência (Entrevistado E da empresa focal).

Logo, evidencia-se nas empresas da cadeia de suprimentos uma preocupação constante com a qualidade, tanto dos produtos como dos serviços, em busca de credibilidade. A empresa focal reconhece que a parceria com a empresa de tintas aproxima a indústria do distribuidor, e que a capacidade de realizar uma produção de qualidade beneficia ambas as partes. O Entrevistado C da empresa focal destaca que os preços praticados fazem com que as duas empresas sejam competitivas, porém, esse ainda seja um ponto sensível entre elas.

As empresas desenvolvem diversas práticas de colaboração interorganizacional, abrangendo, desde o estabelecimento de estratégias, até aspectos operacionais. Com a empresa de tintas, a empresa focal colabora massificando a marca, recebendo a mercadoria com prazo antecipado e resolvendo problemas junto aos clientes, conforme identificado nos trechos a seguir.

A empresa focal é a maior massificadora de marcas do Brasil dentro da região nordeste. Porque temos uma pulverização muito grande. Quando eu falo massificação de marcas, eu estou lhe dizendo que a gente tem o poder de fazer com que uma determinada mercadoria seja conhecida dentro do mercado no menor espaço de tempo possível (Entrevistado A da empresa focal).

Eu vejo a colaboração da empresa focal da seguinte maneira: quando cai um pedido muito grande e precisamos de espaço para produzir, eles têm uma flexibilidade para receber nossas carretas. Às vezes, sem está agendada, às vezes eu posso enviar sem

agenda, só informando a nota fiscal por e-mail. E eles conseguem ser flexíveis para receber minhas carretas (Entrevistado G da empresa de tintas).

Muitos problemas que ocorrem com as entregas, na maioria das vezes, optamos por resolver rapidamente e só depois repassar para a indústria. Quando repassamos os problemas, eles são muito tranquilos para resolver também (Entrevistado D da empresa focal).

A empresa focal, então, coloca a marca de tintas no mercado e, segundo o Entrevistado D da empresa focal, assume uma responsabilidade compartilhada pela qualidade e possíveis problemas que ocorrerem com o produto e com o transporte. Sendo assim, a empresa focal contribui com uma capacidade de resposta junto aos clientes, porque, devido às parcerias sólidas com seus fornecedores, ela sabe que posteriormente conseguirá resolver o problema com a indústria e chegar a um acordo. Isso é explicado pelo Entrevistado D em relação aos fornecedores da empresa focal.

No tocante ao recebimento das tintas, a empresa focal realiza o recebimento antecipado, visto que a empresa de tintas, mesmo após ampliação, ainda tem limitações em seus estoques. Com isso, o Entrevistado G explica que, quando precisa produzir mais, conta com a empresa focal para receber as cargas fora da data, liberando espaço de estocagem na empresa de tintas. Desta forma, se repassa o custo e o ônus de uma estocagem mais longa para a empresa focal.

Em contrapartida, a empresa de tintas afirma que contribui com a empresa focal ao organizar as cargas, conforme direcionamento recebido, para agilizar a estocagem da empresa focal, e por dar prioridade a seus pedidos, frente aos demais clientes, conforme trechos a seguir.

Sempre! Quando cai pedido da empresa focal, eu tenho uma carreta aqui, que é de um parceiro nosso, que quando eu fico informado do pedido, eu já o aciono, para fazer as entregas. Fazemos de tudo para atendê-los, o mais rápido possível (Entrevistado G da empresa de tintas).

O [...] fala: [...] ‘acabou de ser realizado um pedido da empresa focal, é uma prioridade que eles estão precisando de 300 colorir, cor X, por exemplo. Vamos priorizar esse pedido para embarcar na primeira carga’. Temos essa troca de feedbacks com a empresa focal. Quando eles têm uma prioridade, atendemos (Entrevistado G da empresa de tintas).

Obviamente, não se pode desconsiderar que essa prioridade dada à empresa focal, ajuda a liberar espaço para produção e que, isso é uma limitação interna da empresa de tintas, na qual sua capacidade de estocagem é um ponto crítico. Com isso, enviar esses pedidos o mais rápido possível é vantajoso para a empresa de tintas, pois, permite a continuidade das operações de produção sem interrupções.

No caso da empresa de transportes, a contribuição da empresa focal está em aproximar e auxiliar o crescimento da transportadora. Com isso, ela indica a transportadora a outras indústrias, conferindo a ela à credibilidade que a empresa focal possui no mercado. Enquanto a empresa de transporte, prioriza os pedidos da empresa focal, sobretudo, quando a situação foge ao planejamento realizado, conforme identificado nos trechos a seguir.

Onde [...] compra, ele indica a empresa de transporte para essa indústria, entendeu? Indica como a transportadora do grupo para passar credibilidade [...]. Quando um parceiro pede prioridade, a empresa de transportes permite que possamos atender a essa demanda inesperada rapidamente. Eu aciono a empresa e ela se disponibiliza a realizar o atendimento da demanda do cliente da empresa focal (Entrevistado C da empresa focal).

Outro fator que contribui significativamente para a colaboração e aproximação das empresas é a repetição constante das transações. De acordo com o Entrevistado G da empresa de tintas, todos os meses a empresa focal realiza pedidos, isso faz com que ele: (i) conheça os itens mais solicitados, (ii) tenha conhecimento do trâmite burocrático necessário à empresa focal, e (iii) estreite os relacionamentos interpessoais com a equipe da empresa focal. Isso contribui com a agilidade de entrega dos pedidos, pois, segundo ele, o planejamento da produção e a sistemática de entregas são aprimorados por esse conhecimento prévio do padrão de pedidos e da forma como a empresa trabalha.

A colaboração entre as empresas estudadas acontece de maneira distinta. Enquanto as práticas de colaboração, objetivos mútuos, cumprimentos de acordos e benefícios mútuos são mais claras e alinhadas com a empresa de transportes, com a empresa de tintas, a falta de alinhamento em políticas e resolução de conflitos torna os RIOs mais complexo.

Além disso, enquanto os entrevistados da empresa focal conseguem responder e exemplificar como se dá a colaboração com a empresa de transportes, com a empresa de tintas existe uma assimetria, onde a colaboração parece ter um sentido único. Todavia, essa colaboração existente entre as três empresas traz benefícios à cadeia de suprimentos, aumentando a agilidade e a capacidade de resposta do fluxo de recursos. Além do mais, possibilita a redução de custos, por meio do compartilhamento de recursos e acordos estabelecidos.

Esse contexto está alinhado à literatura, que reconhece a colaboração como importante para a manutenção e o desenvolvimento dos RIOs, assim como para o aumento do desempenho interorganizacional. Entretanto, se ajustes não forem realizados, mesmo com colaboração, as empresas podem não alcançar os objetivos pretendidos (Zhong *et al.*, 2023).

A confiança e a colaboração entre os parceiros podem contribuir para que os RIOs sejam estáveis e de longo prazo. Para tal, o próximo tópico aborda os aspectos de força da cadeia de suprimentos.

4.2.3 Força da cadeia de suprimentos

A força da cadeia de suprimentos está relacionada à maneira como os RIOs estabelecidos conseguem se manter a longo prazo. Para isso, se identificam nesses relacionamentos aspectos como comprometimento, estabilidade, longevidade e dependência. No caso em questão, a empresa focal, acredita que relacionamentos de curto prazo não são comercialmente vantajosos. Para o Entrevistado A e para o Entrevistado B da empresa focal, quando as parcerias são favoráveis não existiria motivo para seu encerramento, uma vez que a continuidade desses RIOs é vista como benéfica.

Segundo o Entrevistado A da empresa focal, a manutenção dos RIOs depende, sobretudo, da capacidade de ambas as partes de honrar os acordos estabelecidos. Desta forma, o comprometimento em cumprir esses acordos reforça a credibilidade, elemento importante para o mercado e para o interesse em manter esses relacionamentos, conforme trechos a seguir.

Caso os acordos feitos com a empresa focal não sejam cumpridos pelos fornecedores, eles perdem credibilidade e conceito dentro do mercado. A solidez do relacionamento depende da credibilidade, referente a qualidade do produto, mas também na capacidade de cumprir os acordos e estreitar as relações estabelecidas (Entrevistado A da empresa focal).

Entre a empresa focal e a empresa de transportes, observa-se uma preocupação constante com a qualidade do serviço prestado. A empresa de transporte demonstra um alto comprometimento em garantir a qualidade do serviço, pois, entende que qualquer falha não apenas impacta sua própria reputação, mas também poderia afetar a imagem da empresa focal. Esse alinhamento de preocupações contribui para fortalecer os RIOs entre as empresas, conforme explica o entrevistado nos trechos a seguir.

A transportadora tem essa responsabilidade perante a empresa focal. Então temos que acompanhar o mesmo nível de serviço da empresa focal, para manter a credibilidade [...]. Devido a toda força, ao nome da empresa focal e toda sua credibilidade, o mercado abraçou a empresa e conseguimos expandir os negócios e a clientela para outros segmentos (Entrevistado I da empresa de transportes).

Da mesma maneira a empresa de tintas tem alto comprometimento com a qualidade de seus produtos, para que a credibilidade das empresas se mantenha alta no mercado, conforme exposto a seguir.

Com certeza, a empresa focal trabalha com produtos de qualidade e a empresa de tintas não podia ser diferente. Para entrar na ABRAFAT a tinta tem que estar numa norma mínima de qualidade. E isso a gente conseguiu com o tempo. Conseguimos com 10 anos de mercado adquirir esse selo. Essa norma é onde as marcas fortes já estavam, há muito tempo. Ou seja, temos hoje um padrão de qualidade e de excelência para conseguir atender a empresa focal (Entrevistado F da empresa de tintas).

Nesse contexto, percebe-se que a empresa focal exige de suas parceiras um comprometimento com a qualidade do serviço e dos produtos, o que está relacionado à sua credibilidade frente ao mercado, tornando-se requisito para manutenção de relacionamentos. Como relacionamentos de longo prazo tem transações acontecendo repetidamente, a credibilidade é um fator relevante.

Com a empresa de tintas e de transportes, ambas *joint ventures*, a parceria foi estabelecida desde a criação das parceiras. Porém, se faz necessário relatar que, dentro da cultura da empresa focal, manter parcerias de longo prazo, conforme vem se demonstrando, é buscado e defendido. Com isso, o tom usado pela empresa focal em relação a seus parceiros é de negociação e flexibilidade, o que contribui para uma estabilidade e longevidade dos RIOS estabelecidos. Isso se confirma nos trechos das entrevistas a seguir.

Existem parceiros que o relacionamento tem mais de 30 anos, a exemplo da Silvana, da ERC, da Amanco Tubos e Conexões, mesmo com a mudanças de titularidade de sócios. A Tramontina. Tramontina é uma empresa que temos um relacionamento há mais de 20 anos (Entrevistado A da empresa focal).

A empresa focal sempre foi uma empresa muito parceira. A gente procura sempre manter a parceria de longas datas com os fornecedores. Isso é uma cultura, que já vinha dos nossos gestores, nossos diretores. E tentamos manter (Entrevistado D da empresa focal).

Questionado ao Entrevistado E da empresa focal se essa prática de manutenção de RIOS de longo prazo era comum do setor ou uma particularidade da empresa focal, o mesmo afirmou que é uma particularidade da empresa focal em manter bons relacionamentos de longo prazo. Com isso, ele cita almoços, visitas e eventos em que fornecedores ressaltam essa boa parceria junto à empresa focal. Além disso, ele exhibe em sua sala diversas placas de reconhecimento, recebidas em função das parcerias estabelecidas com algumas empresas, incluindo uma que

homenageia a empresa pela contribuição no desenvolvimento de novos produtos para uma indústria específica.

Observa-se, portanto, aspectos de estabilidade na cadeia de suprimentos da empresa focal, onde parte dessa longevidade e estabilidade se relaciona com as interdependências estabelecidas entre as empresas ao longo do tempo. Por exemplo, a empresa focal afirma que muitas de suas parcerias são de longo prazo com marcas que possuem reputação e *status* no mercado, destacando também a capacidade de negociação como fator importante para manter a competitividade e fortalecer os vínculos entre as empresas, conforme trechos a seguir.

Quando lidamos com empresas e indústrias que tem status no mercado, credibilidade, solidez, então o relacionamento com essas empresas é duradouro. Existe uma facilidade nas relações comerciais com essas empresas (Entrevistado A da empresa focal).

A indústria também obedece às mesmas limitações de custo. Nós também temos as nossas limitações de custo. Então a indústria, muitas vezes, terá que sacrificar lucros. Como a gente sacrifica lucros nossos para manter a sustentabilidade da cadeia (Entrevistado A da empresa focal).

Explorando esses fatores, a empresa focal, ao ser questionada sobre os aspectos que a levam a encerrar parcerias, esta relata algumas situações que motivam o rompimento dos RIOs. Algumas dessas situações não estão diretamente ligadas ao relacionamento, mas ao mercado. Quando um produto deixa de ter demanda ou se torna obsoleto, a empresa naturalmente encerra a parceria, porque não existe mercado de venda, conforme explica o entrevistado no trecho a seguir.

Às vezes, encerramos parceiras também. Por exemplo, empresas com produtos que o próprio mercado deixa de demandar. Assim como marcas que o mercado já não busca, então temos que deixar, encerrar o relacionamento (Entrevistado B da empresa focal).

Questões de pagamentos também são colocadas como fator determinante para a manutenção dos RIOs, embora o Entrevistado B da empresa focal explique que a empresa costuma insistir e dialogar com clientes para regularizar os pagamentos. Em momentos de crise, como na pandemia de COVID-19, a empresa conversou abertamente com cada um de seus fornecedores para pedir prorrogação de prazos na quitação dos compromissos. Porém, sabe-se que é básico à manutenção de qualquer relação o cumprimento de obrigações de pagamento.

Comportamento oportunista também é um motivo para o encerramento de parcerias, e isso tem gerado um alerta, levando a empresa a implementar controles prévios para iniciar novos relacionamentos. Por exemplo, o Entrevistado D da empresa focal, relata que algumas

empresas utilizam a reputação da empresa focal para conseguir recursos no mercado, pegando os títulos que possuem com a empresa focal e vendendo-os no mercado para levantar capital. Os trechos a seguir evidenciam essa problemática.

Parceiro de longas datas, por exemplo, temos um parceiro da metalúrgica. É um fornecedor bem antigo no mercado. Bem aceito. Mas tivemos que deixar de comprar desse fornecedor. Porque tivemos um problema, que algumas pessoas assumiram. Quando eu fiz uma busca no Serasa tinha 4 REFINS, mais de 500 boletos protestados. Então assim, continuar com esse relacionamento seria um problema para empresa focal (Entrevistado D da empresa focal).

Neste caso específico, a empresa não entregou a mercadoria, e a empresa focal, por sua vez, não realizou o pagamento. Como o título havia sido negociado, o nome da empresa focal foi protestado. Para resolver a situação, foi necessário acionar o departamento jurídico da empresa para que a situação fosse regularizada. Segundo o Entrevistado D da empresa focal, essa situação começou a se repetir com alguns fornecedores, inclusive aqueles com quem a empresa já tinha um longo relacionamento. Mediante isso, a empresa passou a buscar informações financeiras dos parceiros fornecedores.

Outro fator que tem levado ao encerramento das parcerias está relacionado às políticas comerciais e às imposições por parte de algumas empresas, conforme relatado a seguir.

Vender a uma lojinha, digamos assim, não diminuindo a loja, mas mais barato do que vender a empresa focal, entendeu? Entra na concorrência desleal. A empresa focal compra um número significativo, enquanto outras empresas menores compram apenas uma vez e em menor quantidade (Entrevistado C da empresa focal).

Devido a esse descrédito que alguns fornecedores nos passavam. Da seguinte situação: Eu atendo um cliente e depois um fornecedor vai abordá-lo, a própria indústria começa a pulverizar. Porque o normal da indústria seria atender só o atacado (Entrevistado B da empresa focal).

O fluxo seria esse, mas a indústria, para aumentar o faturamento dela, às vezes se aventura também no varejo. E é onde existe os conflitos. Então, quando isso acontece, o relacionamento fica muito ruim, pois se transforma em um concorrente (Entrevistado B da empresa focal).

Outra situação enfraquece os RIOs da empresa focal com a indústria. Por exemplo, os preços ofertados por esta de maneira igualitária, quando comparado um grande distribuidor, que realiza compras em elevados volumes, e pequenas empresas, que compram esporadicamente e em menor quantidade. Para a empresa focal, é necessário que haja um reconhecimento de sua importância.

Nesse ponto, o Entrevistado E da empresa focal destaca que a empresa focal, localizada no interior do Nordeste, e atendendo as regiões Norte e o Nordeste, que são pouco

desenvolvidas, consegue alcançar posições relevantes no volume de compras em diversas indústrias de renome nacional. Nesse cenário, a empresa quer ser reconhecida e busca uma maior justiça nas transações e acordos comerciais.

O Entrevistado B da empresa focal afirmou que, devido a questões dessa natureza, a empresa focal pode optar, inclusive, pela importação de produtos. Além do mais, em alguns casos, a empresa focal prefere lançar marcas próprias no mercado brasileiro, como uma alternativa às parcerias problemáticas que envolvem negociações assimétricas em relação a concorrentes menores. A empresa focal defende que a política de vendas, que envolve descontos e benefícios, precisa considerar o volume de compras.

Outro ponto crítico diz respeito às políticas de pulverização mal elaboradas, que acabam tornando o fornecedor um concorrente. Neste ponto, é comum de todos os entrevistados na empresa focal afirmarem que o problema não está na criação da concorrência em si, ou na pulverização realizada pela indústria, mas sim, na forma como essa política é estabelecida. Por exemplo, o Entrevistado E da empresa focal afirma que, indústrias multinacionais, estabelecem categorias de compradores, dando benefícios equiparados ao volume de compras. Além disso, um limite de compras da indústria bem definido, na opinião dos entrevistados, mantém o mercado equilibrado.

Para a empresa focal, que vende majoritariamente para pequenas e médias empresas, limites mínimos de compra, bem estabelecidos pela indústria, não impactam suas vendas. Logo, seus fornecedores, mesmo realizando vendas ao varejo, não atingem seus clientes e não se transformam em concorrentes. Neste ponto específico, um alerta surge em relação aos RIOs da empresa focal com a empresa de tintas, pois, os conflitos com esta empresa se assemelham àquelas que levaram ao encerramento de outras parcerias da empresa focal.

Por fim, a imposição de condições pela indústria, tentando forçar à empresa focal a aceitar determinadas situações, é também um dos motivos identificado para encerrar parcerias. Considerando a maneira como a empresa focal costuma estabelecer seus RIOs, baseado em diálogo, negociação e comunicação colaborativa, qualquer tentativa de coerção gera estranhamento e distanciamento, levando a empresa a busca alternativas para sair da situação, conforme explica o Entrevistado B da empresa focal nos trechos a seguir.

Eu sei que com uma empresa de tintas, houve uma ruptura no passado. A [...] ruptura no passado, que era uma empresa de tintas e tiner. Porque situações comerciais que eles colocavam para a empresa focal não dava para atender, em relação ao volume de compras (Entrevistado B da empresa focal).

A empresa determinava: ‘para a empresa focal me comprar, para formar uma parceria, é necessário me comprar tantos galões de tinta num determinado período.’ Então sobrecarregava muito o estoque, acabava tinta vencendo, carga vencida (Entrevistado B da empresa focal).

Os relatos indicam que o encerramento de parcerias com outras empresas de tintas pode ter sido um fator motivador para a formação de uma *joint venture*, pela empresa focal, buscando evitar esses problemas e conflitos. Porém, é curioso observar que conflitos semelhantes também surgiram com a *joint venture* de tintas.

A cadeia de suprimentos, sob a perspectiva da empresa focal, é uma cadeia que possui força, ou seja, existe comprometimento das empresas envolvidas, com RIOs de longo prazo, tendendo à estabilidade. Todavia, se torna evidente que conflitos não resolvidos e repetitivos, aliados à percepção de injustiça e comportamento oportunista, têm levado a empresa focal a interromper relacionamentos.

No caso dos RIOs com a empresa de tintas, os conflitos são considerados significativos do ponto de vista da empresa focal, exigindo alinhamentos mais definitivos. Por outro lado, a dependência das empresas de tinta e de transporte dos recursos oferecidos pela empresa focal pode contribuir para resolução desses conflitos, uma vez que elas precisam manter a parceria saudável e próxima.

A duração média de uma *joint venture* é de aproximadamente 10 anos, mas muitas encerram-se antes desse período devido a problemas estruturais ou divergências estratégicas entre os parceiros. Muitas vezes, as *joint ventures* terminam porque os parceiros não concordam com os objetivos de longo prazo ou devido a mudanças nas circunstâncias econômicas e regulatórias que afetam a viabilidade da parceria (Pyle, 2023).

Outro ponto comum são as disputas não resolvidas que levam à dissolução ou à compra da participação do outro parceiro. Uma análise da *Ankura* (2023) revela que, em aproximadamente 65% das *joint ventures*, um parceiro compra a participação do outro para assumir o controle total ou reestruturar o negócio (Pyle, 2023). Desta forma, para este RIO entre a empresa focal e a empresa de tintas se estabeleça em longo prazo, se faz necessário o alinhamento das políticas e estratégicas, que aumentem a confiança entre as empresas.

Os aspectos de integração dos RIOs evidenciados, no que se refere a confiança, colaboração e força da cadeia, vão interferir no fluxo de informações da cadeia de suprimentos. Buscando investigar especificamente as informações contábeis e gerenciais, o tópico a seguir aborda o compartilhamento dessas informações entre os RIOs estudados.

4.2.4 Fluxo de informações gerenciais e contábeis

As informações de caráter gerencial e contábil foram abordadas neste estudo considerando sua importância para construção de RIOs mais integrados, pois promovem o desenvolvimento da confiança e da colaboração. De acordo com a literatura, o compartilhamento dessas informações ainda enfrenta resistência significativa, o que foi corroborado pelos dados de campo. A maioria das empresas evita compartilhar informações de custo, receita, despesas, faturamento e processos internos, com uma proteção maior sobre as informações financeiras (Lopes, 2018; Lopes *et al.*, 2014).

Ao ser questionado sobre a prática de compartilhar essas informações com parceiros, o Entrevistado C da empresa focal foi categórico em afirmar que não o fazem, conforme trecho explica o Entrevistado C da empresa focal “Os parceiros externos? Eu acho que não, porque vai envolver muita política, cada um tem a sua, certo?”.

Quando questionado sobre se existe esse compartilhamento de informações pela empresa focal, nota-se um estranhamento por parte dos respondentes, indicando que essa prática realmente não é comum. Embora as empresas de tintas e de transporte sejam *joint ventures*, e os sócios tenham acesso às informações, no nível gerencial, elas parecem não estar disponíveis, conforme explicam os entrevistados a seguir.

Não. Nós não compartilhamos essas informações contábeis ou gerenciais. Mas os sócios eles têm acesso. Eu particularmente não compartilho da empresa focal com outras empresas, mas o sócio tem acesso a todas as empresas (Entrevistado B da empresa focal).

Mas em relação a empresa de tintas, não. Realmente não compartilhamos informações contábeis e gerenciais com os gerentes de lá. Assim como não tenho acesso as informações deles. Ninguém tem acesso a essas informações (Entrevistado D da empresa focal).

Não, essa questão exatamente não. Porque assim, apesar de ser uma mesma diretoria, existem informações que são próprias daquele CNPJ. Então, informações de faturamento, contábil, fiscal, não compartilhamos. O que compartilhamos são algumas informações? Com um setor específico por exemplo, quando necessário. Porém, as informações consideradas mais sigilosas elas ficam resguardadas a cada CNPJ (Entrevistado I da empresa de transportes).

A análise do conteúdo revela que, mesmo entre a empresa de transportes e a empresa focal, que compartilham recursos de forma direta e que têm um relacionamento próximo, ainda persiste o conceito de “informações sigilosas”. Embora a diretoria compartilhada entre as empresas tenha acesso a essas informações, a ausência de compartilhamento até o nível gerencial e operacional pode causar impactos à tomada de decisão estratégica.

No caso específico da empresa de tintas, o Entrevistado G destaca a importância do acesso a informações gerenciais que poderiam ser úteis para otimizar o planejamento. Segundo ele, o acesso a informações dos seus produtos no estoque da empresa focal, poderia possibilitar um melhor planejamento para atender às demandas da empresa, “sem correria”. Apesar de afirmar que a fábrica tem baixa ruptura e da empresa focal confirmar que a disponibilidade de produtos é boa, o Entrevistado I da empresa de transportes aponta que uma das empresas que ele mais trabalha em regime de urgência é a empresa de tintas.

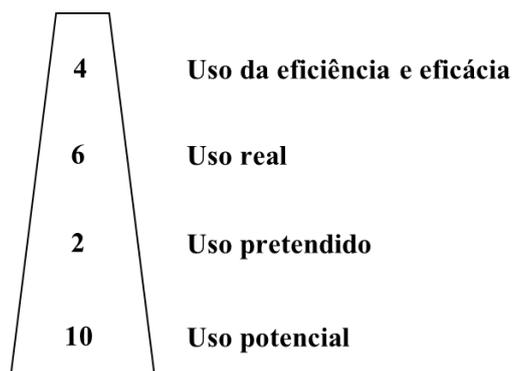
Isso demonstra que, devido à falta de compartilhamento de informações, a empresa de tintas, frequentemente, precisa de urgência no transporte de seus insumos para conseguir atender às demandas. Ao invés disso, precisa manter seus estoques em um nível superior ao volume necessário, caso tivesse acesso a essas informações e pudesse fazer um planejamento mais otimizado, conforme demonstrado a seguir.

Estoque, demonstrando qual necessidade deles. Por exemplo, se a empresa de tintas tivesse acesso a uma curva de estoque da empresa focal, digamos: ‘é preciso para determinado tempo um estoque de branco neve de 5000 baldes e hoje só tem 2000. Então a empresa de tintas poderia enviar a carreta para reabastecer, antes de um pedido formal (Entrevistado G da empresa focal).

Sim, porque já poderia abastecer a empresa focal. Quando caísse o pedido, não precisaria de nenhuma correria, entendeu? Eu estaria sempre abastecendo a empresa focal de maneira preditiva. E iniciando a produção com mais tranquilidade (Entrevistado G da empresa focal).

Seguindo a classificação de Jonsson e Myrelld (2016), no que se refere ao uso da informação, ela pode ter quatro níveis: uso potencial (informação vista como útil, porém sem necessidade de uso); uso pretendido (existe a intenção e a capacidade de usar a informação); uso real (a informação é usada sem necessariamente agregar valor) e uso com eficiência e eficácia (que agrega valor ao planejamento e aos processos). Utilizando a mesma pirâmide dos autores para classificar esta pesquisa, a codificação correspondente a cada nível está apresentada na Figura 16.

Figura 14: Codificação da qualidade da informação



Fonte: adaptado de Jonsson e Myrellid (2016)

No nível de uso potencial, as informações financeiras, especialmente as demonstrações contábeis, transitam no ambiente interorganizacional, mas não parecem ser consideradas informações úteis. Embora disponíveis em alguns casos, como nas reuniões de diretoria, essas informações não chegam a ser plenamente utilizadas para a tomada de decisão, conforme se evidencia nos trechos das entrevistas a seguir.

Solicitamos demonstrações contábeis para enviar aos bancos, por exemplo. Que os bancos pedem, e com isso acabamos acompanhando, acaba vendo. Eu tenho acesso tanto aos relatórios da empresa de transportes como da empresa de tintas (Entrevistado B da empresa focal)

O Entrevistado B da empresa focal aborda de forma interessante, do ponto de vista da qualidade da informação contábil, que recebe essas informações tanto da empresa de tintas, como da empresa de transportes, para enviar para os bancos. Porém, quando questionado se existiria alguma informação que ele gostaria de ter sobre essas empresas, ele faz as seguintes afirmações.

As formações financeiras, principalmente. Porque eu defenderia o interesse da empresa focal. Por exemplo, se eu acredito que estou pagando um preço mais caro por um serviço, no caso da empresa de transportes, e eu tiver conhecimento sobre o lucro, sabendo que está muito bom, eu vou começar a pedir mais o valor do frete, para reduzir meu custo (Entrevistado B da empresa focal).

Chama a atenção o fato de que ele tem acesso aos relatórios financeiros, porém, isso não parece ser suficiente para que se consiga determinar o lucro da empresa. O executivo neste caso, não quer saber do lucro contábil, de acordo com normas e procedimentos contábeis, mas sim do lucro apurado gerencialmente pela empresa, por considerar mais fidedigno. Isso é confirmado pelo Entrevistado I da empresa de transporte, que afirma não se sentir satisfeito

com a contabilidade gerando apenas relatórios finais, e que, devido a isso, ele pretende colocar na empresa uma contabilidade mais gerencial, conforme explicado nos trechos a seguir.

É por isso que assim, eu vejo a necessidade, num curto prazo, de ter uma contabilidade interna só para a empresa de transportes. Para que os números sejam gerados tempestivamente e não impacte na questão da arrecadação dos impostos. Às vezes você paga indevidamente, devido a um custo que não entrou como crédito de PIS e COFINS. Uma receita, enfim. Pois ainda considero que as informações dos relatórios contábeis não se tornam tão fiéis de fato a nossa operação (Entrevistado I da empresa de transportes).

A literatura tem apontado que, de fato, não é a quantidade de informação disponível, mas sim a qualidade, que tem sido significativa para melhoria dos RIOs. O estudo de Li *et al.*, (2023) mostra que a quantidade de informação modera negativamente os aspectos de colaboração, enquanto a qualidade da informação modera positivamente. A qualidade da informação permite, então, que as empresas minimizem incertezas no ambiente interorganizacional (Zaman *et al.*, 2023).

Outro ponto ressaltado, que contribui para que o fluxo de informações contribua para a confiança (Li e Lin, 2006), está no compartilhamento de informações de maneira altruísta (Wang *et al.*, 2022), em um fluxo bidirecional, capaz de potencializar e integrar os membros da cadeia de suprimentos. Neste ponto, existe um relato de que, o compartilhamento de informações acontece, porém, quando alguém solicita, acontecendo durante reuniões e restrito a diretoria, basicamente, conforme demonstrado nos trechos a seguir.

Porque realizamos reuniões mensais aqui, e nossa interação com eles é tão transparente que conseguimos compartilhar essas informações, inclusive em tempo real, caso seja necessário. [...] não, não tenho essa informação a todo momento. Porém, se eu solicitar, consigo obtê-la (Entrevistado F da empresa de tintas).

Pesquisador: A contabilidade, por exemplo, os sistemas informacionais gerenciais e contábeis, vocês têm alguma integração com os parceiros? No sentido de compartilhar informações? Entrevistado C: Não. Só durante as reuniões (Entrevistado C da empresa focal).

O compartilhamento de maneira altruísta e o meio por onde a informação é compartilhada influencia no seu uso. Por isso, sistemas gerenciais que utilizam tecnologia *web*, “nuvem” e atualizações automáticas, tendem a melhorar o uso dessa informação, pois, podem permitir que as organizações trabalhem de maneira alargada (Jie *et al.*, 2019). Além disso, o uso da informação é potencializado, quando ela está claramente integrada a metas e objetivos (Kill *et al.*, 2019).

O compartilhamento de relatórios individuais, em reuniões distintas, assim como solicitação de informações pontuais, quando necessário, reduz a geração de vantagem competitiva que essas informações poderiam trazer para a cadeia de suprimentos (Jie *et al.*, 2019). Logo, a perspectiva de que um gestor, focado na sua empresa, vai, assertivamente, solicitar todas as informações necessárias de seus parceiros, para depois integrá-la a seus sistemas gerenciais, realizar uma análise e tomar uma decisão, além de ser um processo lento, que comprometeria a tempestividade dessa decisão, seria também limitado.

Afinal, definir metas, indicadores e alinhar objetivos, para acompanhá-los não são processos simples. Desta forma, essas informações compartilhadas perdem sua potencialidade de uso, tempestividade e relevância quando não integradas com as rotinas e decisões dos gestores, conforme trecho a seguir.

Eu acho que não. Não haveria necessidade de existir esse sistema. Está entendendo? Porque é uma reunião bem aberta. Conseguimos obter a informação quando for necessário por meio de solicitação as empresas (Entrevistado F da empresa de tintas).

O fluxo na cadeia de suprimentos deste estudo também tem restrições quanto à bidirecionalidade. Evidencia-se que as parcerias compartilham mais informações estratégicas e financeiras com a empresa focal, do que o contrário, ou seja, as empresas parceiras investigadas compartilham mais informações, porém não tem acesso a relatórios da empresa focal, conforme observado a seguir.

Eu apenas recebo o pedido e visualizo o que foi solicitado. Já recebo o pedido processado, pronto para mim, entende? Quem recebe essa informação, acredito que seja o setor comercial ou a direção da empresa. Eu apenas recebo o pedido final (Entrevistado G da empresa de tintas).

Pesquisador: Você consegue ter acesso a informações gerenciais e contábeis da empresa focal? Entrevistado G: Também não. Gostaria muito de ter acesso a essa parte. Pois minha experiência mostra que seria importante (Entrevistado G da empresa de tintas).

Não, nós não recebemos essas informações. Isso ocorre porque eles são sócios daqui, então têm acesso a essas informações. A empresa de tintas possui o quadro societário dividido em duas partes: a empresa focal e a empresa de tintas. No entanto, a empresa de tintas não é sócia da empresa focal (Entrevistado F da empresa de tintas).

Mesmo a empresa focal parece ter dificuldades em receber informações, ficando o que é compartilhado e o que é natural ter acesso, devido à sociedade entre as empresas e ao nível de diretoria. As informações não fluem para outros níveis gerenciais, ficando apenas sob o

conhecimento da diretoria, que pode ou não, repassar essas informações a outros níveis hierárquicos. Os trechos a seguir demonstram tal perspectiva.

Na verdade, eu não tenho acesso a essas informações relacionadas à empresa de tintas. Em relação à empresa de tintas, realmente não tenho nenhum acesso a essas informações gerenciais ou contábeis. Não, também não tenho acesso a essa parte financeira, que envolve relatórios ou indicadores (Entrevistado D da empresa focal).

Desta forma, existe uma restrição quanto ao compartilhamento de informações financeiras e não financeiras entre as empresas parceiras e problemas quanto à qualidade, tempestividade e relevância percebida dessa informação compartilhada. Pela análise das entrevistas, os membros das empresas que tem acesso às informações parecem usá-las de maneira limitada, e apontam restrições quanto à sua qualidade e relevância. Enquanto os demais níveis, não conseguem ter acesso a essas informações, mesmo apontando que seria relevante tê-las disponíveis.

Quanto ao uso pretendido dessas informações, o Entrevistado A da empresa focal, afirma que conhecer os relatórios financeiros das empresas parceiras, de transportes e de tintas, é algo natural, porém, ressalta que não é habitual. Isso pode se relacionar ao fato de que, existe a informação disponível, mas ela não tem agregado valor ao processo de tomada de decisão. Porém, evidenciam-se algumas informações gerenciais, em nível tático e operacional, classificadas como uso real, que são compartilhadas entre as empresas, como demonstrado nos trechos a seguir.

Mensalmente, há uma prestação de contas. Os custos são rateados, por exemplo, um veículo realizou 10 entregas da empresa focal e 10 da empresa de transportes. Esses custos são divididos de forma que não aumentem o resultado da empresa focal e não ocultem o resultado da empresa de transportes. Como há essa despesa, sempre realizamos esse rateio (Entrevistado I da empresa de transportes).

Na verdade, funciona assim: a mesma planilha que utilizamos para tomar decisões é a que apresentamos na reunião com todos os envolvidos. Isso dá embasamento ao processo. Nas reuniões realizadas com a diretoria, são debatidos temas como faturamento, resultados, desempenho financeiro, e também novas oportunidades de negócio, que podem ser incluídas na discussão (Entrevistado I da empresa de transportes).

Eu converso com o gestor, e ele me repassa as informações. Assim, eu já me preparo com antecedência. No entanto, não é em todos os momentos que tenho acesso aos dados sobre como está funcionando o desempenho na empresa focal dos nossos produtos (Entrevistado F da empresa de tintas).

As informações que são compartilhadas entre a empresa focal e a empresa de tintas são questões relacionadas a pedidos, agendamentos, formação de carga e prioridades, que, por vezes, chegam até nós. Informações de contabilidade e financeira não (Entrevistado G da empresa de tintas).

Esses trechos evidenciam que, o uso de informações compartilhadas acontece com maior frequência entre a empresa focal e a empresas de transportes, por meio de reuniões que permitem a exposição de planilhas para a tomada de decisão e discussões a nível estratégico possibilitando uma interação. As informações de custo são partilhadas e debatidas devido às cargas que são compartilhadas entre ambas as organizações.

Por outro lado, com a empresa de tintas, a reunião não acontece entre empresas. A análise das entrevistas demonstra que as reuniões ocorrem em nível de diretoria. No entanto, o fato de existir membros em comum com a empresa focal, não indica que seja uma reunião interorganizacional. De maneira diferente, na empresa de transportes, os entrevistados afirmam que ocorrem reuniões entre as duas empresas. Além disso, as informações compartilhadas entre a empresa focal e a empresa de tintas, estão concentradas no nível operacional, onde um gerente solicita informações pontuais sobre o estoque e o desempenho da empresa focal, para que ele possa planejar sua produção.

Um número de codificações evidenciou algumas informações sendo usadas de maneira eficiente e eficaz, conforme os trechos a seguir.

De modo geral, há um intercâmbio dessas informações. Por exemplo, nós verificamos a possibilidade de venda: 'Eu quero vender tantas unidades de massa corrida.' E a resposta pode ser: 'Não, ainda estou com estoque. Veja aqui, ainda tenho estoque.' Assim, ocorre essa troca de informações, que é algo normal. Isso é comum em toda área comercial, em qualquer empresa ou indústria (Entrevistado A da empresa focal).

Nós também compartilhamos informações, muitas vezes quando solicitados. Enviamos dados como estoque e vendas por estado, especialmente sobre os itens da curva A, para que eles possam planejar sua produção de forma mais precisa. Por exemplo, analisamos relatórios com base na sazonalidade. Agora, nesta época do ano, há maior demanda por tintas. Já aconteceu de eu gerar um relatório do período de 10 a 30 de dezembro para identificar os itens mais vendidos. Isso oferece um direcionamento mais assertivo, considerando a sazonalidade por região (Entrevistado D da empresa focal).

A informação que você recebe da empresa focal influencia os processos e estratégias da empresa de transportes? Gerente: 100%. Tudo passa por um ajuste, não é? Tentamos alinhar e tomar uma decisão que beneficie todos (Entrevistado H da empresa de transportes).

Conforme o Entrevistado B da empresa focal, essas informações são compartilhadas com instituições financeiras e são responsáveis por garantir o financiamento da cadeia de suprimentos formada pela empresa focal. Além disso, informações de estoque e vendas são compartilhadas entre a empresa focal e a empresa de tintas, como relatórios de vendas por estado, sazonalidade, venda de produtos da empresa focal, que são enviadas para a empresa de tintas para que a produção seja mais assertivamente planejada. Essas informações são capazes de agregar valor ao processo de tomada de decisão das organizações.

No tocante à empresa de transportes, o Entrevistado I da empresa de transportes afirma que a informação recebida impacta seu planejamento. Para compreender melhor como a colaboração acontece, algumas práticas são abordadas nos trechos a seguir.

Sim, chamamos a empresa de tintas especificamente para tratar dessas questões. Por exemplo, discutimos o que acham de realizarmos várias campanhas ao longo do ano. E, a partir disso, definimos mais ou menos o seguinte: ‘Tenho um determinado valor disponível no orçamento, o que permite traçarmos um direcionamento para as ações que seguiremos durante o ano (Entrevistado D da empresa focal).

Sim, até porque a parte contábil é realizada em conjunto, compreende? As duas empresas se complementam em termos de informações. Existe uma contabilidade que faz todos os relatórios. Porém cada empresa com os seus relatórios individuais (Entrevistado H da empresa de transportes).

Exatamente. É uma situação como aquela que mencionei, por exemplo, no extremo de Mossoró, no Rio Grande do Norte. Trata-se de uma região onde não temos tanta frequência de cargas. Por isso, conjugamos as cargas entre a empresa de transportes e a empresa focal, e os custos são divididos proporcionalmente entre as duas partes (Entrevistado H da empresa de transportes).

Não, mas, em algumas ocasiões, percebemos que o preço que estão nos oferecendo não é compatível com os nossos custos, o que nos tornaria menos competitivos no mercado. Isso nós discutimos, não em termos de valores específicos, mas em termos de formação de preços (Entrevistado A da empresa focal).

Conforme o Entrevistado D, a empresa focal junto com a empresa de tintas, realizam planejamentos estratégicos anuais, onde informações de mercado e informações de desempenho são compartilhadas, para que estratégias conjuntas de marketing, de vendas e de preços sejam elaboradas. De acordo com o Entrevistado E da empresa focal, no dia da entrevista realizada com ele, foi realizada uma reunião com os diretores da empresa de tintas, para que um novo produto da empresa fosse desenvolvido, para competir no mercado com outros produtos de linha C e D.

Essas informações são, então, para este contexto, eficientes e eficazes, impactando no processo de tomada de decisão e no planejamento das empresas. Os trechos a seguir demonstram essas informações.

Nas reuniões periódicas, o que fazemos é apresentar levantamentos gráficos e medições, que também precisamos repassar para a equipe. Por quê? Porque, se a equipe não entende como está desempenhando seu trabalho, não faz sentido termos essas informações. Assim, é fundamental que todos, desde a diretoria até o corpo colaborativo como um todo, tenham acesso a esses dados para tomar conhecimento e, conseqüentemente, agir de forma mais assertiva. [...] basicamente, no momento em que apresentamos os dados, as decisões já são tomadas de imediato, entende? (Entrevistado H da empresa de transportes).

A maioria dos entrevistados das três empresas afirmaram que, não visualizam a necessidade de sistemas integrando as empresas para compartilhar informações financeiras e gerenciais, porém, o Entrevistado G da empresa de tintas, devido à experiência em outra empresa, afirmou que sim. Este último relatou um exemplo, com base em sua experiência, de como deveria acontecer e, quais benefícios isso traria para as duas empresas, conforme trechos a seguir.

Por exemplo, digamos que esse grupo comprou 10 paletes de leite fluido, e o estoque mínimo para aquela loja seja de 10 paletes. No dia seguinte, o sistema atualiza automaticamente a informação, indicando que o estoque está com 8 paletes, e já gera uma demanda de 2 paletes para suprir a necessidade do cliente, sem que seja necessário o envolvimento direto de um vendedor para registrar o pedido (Entrevistado G da empresa de tintas)

O sistema utiliza o posicionamento do faturamento dos últimos 15 dias da empresa focal, considerando todos os itens. Em seguida, calcula uma média de faturamento e verifica se o estoque atual atende a essa média. Caso o estoque não seja suficiente, o sistema já gera um pedido automaticamente para que o envio seja realizado, evitando a necessidade de solicitar novos pedidos manualmente (Entrevistado G da empresa de tintas).

O programa também oferece uma tabela de cores, que é bastante prática. Por exemplo, se o estoque de um produto estiver sinalizado em verde, isso indica que está dentro da margem de segurança para atender ao faturamento de 15 dias para aquela filial (Entrevistado G da empresa de tintas).

Se o estoque estiver sinalizado em amarelo, já exige atenção, pois isso sinaliza a necessidade de compras e produção. A demanda gerada pela loja precisa se basear no estoque disponível no centro de distribuição (CD). A empresa possui CDs espalhados por todo o Nordeste. Dessa forma, o sistema gera automaticamente demandas para os CDs, o que aciona a necessidade de compras de suprimentos, embalagens e produção. É uma cadeia integrada de informações (Entrevistado G da empresa de tintas).

O Entrevistado G da empresa de tintas afirma que, se essas informações fossem integradas por meio de um sistema e atualizadas diariamente, existiria um benefício para as duas empresas. Esse é exatamente o posicionamento encontrado na literatura da área, em que informações que possuem fluxo, integradas a sistemas tecnológicos, permitem a integração dos parceiros e cria vantagem competitiva para as empresas da cadeia de suprimentos (Jie *et al.*, 2019).

O fluxo de informações contábeis e gerenciais, dentro da cadeia de suprimentos da empresa focal, apresenta barreiras, que incluem a percepção da relevância de compartilhar informações, em quantidade e qualidade necessárias, de maneira estruturada e em meios de compartilhamentos adequados. Por mais que a empresa de transportes e a empresa focal tenham maior proximidade e compartilhem algumas informações, de nível estratégico e operacional, o fluxo entre as três empresas ainda é pouco integrado.

Aspectos como confiança, uso oportunista, mesmo sendo *joint ventures*, são visualizados. Além disso, o Entrevistado I da empresa de transporte aponta a lentidão da contabilidade, que demora na entrega de números, assim como o Entrevistado B da empresa focal, aponta aspectos relacionados à qualidade. Com isso, o uso de informações gerenciais e contábeis, para criação de vantagem competitiva fica comprometido.

O próximo tópico apresentado faz uma síntese dos aspectos de integração e fluxo de informações, discutidos para compreensão dos RIOs. Além disso, são apresentados os principais resultados encontrados sobre os RIOs e as contribuições teóricas observadas.

4.2.5 Considerações sobre os atributos de integração dos RIOs da cadeia de suprimentos

Um dos objetivos propostos por esse estudo, era o de caracterizar conforme os atributos de integração os RIOs estabelecidos entre parceiros, definidos pela empresa focal. Para entender se existe integração, baseada na presença de confiança, colaboração e força da cadeia, que permite um fluxo de recursos e um fluxo informacional bidirecional entre os membros.

Pela definição da empresa focal, duas *joint ventures*, uma associada à indústria e outra associada à distribuição de sua cadeia de suprimentos, se enquadram como parceiros importantes, considerando vendas, proximidade, comunicação e ligação entre as empresas. De fato, essas duas empresas possuem relacionamentos do cotidiano da empresa focal, onde pedidos recorrentes à indústria acontecem todos os meses e os serviços da empresa de transportes são demandados diariamente. Além disso, são parceiros estratégicos dentro da cadeia de suprimentos.

A confiança estabelecida entre os parceiros tem seus antecedentes relacionados à constituição das empresas parceiras. Todavia, a empresa de tintas com 16 anos de mercado e crescimento expressivo, têm alterado o RIO com a empresa focal. Neste aspecto, a confiança na competência é evidente e forte. Tanto a empresa focal como a empresa de tintas, confiam na competência uma da outra. Isso tem sido um fator que tem sustentado o RIO.

Porém, quando a confiança é avaliada em termos mais complexos, que envolvem moral, boa-vontade e altruísmo, o RIO entre as duas empresas encontra problemas significativos, sobretudo, na direção da empresa focal para a empresa de tintas. A empresa focal demonstra uma percepção desequilibrada em relação a justiça nos acordos e resoluções firmadas com a empresa de tintas, ressaltando que, por ser um cliente expressivo, um parceiro e uma empresa do grupo, o tratamento dado deveria ser mais integrado.

O principal embate se relaciona a políticas estabelecidas para vendas e abrangência do mercado, que envolve as duas empresas. Essa má definição, tem feito das duas empresas concorrentes. Sob a ótica da empresa focal, uma concorrente desleal, em alguns aspectos. Esses problemas afetam a colaboração entre as empresas, contribuindo com a percepção de que a colaboração da empresa focal é muito maior, do que ao contrário.

Há também um desalinhamento cultural entre a empresa focal e a empresa de tintas, manifestado no contraste de abordagens colaborativas. A empresa focal adota uma postura cooperativa e harmônica, mantendo parcerias estáveis e duradouras, ao longo de sua trajetória, e espera o mesmo comportamento de seus parceiros. No entanto, essa expectativa não tem sido plenamente atendida pela empresa de tintas. Em síntese, observa-se uma fragilidade nesse RIO, com dificuldades evidentes para alinhar cultura, estratégias e políticas entre as empresas envolvidas.

Isso demonstra que os RIOS se modificam ao longo do tempo, e que aspectos de injustiça e cultura impactam no desenvolvimento da confiança. A colaboração pode contribuir com a confiança, porém, não é capaz de sozinha, torná-la mais forte. Assim como, o vínculo de sociedade não é capaz de garantir alinhamento e um processo decisório simétrico. Neste ponto específico, a postura democrática e amigável da empresa focal nas negociações, consideradas frustradas para seus interesses, tem aumentado o sentimento de injustiça.

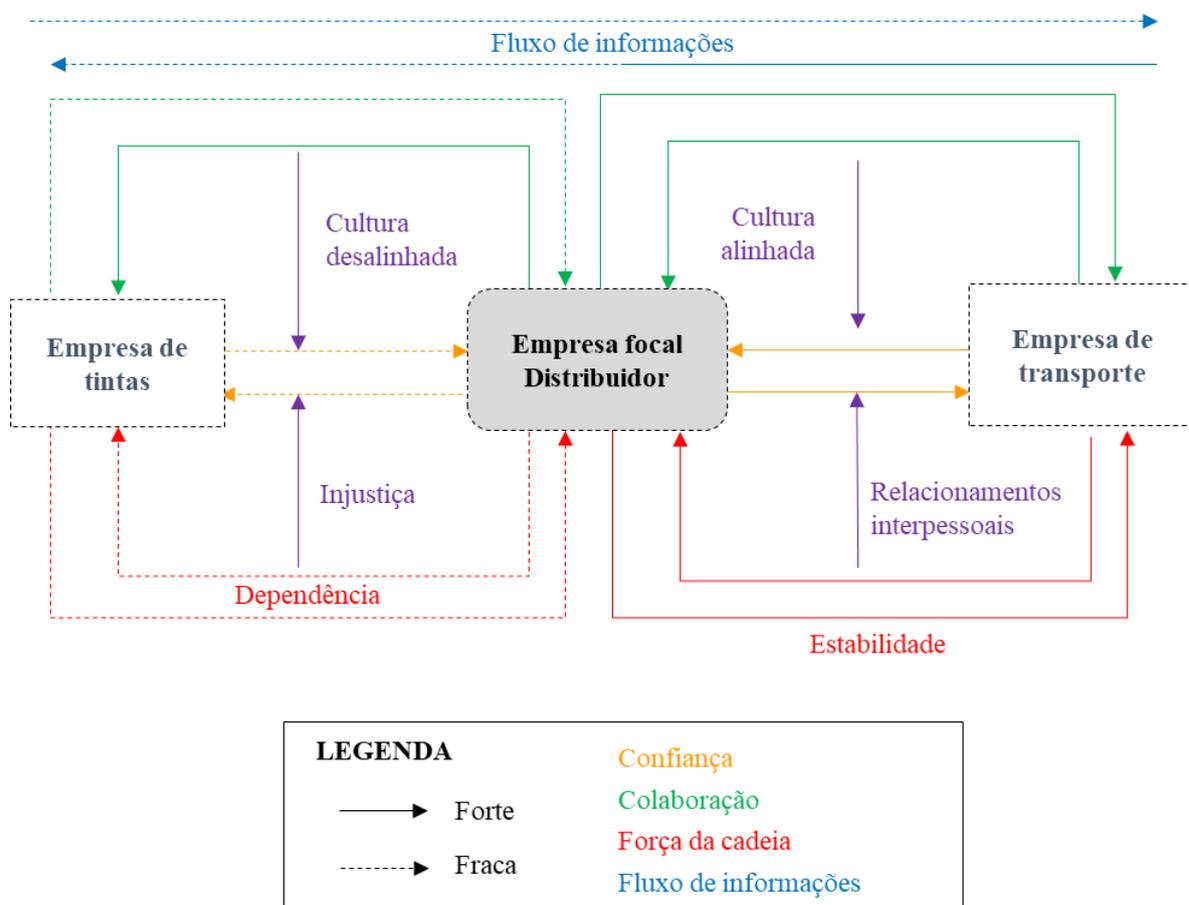
Dois depoimentos se destacaram em relação à manutenção desse RIO. O primeiro foi do Entrevistado B da empresa focal, que afirmou ter solicitado aos bancos que retirassem a empresa de tintas do grupo econômico usado para o financiamento da cadeia. Segundo ele, quando o banco pede esclarecimentos sobre os relatórios, a empresa de tintas demora a fornecer essas informações. O segundo foi do Entrevistado E da empresa focal, que declarou que a empresa precisa começar a reduzir colaborações com essas empresas.

Isso aponta um desgaste no RIO, que inicia pela falta de confiança e atinge o fluxo informacional. Desta forma, o ideal seria estabelecer políticas comerciais mais sólidas entre as duas empresas e verticalizar as informações, para que um sentimento de grupo fosse criado, pois, a empresa focal, mediante esse sentimento de injustiça, tem buscado proteger seus interesses. Quando a informação não chega aos outros níveis da empresa, ela não é capaz de causar impacto, tão pouco gerar um sentimento de grupo.

A Figura 16 expõe a compreensão desses RIOS, entre a empresa focal e a empresa de tintas, demonstrando o desalinhamento cultural e o sentimento de injustiça como os principais desafios a serem superados para estabelecer uma confiança mais forte. De modo similar, a

assimetria no que tange à colaboração entre as empresas, que impactam na força do vínculo entre elas e no fluxo de informações.

Figura 15: Caracterização dos RIOs



Fonte: elaboração própria, 2024.

Com a empresa de transportes, observou-se uma cultura mais alinhada à empresa focal, que facilita a resolução de conflitos e divergências. Apesar de terem começado com divergências entre gerações, pois, os funcionários da empresa focal estranharam a inovação e as propostas do jovem sócio da empresa de transportes, no tocante aos relacionamentos interpessoais, a proximidade e o alinhamento de estratégias tem modificado esse relacionamento, fazendo com que cada gerente reconheça as contribuições dos demais.

Com isso, a confiança estabelecida entre as duas empresas se torna mais forte. Isso contribui para um maior reconhecimento dos aspectos colaborativos entre as empresas. E mesmo quando existem divergências, a empresa focal relativiza e afirma que essas questões decorrem do fato de que a empresa de transportes precisa ser rentável e crescer.

Não se pode, de fato, comparar um RIO com outro, pois, estes são únicos e muito específicos, dentro das condições anteriores, decorrentes dos anos e, de como as interações aconteceram. Neste caso, as empresas terem posicionamentos e participações diferentes dentro da cadeia já altera as percepções. No entanto, não se pode deixar de perceber como a confiança estabelecida ajuda a resolução de conflitos. Quando os parceiros conseguem dialogar e cumprir os acordos, a confiança aumenta e o processo de colaboração fica mais altruísta. Por outro lado, a repetição dos mesmos conflitos e a falta de cumprimento de acordos estabelecidos, leva a um sentimento de injustiça, que torna a percepção sobre os benefícios dos RIOS assimétricos, ou seja, traz uma percepção de que apenas uma parte se beneficia.

As informações gerenciais e contábeis são um alerta, pois, a baixa qualidade e percepção de utilidade se expõem, reduzindo seu uso no ambiente interorganizacional. Com isso, fica evidente que não é suficiente o fato de essas informações estarem disponíveis. A qualidade, a tempestividade e a integração de metas e de objetivos interorganizacionais precisam ser evidentes para todas as empresas, e em todos os níveis de gestão.

O fato de as informações financeiras e não-financeiras ficarem restritas às diretorias, compromete a percepção dos demais gerentes de que existe um grupo gerando benefícios. Essa é outra descoberta deste estudo. Isso faz com que eles percam a vontade de colaborar, aumente o sentimento de injustiça e passem a ter um sentimento de pertencimento a empresa na qual estão vinculados, em detrimento do grupo. Isso pode indicar impactos significativos ao desempenho interorganizacional e uma destruição dos RIOS.

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) postula que os recursos únicos, valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis são fontes essenciais para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. No contexto interorganizacional, os relacionamentos interorganizacionais (RIOS) desempenham um papel crucial ao contribuírem para o fluxo de recursos ao longo da cadeia de suprimentos. Esses relacionamentos, quando fundamentados na integração, promovem não apenas o compartilhamento eficiente de recursos tangíveis, como matéria-prima e capital, mas também o fluxo informacional, essencial para o planejamento e a coordenação das operações. Assim, os RIOS integrados confirmam a proposição de que **os relacionamentos interorganizacionais baseados na integração melhoram o fluxo de recursos e o fluxo informacional.**

Aspectos como confiança, colaboração e a força da cadeia de suprimentos fortalecem os RIOS, facilitando a circulação de recursos e o alinhamento estratégico entre as empresas parceiras. Contudo, problemas informacionais, como a falta de compartilhamento ou a baixa qualidade das informações trocadas, podem comprometer significativamente esses fluxos,

reduzindo a eficiência da cadeia como um todo. Quando bem estruturados, os RIOs transformam os recursos interorganizacionais em ativos estratégicos que se tornam únicos, valiosos, raros e de difícil imitação, características que são centrais na RBV. Dessa forma, a integração nos RIOs potencializa o desempenho da cadeia de suprimentos, contribuindo para uma vantagem competitiva sustentável.

Para compreender como esses RIOs agem frente a fatores contingenciais do ambiente interorganizacional, o próximo tópico aborda as discussões sobre os fatores internos e externos identificados, buscando identificar adaptações, barreiras e o modo como atuam na cadeia de suprimentos.

4.3 FATORES CONTINGENCIAIS INTERORGANIZACIONAIS

O ambiente interorganizacional da cadeia de suprimentos possui diversos fatores que são internos, ou seja, estão interagindo entre os RIOs das empresas. E existem aqueles externos, fora do controle direto das empresas em RIO, que envolve mercado, economia, política, desastres ambientais e outros. Este estudo compreende que esses fatores vão interferir no desempenho interorganizacional, requerendo que a cadeia de suprimentos por meio dos RIOs, respondam com adaptações.

No entanto, na perspectiva interorganizacional, muitas empresas podem não perceber ou compreender como esses fatores as afetam organizacionalmente, assim como às demais empresas do grupo, interferindo no desempenho da cadeia de suprimentos. Muitas vezes, esses fatores sequer são percebidos, dificultando ações de adaptação. É nessas lacunas, relacionada à resposta dos RIOs aos fatores contingenciais e como colaboram com o desempenho, que esse tópico busca debater os principais fatores observados.

4.3.1 Tecnologia

A tecnologia se torna um importante fator para que as cadeias de suprimentos consigam atingir um bom desempenho (Goldsby *et al.*, 2024). Para as empresas envolvidas neste estudo, não foi diferente. Por exemplo, a empresa de tintas afirmou que a automação de processos durante a pandemia, permitiu que ela continuasse em operação, respeitando as restrições sanitárias e atendendo aos crescentes pedidos do momento, o que gerou o seu crescimento. A empresa de transporte, em seu *website*, enfatiza o poder da tecnologia para entregar os produtos com maior confiabilidade e agilidade.

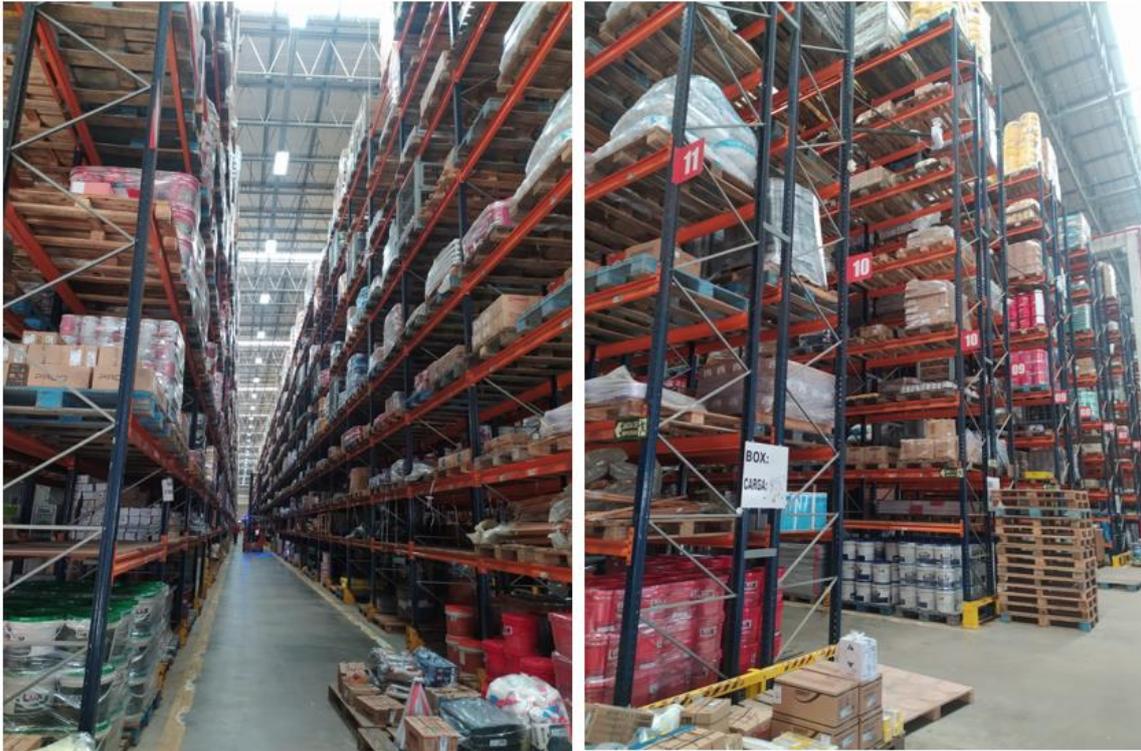
A empresa focal possui um sistema de *WMS- Warehouse Management System*, que é um sistema de gerenciamento de armazéns que ajuda as empresas a otimizar e controlar suas operações logísticas e de armazenamento. Este sistema é projetado para gerenciar de forma eficiente as atividades de um centro de distribuição, desde a entrada de mercadorias, até a expedição, passando por processos de armazenagem, movimentação e controle de inventário.

O *WMS* registra toda a entrada de produtos, cruzando essas informações com as notas fiscais e alocando a mercadoria estrategicamente no armazém, considerando espaço e facilidade de retirada. Além disso, monitora os níveis de estoque, avaliando rotatividade e realiza o *picking* que é a orientação da coleta até a organização para transporte, gerenciando a saída para que a documentação e o envio sejam corretos. O *WMS* é um importante sistema, como demonstra os trechos a seguir.

Nós temos ferramentas gestoras aqui dentro, como o *WMS*, entende? [...] Até porque a ferramenta que nós temos de controle aqui, tanto de escoamento como de estocagem, nos fornece com precisão o quanto é que a gente tem. E a gente tem mais uma outra coisa que nos permite fazer uma avaliação do giro dessa mercadoria. [...] Ah, claro, nós temos um sistema de logística, vamos dizer, desde o recebimento do pedido, a separação, a embalagem, a conferência (Entrevistado A da empresa focal).

O Entrevistado A levou a pesquisadora para conhecer e explicar como o sistema funcionava *in loco*, mostrando como era feito o registro da entrada no estoque, como era dividido o estoque, em ruas e apartamentos e como era realizado a retirada, conforme pode ser visto na Figura 18.

Figura 16: Imagens do centro de distribuição da empresa focal



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os números nas prateleiras representam as ruas e cada nicho de armazenamento identificam os chamados apartamentos, cada um com sua numeração. Quando uma carga é fechada pela logística, o sistema monta uma espécie de lista, que mostra a localização dos itens no armazém e como eles devem ser alocados no caminhão de transporte. Foi permitido à pesquisadora observar tal documento, mas não o fotografar.

Durante uma das visitas à empresa focal, a pesquisadora recebeu uma revista do setor, que apresenta diversos casos de boas práticas na aplicação de tecnologias no setor de distribuição e logística. Esse documento é importante para compreender a cadeia de suprimentos. Segundo esse documento secundário, o WMS e suas atualizações/aperfeiçoamentos, tem feito uma otimização em toda a cadeia, contribuindo com agilidade, redução de erros, redução de custos e melhorias nos processos.

Para integrar o sistema logístico e de gestão, a empresa utiliza uma integração dos seu WMS (*Entor*) que conecta o ERP da empresa com as atividades logísticas, conforme relata o Entrevistado B da empresa “A empresa focal usa o sistema chamado *Entor* da TOTVS e a contabilidade usa o *Netspeed*”

Porém, a empresa avalia que nem sempre esses sistemas conseguem fornecer todas as informações necessárias a suas operações, e que, às vezes, é preciso desenvolver sistemas

internos. Esses sistemas são desenvolvidos pela equipe de Tecnologia da Informação (TI), responsável pelo funcionamento dos sistemas adquiridos e pelo desenvolvimento e adaptação de sistemas próprios, conforme explica o Entrevistado C da empresa focal conforme trecho, “Internamente, tudo aqui facilita. Os sistemas foram caros, mas a empresa sempre coloca um sistema caseiro”

Este sistema que o Entrevistado C da empresa focal faz referência é um utilizado na montagem de cargas. Durante o diálogo, o entrevistado mostrou o sistema e explicou como ele monta essas cargas. Esse sistema recebe todos os pedidos, de todas as cidades que a empresa atende, separado por região e município. Quando uma carga pode ser formada, o sistema mostra os valores em vermelho. Quando a carga assume um valor de custo/benefício determinado, os itens ficam em azul. Quando estão com valores abaixo do que se espera os números, estão em preto.

Porém, o Entrevistado C da empresa focal explica que, para garantir uma entrega rápida, ele analisa manualmente se existem possibilidades de entrega conjugadas para montar uma única carga. Segundo esse gestor, isso ajuda a reduzir custos e melhorar o rendimento e a entrega da empresa. Ainda, utilizam mais um sistema, que usa inteligência artificial, para traçar as melhores rotas de entrega.

Segundo os entrevistados, todos esses sistemas tecnológicos têm sido fundamentais para o crescimento e melhoria do desempenho organizacional, por meio da otimização de processos, conforme afirma o Entrevistado C da empresa focal nos trechos a seguir.

Melhora muito. Nós estamos avançando. Inclusive, a gente está no processo de coletores. Os funcionários estão vindo para a gente separar todo, via celular. [...] Aliás, isso quando não tinha o sistema era um problema (Entrevistado C da empresa focal).

O Entrevistado B da empresa focal relatou que a empresa está em processo de implantação de um novo sistema, para um melhor controle dos estoques. O estoque da empresa é algo bastante ressaltado pelos entrevistados, por dois motivos: o primeiro, se refere à baixa ruptura, ou seja, o estoque atende à demanda; e o segundo, se refere à reserva da compra no estoque, ou seja, quando o produto é vendido e o pedido é fechado, automaticamente, o estoque reserva aquele produto e atualiza as quantidades, conforme explica o trecho “O estoque já reserva e aí já fica pronto. Havendo disponibilidade de caminhão, fatura, separa a mercadoria e vai embora”.

O novo sistema será então utilizado para otimizar as análises do giro do estoque, com o objetivo de reduzir custos relacionado a ele. Segundo o Entrevistado B da empresa focal, o custo do estoque tem sido expressivo e é necessário melhorar esse controle, para que a empresa não tenha estoques parados, gerando custos desnecessários. Então, otimizar o giro de cada produto ajudará nesse controle, como demonstra o trecho a seguir.

Atualmente, está sendo implantado um sistema só para estoque, para gestão de estoque, que é o chamado s-estoque. Porque o *Entor* não consegue nos atender a contento nessa questão, sabe? Então, esse s-estoque vai mostrar o excesso de estoque de determinados produtos, o que não vendeu. Vai sugerir uma demanda de compra. É um sistema bem interessante, mas está sendo implantado ainda (Entrevistado B da empresa focal).

A empresa de transportes também utiliza sistemas e tecnologia para otimizar seus serviços. Para o Entrevistado I da empresa de transporte, acompanhar a evolução tecnológica e trazer soluções para a empresa é fundamental. Essa visão é compartilhada pelo Entrevistado H, conforme os trechos apresentados a seguir.

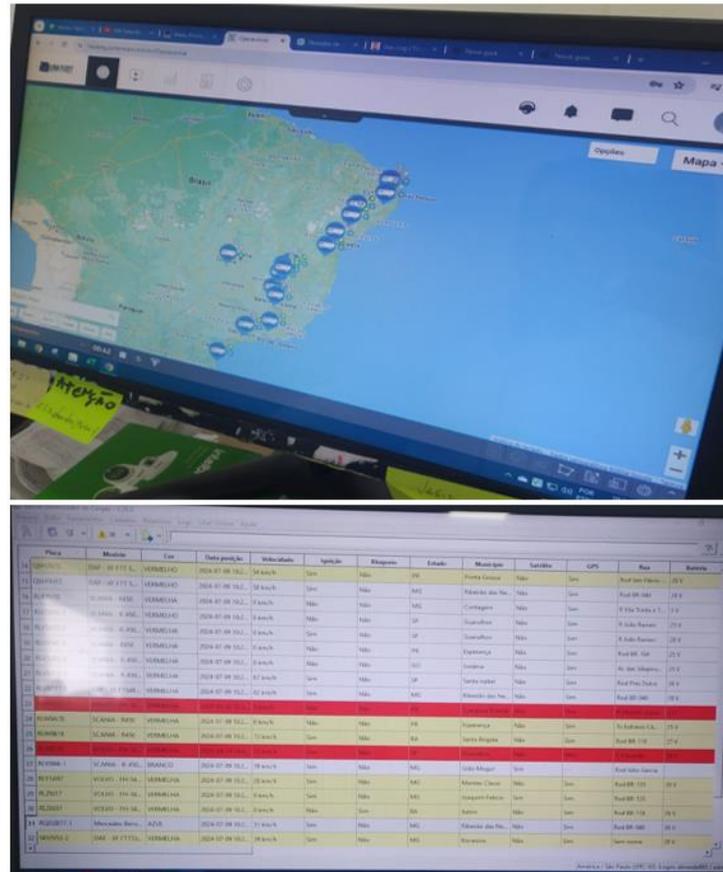
A gente já tem um aporte tecnológico bom. Mas, o mercado sempre está em constante evolução. Então, a gente enquanto empresa, precisa também acompanhar esse passo a passo. [...] Então, seja de manhã, seja à noite, vai ter suporte à informação que ele precisar, de onde está e quando chega, ou até mesmo de mudar uma demanda. Ele pode, através desse número, fazer esse contato (Entrevistado H da empresa de transportes).

A transportadora tem um sistema, o *Transportation*, que é um TMS, que é o que atende para o transporte (Entrevistado I da empresa de transportes).

Os *TMS-Transportation Management Systems*, são sistemas de gestão de transporte que, auxiliam as empresas a planejar, a executar e a otimizar operações de transporte e de mercadorias, oferecendo visibilidade e controle sobre todo o processo logístico. Tem como principal objetivo reduzir custos, por meio do planejamento de rotas, gestão do frete, monitoramento em tempo real e gestão de documentos.

Durante a visita à empresa de transporte, foi possível acessar todas as salas ligadas à logística da empresa, sendo permitida a fotografia de alguns sistemas. Além disso, foi possível conversar com funcionários que operacionalizavam os sistemas, para entender melhor como é a sua aplicação. A Figura 19 mostra o sistema monitorando todos os caminhões em rota de entrega e uma planilha com o nome do motorista, número de caminhão, data de entrega e velocidade do caminhão.

Figura 17: Imagem dos sistemas da empresa de transportes



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A empresa de tintas também possui sistemas para otimização de seus processos. Para suprir suas necessidades, utiliza o *ERP*, que integra gestão e produção, conforme enfatiza o Entrevistado F da empresa de tintas em trecho apresentado a seguir.

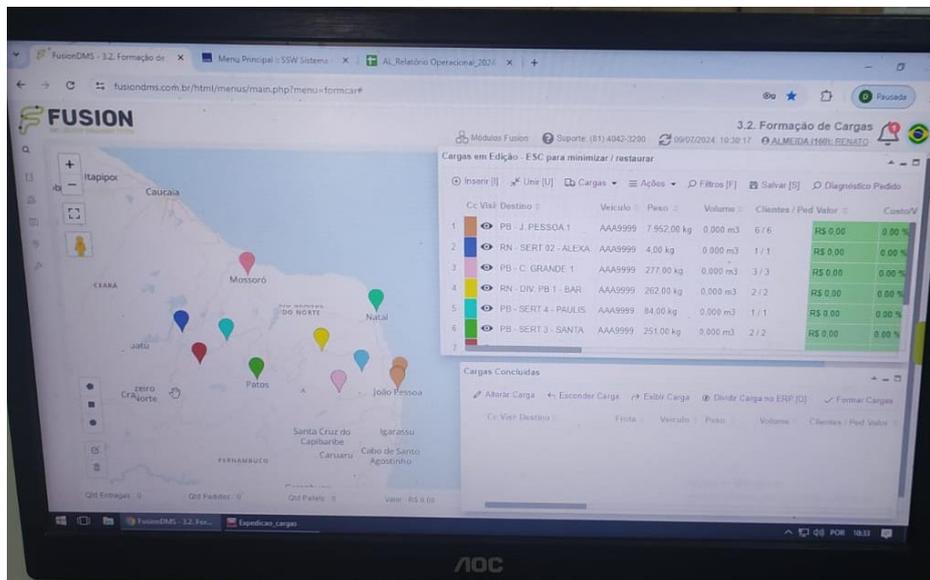
Aqui a gente trabalha com *ERP* local. Mas esse sistema de tecnologia que a gente utiliza é totalmente importante no nosso sistema operacional aqui. Sem ele, a gente não conseguiria chegar no nível que a gente chegou hoje. É ele que vai mostrar nossas rupturas, o nosso custo, o nosso mark-up, o preço que eu tenho que praticar naquele cliente. Sem ele, eu não conseguiria ter a diretriz que eu tenho hoje, ou seja, ele é fundamental para a nossa operação aqui (Entrevistado F da empresa de tintas).

Neste contexto, compreende-se que as tecnologias utilizadas no ambiente organizacional contribuem para o desempenho da cadeia de suprimentos, uma vez que a agilidade produtiva permite que o distribuidor garanta seus estoques, e uma logística eficiente permite uma entrega com qualidade e rapidez, beneficiando o cliente. Sem essas tecnologias organizacionais, a cadeia de suprimentos teria enormes dificuldades para ser ágil e eficiente, dada a elevada demanda atual.

Conforme demonstra a literatura da área (Kandil e El Aziz, 2021, Khan *et al.*, 2022, Welby *et al.*, 2022), a tecnologia organizacional consegue melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, por meio da melhoria de processos internos. Porém, este estudo, buscou averiguar se existe alguma tecnologia que é usada no ambiente interorganizacional, sendo responsável por trazer integrações entre as empresas.

Neste ambiente, a empresa de transportes e a empresa focal compartilham o sistema para montagem de cargas conjugadas. Essa tecnologia se torna interorganizacional, pois, as duas empresas conseguem utilizá-lo de maneira concomitante, enxergando a outra empresa, dentro do seu acesso. Neste caso, para conjugar as cargas, a empresa focal compartilha a formação e a empresa de transportes consegue visualizar onde ela pode alocar suas cargas. Durante a visita a empresa de transportes, foi possível observar a operação do sistema, como registrado na Figura 20.

Figura 18: Tecnologia interorganizacional



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Conforme apresentado na Figura 20, o respectivo sistema permite que seja visualizado onde está a formação das cargas da empresa focal e se será possível alocar as suas demandas. O próprio sistema faz um cálculo de custo, rateado pelas duas empresas, conforme explicam os trechos a seguir.

E ele vê que na minha cubagem e no meu peso, dá para colocar 1000 kg de lá dentro, aí ele vai e coloca. [...] Conseguem. No que está misto com os nossos produtos. O que é só nosso, ela não interfere não. E nem a gente interfere no que é só dela (Entrevistado C da empresa focal).

Para as entregas, tem um sistema de roteirização. E o que é o sistema de roteirização? A gente pega uma quantidade x de pedidos de uma determinada rota, digamos que tem 10 cidades, aí a gente joga esses pedidos nesse sistema de roteirização e ele faz a otimização das entregas. Ele faz o trabalho buscando no *Google Maps*, traçando uma otimização da rota. O primeiro ponto, o segundo ponto, terceiro ponto, então esse é o roteirizador que a gente usa. É *Fusion* o nome (Entrevistado B da empresa focal).

Então, tanto a equipe da empresa de transportes como a equipe da empresa focal utilizam esse sistema para fazer essa integração, entendeu? Mais direcionado à parte logística mesmo (Entrevistado I da empresa de transportes).

Conforme apresentado, as empresas conseguem se integrar melhor por meio do sistema. Segundo o Entrevistado C da empresa focal, esse compartilhamento é feito de maneira cotidiana. Não há necessidade de autorização da empresa focal, podendo, sempre que visualizado no sistema e existindo a possibilidade e a necessidade, a empresa de transporte pode adicionar suas entregas de maneira conjugada. Este foi o único sistema identificado como interorganizacional.

De acordo com a literatura, quando formas mais atuais e tecnológicas são utilizadas para integrar os membros, observa-se uma melhoria dos processos, agilidade e um benefício ao cliente final (Fekpe e Fiagbey, 2021; Beske-Janssen *et al.*, 2019). Nesta perspectiva, observa-se que a integração entre as duas empresas, desenvolvidas por meio de sistemas, melhora e agiliza a formação das cargas, tornando o processo mais integrado. Essa melhoria foi enfatizada pelo Entrevistado F, que relatou que “antes precisava autorizar e perguntar, agora com o sistema ele olha e coloca”.

Logo, tecnologias que operam no ambiente interorganizacional podem contribuir para integração entre as empresas. Com a empresa de tintas, nenhum sistema permitiu essa possibilidade de análise, mesmo o Entrevistado G afirmando que, se existisse um sistema integrando o estoque e as demandas da empresa focal, com o seu BI, tudo seria mais ágil e eficiente. Ele afirma que já trabalhou em outra empresa com essa tecnologia e a otimização dos processos era evidente.

Há de se ressaltar, todavia, que as tecnologias utilizadas pelas empresas no seu ambiente organizacional possibilitam e trazem maior agilidade, eficiência e redução de custos para as empresas da cadeia de suprimentos. Por mais que a empresa de tintas não possua integração com a empresa focal, uma vez que a empresa focal tem alto controle de seu estoque, com avaliações de giro e demanda, ele pode se antecipar nos seus pedidos à indústria. Isso contribui com o RIO e evita rupturas e, consequentes atrasos na cadeia de suprimentos. O sistema avançado de *WMS* é utilizado para realizar desde a estocagem a entrega, beneficia as empresas

da cadeia, uma vez que diminui avarias e o produto é mais rapidamente entregue (Benrqya *et al.*, 2024).

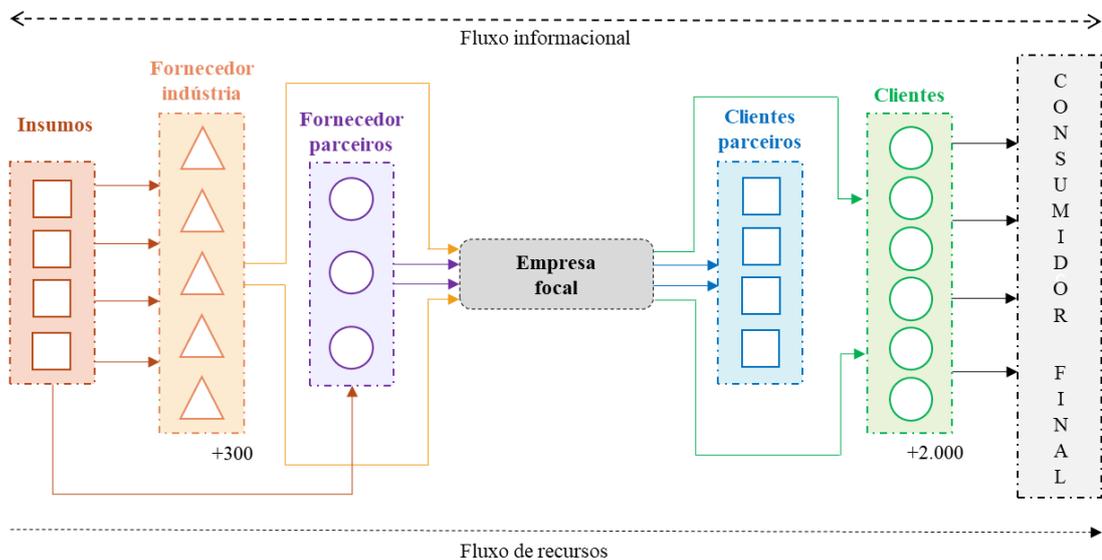
O uso de sistemas em ambiente interorganizacional poderia conectar elos da cadeia de suprimentos, porém, existe uma complexidade envolvida nessa implementação, que envolve aspectos da estrutura das organizações e da própria cadeia, como demonstrado no próximo tópico.

4.3.2 Estrutura

A estrutura da cadeia de suprimentos é formada pelas empresas que participam de alguma maneira das atividades dessa cadeia formada (Talamini, Pedrozo e Silva, 2005). A estrutura das organizações deste estudo apresenta uma formação horizontal com vários fornecedores e compradores. Porém, possui alta verticalização, pois, vários fornecedores e compradores desempenham a mesma posição na cadeia, inclusive, existem empresas que estão na mesma função da empresa focal (Lambert *et al.*, 1998).

A cadeia de suprimentos é então complexa, tanto pelo número de elos presentes, como pela distribuição geográfica dos participantes (Bozarth *et al.*, 2009; Sharma *et al.*, 2020). Além do mais, deve considerar a quantidade de itens que compõem o fluxo de recursos dessa cadeia (Menezes *et al.*, 2021; Chand *et al.*, 2022). A Figura 21 exemplifica a organização da cadeia e a complexidade.

Figura 19: Organização da cadeia de suprimentos



Fonte: elaboração própria, 2024.

O Entrevistado E e o Entrevistado D da empresa focal afirmaram que existe uma dificuldade na hora de realizar as compras, pois, os insumos utilizados pelas indústrias da cadeia de suprimentos estão relacionados a *commodities*, e muitos são importados para o Brasil. Isso gera incertezas, tanto em relação à disponibilidade de alguns itens, quanto sobre o preço.

A empresa focal possui mais de 300 fornecedores. Essa informação foi repassada nas entrevistas, mas também pode ser encontrado no site da empresa, com possibilidade de navegar pelos itens vendidos separadamente, por cada um dos fornecedores. Desta forma, a negociação de itens, com esse número de fornecedores, acontece diariamente. Segundo o Entrevistado D da empresa focal, são muitas reuniões semanais para fechar acordos.

Além disso, a empresa ainda possui *joint ventures* que estão sob sua responsabilidade, mesmo que relativa, como no caso da empresa de tintas, o outro distribuidor, a empresa de transportes, postos de gasolina que abastecem a frota e indústrias. De acordo com o Entrevistado C, o controle não garante agilidade de negociações ou reduções de conflitos. Essa informação foi confirmada pelo Entrevistado B, Entrevistado E e o Entrevistado D da empresa focal. Todos evidenciaram a necessidade de reuniões e discussões para resolver conflitos.

No caso desses fornecedores, parte considerável deles estão localizados no Sul e Sudeste do Brasil, o que requer uma logística e controle de estoque eficaz, para reduzir rupturas na cadeia de suprimentos. Essa questão geográfica tem sido referenciada como um importante fator de complexidade das cadeias, que tem prejudicado o fluxo de recursos (Chowdhury *et al.*, 2019).

A distribuição apresenta uma complexidade significativa, uma vez que a empresa focal atende a uma ampla rede de pequenas e médias empresas, em mais de 1.700 municípios nas regiões Norte e Nordeste. Essa abrangência, impõe grandes desafios logísticos ao distribuidor, que precisa garantir agilidade e qualidade no atendimento a essa diversidade de clientes. Isso exige adaptações tecnológicas, flexibilidade e maturidade operacional para alcançar um desempenho satisfatório.

A empresa focal destaca, portanto, os benefícios gerados para lidar com essa complexidade, especialmente os RIOS de longo prazo desenvolvidos com os fornecedores. A longevidade do RIO, a capacidade colaborativa e a competência dos parceiros fazem diferença para o desempenho e competitividade da cadeia de suprimentos. No que se refere aos clientes, a agilidade logística e a capacidade de chegar “onde nenhum outro vai” são apontados como diferencial para atender a todos os clientes.

Neste aspecto, a empresa focal ressalta que sua estrutura orgânica traz um diferencial para lidar com a complexidade da cadeia, conforme trechos a seguir.

E eu sou muito dessa linha, de flexibilização, da não burocratização. Porque se burocratizar demais, dá errado. [...] Porque é como se essa nota, esse papel aqui, para ir para sua mão, ela não precisa passar por terceiros. Eu mesmo posso levar. Independente do cargo. Mas muitas vezes quer criar muito departamento. Eu não sou muito a favor não (Entrevistado C da empresa focal).

A empresa focal prima muito por esse relacionamento, essa qualidade. É outra coisa interessante que a gente pratica com um certo cuidado, claro, com certas limitações, com certas observações, mas a gente se qualifica mais como uma empresa desburocratizada nesse processo de relacionamento (Entrevistado A da empresa focal).

No geral, eles são muito flexíveis (Gerente de loja).

Pela análise das entrevistas, a estrutura flexível e desburocratizada da empresa focal, atinge a cadeia de suprimentos. O Entrevistado A da empresa focal enfatiza que a empresa não costuma burocratizar os RIOs estabelecidos, apesar de ter cuidado com alguns critérios. Aspecto que foi confirmado pela gerente da loja, ao afirmar não existir muita burocratização no relacionamento.

Nesse contexto, a empresa focal tem acordos comerciais específicos do setor, relacionados à área de atuação, e exclusividade de marcas, mas não possui contratos rígidos com seus fornecedores ou com os clientes. Além disso, o acesso aos gerentes, segundo os funcionários e os parceiros, especificamente da empresa de tintas e da empresa de transportes, é fácil e rápido.

Durante o período de entrevistas, realizados *in loco* na empresa focal, tanto no centro de distribuição como na central administrativa da empresa, pôde-se observar uma proximidade amistosa entre as hierarquias da empresa. Durante a visita, para conhecer o estoque da empresa focal, a pesquisadora junto com o Entrevistado A da empresa focal, visitou todas as salas e locais de trabalho e os funcionários não apresentaram reações de surpresa ou de nervosismo. Pelo contrário, o Entrevistado A tratava os funcionários como “os meninos” e eles correspondiam por “seu fulano”.

Além disso, foi presenciado que os gerentes de hierarquia superior da empresa focal tratam questões diretamente com os funcionários sobre diversos problemas, indo presencialmente e resolvendo diretamente as demandas. Ainda na visita, foi presenciado contato direto de caminhoneiros e vendedores com os gerentes, postura também observada na empresa de transportes.

De acordo com a literatura (Boerma *et al.*, 2024, Fu *et al.*, 2022; Shekaria *et al.*, 2022), uma estrutura orgânica tem melhorado a agilidade, contribuindo com a inovação e até mesmo favorecido a adoção de práticas sustentáveis em cadeia de suprimentos. Para este estudo, aparece nas entrevistas, das três empresas, que essa estrutura orgânica, favorece os RIOs e os relacionamentos interpessoais. Além disso, facilitam os processos frente a complexidade de elos presentes na cadeia de suprimentos.

A estrutura observada possui uma relação com a estratégia de flexibilidade adotada como necessária à cadeia de suprimentos. O próximo tópico aborda como essa flexibilidade é desenvolvida pelos RIOs.

4.3.3 Estratégia

A estratégia adotada no ambiente da cadeia de suprimentos está centrada na flexibilidade em relação à quantidade e às características dos produtos, às entregas e à troca de informações (Singh *et al.*, 2020). Com o avançar das entrevistas e a compreensão da cadeia de suprimentos, foi possível compreender uma flexibilidade das empresas envolvidas, dentro do contexto organizacional. A empresa de tintas consegue realizar uma produção superior ao normalmente programado, se necessário. Isso é inclusive relatado no período de pandemia de COVID-19, como evidenciam os trechos a seguir.

Sim. Não só com a empresa focal como com outras empresas. Todos os clientes, quando cai um pedido bem fora da curva, quando o funcionário fecha o pedido no sistema e já indica a ruptura. [...] Não, nunca precisei, porque eu consigo produzir tudo, até chegar a última carreta (Entrevistado G da empresa de tintas).

Para a empresa focal, o controle de estoques e o fluxo de materiais são tão constantes e apresentam alta maturidade, que questões relacionadas à entrega de itens fora do esperado são respondidas com normalidade, pois, esse processo já foi amplamente otimizado. De acordo com Goldsby *et al.*, (2024), essa flexibilidade, sobretudo no pós-pandemia, não é mais um diferencial, mas o básico para uma cadeia de suprimentos.

Porém, outras formas de flexibilidade importantes ao contexto interorganizacional foram reveladas, inclusive com forte conexão com os RIOs estabelecidos. Por exemplo, o Entrevistado C da empresa focal revela que flexibiliza entregas para atender a demandas urgentes de clientes importantes, ao qual ele também atribui o termo parceiros. Os trechos a seguir demonstram essas perspectivas.

Um representante diz: bota esse aqui, dá a prioridade a esse ali. E quando isso a gente tem um cronograma diário, semanal, mensal, para que não atrase nenhum. [...] É luta, e a gente faz o impossível para atender, sabe? A gente faz para manter a parceria (Entrevistado C da empresa focal).

Existe então, uma flexibilidade de processos para que as parcerias dentro da cadeia de suprimentos sejam mantidas, melhorando os RIOS estabelecidos e contribuindo com o fluxo de materiais. O Entrevistado B da empresa focal, relata que a empresa busca flexibilizar também questões de pagamentos, conforme trechos a seguir.

O que a empresa focal flexibiliza muito no mercado? Eu vejo que é na parte financeira para os clientes. [...] A gente liga para o cliente, dá um prazo a ele, conversa, pede um apoio, vê o que aconteceu. E aí, se não se manifestar de jeito nenhum, é que a gente manda para o cartório (Entrevistado B da empresa focal).

Segundo o Entrevistado B da empresa focal, além de fazer os boletos bancários sem multas diárias, a organização entra em contato com seus clientes, buscando entender seu contexto, para ajudar e resolver o problema financeiro. Isso auxilia na manutenção do RIO, pois concessões de prazo e compreensão das situações particulares contribui com esse relacionamento.

Com a empresa de tintas em específico, esse aspecto de flexibilidade da empresa focal é bastante ressaltado durante toda entrevista com o Entrevistado G da empresa de tintas. Para este gestor, a capacidade da empresa focal de receber suas mercadorias, fora do dia de agendamento, contribui significativamente com a empresa de tintas e gera um sentimento de gratidão e apoio, conforme evidenciam os trechos a seguir.

Eles conseguem ser flexíveis para receber minhas carretas. [...] Acho que é quarta da próxima semana e a gente entrou em contato com eles e foram flexíveis a receber uma carreta já amanhã. Então, já vou liberar espaço na empresa de tintas, filial Ceará. Já vou entregar lá, já vou começar a atender a empresa focal e já vou aumentar a produção de lá. Qual é a confiança em termos de logística? É confirmar carros para carregar, sabendo que a empresa focal vai me ajudar com recebimento lá, mesmo eu não tendo retorno, mas fazendo uma ligação. [...] Quando eu não consigo falar com a pessoa, que é um cargo equivalente ao meu lá, eu aciono a diretoria, que fala com a diretoria de lá e eles pedem para mandar que vão receber (Entrevistado G da empresa de tintas).

A flexibilidade no tratamento dos parceiros contribui para o RIO, promovendo e facilitando um processo colaborativo. Esse comportamento, por parte da empresa focal, é destacado tanto pelos seus funcionários quanto pelos parceiros. Essa postura gera reciprocidade

por parte da empresa de tintas e da empresa de transportes, que tratam a empresa focal com prioridade e também flexibilizam seus planejamentos para atendê-la, conforme trechos a seguir.

Então, quando eles sinalizam que tal produto está em viagem, precisando chegar logo, a gente mobiliza toda a equipe para ficar atento ao processo de descarga, já roteirizado. Para colocar no veículo e fazer a entrega do cliente. [...] Do jeito que vai, a gente tenta trazer porque eles ajudam a gente. Então, quando eles mandam, a gente tem que ajudar e fazer o máximo para ajudar também (Entrevistado G da empresa de tintas).

A empresa de transportes aplica essa flexibilidade à empresa de tintas para transportar seus insumos. Desta forma, observa-se que as empresas flexibilizam seus processos para atender as demandas das outras, devido ao RIO estabelecido. Isso se alinha ao processo colaborativo estabelecido. E a empresa focal estabelece uma flexibilidade relacional em toda a sua cadeia, desde os fornecedores até seus clientes.

4.3.4 Maturidade

A maturidade aqui abordada está relacionada ao acompanhamento de resultados, previsões e metas dentro da cadeia de suprimentos. Essa maturidade alcançada pode levar a resultados superiores de desempenho interorganizacional (Frederico *et al.*, 2020; Ronaghi, 2021; Söderberg e Bengtsson, 2010; Lockamy e McCormack, 2004).

De acordo com a análise das entrevistas, esse ponto é um dos menos compreendidos, de maneira interorganizacional. O que indica que não existe um acompanhamento sistemático de processos e resultados do que é desenvolvido conjuntamente. E que quando existe uma referência, a maturidade interorganizacional ainda é bastante inicial, conforme observado no trecho a seguir.

Certo, você fala exatamente de metas. Essas metas são estabelecidas e são acompanhadas. Então, a gente tem um controle muito bem ordenado e organizado a respeito disso. Tanto com relação à demanda, como à aquisição (Entrevistado A da empresa focal).

Quando questionado sobre processos e acompanhamento de resultados, o Entrevistado A da empresa focal compreendeu, de imediato, que a pergunta se tratava de metas. Ele aponta que as metas e resultados são devidamente acompanhados. Isso é confirmado pelos demais entrevistados, porém, o que é necessário considerar é que esse acompanhamento de metas e resultados ainda está no ambiente organizacional, conforme demonstrado nos trechos a seguir.

E um fato é que nós temos aqui uma organização muito bem-feita, um controle de qualidade absoluto do nosso estoque, em que os nossos representantes comerciais só vendem aquilo que realmente tem. [...]. Normalmente, a gente já tem um certo controle com relação a essa demanda. Então, as aquisições são feitas em funções das compras, os pedidos são feitos em função dessa demanda. Não adianta acumular aí tudo. Não adianta acumular produtos de curva B e C. [...] A nossa estrutura, a nossa demanda, a nossa logística... Um fato muito curioso e, inclusive, preponderante para o nosso sucesso, como também de toda e qualquer empresa, é que nossa logística é muito bem controlada. Aqui a gente não atrasa pedido de entrega, nem nada. Os clientes já compram confiantes no estoque que a gente tem. Quando eles compram, já sabem exatamente qual o dia que recebem. Por mais distante que ele esteja, vamos dizer, um cliente do Maranhão fez um pedido na quarta-feira, então, ele já sabe que na próxima semana, segunda, terça-feira, ele está recebendo (Entrevistado A da empresa focal).

No entanto, de acordo com o Entrevistado A da empresa focal, a maturidade alcançada internamente pela empresa focal beneficia toda a cadeia de suprimentos, uma vez que o controle do estoque assertivo, faz com que os pedidos às indústrias sejam programados, sem causar rupturas nas vendas. Além disso, a capacidade de logística garante uma entrega de qualidade aos clientes, aumentando a credibilidade e confiança. A maturidade interna desenvolvida pela empresa gera redução de problemas com avarias, conforme exemplo apresentado a seguir.

Alguns itens que a gente fez, a gente tirou em análise. Por exemplo, eu não vendo cerâmica para o norte (Entrevistado D da empresa focal).

O Entrevistado D da empresa focal explicou que a empresa, com o tempo de atuação, percebeu que alguns itens não poderiam, mediante problemas de avaria e qualidade, serem entregues em algumas regiões. Ele menciona o exemplo do transporte de cerâmica para a região Norte, um caso analisado a partir de indicadores de avaria, que causavam diversos problemas para a empresa e geravam insatisfação entre os clientes. Ainda, afirma que, quando problemas acontecem, a maturidade de processos auxilia na resolução, conforme trechos apresentados a seguir.

Comprovou o problema, mando recolher. No dia seguinte, faz a nota de devolução e já manda um produto novo para ele. [...] Então, existe um controle rigoroso também da nossa parte em comprar produtos sempre certificados, que passam essa credibilidade para que a gente não seja pego de surpresa. E, muitas vezes, o fornecedor tem um preço acessível, mas não segue as normas. Então, não é tão eficiente e deixa minha empresa vulnerável (Entrevistado D da empresa focal).

Para evitar problemas, o Entrevistado D da empresa focal explica o cuidado na compra de produtos certificados, para que a empresa não fique vulnerável a fiscalizações e multas, como

também no aspecto de perda da confiabilidade de seus produtos pelos clientes. Observa-se então, uma maturidade na escolha do que será vendido pela empresa.

A empresa de tintas também apresenta uma maturidade em seus processos, que garante o abastecimento da empresa focal, como consta nos trechos a seguir.

Por sorte, temos um bom estoque desse item, mas, se eu não tivesse, eu nem conseguia atender. [...] Pode cair um pedido da empresa focal, que a gente vai conseguir atender. [...] Caso seja um local de risco, a gente carrega um carro com mais *chapatex* para dar mais estabilidade (Entrevistado G da empresa de tintas).

A gente acompanha via sistema, todas as informações, no momento que entra o pedido. A gente tem como acompanhar qual o tempo de entrega, qual o tempo de produção daquele pedido, quantas carretas vai dar para a gente fazer a entrega. A gente faz um planejamento em cima do nosso sistema. O sistema hoje dá todas as informações que a gente precisa, até fazer a entrega do último pedido. [...] Ela é tranquila, porque a gente tem um estoque mínimo certo e a gente considera o lead time de São Paulo para cá, que é uma de nossas matérias primas” (Entrevistado F da empresa de tintas).

A maturidade no controle do estoque dos itens necessários à produção, diferente da expressão usada “sorte”, decorre da compreensão de que, insumos vindos de importação e de outras regiões, precisam ter um estoque maior, para garantir uma produção sem rupturas. Outro elemento de maturidade está nas entregas para algumas regiões, que requerem que a carga seja mais bem protegida, devido à má qualidade das estradas.

A análise de dados sobre pedidos e quantidade de produtos também impede rupturas graves na cadeia de suprimentos, conforme explica o Entrevistado F da empresa de tintas a seguir.

Isso primeiro, porque a gente montou as curvas. Há um fator determinante para saber o que a gente mais vende aqui na fábrica e, conseqüentemente, também o que a empresa focal vende. Por isso que a gente tem uma noção dos pedidos dele. Isso fez com que a gente tivesse maturidade de saber, não só com a empresa focal, como também dos outros clientes, o quanto a gente precisa produzir dentro do mês. A gente tem um PCP aqui hoje, que é um programa de capacidade de produção para atender todos esses nossos clientes. A gente prevê a expectativa de venda, sempre atingindo crescimento comparado ao ano passado. Isso é uma maturidade gigante para a gente conseguir atender nossos clientes da melhor forma. Para ter noção, hoje somos uma das poucas fábricas que consegue atender o cliente sem ruptura (Entrevistado F da empresa de tintas).

Para o Entrevistado F da empresa de tintas, um sistema de análise de dados trouxe maturidade para compreensão e previsão das demandas de produção da empresa, sobretudo, nos pedidos da empresa focal, que são recorrentes e que tem um histórico que auxilia a avaliação. Isso tem permitido que a empresa entregue os produtos com agilidade.

Algumas codificações relacionadas à maturidade de processos na cadeia de suprimentos desenvolvidos da interação entre essas empresas podem ser também identificadas nos trechos a seguir.

Eu vou te dar um exemplo: cargas de 4.000 km, que a gente tem hoje na Bahia, a gente passava 12 dias. Ele vai com 6, 7 dias (Entrevistado C da empresa focal).

Olha, a nossa coordenação nessa distribuição da cadeia, que envolve do atacadista e ao lojista, ela é muito boa. Ela é muito bem coordenada, muito bem controlada. E a gente obedece exatamente uns pré-requisitos de ordenamento dessas entregas. Então, isso tudo é bem planejado (Entrevistado A da empresa focal).

Por exemplo, a empresa focal compreendeu que, se contasse com seus parceiros terceirizados para realizar as entregas mais distantes, o desempenho da entrega melhorava, se tornando mais ágil. O Entrevistado A da empresa focal enfatiza o controle de entregas, desde a indústria até os lojistas, afirmando que a cadeia de suprimentos formada é bastante integrada. A empresa de transporte ressalta sua maturidade na formação e no cuidado com as cargas, tanto em relação à qualidade como às fiscalizações. A maturidade desenvolvida nos processos da cadeia de suprimentos garante o atendimento, mas, também, a eficiência, conforme trechos a seguir.

Eu não posso botar dentro do mesmo veículo um produto químico e um alimento, entendeu? (Entrevistado I da empresa de transportes).

A urgência do químico, a gente atende. A urgência do fio, a gente atende. A urgência do tecido... Então, independentemente de qualquer situação, o timing de entrega é o mesmo. [...] Então, por pensar além e também pensar no crescimento, é normal a agilidade ser parte delas. Então, isso aí a gente não tem nenhum problema (Entrevistado H da empresa de transportes).

Observa-se então que, a maturidade interna das empresas é mais evidente do que a maturidade observada em processos e troca de informações na cadeia de suprimentos. Nesse contexto específico das informações, como a cadeia de suprimentos formada, ainda são percebidas fragilidades no fluxo de informações, no acompanhamento de metas e de indicadores desses processos. Assim como, talvez, faltem sistemas e tecnologias integrativas no ambiente interorganizacional, que permita a visibilidade dos processos desenvolvidos entre empresas.

Conforme aponta por Benrqa et al., (2024), os sistemas de informações são moderadores da maturidade e do desempenho da cadeia de suprimentos. Para o modelo de maturidade de Oleskow-Szypka e Stachowiak (2019), a cadeia de suprimentos analisada por

este estudo seria alocada no nível 2, onde os processos logísticos são automatizados através de sistemas autônomos, não alcançando o nível 3, devido à falta de integração no ambiente interorganizacional, nem o nível 4, devido a não identificação de alta automatização e uso de internet das coisas, por exemplo.

Desta forma, o que se observa é uma maturidade organizacional que beneficia a cadeia de suprimentos, porém, ainda restrito ao acompanhamento de metas, previsões e dos resultados do ambiente interorganizacional, ou seja, métricas relativas aos RIOs. Isso pode estar relacionado a problemas informacionais entre os RIOs. A falta desse acompanhamento em conjunto com os parceiros pode impedir uma melhor gestão, expondo, por exemplo a cadeia a risco e reduzindo a capacidade de lidar com eles. Os riscos são abordados no próximo tópico.

4.3.5 Gestão de riscos

A exposição a diferentes riscos é uma realidade para as cadeias de suprimentos, podendo estar ligado a fatores operacionais, como o fornecimento de insumos, problemas de produção, infraestrutura e demanda, que interrompem as atividades. Além dos riscos de interrupção ligados a fatores difíceis de prever e que, em sua maioria, não estão sob controle ou ação das empresas (Wakolbinger e Cruz, 2011; Kauppi *et al.*, 2016).

Quando se questionou sobre risco aos entrevistados, todos lembraram de momentos de crise, como a greve dos caminhoneiros, a pandemia de COVID-19 e as enchentes no Rio Grande do Sul. Isso se deve ao fato de que, durante esses momentos, a cadeia de suprimentos foi interrompida ou sofreu significativas rupturas.

Durante a pandemia de COVID-19, segundo o Entrevistado C da empresa focal, quando tudo foi fechado, os gerentes da empresa decidiram devolver todas as cargas que estavam em rotas de entrega para abastecer o estoque da empresa. Porém, um dos sócios, decidiu pelo contrário, recebendo todas as cargas. Com isso, o Entrevistado E da empresa focal relatou que escreveu cartas aos fornecedores mais importantes, solicitando uma extensão de prazo de pagamento em 60 dias. A prorrogação de prazo foi acatada pelos fornecedores e algumas semanas depois a distribuição de material de construção entrou como serviços essenciais. Neste momento, a demanda cresceu, segundo os entrevistados, de maneira significativa. Os estoques da empresa, devido às decisões dos empreendedores e das parcerias, conseguiram atender boa parte dessa demanda.

O estudo de Goldsby *et al.*, (2024) demonstrou que as cadeias de suprimentos que assumiram riscos durante a pandemia foram recompensadas. Decisão semelhante tomou a

empresa de tintas, que resolveu automatizar sua indústria, o que reduziu o número de funcionários e os riscos de contágio, além de otimizar a produção para suprir a alta demanda. De acordo com o Entrevistado F da indústria de tintas, a empresa foi ampliada para comportar o crescimento da produção.

Durante a visita à empresa de tintas, o Entrevistado F mostrou a área ampliada e explicou que, com a pandemia e a ausência de disponibilidade de produtos de outras marcas no mercado, causada pela interrupção das fábricas e dificuldades de logística, fizeram com que empresas apostassem na marca e permitissem a ocupação de novos espaços de mercado.

Isso demonstra que, nesses momentos, a cadeia de suprimentos respondeu bem aos riscos inesperados. Assim como geraram aprendizados importantes, como relata a seguir o Entrevistado E da empresa focal.

Uma das coisas é em relação a não depender de um fornecedor só, de ter mais parcerias, não ter só uma marca de um produto. E a pandemia foi o período que mais se testou marcas novas de fornecedores que não conseguia entrar anteriormente. Eram as grandes marcas, aqueles players de mercado, que dominavam. Só que o mercado mudou, porque aquele que tinha qualidade, mas não tinha expressividade, quando os clientes compraram e viram que o produto era bom, continuaram comprando dele. Então, esse período projetou muitas marcas intermediárias e hoje, as grandes marcas sofreram perdas (Entrevistado E da empresa focal).

Os riscos de interrupção inesperados passados, levaram a empresa focal a ampliar o número de parceiros e a diversificar mais marcas. A empresa de tintas resolveu investir em novas tecnologias. O resultado para a cadeia da empresa focal foi de melhoria de desempenho. Segundo o Entrevistado E da empresa focal, eles triplicaram pedidos. Neste momento, ele ressalta a importância dos parceiros, que mesmo com rupturas significativas, priorizaram a empresa.

Questionados sobre riscos mais controláveis a que estão expostos, sem que um evento de crise aconteça, mas relacionado a cadeia de materiais de construção e aos processos envolvidos, alguns riscos são considerados, conforme demonstram os trechos a seguir.

Que é cobre, alumínio, a gente tem que estar ali vendo a variação. Então assim, praticamente é o dia todo. Faz um pedido para ver como é que estão as commodities, vai ver como é que está o dólar. Então, a gente tem que estar atualizado. [...] Vai ser interrompida, eu vou comprar mal e a mercadoria vai ficar cara. E aí, eu não vou conseguir rentabilizar meu estoque porque, por exemplo, eu compro R\$ 5.000.000 de fios, Aí o fio disparou e eu não consegui repor. Então, eu valorizo meu estoque para que eu consiga repor. Ou vou vender meu produto abaixo do preço de mercado e não vou conseguir repor. Então, vou ter que desembolsar para completar (Entrevistado D da empresa focal).

Nesse contexto, o Entrevistado D da empresa focal relata que, em algumas ocasiões, certos itens enfrentam interrupções, devido às flutuações de preços no mercado, o que torna a compra inviável. O Entrevistado E da empresa focal explica que, muitas vezes causa rupturas de itens de maneira estratégica, tanto para valorização dos estoques, como para conseguir barganhar com os fornecedores desses itens. Os dois entrevistados ressaltam que algumas negociações de itens são mais complicadas, necessitando pressionar os fornecedores.

O Entrevistado D da empresa focal explica que, se o distribuidor não comprar bem, pode sim interromper a cadeia de suprimentos e gerar problemas financeiros a todos, uma vez que o aumento de preços do fornecedor, aumenta o preço no distribuidor e, conseqüentemente no varejo. Isso impacta diretamente o poder de compra do cliente. Logo, a boa negociação de itens contribui para o desempenho da cadeia.

O Entrevistado D da empresa focal ressalta que, com fornecedores parceiros, quando vai acontecer aumento de preços, a própria empresa faz o alerta. Isso faz com que a empresa focal faça pedidos antecipados para fugir da alta de preços do item, gerando um benefício mútuo entre as empresas. Segundo ele, esses relacionamentos ajudam as empresas a manterem a competitividade da cadeia de suprimentos formada.

Outro ponto abordado, que pode causar interrupção a cadeia de suprimentos, se refere à logística. O Entrevistado C da empresa focal explica que a empresa possui uma frota de caminhões próprios e uma parte terceirizada. Conforme evidenciado, o terceirizado traz benefícios na agilidade da entrega. No entanto, ele explica que a frota própria permite flexibilidade, controle e um maior planejamento das atividades a serem desenvolvidas.

O nosso mentor da terceirização, é um consultor já antigo aqui da empresa. Ele é mineiro, gente boa demais. Mas eu digo a ele que, nesse ponto, ele erra muito, porque ele é fã da terceirização. Ele não quer um carro da casa, de jeito nenhum. E eu já provei a ele nesses anos por A mais B que a empresa quebra se depender só de serviços terceirizados. Na pandemia agora foi o maior exemplo para a gente. Se tivesse só o terceirizado, a gente tinha quebrado (Entrevistado C da empresa focal).

O Entrevistado C da empresa focal explica que, a frota própria permitiu que as atividades de logística não fossem interrompidas durante a pandemia, que ele usa como exemplo para ressaltar a importância de não terceirizar toda a frota. Questionado sobre como era a relação com os terceirizados, ele afirmou ser boa e que também tem sido duradoura, apresentando vantagens. Porém, a falta de identificação e a falta de controle por parte da empresa focal, são riscos logísticos.

A preocupação apresentada faz parte da literatura da área sobre os problemas que envolvem a terceirização (Dias e Cavalcante, 2019; Oliveira *et al.*, 2021). Desta forma, para manter a eficiência necessária, a empresa focal mantém uma frota mista, com parte de frota própria e parte de terceirizados.

Em resumo, as empresas têm uma percepção dos riscos externos que podem acontecer e aprenderam durante esses eventos, realizando estratégias e se protegendo de possíveis novas crises, como aumentando estoques estratégicos, aumentando o número de fornecedores e acompanhando, mais assiduamente os problemas externos. Porém, ainda existe dificuldade de se preparar e antever riscos. Segundo o Entrevistado I da empresa de transportes, as empresas não possuem um mapa de riscos sobre o que pode vir a atingir a cadeia de suprimentos.

Fica evidente, no entanto, o poder das parcerias no momento de interrupção que necessita de ações rápidas para resolução de problemas, como bem exemplificado no momento de pandemia, tanto no momento de restrição sanitária, como no momento de aumento não esperado da demanda por produtos. Essas ações e discussões criam uma relação com a resiliência, abordada a seguir.

4.3.6 Resiliência

A cadeia de suprimentos possui resiliência quando riscos ou perturbações interrompem suas atividades e ela é capaz de retornar ao estado normal das atividades rapidamente (Chowdhury *et al.*, 2019). Complementarmente às discussões sobre os riscos e situações abordadas pelos entrevistados no período da pandemia, pode-se notar uma resiliência da cadeia de suprimentos, assim como a rápida capacidade de buscar alternativas para a solução dos problemas, conforme trechos a seguir.

Conseguimos atender plenamente (Entrevistado A da empresa focal).

A gente tenta fazer um estoque regulador maior. A gente aumenta nosso prazo de estoque para tentar evitar essa ruptura. Mas ainda sofre com alguns produtos (Entrevistado D da empresa focal).

Eu falo nem da nossa parte. A nossa parte, a gente conseguiu até, mas a indústria teve dificuldade com logística por falta de produto, porque não tinha todos os itens para entregar (Entrevistado E da empresa focal).

Apesar de o Entrevistado A da empresa focal afirmar que foi possível atender plenamente a demanda durante o evento da pandemia, o Entrevistado D e o Entrevistado E da empresa focal explicaram que alguns itens não tiveram o mesmo fluxo, pois, a indústria foi

muito prejudicada. Além disso, não é só em períodos de anormalidade que alguns itens são de difícil acesso. As regiões Nordeste e Norte têm dificuldades de logística, que estão relacionados a diversos fatores geográficos e econômicos (CNT, 2018).

Esse risco de interrupção, devido à localização no Nordeste, faz com que os estoques reguladores da empresa focal sejam maiores. Essa medida é também adotada pela empresa de tintas, para reduzir os riscos de interrupção de sua produção. Esse é um fator do contexto desta cadeia de suprimentos, que não pode ser desconsiderado, para a definição de volume de estoques e compras.

Outra medida tomada pela empresa focal está na diversificação de marcas e consequente ampliação de parcerias. Segundo o Entrevistado E, o relacionamento com fornecedores, capacidade de negociação e abertura para um trabalho em conjunto com os fornecedores é o grande diferencial, para manter o portfólio e o fluxo de recursos na cadeia de suprimentos. Os trechos a seguir demonstram esses RIOs.

Eu falo que o nosso time de vendas é muito bom. Nossa capacidade de conversar com as pessoas é muito boa. Nosso relacionamento com a indústria também é muito bom, muito forte. Então, isso traz esse elo Indústria- clientes-colaboradores. [...] A gente sempre analisa números. Vê se aquele preço está correspondente com o que se pratica na ponta. Quando a gente vê alguma coisa diferente, a gente renegocia para entrar na linha. [...] É o canal aberto de informações, de troca, de acompanhamento, de monitoramento, de ter o portfólio dele ali completo, de não ter ruptura, de se relacionar bem, de dar essa abertura. Mas eu acho que a indústria que cresce mais na empresa focal, é aquela que investe mais, é aquela que participa mais (Entrevistado E da empresa focal).

De acordo com o Entrevistado E, a empresa focal mantém o fluxo de recursos devido ao bom relacionamento existente entre a empresa e os fornecedores. Além disso, aqueles fornecedores que querem estar próximos da empresa focal, desenvolvendo atividades e motivando as equipes de vendas, são beneficiados, segundo avaliação do Entrevistado E. Esse RIO é importante, sobretudo com aquelas indústrias que comercializam produtos críticos, como relacionados a alguma *commodities*, e as que estão em localidades distantes.

Neste ponto específico, a empresa de transportes contribui estrategicamente com a resiliência da cadeia de suprimentos, uma vez que prioriza e garante o transporte entre a indústria e a empresa focal. Desse modo, a melhora promove inovação e redução de custos, para as entregas ao varejo. No caso da indústria de tintas, a possibilidade de trabalhar com todo o portfólio e a proximidade física das duas empresas, também traz maior resiliência a cadeia de suprimentos das empresas.

O estudo de Chowdhury *et al.*, (2019), demonstrou que as práticas relacionais entre os membros são importantes para a resiliência e moderam a relação com o desempenho da cadeia de suprimentos. Prakash (2022) ressaltou que, em contexto de economias em desenvolvimento, as fontes de interrupção são significativas e reduzem a resiliência da cadeia. Mapear riscos e perturbações, incluindo o contexto em que a cadeia de suprimentos opera, para buscar ações que levem a uma maior resiliência se torna importante para reduzir as probabilidades de interrupções.

A coordenação das atividades da cadeia também pode contribuir para que interrupções não ocorram. Naturalmente, alguma empresa assume essa posição de coordenadora, usando algum tipo de poder, conforme debate o tópico seguinte.

4.3.7 Poder

O poder, exercido por alguma empresa na cadeia de suprimentos, pode trazer impactos aos RIOs e ao desempenho alcançado. Um poder coercitivo, exercido por empresas que possuem o controle de recursos muito específicos, se enquadrando em um papel de fornecedor único, pode gerar desconfiança (Ghosh e Fedorowicz, 2008). Por outro lado, o poder mediado, que não usa de coerção, mas sim de negociação, pode aumentar a integração.

No contexto deste estudo, em análise ao poder que a empresa focal poderia exercer sobre a cadeia de suprimentos e sobre as empresas de tintas e de transporte mais efetivamente, o que se observou foi um poder mediado, com uma coordenação de atividades que envolvem diálogo e planejamento, conforme os trechos a seguir demonstram.

Não, não há essa coerção propriamente dita. Há uma liberdade muito grande, até porque o mercado não aceita a imposição. O mercado é muito dinâmico. Ele é muito dinâmico, mas também ele tem suas exigências (Entrevistado A da empresa focal).

Tem poder de barganha. Não é nem só usar a palavra poder. Essa pulverização por si só dá essa credibilidade para a empresa, como uma força natural, digamos assim (Entrevistado C da empresa focal).

Não, é tudo muito amigável. [...] Negociar, negociar, sem ser impositivo (Entrevistado B da empresa focal).

Questionado sobre se a empresa focal exercia poder junto às parcerias, o Entrevistado B da empresa focal afirmou que tudo é negociado e amigável. O Entrevistado A explicou que o mercado, devido à sua dinâmica, não aceita imposições e que é preferível realizar acordos e negociações. Porém, devido ao volume de vendas feito pela empresa, pela capacidade imposta

como grupo empresarial e pela credibilidade no mercado, o Entrevistado E e o Entrevistado C afirmaram ser natural que a empresa focal tenha algum nível de poder sobre a cadeia de suprimentos.

A empresa focal recebeu diversos prêmios e agradecimentos pela parceria junto aos seus fornecedores. Muitos desses prêmios estão relacionado a capacidade de compra da empresa. Com isso, o fornecedor quer, por motivos financeiros, manter esse relacionamento. Então, o Entrevistado E da empresa focal explicou que, nas negociações usa esse argumento, da capacidade de compra, da relevância para a região da empresa, para obter benefícios. A Figura 22 mostra um dos prêmios.

Figura 20: Premiações da empresa focal



Fonte: arquivo pessoal do pesquisador, 2024.

O reconhecimento como uma empresa de relevância para a região poderia fazer com que a empresa focal exercesse um poder coercitivo com os fornecedores, porém, isso não se evidencia. Apesar de usar a sua credibilidade e poder de compra na hora de realizar negociações e acordos comerciais, fica evidente um poder mediado e colaborativo, conforme pode ser observado nos trechos a seguir.

Sim, eu vejo pela credibilidade, pela força da marca, pela seriedade que a empresa tem, ela consegue. [...] A força de tentar puxar um produto para cima, de tentar aumentar mais um pouquinho. O mercado tem esse respeito, para tentar rentabilizar um pouco mais. Como a coisa está muito feia, não dá. Saímos dessa briga e colocamos o nosso preço ali. Tentamos puxar o mercado para cima. [...] Então, eu aperto a indústria. A gente tenta se sobressair por ser uma empresa grande, ter um volume maior. Então, a gente sempre está brigando por condições melhores, prazos melhores. Mas é bem difícil, hoje em dia (Entrevistado D da empresa focal).

Conforme exemplificou o Entrevistado D, a empresa focal busca garantir a competitividade para que o mercado consiga se manter em alta e a cadeia de suprimentos alcance um melhor desempenho, sempre usando a perspectiva do tamanho da empresa para buscar negociar e condições melhores. Foi observado que, entre seus mais de 300 fornecedores, o poder é mediado, uma vez que o longo tempo de relacionamento com a maioria deles, as mensagens de fim de ano expostas na sala do Entrevistado E, as postagens nas redes sociais dos parceiros, celebrando anos de parceria, vendas e ações conjuntas, demonstram proximidade.

Em relação às empresas *joint ventures*, se observa também, que, mesmo com um controle, a empresa focal busca a mediação. Segundo o Entrevistado B da empresa focal, quando os conflitos acontecem, os sócios pedem sempre para que os gerentes, de ambas as empresas, dialoguem e busquem chegar a um acordo. Muitas vezes, em relação à empresa de tintas, se observa que a empresa focal renuncia ao poder que poderia exercer nas decisões, conforme demonstra o trecho a seguir.

Pede. Querendo ou não, somos o fornecedor deles, mas eles têm que ganhar espaço no mercado. É outro CNPJ. Para isso, a gente tem que ser competitivo. E eles vão cobrar da gente. Se a gente não for competitivo, eles vão procurar outro fornecedor. E, mesmo sendo sócio, eles têm que ter essa fatia no mercado, porque vai vim outro distribuidor com mais competitividade que a empresa focal. A gente tem que ficar nessa (Entrevistado C da empresa de tintas).

Conforme observado na literatura (Mayer *et al.*, 1995), quando um poder exercido não é coercitivo este pode contribuir com os RIOs, gerando colaboração e melhorando a confiança. De acordo com o Entrevistado F da empresa de tintas, ele compreende que a cobrança da empresa focal é para manter a competitividade, onde eles precisam juntos, manter o desempenho da cadeia de suprimentos.

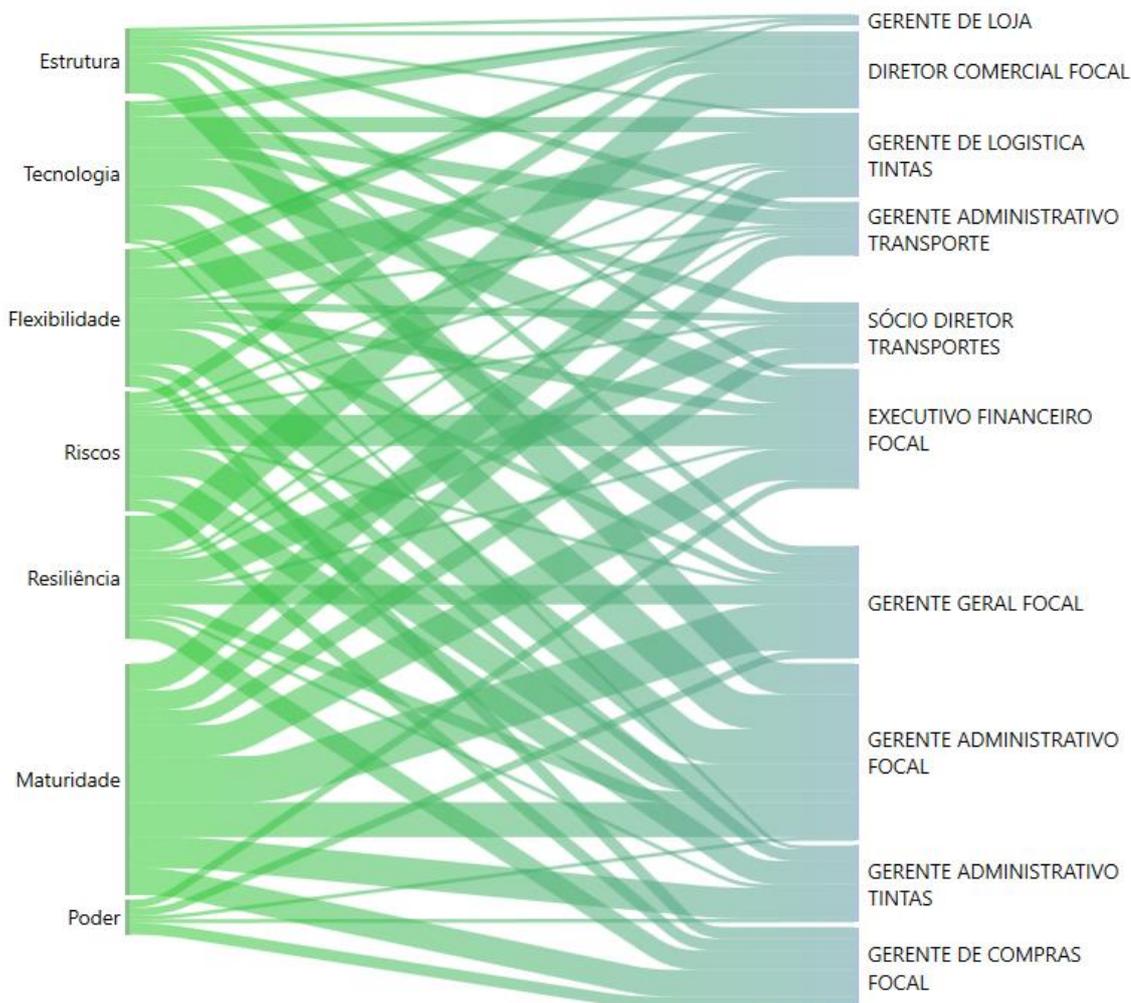
Além disso, como os parceiros fornecedores da empresa focal são também grandes empresas, existindo assimetrias nesses relacionamentos, investir na capacidade de negociação e na manutenção saudável desses relacionamentos é preferível a exercer poder coercitivo (Pilbeam *et al.*, 2012). Nesse contexto, fica evidente que a empresa busca junto aos parceiros uma manutenção dos RIOs integrados, preferindo não exercer poder coercitivo, mesmo quando pode, como no caso das *joint ventures*. Isso evidencia um alinhamento com os aspectos culturais observados na empresa.

Os fatores contingenciais internos à cadeia de suprimentos, abordados pelos entrevistados são importantes para o ambiente interorganizacional. Para evidenciar os mais tratados pelos entrevistados e suas inter-relações o próximo tópico discute esses aspectos.

4.3.8 Considerações sobre os fatores contingenciais internos

Para identificar os principais fatores contingenciais internos, que operam no ambiente interorganizacional e que mais requerem adaptações das empresas da cadeia de suprimentos estudadas, foi realizada uma análise de fluxos de informações no conteúdo das entrevistas, buscando identificar quais fatores tem maior fluxo. O gráfico de Sankey foi usado para facilitar a identificação. A Figura 23 demonstra os fluxos dos fatores contingenciais internos.

Figura 21: Fluxo dos fatores contingenciais internos



Fonte: elaboração própria, 2024;

Conforme consta na Figura 23, o fator contingencial mais abordado foi maturidade. A maturidade interna se refere a capacidade da empresa de possuir processos internos maduros, que estão sempre em processo de melhoria e são capazes de responder rapidamente a mudanças.

A relacionada ao ambiente interorganizacional, se refere a capacidade de sincronizar atividades, coordenar, acompanhar processos, metas e realizar previsões (Benrqa et al., 2024). Todavia, vale ressaltar que a maturidade interna é muito mais abordada e priorizada do que a maturidade interorganizacional, nesta cadeia.

Desta forma, há de se questionar o motivo dela integrar o fluxo de fatores contingenciais em um contexto interorganizacional. Isso se deve a forma de abordagem, que vincula diretamente a maturidade interna a aspectos da cadeia de suprimentos, como contribuição, agilidade e outros. Desta forma, não se achou adequado ignorar tal relação, conforme também enfatiza o estudo de Alamsjah e Yunus (2022) sobre as contribuições da maturidade interna para a cadeia de suprimentos.

O segundo fator contingencial mais explorado foi a tecnologia. Neste aspecto, as adaptações necessárias do ponto de vista tecnológico, acontecem internamente e no investimento em tecnologias que possam ser utilizadas no ambiente interorganizacional. Não se pode desconsiderar, todavia, que tecnologias organizacionais que contribuem com a cadeia de suprimentos.

A tecnologia, no contexto da sociedade da informação, tem a capacidade de dar visibilidade a processos, agilizar as atividades, reduzir erros e com isso melhorar o desempenho (Kandil e El Aziz, 2021; Welby et al., 2020; Khan et al., 2022). As empresas participantes deste estudo reconhecem a importância de se realizar investimentos e buscar melhorias tecnológicas. No entanto, essa tecnológica tem um foco maior em processos, deixando uma lacuna para o fluxo de informações.

O terceiro fator contingencial mais abordado foi a flexibilidade. Para as empresas desta cadeia de suprimentos, a capacidade de ser flexível com os parceiros, incluindo as demandas, questões financeiras, recebimentos, resolução de problemas, se coloca como um fator preponderante para o desenvolvimento das atividades e alcance de desempenho. Inclusive, muitas das tecnologias adotadas pelas empresas, têm como objetivo melhorar a flexibilidade.

A flexibilidade tem se colocado como um importante fator para que as cadeias de suprimentos alcancem um desempenho favorável em suas atividades (Singh et al., 2020; Piotrowicz et al., 2023). No entanto, o estudo de Singh et al. (2020) aponta que, nem todo aspecto da flexibilidade torna a cadeia de suprimentos flexível. Os autores demonstram que flexibilizar a demanda, por exemplo, tem um impacto negativo sobre a flexibilidade da cadeia.

Nesta perspectiva, é preciso analisar, neste estudo de caso, se a flexibilidade na tomada de decisão, frente a parceiros relacionados, traz um resultado positivo ou negativo, pois a flexibilidade excessiva no que se refere ao estabelecimento de políticas e de acordos, pode

trazer prejuízos a cadeia de suprimentos e não contribuir para a resolução dos conflitos observados.

O quarto fator foi a resiliência, que, conforme indicado pela literatura, é bastante observada no sentido de que as parcerias vão criar resiliência para que a cadeia de suprimentos consiga desenvolver processos e manter o fluxo de recursos adequado e, caso sofra alguma interrupção, consiga retornar as atividades o mais rapidamente possível (Chowdhury *et al.*, 2019; Shaikh e Ahmed, 2022; Chowdhury *et al.*, 2023).

O quinto fator mais discutido foi o risco aos quais a cadeia de suprimentos pode estar exposta, levando à interrupção de suas atividades. Neste ponto, os entrevistados ainda relataram muito sobre a pandemia de COVID-19, greve dos caminhoneiros e enchentes do Rio Grande do Sul, ou seja, os riscos inicialmente percebidos foram aqueles inesperados. Mas, com o aprofundamento das discussões, foi relatado que a cadeia de suprimentos formada, desde a indústria até o varejo, precisa ser eficiente para que a competitividade seja mantida. Ou seja, todos os parceiros precisam realizar as suas atividades com o máximo de eficiência, para que os custos e preços mantenham as margens de cada empresa e garanta a competitividade da cadeia formada pelas empresas.

Com isso, os riscos de cada elo da cadeia de suprimentos, no que se refere a insumos, logística e questões geográficas, também são percebidos e considerados. Porém, não se encontrou nenhum plano de risco estruturado, mas ações pontuais, como diversificação de fornecedores e aumento de estoques, para lidar com aqueles já identificados. Uma melhor gestão de risco pode aumentar o desempenho da cadeia de suprimentos. Porém, de acordo com Pham *et al.* (2023), essa relação é mediada por fatores, como a integração da cadeia e a resiliência das empresas.

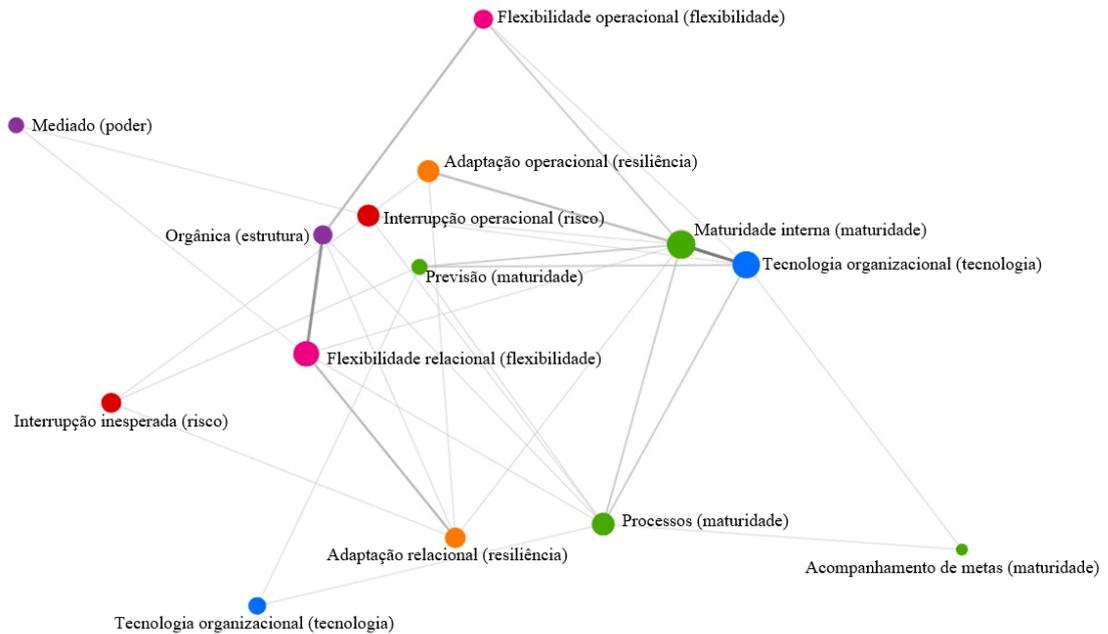
O sexto mais abordado foi a estrutura, no sentido de que a estrutura orgânica da empresa focal contribui com a dinâmica da cadeia de suprimentos. Esse foi outro fator organizacional interno que não foi possível ignorar, pois, foi muito ressaltado, tanto pela própria empresa, como pelos seus parceiros. Esse resultado corrobora outras literaturas relacionadas (Braunscheidel e Suresh, 2009; Cao e Zhang 2011), de que uma estrutura menos burocratizada traz benefícios aos RIOs e à cadeia de suprimentos.

O sétimo com maior fluxo de informações é o poder. Fica claro que para os entrevistados, o poder é mediado em toda a cadeia de suprimentos, com RIOs que permitem o debate e discussões para resolução de conflitos. Da empresa focal, existe uma coordenação para manter os custos e preços competitivos para a cadeia de suprimentos, mas não se identifica um

poder coercitivo. Isso traz benefícios para o desempenho da cadeia de suprimentos, uma vez que torna os membros mais integrados e os relacionamentos colaborativos.

Foi também possível observar que, alguns fatores possuem co-ocorrência, demonstrando que existem relações e inter-relações entre esses fatores que interagem no ambiente da cadeia de suprimentos. Para visualizar essas co-ocorrências foi feito um gráfico no *Atlas.ti* a partir dos códigos observados, conforme pode ser visto na Figura 24.

Figura 22: Co-ocorrências dos fatores contingenciais internos



Fonte: elaboração própria, 2024.

Existe uma co-ocorrência entre os aspectos de maturidade interna, que não são especificados, pois, não são interesse direto deste estudo, com a maturidade dos processos na cadeia de suprimentos, a capacidade de realizar previsões em relação aos parceiros e a capacidade de acompanhar metas relacionadas aos parceiros.

Para que isso seja possível, é necessário que a tecnologia organizacional possibilite o alcance dessa maturidade, especificamente quanto à capacidade de acompanhar metas e de melhorar processos. Se visualiza também, uma co-ocorrência entre a maturidade de processos e de acompanhamento de metas com tecnologias interorganizacionais. Logo, nota-se uma relação entre tecnologia e maturidade.

Outra forte relação evidenciada acontece entre a maturidade interna e a resiliência, no que se refere a capacidade de se adaptar operacionalmente. Em menor intensidade, a maturidade interna também permite uma maior resiliência nos relacionamentos interorganizacionais.

Uma maior resiliência operacional, maturidade na previsão de demandas e adaptação relacional, possui co-ocorrências com os riscos inesperados. Indicando que esses fatores podem trazer maior proteção contra riscos inesperados, ou uma maior capacidade em lidar com eles.

A mais forte co-ocorrências identificadas, está relacionado a estrutura orgânica, sobretudo da empresa focal, com a flexibilidade, demonstrando que uma estrutura orgânica organizacional pode trazer flexibilidade à cadeia de suprimentos, relacionando-se inclusive com o poder mediador exercido pela empresa focal.

Essas co-ocorrências demonstram como os membros da cadeia de suprimentos realizam adaptações internas a organização, que impactam e auxiliam no desenvolvimento e adaptações no ambiente interorganizacional. Demonstram também como os RIOs contribuem com as adaptações necessárias ao ambiente interorganizacional.

Com a discussão dos fatores internos ao ambiente interorganizacional, são abordados no próximo tópico os fatores externos, buscando entender quais são eles e como agem nesse ambiente.

4.3.9 Fatores contingenciais externos

Fatores contingenciais externos são aqueles relacionados ao ambiente em que a cadeia de suprimentos desenvolve as suas atividades. Os entrevistados abordaram diversas incertezas associadas a esse ambiente, que impactam as suas atividades e as operações da cadeia de suprimentos. A primeira incerteza foi a política. Para os gestores, as intervenções sobre aspectos econômicos e tributários, somado às incertezas causadas, geram problemas, conforme trechos a seguir.

Os acordos tributários que os concorrentes da empresa focal muitas vezes fazem com o governo do Estado, e a gente não faz. [...] Os estados, cada vez mais, vão dar um jeitinho de um decreto aqui, um decreto dali, tributa daqui, tributa dali. Então, esse é o risco do negócio (Entrevistado B da empresa focal).

Faz principalmente da parte política. A gente tem que estar antenado em tudo (Entrevistado D da empresa focal).

O Entrevistado B e o Entrevistado D da empresa focal afirmam que, as mudanças constantes e acordos de isenção de tributos, geram incertezas, pois, muitas vezes, um acordo

tributário pode levar a empresa concorrente a uma posição de vantagem em relação à competitividade de preços. No mesmo sentido, a empresa de transporte afirma que a política traz incertezas aos negócios, conforme mostra os trechos a seguir.

Então, qualquer ajuste político que venha a impactar o transporte, seja o motorista, seja o transportador do caminhão (Entrevistado I da empresa de transportes).

Os insumos, materiais, mercadorias giram em torno do transporte rodoviário. Então, não é que você vai isentar tudo, mas eu acho que a força de governo, ela poderia ter um olhar mais especial para esse segmento (Entrevistado F da empresa de transportes).

Com a mudança de governo, o poder econômico está caindo. Isso, conseqüentemente, está fazendo com que as nossas vendas caiam (Entrevistado F da empresa de transportes).

Também, ela é fundamental. Não era para interferir tanto. Eu sempre falo isso: o governo tem que ser um facilitador. Ele não deve atrapalhar a vida do empreendedor, ele deve facilitar, não burocratizar o negócio. Mas o que a gente vê é burocratização. Pouco olhar para gerar infraestrutura e carga tributária reduzida (Entrevistado E da empresa focal).

Mudanças de governo, acordos tributários e mudanças de legislação são apontados como fatores que podem impactar as atividades das empresas da cadeia de suprimentos. Além disso, a insegurança causada pela política que prejudica a economia e a falta de interesse político, para resolver questões importantes, como tributárias, desburocratização, investimentos em infraestrutura do país, são apontados pelos entrevistados como fatores de incerteza.

Nesse contexto, o Entrevistado C afirma que a política local interfere negativamente nas vendas. Segundo este gestor, a incerteza causada pela eleição de prefeitos e vereadores, em municípios pequenos, que dependem de empregos e geração de renda vindos majoritariamente de prefeituras, acaba por levar as pessoas a não comprarem materiais de construção até que o pleito seja finalizado.

O contexto de atuação da cadeia de suprimentos também vai causar incertezas e fazer com que as empresas gerem uma série de adaptações, como explica os entrevistados nos trechos a seguir.

Não existe aquela situação, que é o problema da coisa. A gente sabe que existe muitas vezes uma instabilidade, em termos de país (Entrevistado H da empresa de transportes).

Então, eu consigo, numa região que é a terceira maior economia do Brasil. Você tem a região sudeste como primeiro lugar, você tem a região sul em segundo lugar e você tem a região nordeste em terceiro lugar no PIB do Brasil [...] Não formavam uma carga para vir para uma determinada região (Entrevistado E da empresa focal).

Os entrevistados enfatizam as incertezas a nível de país, afirmando que o Brasil possui instabilidade política, econômica e jurídica. Estes ressaltam que, as operações nas regiões Norte e Nordeste possuem suas particularidades em termos de infraestrutura das estradas, de desenvolvimento, de formação de mão de obra especializada e outros. Inclusive, o Entrevistado E da empresa focal relata que, durante a pandemia de COVID-19, teve dificuldades logísticas, pois, algumas indústrias não conseguiam montar carga para trazer os itens para o Nordeste.

O Entrevistado E da empresa focal, inclusive, enfatiza que deveria existir maior interesse político e ações mais contundentes para desenvolvimento das regiões onde a cadeia de suprimentos opera, afirmando que o contexto e a posição geográfica contribuem para a logística, conforme explica no trecho a seguir.

Então, isso é bom. E se você pegar a nossa região que é Campina Grande, que está no meio do estado da Paraíba. Campina Grande é um *hub* de distribuição para o Sertão, litoral, Cariri, Curimataú, todas as regiões. Então, ela é estratégica, está no meio. Se você pegar o mapa do Nordeste, Paraíba e Pernambuco são os dois estados que mais fazem fronteira com outros estados (Entrevistado E da empresa focal).

Essas incertezas, sentidas pelo contexto do país são suportadas por estudos que demonstram que, países emergentes possuem maiores perturbações (Prakash, 2022). Um estudo publicado pela Maplecroft (2024), que é uma empresa de análise de risco global, aponta que a instabilidade governamental e agitações civis estão criando rupturas nas cadeias de suprimentos desses países emergentes. A revisão sistemática de Lima Junior *et al.*, (2021), que analisou estudos sobre riscos no Brasil e na China, indica que riscos ambientais e destrutivos (acidentes, desastres naturais, epidemias, greves e outros), apesar de ainda ser uma literatura em desenvolvimento, causam impactos nas realidades dessas economias.

Os estudos desenvolvidos por Abdeen *et al.* (2021), Tripathi *et al.* (2021) e Benrqya *et al.* (2024) também ressaltam que, o contexto da cadeia de suprimentos se torna relevante para interpretar os resultados, assim como para compreender como indicadores são selecionados e o desempenho é compreendido. Essas incertezas acabam por atingir o mercado, na percepção dos entrevistados, podendo impactar em preços, recursos e poder de compra do consumidor final. Conforme relatado a seguir.

O público-alvo da empresa focal é a classe C e D. Nem A, nem B, é C e D. E essa classe C e D, especialmente no Nordeste, depende muito de repasses governamentais. São cidades pequenas que dependem de prefeitura, que dependem de FPM, que dependem de bolsa de família, então, quando tem uma injeção de capital no mercado, 13º, por exemplo, que hoje em dia até o 13º dos aposentados já é fragmentado, isso promove melhoras nas vendas (Entrevistado B da empresa focal).

Sim, bem mais atento, acendeu o alerta. A gente sempre está bem antenado. Assim, a gente acompanha o dólar, acompanha frete marítimo, porque tudo acaba interferindo no nosso. E praticamente todos os dias que tenho que avaliar isso, porque, como a gente compra de alguns importadores, a gente também importa. Então, o frete marítimo saiu de 3000 USD um contêiner para 12000, então impacta diretamente (Entrevistado D da empresa focal).

Poder de compra do consumidor final. Esse é um ponto que vejo que tem que ser bem analisado, para que isso não comprometa a nossa estrutura. Até porque a nossa fábrica tem um custo fixo muito alto. Ela precisa vender determinado valor para que isso seja pago, por isso, ficamos muito atento em relação a isso (Entrevistado F da empresa de tintas).

O mercado é muito dinâmico. A política muda muito e eu tenho que estar ligado em uma série de fatores, uma série de variantes e de oportunidades, de variação de dólar, de variação de mercado, com esse evento aí de guerra na Ucrânia, essa guerra de Israel agora, aumento de petróleo (Entrevistado E da empresa focal).

Conforme evidenciado, existe uma preocupação e acompanhamento de como questões políticas, de alteração de legislação, injeção de renda, alterações de câmbio, e aspectos mundiais irão atingir a cadeia de suprimentos formada. Esses aspectos, influenciam o preço de alguns itens como, o cobre, alumínio, combustível fazendo com que o preço dos itens derivados aumente. Isso gera interrupções e cuidados extras na compra desses itens.

O ambiente tecnológico é relatado pelos gestores como um fator que precisa ser acompanhado e que traz algumas incertezas às operações das empresas e da cadeia de suprimentos, conforme demonstrado a seguir.

Porque nem todo tipo de tecnologia que trazem se adapta 100% na empresa aqui. Então, os processos de implantação de software têm que ser muito estudados, porque se não a gente vai estar trazendo um problema para dentro da empresa, um gargalo. Porque a tecnologia x deu certo na empresa lá do Sul e do Sudeste, não quer dizer que ela vai certo aqui. Existe, por exemplo, uma tecnologia no segmento de distribuição, uma tecnologia de esteiras nas ruas, nos galpões, para fazer a separação de mercadoria. Para o meu formato, eu teria que rever meu negócio totalmente. Teria que, ao invés de trabalhar com mercadorias soltas, trabalhar só com caixas. Então, é esse tipo de pensamento que tem que ter quando for abordado com certas tecnologias. Não é porque a tecnologia aqui vai reduzir o custo operacional, vai reduzir a quantidade de mão de obra, mas e aí? O meu negócio, como é que fica funciona? Não funciona? [...] Esse é o que é o pior. Migrar toda a base de dados. [...] E assim, o risco de, na virada, travar o faturamento, travar a operação de empresa (Entrevistado B da empresa focal).

Todos os entrevistados da empresa focal afirmam que, sem tecnologia, a empresa não conseguiria crescer aos patamares que estão hoje, tão pouco se manter no mercado. Alguns gestores demonstram grande empolgação, para acompanhar os avanços que incluem automatização de processos e uso de IA oferecidas pelo mercado, como é o caso do Entrevistado E da empresa focal. Este entrevistado afirma que comprou sistemas que tem IA para ajudar em

percepções mais apuradas sobre itens críticos de compras, e que tem estudado a instalação de esteiras no centro de distribuição.

Por outro lado, o Entrevistado B da empresa focal alerta para os riscos de adquirir uma tecnologia desalinhada com o modelo de negócio e para os perigos de, durante a implementação, paralisar as operações da empresa. Segundo este gestor, na mudança do sistema gerencial da empresa, o faturamento ficou parado, e diversas informações foram perdidas. Devido a isso, o entrevistado demonstra certa resistência para mudanças tecnológicas e afirma que é necessário avaliar de forma muito criteriosa antes de trazer novas tecnologias.

Isso pode influenciar em resistências a tecnologias que possam integrar a cadeia de suprimentos, com sistemas gerenciais mais integrativos, por exemplo. Conforme expõe o Entrevistado I da empresa de transporte, não se pode deixar de evoluir tecnologicamente, sob o risco de não se manter no mercado. Além disso, este entrevistado ressalta que ter informações atuais e rápidas é um grande diferencial, conforme demonstra os trechos a seguir.

Só para a empresa de transportes. É tanto que a gente está buscando um novo sistema financeiro para estar fazendo conciliação bancária de apoio dia. [...] Um ajuste de processo, talvez uma tecnologia que você vá avançando. Se você precisa acompanhar ou inserir na sua empresa para você não ficar atrasado (Entrevistado I da empresa de transportes).

Desta forma, o ambiente tecnológico, que inclui investimento significativo, se torna uma preocupação das empresas desta cadeia de suprimentos, sob dois aspectos: a preocupação com o acesso a investimentos necessários para tecnologias, que mantenha a empresa competitiva no mercado, e a avaliação de quais dessas tecnologias são úteis ao modelo de negócio das empresas.

Outros pontos abordados, dentro das incertezas ambientais, foram os desastres naturais e alterações do clima. Os entrevistados evidenciaram que alterações do clima alteram o valor de *commodities* e o preço do frete. Assim como, eventos extremos ocorridos, têm gerado interrupções da cadeia de suprimentos e um alerta a essas questões, conforme os trechos a seguir.

Por exemplo, a gente sofreu muito com essa tragédia do Rio Grande do Sul. A gente tem muitas fábricas, principalmente voltadas ao produto de PVC, que 95% são de lá. Então, a gente teve várias indústrias que ainda está tendo dificuldades (Entrevistado D da empresa focal).

Ou questões ambientais também, como por exemplo, no Norte está tendo uma seca. Talvez aquela seca já era prevista, então, também não é tanto uma incerteza (Entrevistado I da empresa de transportes).

Vem do Sul, algumas. Isso porque vem por cabotagem, por navio. Aí pode ser que demore lá no Porto de Santos. Está demorando muito navio sair de lá. As questões climáticas são o que alegam para mim (Entrevistado G da empresa de tintas).

Os entrevistados das três empresas estudadas afirmam que, cada vez mais, desastres ambientais têm preocupado e gerado impactos no fluxo da cadeia de suprimentos. Por exemplo, as enchentes do Rio Grande do Sul, geraram problemas em indústrias que ainda não recuperaram sua capacidade de produção normal, gerando desabastecimento. Secas e eventos extremos também causam problemas logísticos, de produtos importados. Estudos tem seguido essa linha de observação, como os desastres ambientais, mudanças climáticas e eventos extremos têm afetado as diversas cadeias de suprimentos (Cabral, 2022; Silva, 2020).

Com esse cenário de incertezas e desafios, questões governamentais se tornam importantes para as cadeias de suprimentos. O próximo tópico aborda como as regulamentações são observadas e discutidas pelos entrevistados sobre o tema.

4.3.10 Regulamentação governamental

A questão tributária é ressaltada pelos entrevistados em diversos momentos, sendo um dos fatores contingenciais mais debatidos. Aspectos como acordos políticos que reduzem tributos para determinadas empresas, protecionismo dos estados e a carga tributária são aspectos que têm exigido muitas adaptações por parte das empresas da cadeia estudada e interferido na sua competitividade. A complexidade tributária, decorrente de cada Estado federativo possuir legislações próprias, tem interferido nas atividades das empresas, conforme demonstram os trechos a seguir.

No caso da empresa focal, ela atua em 9 estados. Cada estado desse é uma regulamentação de ICMS. E é terrível (Entrevistado B da empresa focal).

Não, mas dificuldade, às vezes, a gente encontra principalmente dentro da legislação comercial de um modo geral, principalmente, a legislação tributária. Até porque cada estado tem uma tributação, tem uma legislação diferente [...] Aumenta exatamente por isso. Olha, eu digo porque, além de ter um certo conhecimento dentro da área, como auditor fiscal, eu mantenho contato com todos os colegas dos diversos estados da região nordeste e cada estado, que tem sua legislação própria. Então, a gente tem que se adequar a essa realidade. Se a gente não se adequar a essa realidade, então a gente se perde. Como a história concatena essas coisas, a formação de custos, formação de preço, tudo impacta (Entrevistado A da empresa focal).

A complexidade tributária, sobretudo para a empresa focal, que atua em 9 estados diferentes, tem gerado uma dificuldade para o cálculo de tributos, que impacta no processo de

formação de custos e de preço. De acordo como Entrevistado A da empresa focal, é necessária demasiada atenção para que a empresa mantenha os impostos devidamente calculados.

Outro ponto abordado sobre tributos, está na perspectiva de que a carga tributária é alta, fazendo com que a empresa focal busque termos de acordo com os estados, para obter isenções. Ou, abrindo filiais nos estados em que opera, para ter benefícios tributários, conforme explica os entrevistados nos trechos a seguir.

E cada vez é piora. A gente tem muita dificuldade nessa parte tributária. A briga cada dia está maior. É tanto que a empresa focal teve que abrir um CD lá no Ceará [...] A gente trocava nota e tinha incentivo, mas não viabilizava operação. Só viabilizava, se a gente abrisse um CD físico lá, tivesse vários funcionários. Então, assim, chegou a um ponto que a gente teve que ir para lá justamente por essas partes dessa parte tributária do mercado, que atrapalha demais (Entrevistado D da empresa focal).

O preço que eu pago e por quanto ele chega no outro estado, e de bitributações, ou seja, o estado daqui arrecada, o estado lá arrecada também. Então, até chegar ao consumidor final, para o lojista precificar, colocar os impostos dele, é um imposto de efeito cascata [...] Do produto que eu compro na indústria até chegar ao consumidor final? A indústria paga o imposto, o atacado paga o imposto, meu cliente de loja paga o imposto e chega para chegar no consumidor final. Isso precisava melhorar (Entrevistado E da empresa focal).

A carga tributária interfere então, na competitividade da empresa, ao entrar em outros estados e competir com empresas, que possuem acordos tributários locais. Com isso, uma das ações empreendidas é abrir filiais para obter também acordos de isenção, para garantir que o preço final seja competitivo. A empresa de tintas afirma que, a carga tributária é amenizada por um desses acordos que ela faz para se alocar no local, conforme trechos a seguir.

Hoje a gente tem incentivos fiscais aqui para a gente se alocar em Campina Grande. A gente teve incentivos fiscais que fez com que a gente conseguisse ter competitividade no mercado” (Entrevistado F da empresa de tintas).

E a empresa focal tem um termo. Isso facilitou muito a nossa vida. Um termo de acordo no estado e isso facilita na Paraíba” (Entrevistado C da empresa focal).

A empresa de transportes faz apontamentos semelhantes sobre complexidade e carga tributária, que tem feito o Entrevistado I pensar em mudanças para a contabilidade tributária e gerencial da empresa, conforme os trechos a seguir.

O que pode ocorrer é uma retenção de entrega devido a uma pendência financeira ou uma pendência de questão de tributação de imposto da própria nota da mercadoria do cliente (Entrevistado I da empresa de transportes).

Isso então é você pegar basicamente a regra fiscal de 8 estados. Para você pegar a regra fiscal de 8 estados, você alimentar seu sistema interno, aí vem a parte da escrita

fiscal, vem a parte dos tributos, para depois você ver a questão da restituição, do que você tem. Então, assim, é uma burocracia que é preciso ser feita, até porque você tem que estar certinho no mercado, mas é que demanda tempo (Entrevistado H da empresa de transportes).

A empresa de transportes, ainda ressalta atrasos e interrupções que podem ocorrer, devido ao recolhimento de tributos, entre um estado e outro, e a dificuldade de lidar com toda a questão tributária para tomar decisões e realizar análises de resultados. De acordo com CTN (2024), a carga tributária e a falta de investimentos no setor de transportes, somado a reforma tributária, que tem gerado expectativas de aumentos de impostos, criam apreensão ao setor. Ainda, a guerra fiscal cria incerteza e instabilidade para as empresas, assim como os acordos e decretos que possibilitam isenções tributárias, onde cada estado tem suas regras (ILOS, 2023).

As fiscalizações sofridas pela cadeia de suprimentos são também relatadas pelos participantes deste estudo, conforme trechos apresentados a seguir.

É não, é mais uma liberação que existe, é mais em relação à questão de madeiras, porque há o controle do Ibama. Aí isso aí normalmente se cumpre, a gente já mantém um cadastro atualizado, tanto com o Ibama como com a SUDEMA. Todos esses órgãos que exigem esse controle (Entrevistado A da empresa focal).

A gente transporta produto químico. Tem que ter as licenças: licenças ambientais, licença de polícia civil, polícia federal e exército (Entrevistado I da empresa de transportes).

Durante a visita à fábrica de tintas, o Entrevistado F relatou que a empresa é fiscalizada pela SUDEMA para adequações ambientais, pois, como a produção de tintas e derivados podem causar problemas ambientais, como contaminação do solo, existe uma fiscalização por parte do órgão para que toda a produção e descartes sejam feitos de maneira adequada.

As empresas enfrentam diversas fiscalizações, especialmente a transportadora, que lida com o transporte de produtos químicos. No entanto, essas adequações são realizadas com relativa facilidade. Em contraste, o aspecto tributário apresenta incertezas, dificuldades e problemas de adequação. A tributação impacta a capacidade de concorrer, pois influencia custos e preços, afetando a competitividade das empresas. A relação entre concorrência e tributos será abordada no próximo tópico.

4.3.11 Concorrência

A concorrência foi avaliada pelos participantes deste estudo, como hostil e desleal, sobretudo quando envolve, segundo os entrevistados, pequenas empresas, conforme demonstrado nos trechos a seguir.

O risco é sempre de novos entrantes na concorrência. [...] Depende do concorrente. Tem concorrente que joga o mercado muito para baixo, joga preço muito para baixo. E tem concorrente que não, tem corrente, que é mais tranquilo. Tem concorrente que, para ganhar mercado, faz de tudo, queima preço, dá desconto demais, então, joga o mercado lá pra baixo (Entrevistado B da empresa focal).

E hoje ficamos mediando devido à concorrência desleal. Tudo, então, se faz necessário que cada um entre em um determinado nível de rentabilidade reduzida, para poder se manter no mercado. [...] então, isso aí a gente vem conquistando cada vez mais, apesar de que uma concorrência muito acirrada, em certos casos, até prostituída por pequenos (Entrevistado A da empresa focal).

Concorrente também não participa muito, mas a gente vê alguns, muitos desleais. Agora o concorrente de porte médio a grande, compatível conosco, ele não atrapalha (Entrevistado C da empresa focal).

De acordo com os entrevistados da empresa focal, a concorrência é bastante acirrada e requer cada dia mais esforços para que a empresa se mantenham competitivas. Nesse ponto, o Entrevistado D afirma que, busca entre os parceiros manter a rentabilidade da cadeia de suprimentos, focado em empresas que sejam competitivas (em termos de preços) e sustentáveis (em termos de gestão).

Vale ressaltar, todavia, que adjetivos como hostil e desleal, utilizados pelos entrevistados, não são destinados a todos os concorrentes, mas sim, aqueles que prejudicam o mercado. Segundo estes gestores, existem empresas que não sabem se possuem lucratividade, que não tem uma gestão estruturada e que acabam colocando no mercado preços insustentáveis. Isso, segundo o Entrevistado A, tem, em alguns momentos, feito a empresa perder margem para se manter no mercado.

A empresa de tintas também afirma que, a concorrência tem crescido, sobretudo de empresas sem controle de qualidade, que acaba competindo no mercado e, como o cliente muitas vezes não entende as especificações, equipara os produtos, conforme os trechos a seguir.

Os riscos em relação à concorrência seria a concorrência desleal. Devido a gente estar dentro de uma norma, como eu te falei, que é ABRAFAT, a gente tem várias concorrentes que não estão dentro da norma e elas trazem produtos de péssima qualidade, que, querendo ou não, trazem preços mais agressivos. E isso atrapalha a gente no mercado, e a gente sempre está fazendo campanhas, conversando com vendedores, mostrando que a nossa tinta é diferente e se posicionando no mercado. [...] A concorrência é pesada. Te falei agora a pouco em relação às tintas de baixa qualidade, como também às tintas que estão acima da gente e às equiparadas com a da gente. Cada dia mais, buscando roubar (*entre aspas*) uma fatia do mercado de cada empresa. [...] Bom, em relação à parte financeira, a empresa é uma empresa rentável, mesmo com a concorrência bem pesada em relação ao nosso segmento, fazendo com que a gente tenha que baixar preço (Entrevistado F da empresa de tintas).

O Entrevistado F da empresa de tintas enfatiza que, a concorrência vinda de empresas com tintas de baixa qualidade pressiona muito as margens de lucro da empresa. Isso foi tema de uma reunião com o Entrevistado E da empresa focal, que também observou impactos dessa concorrência. Com isso, as duas empresas buscam soluções para melhorar a competitividade no mercado.

Essa concorrência, vista como hostil e desleal, mas também a concorrência normal do mercado, pode prejudicar a cadeia de suprimentos formada pelas empresas, conforme aponta o Entrevistado F da empresa de tintas no trecho a seguir.

É a concorrência poder atrapalhar a gente, querendo ou não, atrapalhar diretamente o nosso principal distribuidor, que é a empresa focal (Entrevistado F da empresa de tintas).

Existe então, uma percepção de que a concorrência pode atrapalhar a cadeia de suprimentos e isso gera preocupações entre os parceiros. Nesse ponto da entrevista, o Entrevistado F da empresa de tintas, afirma que a empresa foi procurada para fornecer a distribuidores que estão entrando no Estado, porém, não aceitou, pois, segundo ele, as empresas do grupo tentam se proteger.

Outra concorrência vista como desleal está em algumas políticas de pulverização feitas pela indústria. O Entrevistado B da empresa focal afirma que quando isso acontece, eles buscam alternativas para sair da disputa, conforme os trechos a seguir.

E a gente coloca esse produto no mercado. Também por conta desse descrédito que alguns fornecedores nos passavam. Eu atendo um cliente e depois um fornecedor vai lá, a própria indústria começa a pulverizar, porque o normal da indústria seria ela atender só ao atacado. [...] Agora, uma coisa a gente sabe. Não tem como haver descrédito comercial, porque se eu compro produto, faço o processo todo. Compro na China, trago para cá, nacionalizo e faço a venda. Não tem como o concorrente ir lá e colocar esse produto (Entrevistado B da empresa focal).

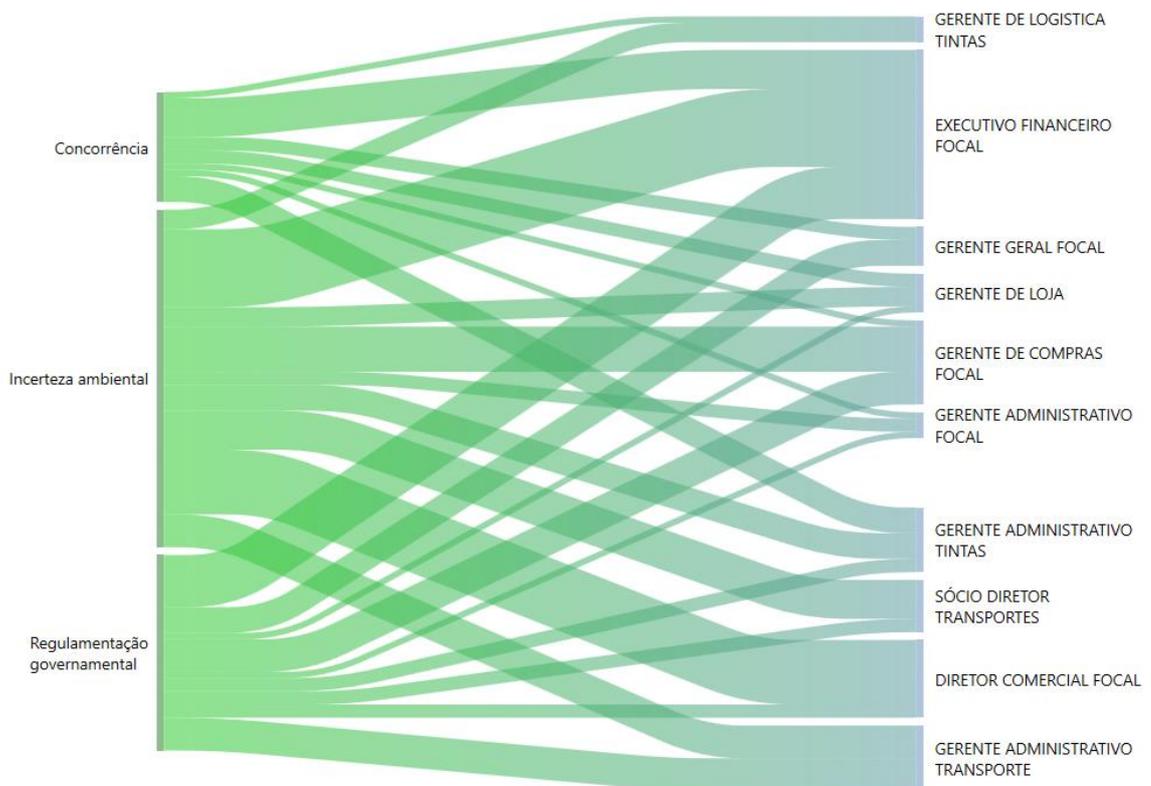
O Entrevistado B da empresa focal aponta que, muitas indústrias viram concorrentes, o que ele não acha coerente em alguns níveis, e isso faz com que a empresa focal passe a importar produtos para fugir dessa concorrência acirrada e garantir um preço mais competitivo. Esse ponto, é abordado também pelo Entrevistado D da empresa focal, que afirma que a empresa muitas vezes busca produtos e marcas alternativas, visando fugir de concorrência e disputas acirradas no mercado. Em outros momentos, eles buscam acordos comerciais, que garantam exclusividade na venda de produtos em algumas regiões.

Essa concorrência mais acirrada requer da cadeia de suprimentos adaptações que envolvem redução de custos e maior eficiência. Parte desse processo passa por investimentos em tecnologia que melhorem a agilidade e reduza custos operacionais, segundo os entrevistados. Buscando explorar essas perspectivas o próximo tópico apresenta uma síntese de como as empresas lidam com os principais fatores contingenciais externos da cadeia de suprimentos.

4.3.12 Considerações sobre os fatores contingenciais externos

Para identificar os principais fatores contingenciais externos que operam no ambiente interorganizacional e que mais requerem adaptações das empresas da cadeia de suprimentos estudadas, foi também, realizada a análise de fluxos de informações usando o gráfico de Sankey para facilitar a identificação. A Figura 25 demonstra esses fluxos.

Figura 23: Fluxos dos fatores contingenciais externos



Fonte: elaboração própria, 2024.

O fator mais abordado e discutido (Figura 25) pelos entrevistados se refere a fatores ambientais, sendo o mais expressivo a política, que, de acordo com a percepção sobre a cadeia de suprimentos que fazem parte, cria incertezas e intervenções que pode trazer problemas ao

desempenho. Entre as intervenções mais abordadas está a questão tributária, onde a política interfere por meio de isenções, acordos e protecionismo dos estados que criam incertezas ao ambiente.

Os entrevistados abordam também, aspectos da economia local, do país e internacional, como temas sensíveis que requerem acompanhamento constante, para acompanhamento de preço, para realizar compras oportunas, para quedas ou oportunidades no mercado (Figura 25). O contexto local, do Norte e do Nordeste, assim como do interior composto por municípios pequenos, é identificado como um fator importante, que a empresa consegue ter expressividade nacional de vendas na região, mesmo com baixo investimento e desenvolvimento local. Porém, ressaltam que investimentos são necessários para auxiliar as empresas que operam na região Nordeste.

Dentro da incerteza ambiental, o avanço tecnológico e os desastres naturais, cada vez mais recorrentes, tem gerado atenção, pois, são fatores que podem vir a causar problemas aos negócios. Observa-se que a cadeia de suprimentos formada está atenta aos avanços e inovações tecnológicas, possuindo inclusive um senso crítico e reflexivo sobre as inovações com seu modelo de negócio. Todavia, em relação as questões ambientais, no que se refere a um planejamento e planos contingenciais, ainda não são realizados de maneira estruturada.

O segundo fator externo mais discutido pelos entrevistados são as regulamentações governamentais. Enquanto as fiscalizações e licenças são vistas como naturais e adequadas, o sistema tributário é bastante abordado como um fator que traz prejuízos e que ainda requer muitas adaptações por parte das empresas da cadeia de suprimentos, para ser atendido a contento. Essas adaptações incluem recursos humanos e tecnológicos, necessários para dar suporte a toda complexidade e impacto causado.

Na percepção dos entrevistados, é necessário realizar investimentos para tratar da parte tributária, sob o risco de a cadeia ter sua competitividade comprometida, considerando que os tributos vão atingir o custo e os preços. Além disso, empresas que operam em diversos estados e precisam se adequar a diversas legislações, com atividades muito dinâmicas, precisa, na concepção da cadeia, de sistema e de pessoas, que possam acompanhar e ter as informações disponíveis a contento, em excelente qualidade.

A concorrência foi o último fator abordado pelos entrevistados, mas com expressiva discussão sobre a necessidade de empreender medidas que mantenha a cadeia de suprimentos competitiva, para lidar com uma concorrência hostil e desleal relatada pelos entrevistados. Para os gestores, a concorrência de empresa consolidadas, de porte semelhante, são concorrências normais do mercado. Porém, a concorrência vinda de empresas de pequeno porte, de

pulverização de indústrias que se transforma em concorrentes, porque não tem uma política comercial coerente, é, na visão deles, uma concorrência complexa, que requer muitos esforços da cadeia formada, e até mesmo entre as empresas que compõem a própria cadeia.

Para compreender como esses fatores agem no ambiente interorganizacional, o próximo tópico aborda a relação entre fatores contingenciais internos e externos sobre os aspectos observados do desempenho interorganizacional da cadeia de suprimentos. Serão analisadas como esses fatores agem no alinhamento entre parceiros, nas adaptações necessárias para manter a eficiência, e nas barreiras enfrentadas para sustentar a competitividade ao longo da cadeia.

4.4 DESEMPENHO INTERORGANIZACIONAL

4.4.1 Fatores contingenciais e o desempenho da cadeia de suprimentos

Para entender como os fatores contingenciais agem sobre o desempenho da cadeia de suprimentos, foi realizada uma análise do conteúdo sobre fatores contingenciais internos e externos. Buscou-se compreender como as empresas da cadeia fazem as adaptações necessárias e de que forma essas adaptações impactam o desempenho interorganizacional.

Para isso, foi realizada a codificação completa no *Atlas.ti*, utilizando uma análise de co-ocorrência entre as adaptações feitas pelas empresas para lidar com os fatores contingenciais que agem sobre o desempenho interorganizacional. Para a apresentação dos dados, optou-se por contar cada aspecto do desempenho em relação a cada contingência. Dessa forma, é possível compreender como cada fator contingencial gerou um ajuste (FIT), refletindo-se em aspectos específicos do desempenho.

O Quadro 20 demonstra os fatores internos do ambiente interorganizacional, que causam *FIT* e se refletiram no desempenho interorganizacional de maneira positiva.

Quadro 19: Fatores contingenciais internos e *FIT* com o desempenho interorganizacional

	Agilidade	Capacidade de resposta	Confiabilidade	Eficiência	Redução de custos
Tecnologia	11	3	1	9	2
Estrutura	3	0	2	1	0
Flexibilidade	7	4	4	0	1
Maturidade	14	14	1	8	1
Resiliência	7	5	5	0	1
Poder	0	1	4	1	0
Riscos	1	0	0	0	0
Total	43	27	17	19	5

Fonte: elaboração própria, 2024.

Foi identificado, pela análise das entrevistas, que a maturidade tem gerado uma capacidade da cadeia de suprimentos em responder de maneira ágil às demandas e adaptações necessárias para as atividades desenvolvidas. Vale ressaltar novamente que, embora este estudo busque identificar esses fatores no ambiente interorganizacional, a maturidade mencionada refere-se majoritariamente à maturidade interna de cada empresa. No entanto, essa maturidade nos processos internos de recebimento, armazenamento, produção e acompanhamento de previsões e demandas tem feito com que seus benefícios se estendam além do ambiente organizacional.

Com isso, é possível observar relatos de que a maturidade interna cria uma maturidade para a cadeia de suprimentos, permitindo que a maturidade dos processos desenvolvidos internamente, gerem agilidade e capacidade de resposta da cadeia. Além disso, também se observa que a maturidade de processos, previsão e acompanhamento de metas no ambiente interorganizacional só parece ser possível devido aos RIOs. Esse resultado alinha-se ao estudo de Benrqya *et al.*, (2024), que também encontrou resultados que demonstram que a maturidade impacta positivamente nos resultados e nos processos da cadeia de suprimentos.

As tecnologias adotadas internamente também estendem seus benefícios ao ambiente interorganizacional, conforme se observa no Quadro 20. Essa contribuição tecnológica tem impactos sobre a agilidade e eficiência. Essa contribuição está relacionada a controle de estoques, controle e planejamento de pedidos, planejamento de atividades na cadeia de suprimentos e fluxo de recursos sem rupturas. A tecnologia, portanto, possibilita um melhor alinhamento dentro da cadeia de suprimentos.

O estudo de Khan *et al.*, (2022) também apresenta resultados que demonstram como tecnologias, mesmo organizacionais, beneficiam o desempenho da cadeia de suprimentos. No entanto, observa-se que o impacto da tecnologia é mais restrito à agilidade, apesar da expectativa de uma ênfase maior na redução de custos e capacidade de resposta. Por outro lado, alinhado às discussões de Colombo e Beuren (2023), as tecnologias utilizadas pelas empresas ainda estão muito restritas ao ambiente organizacional, sem a presença de ambientes tecnológicos interorganizacionais com sistemas que promovam uma maior integração. Isso reflete a dificuldade de troca de informações financeiras e não-financeiras evidenciada pelos RIOs desta cadeia de suprimentos.

A flexibilidade operacional na execução dos processos na cadeia de suprimentos, assim como a capacidade de flexibilização para manutenção dos RIOs, gera agilidade para cadeia de suprimentos e, em menor grau, favorece a capacidade de resposta e a confiabilidade. Singh *et al.* (2020) constatou que a flexibilidade traz resultados positivos ao desempenho da cadeia de

suprimentos. A flexibilidade permite uma rápida adequação às demandas da cadeia de suprimentos (Alvarenga *et al.*, 2022), inclusive em períodos de crise ou eventos que causam interrupções inesperadas.

A resiliência observada como a capacidade de voltar à normalidade das atividades, após interrupções, favorece à agilidade, a capacidade de resposta e a confiabilidade. O estudo de Chowdhury *et al.* (2019), Shaikh e Ahmed (2022) corroboram com essa observação, indicando a contribuição da resiliência para o desempenho da cadeia de suprimentos.

Com isso, foi possível observar adaptações relacionadas aos fatores contingenciais internos ao ambiente da cadeia de suprimentos, que agiram positivamente sobre o desempenho interorganizacional, contribuindo principalmente com a agilidade, capacidade de resposta e eficiência da cadeia de suprimentos.

Em relação aos fatores contingenciais externos (Quadro 21), foi observada uma menor adaptação por parte da cadeia de suprimentos para lidar e se adaptar a eles, o que contribui para que esses fatores tenham ação positiva sobre o desempenho de maneira menos expressiva. No sentido de fiscalizações, as empresas da cadeia de suprimentos realizam esforços para obter todas as certificações necessárias para às operações, o que gera uma capacidade de resposta às demandas da cadeia de suprimentos e um aumento da confiabilidade.

Quadro 20: Fatores contingenciais externos e *FIT* com o desempenho interorganizacional

	Capacidade de resposta	Confiabilidade	Eficiência	Redução de custos
Fiscalização	1	2		
Tributação		1		2
Preços			2	

Fonte: elaboração própria, 2024.

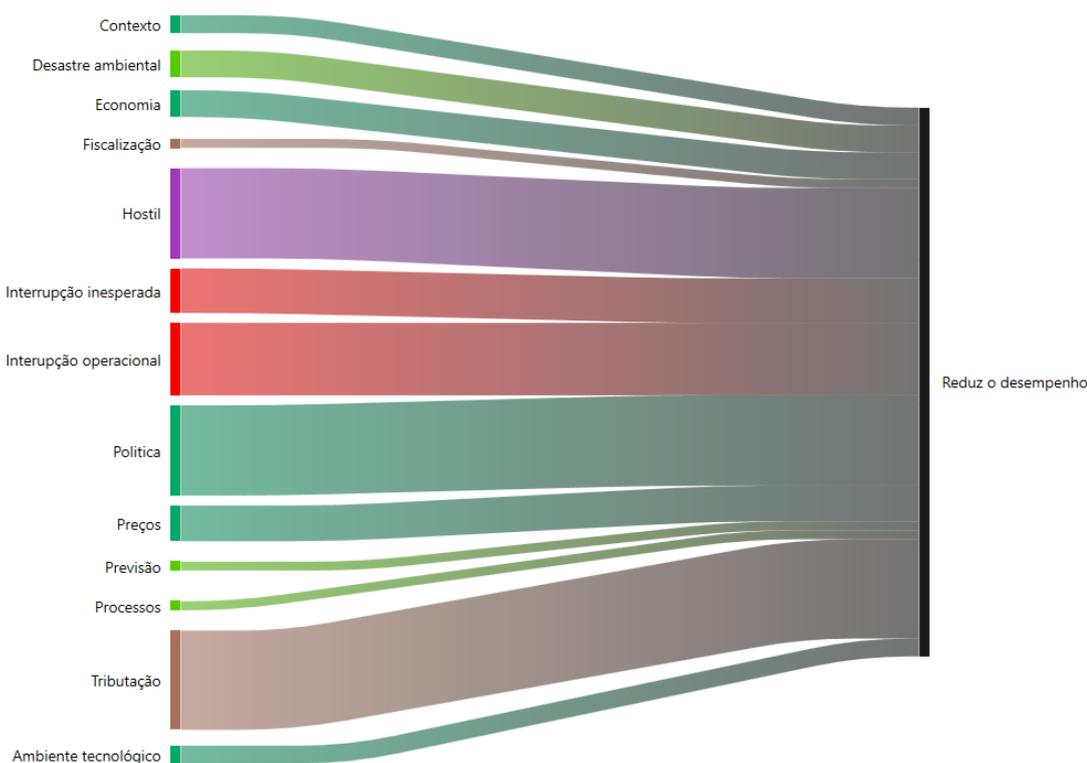
Quando uma carga precisa de certificações específicas, por exemplo, as empresas conseguem atender a demanda prontamente. Isso gera confiabilidade, uma vez que, além de garantir a qualidade de um transporte adequado, também garante que a carga não será interceptada por autoridades. Esse é um dos exemplos mencionado pelos entrevistados, mas aplica-se a diversas fiscalizações na cadeia de suprimentos.

A tributação é um dos fatores externos mais discutidos pelos entrevistados. Neste caso, ações voltadas para a otimização de cálculo de tributos e acordos de isenção trazem confiabilidade e redução de custos as atividades. Por fim, o acompanhamento rigoroso de aspectos que podem impactar preços e os investimentos em softwares de inteligência artificial têm proporcionado maior eficiência, permitindo a obtenção de preços competitivos no mercado

e reduzindo rupturas no fluxo de recursos da cadeia de suprimentos, conforme se observa no Quadro 21.

Também foi possível realizar uma análise de conteúdo para os fatores contingenciais que ainda exigem adaptações, por parte da cadeia de suprimentos, para colaborar com o desempenho interorganizacional. Por meio de seus relatos, os entrevistados apontaram as causas que mais reduzem o desempenho da cadeia. Para facilitar a compreensão dos dados, a Figura 26 mostra o fluxo dos fatores que agem negativamente sobre o desempenho da cadeia de suprimentos.

Figura 24: Fatores contingenciais que agem negativamente sobre o desempenho



Fonte: elaboração própria, 2024.

Com maior fluxo está o risco, representado pelas interrupções inesperadas e vinculadas a processos da cadeia de suprimentos. Sobre os riscos inesperados, a crise como a pandemia de COVID-19, foi uma interrupção significativa aos negócios, que gerou preocupação. No que se refere a interrupções das operações, está a terceirização, mudanças tecnológicas, custo e preço relacionado à competitividade. Para os entrevistados, uma cadeia que não consegue planejar os seus processos para garantir competitividade corre sério risco de não se manter sustentável.

O segundo fator mais abordado como prejudicial ao desempenho foi a tributação, que além de complexa, é elevada, comprometendo margens, preços e a competitividade da cadeia

de suprimentos. O terceiro fator se refere a hostilidade da concorrência que prejudica o mercado, com preços muito agressivos, que não são sustentáveis. Além disso, produtos de baixa qualidade e pulverização das indústrias, tem se mostrado um fator que requer adaptações e ações.

As incertezas causadas pela política, em assuntos como tributação, protecionismo dos estados e geração de renda, se tornam preocupações relevantes. Sobretudo para uma cadeia de suprimentos que tem como foco o público C e D, que depende, muitas vezes, de injeção de renda vindas do governo, como programas de distribuição de rendas e auxílios, para manter esse mercado aquecido.

A cadeia de suprimento estudada, frente aos fatores contingenciais abordados, consegue realizar maiores adaptações quando esses fatores são internos ao contexto da cadeia formada. Porém, os riscos que podem atingir a cadeia de suprimentos, mesmo aqueles relacionados a aspectos dos processos e atividades, são ainda pouco mapeados, o que diminui as ações que podem ser realizadas para lidar e se antecipar a eles.

Os fatores externos expressam que as ações empreendidas para se adaptar são menos estruturadas. Porém, fatores como sistemas eficientes, destinados à apuração de impostos, análises mais robustas sobre margens, preços e custos parecem, ainda, demandam adaptações, como uso de tecnologia e contratação de recursos humanos, capazes de atender essas necessidades.

Logo, fatores contingenciais internos e externos da cadeia de suprimentos podem agir sobre o desempenho interorganizacional, adaptações empreendidas que geram *FIT*, podem agir positivamente sobre o desempenho, sendo então importante para manter a competitividade e a sustentabilidade da cadeia. Por outro lado, a falta de mapeamento e ações estruturadas pode comprometer a competitividade da cadeia, gerar interrupções longas e alterar o fluxo de recursos da cadeia, agindo negativamente sobre o desempenho.

No ambiente interorganizacional da cadeia de suprimentos, os *FITS* realizados entre as empresas, ou seja, os ajustes estratégicos, operacionais e relacionais para alinhar objetivos e recursos, desempenham um papel fundamental na superação de barreiras impostas pelo ambiente. De acordo com a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), tais ajustes permitem que as empresas integrem recursos de forma única, valiosa e imperfeitamente imitável, características que são essenciais para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Esses ajustes criam sinergias específicas entre os parceiros, tornando a cadeia de suprimentos mais resiliente e eficiente frente aos desafios do mercado, como incertezas, turbulências ou pressões regulatórias.

Ao mesmo tempo, esses FITS sob a ótica da Teoria Contingencial, demonstram como os RIOs da cadeia de suprimentos interagem com o desempenho interorganizacional, pois ambientes dinâmicos e complexos exigem que as empresas alinhem suas estratégias para lidar com demandas variáveis ou mudanças nas condições econômicas e tecnológicas. Nesse contexto, os RIOs que conseguem promover ajustes baseados em recursos estratégicos, como tecnologia avançada ou capacidade de flexibilidade, geram vantagem competitiva ao superar barreiras de maneira eficaz. A interação entre os fatores contingenciais e os ajustes fundamentados na RBV confirma a proposição de pesquisa de que **fatores contingenciais da cadeia de suprimentos interagem no desempenho interorganizacional**, mostrando que essas teorias se complementam ao explicar como empresas podem alinhar recursos e estratégias para otimizar resultados e gerar valor compartilhado.

Para entender como os RIOs, frente aos fatores contingenciais, agem sobre o desempenho interorganizacional, o próximo tópico aborda como os RIOs da cadeia de suprimentos tem sido importante para os aspectos de desempenho investigados. A discussão inclui o papel dos RIOs na adaptação aos fatores internos e externos, sua contribuição para o alinhamento entre parceiros e sua relevância na superação de barreiras para manter a competitividade na cadeia.

4.4.2 Desempenho interorganizacional e os RIOs

A literatura tem apontado que os RIOs colaboram positivamente com o desempenho da cadeia de suprimentos. Assim, buscou-se identificar aspectos que demonstrem como esses relacionamentos colaboram com o desempenho e de que forma isso acontece. Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo para identificar na confiança, colaboração e força da cadeia, aspectos que evidenciem que os RIOs levaram a um bom desempenho da cadeia de suprimentos.

A confiança da cadeia de suprimentos observada traz contribuições significativas ao desempenho interorganizacional, mais especificamente sobre a capacidade de resposta e a confiabilidade. Em menor evidência, ainda contribui com a agilidade, eficiência e redução de custos. Conforme apresentados no Quadro 22.

Quadro 21: Confiança e desempenho interorganizacional

	Agilidade	Capacidade de resposta	Confiabilidade	Eficiência	Redução de custos
● Confiança baseada em boa vontade	1	0	6	0	0
● Confiança baseada em competência	2	4	3	1	1

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A confiabilidade demonstra que os elos importantes da cadeia de suprimentos estão sendo gerenciados e que a confiança, sobretudo a baseada em boa vontade tem auxiliado na gestão do desempenho dos RIOs. A confiança baseada na competência percebida entre as empresas contribui com a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos.

A confiança na cadeia de suprimentos tem sido baseada na competência das empresas em desenvolver suas atividades. A competência tem sido bastante ressaltada pela empresa focal, que enfatiza que marcas com status, indústrias consagradas e capacidade de realizar as atividades trazem benefícios à cadeia de suprimentos e contribui para os RIOs, conforme demonstrado em trechos a seguir.

Não somente o cumprimento, mas isso também faz parte exatamente para que se consiga atingir os objetivos de uma boa relação, e também de sucesso na realização de suas atividades (Entrevistado A da empresa focal).

Não é uma confiança cega, é uma confiança baseada em números, baseado em resultados. A gente nunca vai comprar se não tiver o melhor preço ali. Dentro da regra de mercado, existem diferenças de marca? Eu não vou comparar um produto *premium* com produto *low price*. Mas dentro de cada categoria, de cada nicho de mercado, aquele fornecedor tem que nos dar a melhor condição para a gente ser competitivo (Entrevistado E da empresa focal).

Entre as três empresas mutuamente, existe uma confiança baseada na competência, que contribui com o desempenho na confiabilidade, capacidade de resposta e agilidade, de maneira mais evidente. Porém, a confiança entre os RIOs tem se modificado. Enquanto na empresa de transportes a confiança tem se tornado mais forte, por outro lado, na empresa de tintas, a confiança tem sido prejudicada por alguns desalinhamentos, conforme trechos a seguir.

Então, por isso que a diretoria da empresa focal sempre preserva e tem muita preocupação, e cuidado com os clientes dela. Que a quantidade de pessoa física que liga para cá querendo comprar é enorme, mas eles não abrem mão (Entrevistado C da empresa focal).

Para solidificar dentro do mercado é exatamente por essa qualidade na prestação do serviço. O relacionamento amistoso, confiável entre os seus parceiros, esse bom

relacionamento. Até porque os nossos representantes comerciais se colocam mais numa condição de consultor de vendas do que propriamente de vendedor (Entrevistado A da empresa focal).

Nos trechos acima, o Entrevistado C da empresa focal faz questão de enfatizar que a empresa mantém uma lealdade com seus clientes, em não realizar vendas a pessoa física, ou seja, preocupa-se em não se tornar concorrente de seus próprios clientes. Essa política é confirmada no site da empresa, onde o cadastro de clientes está disponível apenas para pessoa jurídica, na tentativa de manter RIOS amistosos e confiáveis, conforme demonstrado pelo Entrevistado A da empresa focal. Neste contexto, a confiabilidade da cadeia de suprimentos tem sido auxiliada pela confiança baseada em boa vontade. Todavia, o RIO com a empresa de tintas apresenta conflitos que merecem atenção para que aspectos de falta de desconfiança não prejudiquem o desempenho da cadeia de suprimentos.

A colaboração entre os parceiros demonstra uma contribuição sobre aspectos do desempenho interorganizacional. O Quadro 23 demonstram as principais contribuições identificadas.

Quadro 22: Colaboração e desempenho interorganizacional

	Agilidade	Capacidade de resposta	Confiabilidade	Eficiência	Redução de custos
● Benefícios mútuos	2	1	6	1	7
● Compartilhamento de recursos	6	4	0	0	3
● Comunicação colaborativa	6	6	5	2	2
● Criação de estratégia	0	0	1	1	1
● Cumprir acordos	1	0	4	0	0
● Objetivos mútuos	1	1	1	0	1
● Planejamento	1	1	0	0	0
● Prática de colaboração interorganizacional	2	2	1	1	1
● Prioridade	2	3	0	0	0
● Reciprocidade	0	1	0	0	0
● Repetição	4	2	0	1	0
● Resolução de problemas	0	0	0	0	0
Total	25	21	18	6	15

Fonte: elaboração própria, 2024.

De acordo com o Quadro 23 a agilidade é o aspecto do desempenho mais beneficiado pela colaboração. A colaboração presente entre os RIOS tem trazido maior agilidade à cadeia de suprimentos, como se demonstra nos seguintes trechos.

Lá a gente tem que pegar um negócio amanhã. É a prioridade que você falou daqui do nosso cliente. Então, a gente como cliente da empresa de transportes tem a prioridade (Entrevistado C da empresa focal).

É, digamos assim, um caminhão da empresa focal vai sair para fazer uma entrega no Ceará. Então, a empresa de transportes tem no CD (centro de distribuição) dela as mercadorias para serem entregues também no Ceará. Há outros clientes que não são clientes da empresa focal. Isso aí ela aproveita o caminhão que vai formar uma carga conjunta, para no caso diminuir o custo. E manda tudo junto. [...] E da mesma forma é para mim, utilizando a frota também da empresa focal, além de ter a da transportadora. Isso me faz entregar mais rápido as mercadorias de outros clientes. Então, com essa interação entre a gerência, diretoria, os assistentes, a gente consegue ter essa força de logística (Entrevistado I da empresa de transportes).

A gente trabalha dessa forma, para que isso não comprometa nossa operação aqui. A gente tem um serviço muito bom da empresa de transporte, que é o nosso transportador de São Paulo para cá (Entrevistado F da empresa focal).

A melhoria da agilidade na cadeia de suprimentos é decorrente de diversos aspectos colaborativos, sendo o compartilhamento de recursos o aspecto que mais contribui para trazer essa agilidade. Esse aspecto ocorre, sobretudo, entre a empresa focal e a empresa de transportes, que conseguem compartilhar cargas para aumentar a agilidade de entrega.

A comunicação colaborativa facilita a resolução de problemas mais rapidamente, contribuindo para que as atividades da cadeia de suprimentos tenham um fluxo mais ágil. E a repetição das transações, sobretudo com a empresa de tintas, faz com que a familiaridade das transações, contribua com uma produção mais assertiva, pois está baseada em uma demanda esperada e assim o fluxo de tintas para a empresa focal é mais ágil.

Para a empresa focal, ter uma indústria próxima fisicamente e que prioriza suas demandas, atendendo rapidamente seus pedidos, faz com que ela atenda de seus clientes mais rápida. Com o apoio da empresa de transporte, que faz a ligação com a indústria e colabora na logística, é garantida a agilidade no fornecimento de insumos e uma entrega mais rápida. Desta forma, compreende-se que as três empresas conseguem colaborar de modo a aumentar a agilidade da cadeia de suprimentos.

A agilidade é o aspecto do desempenho, que a colaboração entre os RIOs mais consegue contribuir para esta cadeia de suprimentos, estando a comunicação colaborativa, o compartilhamento de recursos e a repetição das transações entre os aspectos colaborativos que mais contribuem para essa agilidade.

A capacidade de resposta foi o segundo item do desempenho interorganizacional mais abordado na colaboração. Como as empresas, em especial, a empresa focal e a empresa de transportes compartilham recursos (caminhões, galpão e software) e recursos humanos

(*expertise* dos gerentes), é possível realizar recebimentos, entregas, trocas e resolver problemas dos clientes de ambas as empresas com maior assertividade.

A comunicação colaborativa entre as três empresas permite também uma melhor capacidade de resposta à cadeia. Uma vez que a empresa de transportes prioriza as demandas de matéria-prima da empresa de tintas e, a comunicação entre empresa de tintas e a empresa focal, garantem que a cadeia consiga manter o fluxo de recursos com mais assertividade. Além disso, as empresas sob a coordenação da empresa focal, conseguem garantir um atendimento de pós-venda e resolver problemas que ocorram na entrega e com os clientes, conforme trechos a seguir.

Assim, sempre quando a gente resolve o problema, muitas vezes a gente nem chega a falar para a indústria. A gente solucionou lá e logo em seguida passa para eles e é resolvido também. Então, assim, acaba sendo todo mundo falando uma linguagem só. E quem ganha é o cliente, porque eu comprei isso hoje. Se deu um problema, eu troco amanhã. [...] E acontece e o cliente comprou a empresa focal? Não tem problema, comprovou o problema, mando recolher e, no dia seguinte, ele faz a nota de devolução e já manda um produto novo para ele. Então, a empresa focal colabora muito com a empresa de tintas em relação a essa parte de credibilidade (Entrevistado D da empresa focal).

Então, com essa interação entre a gerência, diretoria, os assistentes, a gente consegue ter essa força de logística (Entrevistado I da empresa de transportes).

Então, talvez aí poderia até destacar que esse ponto é um dos principais que nos torna diferente no mercado: é agilidade na resolução do problema do cliente (Entrevistado H da empresa de transportes).

Observa-se que a parceria entre as três empresas permite que as respostas aos clientes, seja por meio de demandas, entregas, problemas e outros, seja melhor devido à proximidade entre as empresas. Com isso, os RIOS estabelecidos podem trazer maior satisfação aos clientes, beneficiando a credibilidade e reputação das empresas envolvidas.

A confiabilidade se expressa em uma gestão eficiente dos elos da cadeia, nos aspectos de colaboração, em específico, no tocante a capacidade das empresas se comunicarem efetivamente, atingir objetivos mútuos e cumprir os acordos, como demonstrado a seguir.

Todo o relacionamento interpessoal é muito importante. Para fortalecer a parceria mesmo. Ter contato pessoalmente, de os gerentes poderem visitar um a empresa do outro. Esse relacionamento e proximidade fortalece muito a parceria (Entrevistado C da empresa focal).

Agora, da nossa parceria firmada de acordo entre as empresas, isso aí é firme e forte (Entrevistado C da empresa focal).

Então, a gestão da empresa A com a gestão da empresa B estão em constante contato e expondo as dificuldades. [...] A expectativa é que os assuntos abordados, se forem

problemas, sejam resolvidos. E depois existe um acompanhamento e cobrança. Depois tem outra reunião e volta aquele assunto novamente (Entrevistado B da empresa focal).

Então, para que nenhuma das empresas sejam prejudicadas, a gente acaba, para e analisa o processo (Entrevistado I da empresa de transportes).

Eu digo porque, como a gente tem esse facilitador de comunicação entre as empresas, a gente consegue também ter esse facilitador com os gestores, fazendo com que os processos se alinhem bem, redondinhos, para que seja uma relação mútua para as empresas (Entrevistado F da empresa de tintas).

A capacidade de gerir os RIOs da cadeia de suprimentos com maior efetividade, tem contribuído em uma comunicação colaborativa, capaz de resolver problemas e resolver conflitos. É observado um alto grau comunicativo entre as empresas no que se refere a essa comunicação diária, para resolução de problemas pontuais e que necessitam de tomada de decisão rápida, diferente de informações e decisões mais complexas, que são menos abordadas.

A colaboração também contribui para a redução de custos na cadeia de suprimentos, com as cargas compartilhadas, descontos, preços competitivos e o compartilhamento de recursos humanos e tecnológicos, conforme demonstrado nos trechos a seguir.

Garante a entrega, está entregue. A gente pode barganhar preço. Fideliza mais, a gente tem a certeza (Entrevistado C da empresa focal).

Gera sim. É tanto que essa questão da carga, que a gente comentou a questão da carga mista, é uma economia fantástica, entendeu? E que assim, querendo ou não, vai afetar também o valor do custo do serviço, que vai ser prestado. Então, conseqüentemente, vai baratear (Entrevistado H da empresa de transportes).

Eu não preciso ter um vendedor intermediando uma operação dessas, o qual pagaria comissão para ele. Um exemplo, eu já tiro a figura do vendedor nesse circuito. Eu já tenho uma redução de custo, eu já consigo ter uma margem melhor para a indústria. São um dos pontos primordiais para a gente conseguir redução de custos dentro do nosso grupo econômico (Entrevistado F da empresa de tintas).

A colaboração contribui com os aspectos observados do desempenho interorganizacional, corroborando com a literatura que aponta que a colaboração beneficia a cadeia de suprimentos (Zhong *et al.*, 2023; Welby *et al.*, 2020; Zaman *et al.*, 2023). A colaboração para esta cadeia de suprimentos é muito forte, demonstrada na perspectiva da empresa focal, que colaborar é importante. Com os parceiros *joint ventures*, a colaboração se estende além de uma necessidade ou uma obrigação societária, mas na perspectiva de criar um elo forte entre as empresas, capaz de gerar vantagem competitiva sustentável.

Porém, foi possível observar mudanças no RIO ao longo dos anos, entre a empresa focal e a empresa de tintas. Com 16 anos de atuação, a empresa de tintas já consegue se manter no

mercado, como uma marca conhecida e um faturamento sustentável. Desta forma, o processo de colaboração inicial dado pela empresa focal, que estava mais focado em fornecer apoio para que a empresa crescesse, se transformou em algo mais equilibrado, o qual, hoje, a empresa focal busca retribuições e mais ações colaborativas por parte da empresa de tintas, para que o RIO se torne mais simétrico em relação a colaboração.

Observa-se que, mesmo com outros parceiros, a empresa focal tenta colaborar. Como se pode compreender pelas entrevistas, mas também pelas páginas do site e redes sociais da empresa. Estão expostas nessas redes ações colaborativas, que envolve treinamento e campanhas de marketing que são desenvolvidas com os parceiros. Desta forma, a colaboração é um importante elemento dos RIOS estabelecidos por esta cadeia.

A força da cadeia de suprimentos tem contribuído, através da confiabilidade e da eficiência, com maior ênfase, dentro dos aspectos do desempenho interorganizacional. Assim, a gestão dos elos da cadeia de suprimentos, promove maior comprometimento entre os membros, e a longevidade do RIO contribui com eficiência da cadeia de suprimentos, conforme mostrado no Quadro 24.

Quadro 23: Força da cadeia e desempenho interorganizacional

	Capacidade de resposta	Confiabilidade	Eficiência	Redução de custos
● Comprometimento	1	5	0	1
● Dependência	1	0	0	1
● Estabilidade	0	0	1	0
● Longevidade	0	0	3	0

Fonte: Elaboração própria, 2024.

As informações contábeis e gerenciais compartilhadas no ambiente interorganizacional, conforme discutido têm encontrado dificuldades e barreiras para manter um fluxo bidirecional. Com isso, a sua colaboração com o desempenho da cadeia de suprimentos fica limitada. Além disso, a falta dessas informações pode levar a problemas de gerenciamento nos RIOS e prejudicar as adaptações aos fatores contingenciais.

A falta de acesso às informações, sua qualidade, os meios de compartilhamento e a baixa percepção de agregação de valor têm impedido a cadeia de suprimentos acompanhar, de maneira estruturada, com metas e indicadores, o desempenho interorganizacional. O Entrevistado E da empresa focal, que tem acesso aos relatórios e auxilia na avaliação de resultados das empresas do grupo, afirma que os resultados são analisados separadamente.

Quando se tenta compreender melhor, nas entrevistas sobre aspectos discutidos nas reuniões entre empresas, as respostas são genéricas, indicando que são analisadas medidas financeiras, como vendas, lucro e rentabilidade. Essas informações, como demanda, venda de produtos por região, preço e outras, são compartilhadas apenas mediante demanda de algum dos parceiros, no caso específico da empresa de tintas e transporte.

Por mais que se afirme que as informações estão disponíveis e que, em alguns momentos, algum gerente das empresas envolvidas tenha acesso a esses relatórios, não se consegue identificar o uso de informações contábeis e gerenciais fluindo na cadeia de suprimentos, ou sendo usada para agregar valor aos RIOs e beneficiar o desempenho interorganizacional. Obviamente, que algumas informações são compartilhadas, como custos, demandas e vendas, para que os parceiros possam se planejar.

Porém, a informação contábil e gerencial quando compartilhada por meio de sistemas que vincule os dados aos indicadores financeiros e de processos, oferece importante recurso para a tomada de decisão. Quando os entrevistados da empresa focal afirmam que, essas são informações privadas, sigilosas e que cada empresa deve fazer sua apuração individual, mesmo as *joint ventures*, perde-se a capacidade de perceber o desempenho interorganizacional.

E isso seria importante para esta cadeia de suprimentos, uma vez que parte dos conflitos decorre do fato de que cada gerente está inclinado a proteger os interesses de sua própria empresa. Logo, quando o desempenho interorganizacional não é compartilhado com todos os níveis das empresas envolvidas, a percepção de grupo é prejudicada, dificultando que a colaboração e a confiança sejam desenvolvidas. Com métricas que evidenciem o desempenho do grupo, será possível justificar os motivos para colaborar, para gerenciar os RIOs e para mantê-los. A transparência em relação aos motivos e benefícios das parcerias, também poderia contribuir com a confiança.

Uma vez que, por exemplo, a empresa de tintas consiga ampliar o seu mercado por meio de uma política estruturada de pulverização, mesmo que isso retirasse alguns clientes da empresa focal, os funcionários poderiam entender que com um preço melhor ofertado pela indústria, determinados clientes poderiam ser mantidos de maneira mais fidelizada no grupo. Por mais que muitos entrevistados falem do grupo e reconheçam alguns benefícios, falta concretizar essa percepção em todos os níveis administrativos. O compartilhamento de informações contábeis e gerenciais estruturadas poderia amparar um processo de avaliação de desempenho interorganizacional.

4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO INTERORGANIZACIONAL

O desempenho interorganizacional apresenta desafios tanto na medição quanto no alinhamento das percepções relacionadas ao que pode ser considerado como melhorias. O desenvolvimento de um RIO é crucial para essas percepções. Neste estudo de caso, a empresa de tintas e a empresa focal, relatam uma disputa de mercado e falta de alinhamento de políticas comerciais que tem levado a conflitos, sobre os mesmos temas, de maneira cíclica. Observa-se que a empresa de tintas traz resultados financeiros ao grupo comercial formado e auxilia no desempenho da cadeia de suprimentos. Além disso, a empresa de tintas já possui sustentabilidade no mercado, independente da empresa focal.

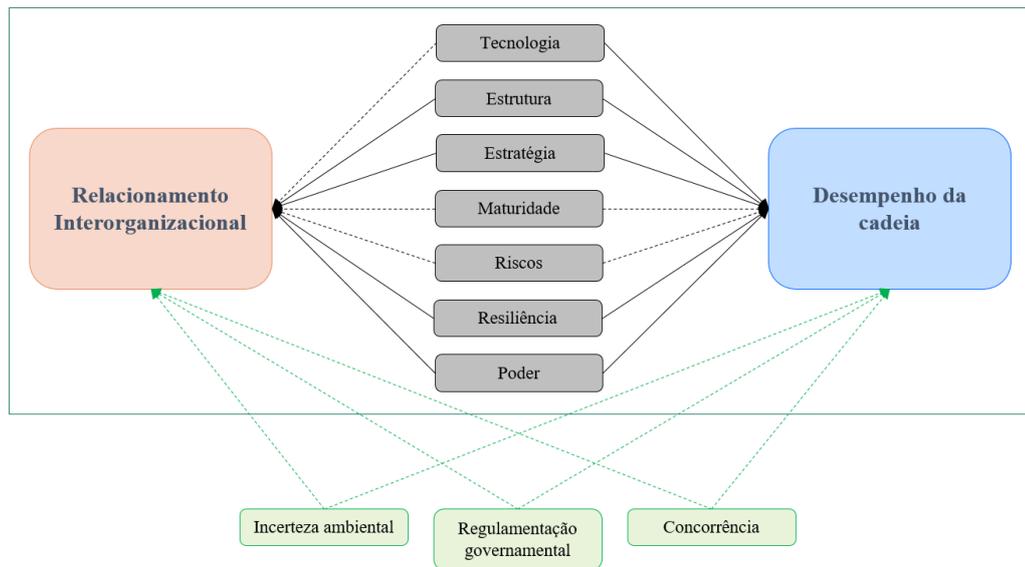
O próprio Entrevistado E da empresa focal, afirma que dentro das empresas consideradas do grupo, a empresa de tintas, em sua avaliação, é a que traz mais resultados financeiros. Todavia, como os demais gerentes e funcionários não tem acesso a essas informações e não existe uma avaliação de desempenho interorganizacional, o sentimento de injustiça, de defesa aos interesses da empresa focal e a falta de percepção e medição desses benefícios, torna o conflito maior que a percepção das vantagens.

Além disso, a empresa de tintas contribui para que a cadeia de suprimentos consiga realizar adaptações necessárias para ter uma vantagem competitiva sustentável. Adaptações aos fatores contingenciais do ambiente interno da cadeia de suprimentos conseguem ser realizadas devido ao RIO entre as duas empresas. Assim como devido ao RIO com a empresa de transportes e outros parceiros estratégicos.

Neste tocante, se observa que enquanto mais os RIOS cooperam com ações colaborativa, desenvolvendo confiança, tornando esses relacionamentos fortes, no ambiente interorganizacional, maiores são os benefícios, que geram vantagem competitiva e contribuem para o fluxo de recursos e informações. Todavia, não se pode ignorar o fato de que aspectos organizacionais colaboram com o desempenho da cadeia de suprimentos, sem que necessariamente um RIO esteja envolvido.

Porém, mesmo quando o *FIT* ocorre por meio de esforços organizacionais, beneficiando o desempenho da cadeia de suprimentos, a vantagem competitiva pode ficar restrita. Isso pois, quando os RIOS realizam esforços para se adaptar aos fatores contingenciais, tornam os recursos raros, imperfeitamente imitáveis, valiosos e insubstituíveis, conforme pode ser observado na Figura 27.

Figura 25: RIOs e fatores contingenciais no desempenho da cadeia de suprimentos



Fonte: elaboração própria, 2024.

No aspecto de tecnologia, o uso de tecnologias organizacionais é capaz de auxiliar o desempenho da cadeia, no entanto, o uso de tecnologias no ambiente interorganizacional é o que possibilita integrar melhor os RIOs. Isso auxiliaria em um dos principais problemas, que se refere ao fluxo informacional desta cadeia. Uma tecnologia interorganizacional poderia possibilitar que o compartilhamento de uma informação estruturada e ligada às métricas. Com isso, seria possível também avaliar indicadores relacionados ao desempenho interorganizacional.

Fatores contingenciais que tem uma adaptação no ambiente interorganizacional, ou seja, os RIOs realizam esforços conjuntos para melhorias, como no caso da flexibilidade e resiliência se observa um fortalecimento dos RIOs e uma colaboração com o desempenho. Logo, nesta cadeia de suprimentos, a flexibilidade entre os membros permite agilidade, capacidade de resposta e eficiência de maneira expressiva. Assim como os RIOs servirão de apoio para retorno à normalidade das atividades mais rapidamente.

O poder exercido pela empresa focal contribui para desenvolvimento dos RIOs, porém surge um questionamento: em determinados momentos com a empresa de tintas, não seria mais efetivo para resolução dos conflitos se a empresa focal exercesse seu poder? Se falta uma política comercial assertiva para reduzir os conflitos entre as empresas, a empresa focal poderia exercer essa coordenação e fazer essa definição. Porém, é preciso avaliar se esse conflito atinge o desempenho da cadeia de suprimentos. Sem avaliação de desempenho isso não é possível de ser respondido, assim como, fica difícil definir qual seria a política mais benéfica.

A maturidade interna contribui para uma maturidade em lidar com os elos da cadeia de suprimentos. Porém, não é capaz de suprir as necessidades de métricas, avaliações e acompanhamentos, que uma maturidade interorganizacional proporcionaria. Por mais que a maturidade organizacional da empresa traga desempenho a cadeia, problemas relacionados a previsão, melhoria de processos e informações que agreguem valor, decorrem de uma maturidade do ambiente interorganizacional, que aproxima os parceiros.

A estrutura orgânica da empresa focal também demonstra benefícios para os RIOs, permitindo, principalmente, uma comunicação colaborativa e flexibilização. No entanto, a complexidade dos elos envolvidos na cadeia, somado a falta de métricas interorganizacionais não deixa claro se a estrutura da cadeia tem contribuído ou prejudicado o desempenho.

Os riscos derivados de situações vividas e de problemas observados não são mapeados, apesar de serem acompanhados pontualmente, quando da compra ou devido a rupturas na cadeia de suprimentos. Observou-se um suporte de que os RIOs auxiliam em momentos de necessidade, porém não se identifica planos ou mapeamento estruturado dos riscos do ambiente interorganizacional.

O mesmo ocorre com os fatores contingenciais externos, os quais são ressaltados como preocupantes, que tem gerado problemas e alertas a cadeia de suprimentos. Porém o que se observa é que a criação de estratégias junto com os parceiros não é expressiva e é pensada a resolver problemas pontuais. Com isso, os fatores externos são predominantemente apontados como aqueles com maior dificuldade de adaptação, reduzindo o desempenho. E por mais que esses fatores possam se apresentar complexos e dependentes de resoluções macro, a própria cadeia aponta adaptações possíveis, como investimentos na melhoria dos serviços contábeis, em tecnologia e outros.

Em relação à concorrência, existem trechos que sinalizam que os parceiros agem para se proteger da concorrência, porém, esses aspectos poderiam ser potencializados, sobretudo entre as empresas investigadas neste estudo. Logo, a cadeia de suprimentos formada não utiliza toda sua potencialidade para se adaptar aos fatores contingenciais, tão pouco avaliam o desempenho interorganizacional de maneira sistemática fazendo com que os benefícios gerados pelos RIOs sejam subavaliados, problemas não sejam identificados e dificulte estabelecer uma estratégia que potencialize a vantagem competitiva identificada nos RIOs.

A integração da cadeia de suprimentos desempenha um papel crucial na melhoria do desempenho interorganizacional ao alinhar recursos, capacidades e estratégias entre os parceiros. Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV), os relacionamentos interorganizacionais (RIOs) que interagem frente aos fatores contingenciais do ambiente

possibilitam a criação de FITS estratégicos que são únicos, raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis. Esses FITS são fundamentais para superar barreiras do ambiente, como incertezas, turbulências e mudanças tecnológicas, promovendo adaptações alinhadas às necessidades da cadeia. Essa capacidade de ajuste diferenciado contribui diretamente para o desempenho interorganizacional, pois reforça as vantagens competitivas compartilhadas entre os parceiros.

A integração da cadeia de suprimentos, que tem como pilares a confiança, a colaboração e a força da cadeia, é essencial para promover agilidade, capacidade de resposta, redução de custos, eficiência, confiabilidade e melhores resultados financeiros. Esses aspectos integradores asseguram que o fluxo de recursos e informações seja contínuo e alinhado, eliminando gargalos e permitindo que os produtos cheguem aos clientes de maneira mais rápida e com maior qualidade. Além disso, essa integração gera uma cadeia mais coesa e resiliente, capaz de operar como um sistema único, otimizando os resultados para todos os envolvidos. Dessa forma, confirma-se a proposição de que **a integração da cadeia de suprimentos colabora com o desempenho interorganizacional**, uma vez que ela promove não apenas o alinhamento estratégico e operacional, mas também a sinergia entre os parceiros, fortalecendo os resultados individuais e coletivos.

5. CONCLUSÕES

A análise dos dados desta pesquisa e o diálogo com os estudos teóricos e empíricos permitiram considerações pertinentes aos objetivos propostos e a elaboração de conclusões sobre os RIOs. Acerca de cada objetivo proposto são apresentadas conclusões e proposições para estudos futuros.

➤ **Caracterizar os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre parceiros**

A colaboração estabelecida entre os elos estratégicos da empresa focal possui integração, com práticas de colaboração e relacionamentos de longo prazo. Todavia, a percepção de que os *links* são diferentes, a depender da posição ocupada na cadeia de suprimentos estabelecida, e como o sentimento de injustiça, aspectos culturais e relacionamentos interpessoais agem na confiança e integração desses RIOs com parceiros estratégicos, contribui teoricamente e gerencialmente com a literatura da área.

Teoricamente se observa que esses RIOs são capazes de trazer vantagens competitivas à cadeia de suprimentos, tendo em vista que são raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis, pois, derivam de um desenvolvimento, em que os antecedentes, motivações e pessoas envolvidas no relacionamento são específicas. Logo, os RIOs sofrem mudanças no decorrer da sua existência, se transformando, e a cultura das organizações, os relacionamentos interpessoais entre as pessoas e a percepção de justiça, são importantes para o gerenciamento desses RIOs.

Este estudo observou que o crescimento das empresas parceiras, ganhando independência financeira, gera um sentimento de injustiça da empresa focal, no que se refere à reciprocidade para estabelecer novos acordos, com um parceiro mais independente. Quanto maior as diferenças culturais e mais distantes os relacionamentos interpessoais, mais difícil se torna o gerenciamento do RIO. Estudos futuros podem buscar abordar os aspectos de como os RIOs se modificam ao longo do tempo, na tentativa de observar as mudanças decorrentes deste relacionamento.

➤ **Identificar os principais fatores contingenciais presentes no ambiente interorganizacional**

Os fatores contingenciais internos à cadeia de suprimentos se mostram mais influentes, seja em nível organizacional ou por meio dos RIOs, no que diz respeito às adaptações realizadas pelas empresas. Maturidade, uso de tecnologias e flexibilidade das atividades se mostram entre os fatores mais relevantes que as empresas realizam dentro da cadeia.

Todavia, observa-se que o desenvolvimento desses fatores ainda acontece majoritariamente de maneira organizacional, sendo preciso romper essa barreira. Isso porque, se observou que o desenvolvimento de maturidade nas atividades e processos, quando se dão no ambiente intraorganizacional, criam *FIT* únicos, valiosos, difíceis de serem copiados, ou seja, geram vantagem competitiva. O mesmo acontece com fatores tecnológicos, mesmo com sistemas que são amplamente difundidos no mercado, o uso da tecnologia com o parceiro torna essa ferramenta única, sendo difícil de ser copiada ou reproduzida.

Desta forma, se observa que as potencialidades possíveis para realizar adaptações, por meio dos RIOs, são, ainda, restritas. Isso é observado, sobretudo nos fatores externos, que requerem ações de adaptações. Porém, as empresas envolvidas ainda estão muito limitadas a pensar exclusivamente o ambiente organizacional, com adaptações voltadas ao seu ambiente interno, com recursos também internos. Estudos futuros podem auxiliar na compreensão de como os fatores organizacionais e interorganizacionais influenciam o desempenho interorganizacional.

➤ **Descrever como os fatores contingenciais agem no desempenho da cadeia de suprimentos**

As adaptações realizadas pelas empresas contribuem expressivamente para a agilidade da cadeia de suprimentos. A maturidade e a tecnologia, presentes na cadeia de suprimentos de maneira organizacional em maior grau de evidência, mas também de maneira interorganizacional, tem feito com que as atividades desenvolvidas sejam planejadas, tenham elevados níveis de assertividade e sejam executadas de maneira rápida, com previsão acompanhada por meio de metas. Isso faz com que o fluxo de recursos da cadeia seja beneficiado.

Os fatores contingenciais internos apresentam maior ação adaptativa por parte das empresas, enquanto que os fatores externos são expressos como barreiras. Acontece que as

empresas, apesar de demonstrarem buscar soluções, ainda são pontuais e pouco estruturadas, necessitando serem melhor geridas, sobretudo no que se refere à gestão dos tributos.

Com isso, observa-se que os fatores contingenciais internos e externos à cadeia de suprimentos agem sobre o desempenho interorganizacional, podendo contribuir ou auxiliar o fluxo de recursos. Considerando a dinâmica do mercado, no qual os clientes buscam produtos na qualidade e quantidade requerida rapidamente, se faz necessário que os gerentes estejam atentos a realizar adaptações neste ambiente. Estudos futuros podem buscar avaliar o impacto desses fatores no desempenho interorganizacional.

➤ **Verificar como os relacionamentos interorganizacionais entre parceiros diante de fatores contingenciais, colaboram para um melhor desempenho da cadeia de suprimentos**

Os RIOs desta cadeia de suprimentos são de longo prazo, estabelecem diversas práticas colaborativas e possuem confiança na capacidade dos parceiros. Com isso, conseguem ser integrados e gerar adaptações importantes frente aos fatores contingenciais, levando a um melhor desempenho. Todavia, a falta de informações contábeis e gerenciais têm feito com que esse desempenho interorganizacional não seja considerado.

Uma vez que as informações financeiras de desempenho fiquem restritas apenas à diretoria das empresas, os gerentes de nível tático não conseguem mensurar ou observar o desempenho dos parceiros, tão pouco internalizar que o desempenho interorganizacional traz benefícios à cadeia de suprimentos em que participa. Se existissem métricas de desempenho interorganizacional, que fossem medidas e avaliadas em relatórios, o sentimento de injustiça poderia ser reduzido, uma vez que as práticas de colaboração da empresa focal seriam compreendidas para o fortalecimento do grupo.

Sem essa avaliação de desempenho interorganizacional, faz parecer aos gerentes da empresa focal que os recursos ofertados são maiores que os benefícios, contribuindo para a manutenção do sentimento de injustiça. Isso faz com que a confiança, pautada na boa vontade, fique comprometida. Esse cenário reduz a capacidade de criação de vantagem competitiva que poderia ser alcançada pelas empresas.

Com isso, se faz necessário gerir esses RIOs por meio de informações contábeis e gerenciais de maior qualidade, que favoreçam a integração e que possibilitem a todos os níveis da empresa observar e mensurar efetivamente o desempenho interorganizacional construído. Isso contribuirá, inclusive, para avaliar quais políticas comerciais e de mercado são mais

benéficas para as empresas envolvidas. Estudos futuros podem buscar abordar essas métricas e as maneiras de mensurá-las.

Como contribuições, este estudo permitiu aprofundar o conhecimento sobre antecedentes e desenvolvimento dos RIOs, observando como contribuem frente aos fatores contingenciais e como agem sobre o desempenho interorganizacional. Aspectos como injustiça, cultura organizacional, relacionamentos interpessoais geram *insights* para uma melhor gestão desses RIOs, assim como permite evidenciar de que forma esses RIOs interagem com fatores contingenciais do ambiente interorganizacional.

As discussões sobre a relevância de medir o desempenho interorganizacional e de como a falta de informações contábeis e gerenciais impactam nesse ambiente, revela um vasto caminho de pesquisas a ser explorado. Esses apontamentos podem permitir um fluxo de informações importantes, garantir o fluxo de recursos e construir RIOs mais integrados. Desta forma, a falta dessas informações, a qualidade e o compartilhamento se caracterizam como fatores críticos aos RIOs estabelecidos e que impactam negativamente no desempenho interorganizacional.

Como limitações deste estudo está o restrito acesso aos documentos de relatórios financeiros, que não foram disponibilizados pelas empresas e que poderiam ter contribuído com as análises das entrevistas nos aspectos contábeis e gerenciais. Isso cria uma restrição para avaliar quais são as informações contábeis e gerenciais elaboradas e usadas durante as reuniões e na tomada de decisão.

Outra limitação está relacionada a quantidade das entrevistas realizadas nos parceiros da empresa focal, que podem limitar a quantidade de percepções, que podem não refletir o sentimento organizacional. Mesmo que este estudo tenha como foco os cargos estratégicos das empresas, poderia ter sido averiguado, por meio de documentos, observações e conversas, alguns aspectos que foram abordados pelos entrevistados.

Por fim, a particularidade do estudo de caso, focado nos RIOs, impede generalizações. Por mais que generalizar não seja o objetivo deste estudo, é preciso ficar atento às particularidades próprias dos resultados desta pesquisa e compreender o contexto explorado, antes de realizar comparações.

Os relacionamentos interorganizacionais (RIOs) desempenham um papel estratégico ao responder aos fatores contingenciais do ambiente, criando *FITS* únicos, que fortalecem a vantagem competitiva sustentável entre as empresas e contribuem significativamente para o desempenho interorganizacional. Esses *FITS* emergem da interação dinâmica entre confiança,

colaboração e integração da cadeia de suprimentos, aspectos que possibilitam superar barreiras, alinhar recursos e promover adaptações eficazes frente às mudanças do mercado.

Contudo, para que os benefícios desses relacionamentos sejam maximizados, os RIOs precisam ser geridos de forma estruturada e adaptada às particularidades de cada contexto organizacional. A falta de gestão adequada pode gerar fragilidades, como desconfiança ou problemas informacionais, que comprometem o desempenho da cadeia. Assim, conclui-se que os RIOs, quando geridos estrategicamente, não apenas otimizam o fluxo de recursos e informações, mas também consolidam o desempenho interorganizacional, promovendo uma cadeia de suprimentos mais eficiente e competitiva.

Desta forma, a gestão dos RIOs não deve ser realizada apenas com a intenção de mantê-los. Neste estudo de caso, os relacionamentos em *joint ventures* contribuem para essa manutenção devido ao interesse e percepção da própria diretoria. Porém, os problemas evidenciados, em níveis táticos e operacionais, apontados pelos gerentes, demonstram que empresas do mesmo grupo precisam dessa gestão e que ela se torna relevante para manter a motivação, o ânimo e o interesse dos gerentes em contribuir com os parceiros. Do contrário, as atividades desenvolvidas podem ser prejudicadas, levando a perdas de desempenho.

REFERÊNCIAS

ABDEEN, F. N., SANDANAYAKE, Y. G., RAMACHANDRA, T. A framework for facilities management supply chain performance evaluation: case study of hotel buildings. **Facilities**, v. 40, n. 3/4, p. 248-267, 2022. DOI:10.1108/F-12-2020-0125. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/f-12-2020-0125/full/html>. Acesso em: 2 abr. 2024.

ACIMOVIC, S., MIJUSKOVIC, V., MARKOVIC, D., SPASENIC, A. T. The relationship between logistics and organizational performance in a supply chain contexto. **Serbian Journal of Management**, v. 17, n. 2, 2022. DOI: 10.5937/sjm17-37401. Disponível em: <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=1452-48642202333A>. Acesso em: 2 dez. 2023.

ADHIM, D., MULYONO, N. Supply chain financing system factors, solutions, and benefits: a systematic literature review. **Operations and Supply Chain Management: An International Journal**, v. 16, n. 2, p. 242-253, 2023. DOI: 10.31387/oscm0530386. Disponível em: <https://www.journal.oscm-forum.org/publication/article/supply-chain-financing-system-factors-solutions-and-benefits-a-systematic-literature-review->. Acesso em: 5 dez. 2023.

AGAMI, M. N. S., RASMY, M. A Hybrid Dynamic Framework for Supply Chain Performance Improvement. **IEEE Systems Journal**, v. 6, n. 3, p. 469-478, 2012. DOI: 10.1109/JSYST.2011.2177109. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6117061>. Acesso em: 10 fev. 2024.

AGAMI, N., SALEH, M., RASMY, M. Supply chain performance measurement approaches: review and classification. **The Journal of Organizational Management Studies**, v. 2012, p. 1-20, 2012. DOI:10.5171/2012.872753. <https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2012/872753/872753.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2023.

AGNDAL, H., NILSSON, Ulf. Different open book accounting practices for diferente purchasing strategies. **Management Accounting Research**. v. 21, p. 147-166, 2010. DOI: 10.1016/j.mar.2010.04.001. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1044500510000326>. Acesso em: 15 abr. 2024.

AGUILA, J.O., EL MARAGHY, W. Structural complexity and robustness of supply chain networks based on product architecture. **International Journal of Production Research**, v. 56, n.20, p. 6701-6718, 2018. DOI: 10.1080/00207543.2018.1489158. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2018.1489158>. Acesso em: 12 dez. 2023.

AHMED W., OMAR M. Drivers of supply chain transparency and its effects on performance measures in the automotive industry: case of a developing country. **Int J Serv Oper Manage**, v. 33, n. 2, p. 159-186, 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ids/ijsoma/v33y2019i2p159-186.html>. Acesso em: 2 dez. 2023.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; ERDMANN, R. H.; CARIO, A. F. Cadeia de suprimentos: uma análise a partir da teoria dos custos de transação, da teoria dos custos de mensuração e da visão baseada em recursos. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 1-20, 2015. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2015v15n39p4 Disponível em:

<https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/3749>. Acesso em: 20 jul. 2024.

ALAMSJAH, F., YUNUS, E. N. Achieving Supply Chain 4.0 and the Importance of Agility, Ambidexterity, and Organizational Culture: A Case of Indonesia. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 2, p. 1-23, 2022. DOI: 10.3390/joitmc8020083. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122000245?via%3Dihub>. Acesso em: 20 jan. 2024.

ALMEIDA, K. K. N. Controle gerencial nas relações entre organizações: um estudo sob a perspectiva da teoria dos custos de transação. 2018. 413 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) — Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppgcc/contents/documentos/teses/tese-versao-final.pdf/view>. Acesso em: 12 jan. 2024.

ALVARENGA, M. Z., OLIVEIRA, M. P. V. de; ZANQUETTO FILHO, H.; DESOUZA, K. C.; CERNYO, P. S. Is your supply chain ready for the next disruption? Building resilient chains. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 1, p. 1-17, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220106. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Wk3CqrTbfx6ymqkqKqSvSFs/?lang=en>. Acesso em: 10 out. 2024.

AMARAL, J. V. Incentivos em relacionamentos interorganizacionais. **RAGC**, v. 8, n.33, p.77-87, 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2021>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ANDO, N., RHEE, D. K. Antecedents of interorganizational trust: joint decision-making, cultural adaptation, and bargaining power. **Journal of Asia Business Studies**, v. 3, n. 2, p. 16-28, 2009. DOI: 10.1108/15587890980001513. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/15587890980001513/full/html>. Acesso em: 12 set. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO – ABRAMAT. Perfil da Cadeia Produtiva da Indústria da Construção. São Paulo: ABRAMAT, 2023. Disponível em: <https://www.abramat.org.br>. Acesso em: out/2024.

ATKINSON, A. A., KAPLAN, R. S., MATSUMURA, E. M., YOUNG, M. S. Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

AZAMBUJA, M., O'BRIEN, W. J. Construction supply chain modeling: issues and perspectives. In: O'BRIEN, W. J.; FORMOSO, C. T.; VRIJHOEF, R.; LONDON, K. A. (Eds.). *Construction Supply Chain Management: Handbook*. Boca Raton: CRC Press, p. 2-31, 2009. Acesso em: 15 out. 2024.

BAIHAQI, I., SOHAL, A. S. The impact of information sharing in supply chains on organisational performance: A empirical study. **Production Planning and Control**, v. 24, n. 8-9, p. 743-758,

2013. DOI:10.1080/0953728 7.2012.666865. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/article/229051>. Acesso em: 12 abr. 2024.

BAIMAN, S., RAJAN, M. V. Incentive issues in inter-firm relationships. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, n. 3, p. 213-238, 2002. DOI: 10.1016/S0361-3682(00)00017-9. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368200000179?via%3Dihub>. Acesso em: 20 abr. 2024.

BALLOU, R. H., GILBERT, S. M., MUKHERJEE, A. New managerial challenges from supply chain opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 7-18, 2000. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00107-8. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850199001078?via%3Dihub>. Acesso em: 20 out. 2024.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf). Acesso em: 12 fev. 2024.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001. DOI: 10.1177/014920630102700602. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630102700602>. Acesso em: fev/2024.

BARNEY, J. B., HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 175-190, 1994. DOI: 10.1002/smj.4250150912. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>. Acesso em: 12 abr. 2024.

BARNEY, J., KETCHEN, D., WRIGHT, M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. **Journal of Management**, v. 47, n.7, 1936-1955, 2021. DOI: 10.1177/01492063211021655. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063211021655>. Acesso em: 10 fev. 2024.

BARRATT, M., OKE, A. Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective. **Journal of Operations Management**, v. 25, n.6, 1217-1233, 2007. DOI:10.1016/j.jom.2007.01.003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696307000046>. Acesso em: 12 abr. 2024.

BEAMON, B, M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999. DOI: 10.1108/01443579910249714. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443579910249714/full/html>. Acesso em: 10 fev. 204.

BENAVIDES-ESPINOSA, M. del Mar., ROIG-DOBÓN, S. The influence of cultural differences in cooperative learning through joint ventures. **Service Business**, v. 5, n. 1, p. 69-85, 2011. DOI:10.1007/s11628-011-0102-1. Acesso em: 12 out. 2024.

BENRQYA, Y., CHETIOUI, Y., JERBOUI, C. Investigating the relationship between supply chain maturity and performance: na emerging market study. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2024. DOI: 10.1108/IJPPM-09-2022-0477. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-09-2022-0477/full/html>. Acesso em: 12 dez. 2023.

BENTON, W. C., MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 23, p. 1-22, 2005. DOI: 10.1016/j.jom.2004.09.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027269630400107X>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BESKE-JANSSEN, P., SCHALTEGGER, S., LIEDKE, S. Performance measurement in sustainable supply chain management: Linking research and practice. In *Handbook on the Sustainable Supply Chain*, p. 331-356, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781786434272.00023>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BEUREN, I.M., DAL VESCO, D.G. Management control systems and performance in strategic supply relationships. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 4, p. 1277-1296, 2021. DOI:10.1108/IJPPM-01-2020-0036. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eme/ijppmp/ijppm-01-2020-0036.html>. Acesso em: 20 abr. 2024.

BEZERRA, F. D. Análise Setorial: Indústria da Construção. *Caderno Setorial ETENE*, v. 5, n. 144, 2020. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE), Banco do Nordeste do Brasil. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/etene/caderno-setorial>. Acesso em: 12 out. 2024.

BHAGWAT, R., SHARMA, M. K. Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach. **Computers and Industrial Engineering**, v. 53, n. 1, p. 43-62, 2007. DOI: 10.1016/j.cie.2007.04.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835207000617?via%3Dihub>. Acesso em: 12 abr. 2024.

BLACKHURST, J., DUNN, K.S., CRAIGHEAD, C.W. An empirically derived framework of global supply resiliency. **Journal of Business Logistics**, v. 32 n. 4, p. 374-391, 2011. DOI: 10.1111/j.0000-0000.2011.01032.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0000-0000.2011.01032.x>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BOERMA, S., DE LAAT, M., VERMEULEN, M. The relationship between organisational agility and informal learning. **Management Review Quarterly**. Disponível em: 10.1007/s11301-024-00460-x. Acesso em: 12 out. 2024.

BOWERSOX, D. J., CLOSS D. J. *Logística empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, p. 20-23; p. 43-49; p. 176; p. 184-205, 1999.

BOWERSOX, D., CLOSS, D. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo. Atlas, 2001.

BOZARTH, C. C., HANDFIELD, R. B. *Introduction to supply chain management*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River, 2006.

BOZARTH, C.C., WARSING, D.P., FLYNN, B.B., FLYNN, E.J. The impact of supply chain complexity on manufacturing plant performance. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 1, p. 78-93, 2009. DOI: 10.1016/j.jom.2008.07.003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1016/j.jom.2008.07.003>. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRAUNSCHEIDEL, M. J., SURESH, N. C. The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 2, p. 119-140, 2009. DOI: 10.1016/j.jom.2008.09.006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696308000648>. Acesso em: out/2024.

BREWER, C. SPEH, T. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Int. J. Bus. Logist.*, v. 21, n. 1, p. 75-93, 2000. Disponível em: https://www.academia.edu/1293052/Using_the_balanced_scorecard_to_measure_supply_chain_performance. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRUSH, T., ARTZ, K. Toward a contingency resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. **Strategic management journal**, v. 20, p. 223-250, 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094104>. Acesso em: 20 mar. 2024.

BURNS, Tom; STALKER, George M. The management of innovations. London: Tavistock, 1961.

CABRAL, A. C. Mensuração e validação de escala para análise de incerteza, turbulência e resiliência em sustentabilidade de cadeia de suprimentos. 2022. 101 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/61085/61085.PDF>. Acesso em: 12 out. 2024.

CAGLIO, A. To Disclose or Not to Disclose? An Investigation of the Antecedents and Effects of Open Book Accounting. *European Accounting Review*, v. 27, n. 2, p. 263-287, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/taf/euract/v27y2018i2p263-287.html>. Acesso em: 12 out. 2024.

CAGLIO, A., DITILLO, A. Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer-supplier relationships. **Management Accounting Research**, v.23, p. 61-78, 2012. DOI: 10.1016/j.mar.2012.03.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500512000157?via%3Dihub>. Acesso em: 25 abr. 2024.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, p. 865-898, 2008. DOI: 10.1016/j.aos.2008.08.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368208000664?via%3Dihub>. Acesso em: 12 abr. 2024.

CALLADO, A. A. C. Relações entre o número de indicadores de desempenho utilizados e fatores contingenciais: evidências do contexto de uma cadeia agroalimentar de suprimentos. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 2, 48-63, 2016. Disponível em:

<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/3029>. Acesso em: mar/2024.

Callado, A. A. C., & Jack, L. (2021). Supply chain roles and performance measurement procedures: evidence from Brazilian agribusiness companies. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v. 22, n. 4, p. 370–380. DOI: 10.1080/16258312.2021.1984166. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/16258312.2021.1984166?scroll=top&needAccess=true>. 12 fev. 2024.

CALLADO, A. A. C., JACK, L. Relations between usage patterns of performance indicators and the role of individual firms in fresh fruit agri-food supply chains. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 18, n. 3, p. 375-398, 2017. DOI: 10.1108/JAAR-04-2016-0037. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaar-04-2016-0037/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2024.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. A Importância da Construção Civil. Informativo Econômico, Banco de Dados – CBIC, 06 jul. 2021. Disponível em: <https://www.cbic.org.br>. Acesso em: 12 out. 2024.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

CAO, M., VONDEREMBSE, M. A., ZHANG, Q., & RAGU-NATHAN, T. S. Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 22, p. 6613–6635, 2010. DOI: 10.1080/00207540903349039. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/216704157_Supply_chain_collaboration_Conceptualisation_and_instrument_development. Acesso em: 25 abr. 2024.

CAO, M., ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696310001075>. Acesso em: 12 fev. 2024.

CAO, Z., HUO, B., LI, Y., ZHAO, X. Competition and supply chain integration: a taxonomy perspective. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 5, p. 923-950, 2015. DOI: 10.1108/IMDS-10-2014-0315. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imds-10-2014-0315/full/html>. Acesso em: 5 fev. 2024.

CAPALDO, A., GIANNOCARO, I. Interdependence and network-level trust in supply chain networks: a computational study. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 180-195, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850114001680>. Acesso em: 15 mar. 2024.

CARVALHO, I.; VIEIRA, L. Empirical implications on creating and appropriating value in Brazil's cocoa chain with Geographical Indication. In: **WORLDWIDE PERSPECTIVES ON GEOGRAPHICAL INDICATIONS**, Centre de Coopération Internationale en Recherche

Agronomique pour le Développement (Cirad), Montpellier, França, 2022. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03791378>. Acesso em: 12 out. 2024.

CASTANHA, T. E., ENSSLIN, R. S., GASPARETTO, V. Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: Uma Revisão de Literatura. **REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade**, v. 10, n. 3, p. 138-153, 2020. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1063>. Acesso em: 12 mar. 2024.

CHAND, P., KUMAR, A., THAKKAR, J., GHOSH, K.K. Direct and mediation effect of supply chain complexity drivers on supply chain performance: an empirical evidence of organizational complexity theory. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 42, n. 6, p. 797-825, 2022. DOI: 10.1108/IJOPM-11-2021-0681. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijopm-11-2021-0681/full/html>. Acesso em: 16 dez. 2023.

CHEN, C. C., CHOI, J., CHI, S. C. Making justice sense of local-expatriate compensation disparity: mitigation by local referents, ideological explanations, and interpersonal sensitivity in China-foreign joint ventures. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 807-817, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3069313>. Acesso em: 25 out. 2024.

CHEN, J., ZHAO, X., LEWIS, M. SQUIRE, B. A multi-method investigation of buyer power and supplier motivation to share knowledge. **Production and Operations Management**, v. 25, n. 3, p. 417-431, 2016. DOI: 10.1111/poms.12421. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/poms.12421>. Acesso em: 16 dez. 2023.

CHEN, L., ZHAO, X., TANG, O., PRICE, L., ZHANG, S., ZHU, W. Supply chain collaboration for sustainability: a literature review and future research agenda. **International Journal of Production Economics**, V. 194, p. 73-87, 2017. DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.04.005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316144785_Supply_chain_collaboration_for_sustainability_A_literature_review_and_future_research_agenda. Acesso em: 16 fev. 2024.

CHENHALL, R. H., MORRIS, D. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. **The Accounting Review**, v. 61, n.1, 16-35, 1986. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/247520>. Acesso em: abril/2024.

CHI, M., HUANG, R., GEORGE, J.F. Collaboration in demand-driven supply chain: based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. **International Journal of Information Management**, v. 52, n. 3, 102-162, 2020. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.102062. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401219306036?via%3Dihub>. Acesso em: 16 fev. 2024.

CHIOU, J. The antecedents of consumers' loyalty toward internet service providers. **Information & Management**, v. 41, p. 685-695, 2004. DOI: 10.1016/j.im.2003.08.006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720603001150>. Acesso em: 12 abr. 2024.

CHOWDHURY, M. M. H., QUADDUS, M., CHOWDHURY, M. Managing relational practices for performance improvement in a complex supply chain network: the mediating roles of proactive and reactive resilience in apparel industry of Bangladesh. **The International Journal of Logistics Management**, v. 34, n. 1, p. 34-59, 2023. DOI: 10.1108/IJLM-12-2020-0485. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijlm-12-2020-0485/full/html>. Acesso em: 12 abr. de 2023.

CHOWDHURY, M.M.H., QUADDUS, M., AGARWAL, R. Supply chain resilience for performance: role of relational practices and network complexities. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 5, p. 659-676, 2019. DOI: 10.1108/SCM-09-2018-0332. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/scm-09-2018-0332/full/html>. Acesso em: 16 dez. 2023.

CHRISTOPHER, M. RYALS, L. Supply chain strategy: its impact on shareholder value. **International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 1, p. 1-10, 1999. DOI: 10.1108/09574099910805897. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574099910805897/full/html>. Acesso em: 12 abr. 2024.

CHRISTOPHER, M., PECK, H., TOWILL, D. A taxonomy for selecting global supply chain strategies. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 2, p. 277-287, 2006. DOI: 10.1108/09574090610689998. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574090610689998/full/html>. Acesso em: 16 mar. 2014.

COAD, A. F., SCAPENS, R. Inter-organizational cost management. *Financial Management*, 2006 p. 38-39.

COLOMBO, V. L. B., BEUREN, I.M. Accountants robots in shared service centers: effects of the culture for innovation, work engagement and performance measurement system. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 12, p. 2760-2771, 2023. DOI:10.1108/JBIM-09-2022-0436. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jbim-09-2022-0436/full/html>. Acesso em: 16 mar. 2024.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic. **Management Research**. v. 2, n. 05, p. 259-86, 2005. Disponível em: 10.1016/S1479-8387(05)02011-4. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/s1479-8387\(05\)02011-4/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/s1479-8387(05)02011-4/full/html). Acesso em: 12 fev. 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Setor de transporte move a economia e o desenvolvimento do Brasil. **Estúdio Folha**, 29 jan. 2024. Disponível em: <https://estudio.folha.uol.com.br/cnt/2024/01/setor-de-transporte-move-a-economia-e-o-desenvolvimento-do-brasil.shtml>. Acesso em: 12 out. 2024.

CONNER, K. R., PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: knowledge vs. opportunism. **Science Organization**, v. 7, p. 477-501, 1996. DOI: 10.1287/orsc.7.5.477. Disponível em: <https://academic.oup.com/book/52331/chapter-abstract/421095026?redirectedFrom=fulltext&login=false>. Acesso em: 16 out. 2024.

CONYON, M. J.; HE, L. Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 198–211, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631730053X>. Acesso em: 25 mar. 2024.

COOPER, M. C., LAMBERT, D. M., PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1–14, 1997. DOI: 10.1108/09574099710805556. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574099710805556/full/html>. Acesso em: 17 abr. 2014.

COOPER, M.C., ELLRAM, L.M. Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. **International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993. Disponível em: 10.1108/09574099310804957. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574099710805556/full/html>. Acesso em: 2 mar. 2024.

COOPER, R. Japanese cost management practices. *CMA Magazine*, v. 68, n. 8, p. 20-26, 1994.

COOPER, R., SLAGMULDER, R. Cost Management beyond the Boundaries of the firm. **Management Accounting**, p. 18–20, 1998. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/2ae9b753da86e9c5c7f952668c741421/1?pq-origsite=gscholar&cbl=48426>. Acesso em: 12 abr. 2024.

COOPER, R., SLAGMULDER, R. Interorganizational cost management and relational contexto. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p. 1-26, 2004. DOI: 10.1016/S0361-3682(03)00020-5. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368203000205?via%3Dihub>. Acesso em: 16 abr. 2024.

COOPER, R., SLAGMULDER, R. Interorganizational costing. Part I. *Cost Management*, v. 17, n. 5, 2003.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management. New Jersey. The IMA Foundation for Applied Research, 512 p, 1999.

CORRÊA, H. L. Administração de Cadeias de Suprimento e Logística: O Essencial. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

CORRÊA, H. L. Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

CROPPER, S., EBERS, M., HUXHAM, C., RING, P. S. Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford. Porto Alegre: Bookman, 2014

CULLEN, J. B., VICTOR, B., STEPHENS, C. An ethical weather report: assessing the organization's ethical climate. **Organizational Dynamics**, v. 18, p. 50-62, 1989. Disponível em:

https://www.academia.edu/17172704/An_ethical_weather_report_Assessing_the_organizations_ethical_climate. Acesso em: 20 out. 2024.

CULLEN, J., MEIRA, J. Inter-organisational accounting in dyadic settings. In: **Accounting in Networks**. Routledge. p. 35 – 58, 2010.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, p. 27–49, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368202000569>. Acesso em: 12 mar. 2024.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 1, p. 27–49, 2004. DOI: 10.1016/S0361-3682(02)00056-9. Acesso em: 25 abr. 2024.

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1–23, 2003. DOI: 10.1016/S1044-5005(02)00067-7. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368202000569>. Acesso em: 19 abr. 2024.

DHAIGUDE, A.S., KAPOOR, R., GUPTA, N., PADHI, S.S. Linking supply chain integration to supply chain orientation and performance – a knowledge integration perspective from Indian manufacturing industries. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 9, p. 2293-2315, 2021. DOI: 10.1108/JKM-01-2020-0064. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-01-2020-0064/full/html>. Acesso em: 10 mar. 2024.

DIAS, G. B., CAVALCANTE, L. R. M. T. Custos, insegurança jurídica e terceirização: percepção das empresas. **Direito & Desenvolvimento**, v. 10, n. 2, 2019. DOI: 10.26843/direitoedesenvolvimento.v10i2.1123. Disponível em: <https://periodicos.unipe.edu.br/index.php/direitoedesenvolvimento/article/view/1123/659>. Acesso em: 17 out. 2024.

DONADA, C., NOGATCHEWSKY, G., PEZET, A. Understanding the relational dynamic capability building process. **Strategic Organization**, v. 14, n. 2, p. 93-117, 2016. DOI: 10.1177/1476127015615286. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476127015615286>. Acesso em: 18 abr. 2024.

DONALDSON, L. *The Contingency Theory of Organizations*. New Delhi: Sage, 2001.

DUARTE, S. L., ROCHA, W. A gestão de custos interorganizacionais e sua relação com a economia dos custos de transação no setor de cafeicultura brasileira. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2018. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4422/4423>. Acesso em: 16 fev. 2024.

DUBEY, R., ALTAY, N., GUNASEKARAN, A., BLOME, C., PAPADOPOULOS, T., CHILDE, S. J. Supply chain agility, adaptability and alignment: Empirical evidence from the Indian auto components industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n.1, p. 129–148, 2018. DOI: 10.1108/IJOPM-04-2016-0173. Disponível em:

em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijopm-04-2016-0173/full/html>. Acesso em: 12 mar. 2014.

DURACH, C. F., MACHUCA, J. A. D. A matter of perspective – the role of interpersonal relationships in supply chain risk management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 10, p. 1866-1887, 2018. DOI: 10.1108/IJOPM-03-2017-0157. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijopm-03-2017-0157/full/html>. Acesso em: 26 out. 2024.

DYER, J. H., HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006. DOI: [10.1002/smj.543](https://doi.org/10.1002/smj.543). Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.543>. Acesso em: 5 out. 2024.

DYER, J.H., SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. DOI: 10.2307/259056. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259056>. Acesso em: 17 abr. 2024.

EBRAHIM-KHANJARI, N., HOPP, W., IRAVANI, S. M. Trust and information sharing in supply chains. **Production and Operations Management**, v. 21, n.3, p. 444-464. 2012. DOI:10.1111/j.1937-5956.2011.01284.x. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1937-5956.2011.01284.x>. Acesso em: 18 abr. 2024.

ECKERD, S., HILL, J.A. The buyer-supplier social contract: information sharing as a deterrent to unethical behaviors. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 32, n. 2, p. 238-255, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443571211208641/full/html>. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443571211208641>. Acesso em: 10 abr. 2024.

EISENHARDT, K.M., MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094429>. Acesso em: jan/2024.

ELGAZZAR, S., TIPI, N., JONES, G. Key characteristics for designing a supply chain performance measurement system. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68 n. 2, p. 296-318, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.08.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319304618>. Acesso em: 12 mar. 2024.

ENDSLEY, M. R. Designing for situation awareness: An approach to user-centered design. Boca Raton: CRC Press, 2016.

FAYEZI, S., O'LOUGHLIN, A., ZUTSHI, A. Understanding and Development of Supply Chain Agility and Flexibility: A Structured Literature Review. **International Journal of management reviews**, v. 19, n. (4), p. 370-407. DOI: 10.1111/ijmr.12096. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12096>. Acesso em: 13 mar. 2014.

FEKPE, E. S., FIAGBEY, M. E. Information technology deployment and supply chain performance: Evidence from emerging economy. **Journal of the Academy of Business and Emerging Markets**, v. 1, n. 1, p. 19-32, 2021. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Information-technology-deployment-and-supply-chain-Fekpe/ead78e55c863d724b3caee93501068a9ce3814bd>. Acesso em: 26 abr. 2024.

FELDMANN, M., MÜLLER, S. An incentive scheme for true information providing in supply chains. **OMEGA**, v. 31, n. 2, p. 63-73, 2003. DOI: 10.1016/S0305-0483(02)00096-8. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048302000968>. Acesso em: 13 abr. 2024.

FIALA, R., PROKOP, M., ŽIVĚLOVÁ, I. The relationship between inter-organizational trust and performance. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 60, n.4, p. 89-98, 2013. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/mup/actaun/actaun_2012060040089.html. Acesso em: 15 mar/2024.

FOSS, N. J., HALLBERG, N. L. Changing assumptions and progressive change in theories of strategic organization. **Strategic Organization**, v. 15, n. 3, p. 410-422, 2017. DOI: 10.1177/1476127016671099. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127016671099>. Acesso em: 12 mai. 2024.

FREDERICO, G.F., GARZA-REYES, J.A., ANOSIKE, A., KUMAR, V. Supply Chain 4.0: concepts, maturity and research agenda. **Supply Chain Management**, v. 25, n. 2, pp. 262-282, 2020. DOI: 10.1108/SCM-09-2018-0339. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/scm-09-2018-0339/full/html>. Acesso em: 15 jan. 2024.

FREITAG, V. da C., ALMEIDA, K. K. N. de, LUCENA, W. G. Teoria da Contingência. In: **ALMEIDA, K. K. N. de; FRANÇA, R. D. de (Orgs.)**. Teorias aplicadas à pesquisa em contabilidade: uma introdução às teorias econômicas, organizacionais e comportamentais. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 85-110.

FREZATTI, F., ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R. do; JUNQUEIRA, Emanuel. Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788522478729. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478729/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

FRIEMANN, F., WANDFLUH, M., SCHÖNSLEBEN, P., ALARD, R. Improving the application of financial measures in supply chain management: In: **IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. p. 584-591. DOI: 10.1007/978-3-642-40361-3_74. Acesso em: 12 abr. 2024.

FU, Q., ABDUL RAHMAN, A. A., JIANG, H., ABBAS, J., COMITE, U. Sustainable Supply Chain and Business Performance: The Impact of Strategy, Network Design, Information Systems, and Organizational Structure. **Sustainability**, v. 14, n. 1080, 2022. DOI: 10.3390/sul14031080. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1080>. Acesso em: 12 out. 2024.

GALANKASHI, M.R., HELMI, S. A. Assessment of lean manufacturing practices: an operational perspective. **International Journal of Services and Operations Management**, v.

28, n. 2, p. 163-184, 2017. DOI: 10.1504/IJSOM.2017.086308. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/toc/ijssom/28/2>. Acesso em: abril/2024.

GALANKASHI, R. M., RAFIEL, M. F. Financial performance measurement of supply chains: a review. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 5, p. 1674-1707, 2022. DOI: 10.1108/IJPPM-11-2019-0533. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-11-2019-0533/full/html>. Acesso em: 15 abr. 2024.

GALVÃO, D. M. A., CALLADO, A. L. C. Contabilidade Interorganizacional: benefícios percebidos pelos gestores de indústrias de Campina Grande – PB. In: **Congresso UnB de Contabilidade e Governança**, 4., 2018, Brasília. *Anais...* Brasília: UnB, 2018. p. 1-18. Disponível em: <https://conferencias.unb.br/index.php/ccgunb/4CCGUNB/paper/view/11348>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GASPARETTO, V. Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, f. 248, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85374>. Acesso em: 14 abr. 2024.

GHOSH, A., FEDOROWICZ, J. The role of trust in supply chain Governance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 453-470, 2008. DOI: 10.1108/14637150810888019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150810888019/full/html>. Acesso em: 02 jan. 2024.

GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. Tradução: Roberto Cataldo Costa, Porto Alegre: Artmed, 2009. ISBN: 978-85-363-2055-7.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GILMORE, D. The war on supply chain complexity. Supply Chain Digest, Vol. 21 August, p. 2008. Acesso em: 15 mar. 2024.

GIMENEZ, C., LOURENCO, H.R. E-SCM: internet's impact on supply chain processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 19, n. 3, p. 309-343, 2008. Disponível em: https://econ.upf.edu/~ramalhin/PDFfiles/2008_e-scm.pdf. Acesso em: 10 abr. 2024.

GOLDSBY, T. J., KURATKO, D. F., GOLDSBY, M. G. Developing an entrepreneurial mindset in supply chain managers: exposing a powerful potential. **Journal of business logistics**, 45 (2). DOI: 10.1111/jbl.12372. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jbl.12372>. Acesso em: 12 out. 2024.

GONÇALVES FILHO, C., LIMA, T. S., MACEDO, W., CHINELATO, F. B. Antecedentes da Continuidade e Desempenho dos Relacionamentos Interorganizacionais Entre Fornecedores e Organizações de Serviços. **Revista Interdisciplinar De Marketing**, v. 11, n. p.2, 196-218,

2021. DOI: 10.4025/rimar.v11i2.57036. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/57036>. Acesso em: 02 jan. 2024.

GONZAGA, R. P., AILLÓN, H. S., FEHR, L. C. F. de A., BORINELLI, M. L., ROCHA, W. Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 9, n. 3, 2015. DOI: 10.17524/repec.v9i3.1236. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/1236>. Acesso em: 03 abr. 2024.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge assessing theory of strategic alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, p. 61-84, 2004. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>. Acesso em: 05 mar. 2024.

GUNASEKARAN, A., KOBU, B. Performance measures and metrics in SCM: a review of recent literature (1995–2004) and applications. **International Journal Production Research**, v. 45, n. 12, p. 2819-2840, 2007. DOI: 10.1080/00207540600806513. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540600806513>. Acesso em: 02 fev. 2024.

GUNASEKARAN, A., PATEL, C., MCGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of production economics**, vol. 87, n. 3, p. 333-347, 2004. DOI: 10.1080/00207540600806513. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003>. Acesso em: 03 mar. 2024.

GUNASEKARAN, A., PATEL, C., TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International journal of operations & production Management**, v. 2 n. 1/2, p. 71–87, 2001. DOI: 10.1108/01443570110358468. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>. Acesso em: 13 mar. 2024.

GUNASEKARAN, A., KOBU, B. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 12, p. 2819-2840, 2007. DOI: 10.1080/00207540600806513. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540600806513>. Acesso em: 10 dez. 2023.

GUSTAVSSON, M., WÄNSTRÖM, C. Assessing information quality in manufacturing planning and control processes. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 4, p. 325–340, 2009. Doi:10.1108/02656710910950333. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656710910950333/full/html>. Acesso em: 07 abr. 2024.

HÅKANSSON, H., LIND, J. Accounting in an Interorganizational Setting. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, p. 885–902, 2006. DOI: 10.1016/S1751-3243(06)02017-7. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751324306020177>. Acesso em: 12 abr. 2024.

HALLDORSSON, A., KOTZAB, H., MIKKOLA, J. H., SKJØTT-LARSEN, T. Complementary theories to supply chain management. **Supply Chain Management**, v. 12, n. 4, p. 284-296, 2007. DOI: 10.1108/13598540710759808. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/235310233_Complementary_theories_to_supply_chain_management. Acesso em: 02 out. 2024.

HAMANN, P. M., SCHIEMANN, F. Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. **Journal of Business Research**, v. 127, p. 45–65, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.01.012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>. Acesso em: 02 fev. 2024.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Competing in the new economy: managing out of bounds. **SMS- Strategic management jornal**, v. 17, p. 237-242, 1996. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199603), Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199603\)17:3<237::AID-SMJ829>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<237::AID-SMJ829>3.0.CO;2-G). Acesso em: abril/2024.

HOFFJAN, A., KRUSE, H. Open book accounting als Instrument im Rahmen von Supply Chains–Begriff und praktische Relevanz. **Controlling & Management Review**, v. 50, p. 94-99, 2006. DOI: 10.1365/s12176-006-0518-y. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1365/s12176-006-0518-y>. Acesso em: 04 jan. 2024.

HOLMBERG, S. A systems perspective on supply chain measurements. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 30, n. 10, p. 847-868, 2000. DOI: 10.1108/09600030010351246. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09600030010351246>. Acesso em: 05 fev. 2024.

HOPWOOD, A. Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. **Accounting, Organizations and Society**, v. 21, p. 589-590, 1996. DOI: 10.1016/j.aos.2008.08.001. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>. Acesso em: mar/2024.

HUANG, G. Q., LAU, J. S., MAK, K. The impacts of sharing production information on supply chain dynamics: A review of the literature. **International Journal of Production Research**, v.41, n.7, p.1483–1517, 2002. DOI:10.1080/0020754031000069625. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0020754031000069625>. Acesso em: abril/2024.

HUANG, J., WANG, H., WU, J., YANG, Z., HU, X., BAO, M. Exploring the key driving forces of the sustainable intergenerational evolution of the industrial alliance innovation ecosystem: evidence from a case study of China’s TDIA. **Sustainability**, v. 12, n. 4, 2020. DOI: 10.3390/su12041320. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12041320>. Acesso em: fev/2024.

HUANG, M. C., CHIU, Y. P. Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n.3, p. 260-273, 2018. DOI: 10.1016/j.pursup.2017.12.002. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.12.002>. Acesso em: 07 abr. 2024.

HUMA S, AHMED W. Understanding influence of supply chain competencies when developing Triple-A. **Benchmarking: An International Journal**, v. 29, n. 9, p. 2757-2779, 2022. DOI: 10.1108/BIJ-06-2021-0337. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2021-0337>. Acesso em: 07 mar. 2024.

HWANG, G., HAN, S., JUN, S., PARK, J. Operational performance metrics in manufacturing Process. Based on SCOR Model and RFID Technology. **International Journal of Industrial Management and Technology**, v. 5, n. 1, 2014. DOI: 10.7763/IJIMT.2014.V5.485. Disponível em: <https://www.ijimt.org/papers/485-CM706.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa Anual da Indústria da Construção. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9018-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao.html>. Acesso em: 25 out. 2024.

INSTITUTO DE LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN – ILOS. Custos logísticos no Brasil. Disponível em: <https://ilos.com.br/custos-logisticos-no-brasil/>. Acesso em: 15 out. 2024.

INSTITUTO DE LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN. Pesquisa do ILOS sobre os impactos potenciais da reforma tributária na malha logística das empresas. **ILOS**, 2023. Disponível em: <https://ilos.com.br/pesquisa-do-ilos-sobre-os-impactos-potenciais-da-reforma-tributaria-na-malha-logistica-das-empresas/>. Acesso em: 16 out. 2024.

JAKOBSEN, M. Management accounting as the inter-organisational boundary. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 6, n. 1, p. 96–122, 2010. DOI: 10.1108/18325911011025713. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/18325911011025713>. Acesso em: 05 abr. 2024.

JIE, F., GENGATHAREN, D. Australian food retail supply chain analysis. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 271–287, 2019. DOI:10.1108/BPMJ-03-2017-0065. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2017-0065>. Acesso em: 05 dez. 2023.

JONSSON, P., MYRELID, P. Supply chain information utilization–conceptualization and antecedents. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 12, p. 1769–1799, 2016. DOI:10.1108/IJOPM-11-2014-0554. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijopm-11-2014-0554/full/html>. Acesso em: abril/2024.

KALE, P., SINGH, H. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? **Academy of Management Perspective**, v. 23, n. 3, p. 45–62, 2009. DOI:10.1108/sd.2010.05626bad.004. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2010.05626bad.004/full/html>. Acesso em: 07 jan.2024.

KANDIL, O., ABD EL AZIZ, R. Evaluating the supply chain information flow in Egyptian SMEs using Six Sigma: A case study. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 12, n. 1, p. 120–148, 2021. DOI: 10.1108/IJLSS-10-2016-0066. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2016-0066>. Acesso em: 05 abr. 2024.

KATAIKE, J., ARAMYAN, L.H., SCHMIDT, O., MOLNÁR, A., GELLYNCK, X. Measuring chain performance beyond supplier–buyer relationships in agri-food chains. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 4, p. 484–497, 2019. DOI: 10.1108/SCM-03-2018-0097. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0097>. Acesso em: 10 abr. 2024.

KAUPPI, K., LONGONI, A., CANIATO, F., KUULA, M. Managing country disruption risks and improving operational performance: risk management along integrated supply chains.

International Journal of Production Economics, v. 182, n. 484-495, 2016. DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.10.006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.006>. Acesso em: 01 jan. 2024.

KAZMI, S.W., AHMED, W. Understanding dynamic distribution capabilities to enhance supply chain performance: a dynamic capability view. **Benchmarking: An International Journal**, v. 29, n. 9, p. 2822-2841, 2022. DOI:10.1108/BIJ-03-2021-0135 Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2021-0135>. Acesso em: 03 abr. 2024.

KHAN, S. A., DWEIRI, A. C., F. A knowledge-based system for overall supply chain performance evaluation: a multi-criteria decision-making approach. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2019. DOI: 10.1108/SCM-06-2017-0197. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2017-0197>. Acesso em: 10 dez. 2023.

KHAN, S. A., GUPTA, H., GUNASERAKARAN, A., MUBARIK, S. A hybrid multi-criteria decision-making approach to evaluate interrelationships and impacts of supply chain performance factors on pharmaceutical industry. **Journal Multi-criteria decision analysis: optimization, learning, and decision support**, v. 30, p. 62-90, 2022. DOI: 10.1002/mcda.1800. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mcda.1800> Acesso em: 10 abr. 2024.

KHANUJA, A., JAIN, R. K. Supply chain integration: a review of enablers, dimensions and performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 1, p. 264-301, 2020. DOI: 10.1108/BIJ-07-2018-0217 Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0217>. Acesso em: mar/2024.

KIIL, K., HVOLBY, H., TRIENEKENS, J., BEHDANI, B., STRANDHAGEN, J. O. From Information Sharing to Information Utilization in Food Supply Chains. In: **I. Management Association** (Ed.). Research Anthology on Food Waste Reduction and Alternative Diets for Food and Nutrition Security. p. 315-342. Hershey: IGI Global, 2021. DOI: 10.4018/978-1-7998-5354-1.ch016. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/268146>. Acesso em: 16 abr. 2024.

KIM, S. W. Effects of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 3, p. 241-248, 2006. DOI: 10.1108/13598540610662149. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598540610662149/full/html>. Acesso em: 12 out. 2024.

KIM, S., KIM, C. Enhancing logistics performance through increased trust and collaboration in supply chain risk management: a focus on the distribution network of manufacturing companies. **Systems**, v. 12, n. 4, p. 141, 2024. DOI: 10.3390/systems12040141. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/systems12040141>. Acesso em: out/2024.

KOCH, A. M, TRAMONTIN CASTANHA, E., GASPARETTO, V. Avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais: uma revisão de literatura. **Revista Gestão & Conexões**, v.12, n. 2, p. 27-47, 2023. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.38864.27-47. Disponível em: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.38864.27-47>. Acesso em: dez/2023.

KOTTALA, S.Y., HERBERT, K. An empirical investigation of supply chain operations reference model practices and supply chain performance: Evidence from manufacturing sector. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 69, n. 9, p. 1925-1954, 2019. DOI: 10.1108/IJPPM-09-2018-0337. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0337>. Acesso em: dez/2023.

KRÄINER, C. W. M.; KRÄINER, J. A.; ROMANO, C. A. Atributos para formação de parcerias na cadeia de suprimentos da construção civil. In: **Tópicos em Administração**, v. 44. Poisson, 2021. p. 145-156. DOI: 10.36229/978-65-5866-166-5.CAP.12. Disponível em: https://www.poisson.com.br/livros/adm/volume44/Topicos_em_Administracao_vol44.pdf Acesso em: 15 out. 2024.

KUDLA, N. L. Design of interorganizational incentive mechanisms for sustainability management of logistics service providers, 2012. University of St. Gallen. Disponível em: <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/91013>. Acesso em: 16 abr. 024.

KULMALA, H. I. Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 10, n. 2, p. 65–77, 2004. DOI: 10.1016/j.pursup.2004.02.003. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2004.02.003>. Acesso em: 08 abr. 2024.

KULMALA, H. I., PARANKO, J., UUZI-RAUVA, E. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics**, v. 79, p. 33–43, 2002. DOI: 10.1016/S0925-5273(00)00061-X. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00061-X). Acesso em: 05 mar. 2024.

KULMALA, H., KAJUTER, P., VALKOKARIA, K. Inter-organizational cost management in SME networks. 8th Manufacturing Accounting Research, Cost and Performance Management **In Services and Operations**, v. 18, Trento, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/16943182/Inter_organizational_Cost_Management_in_SME_Net_works?hb-sb-sw=18336812. Acesso em: 16 abr. 2024.

KUMAR, N., TYAGI, M., SACHDEVA, A. Depiction of possible solutions to improve the cold supply chain performance system. **Journal of Advances in Management Research**, v. 19, n. 1, p. 106-138, 2022. DOI: 10.1108/JAMR-10-2020-0285. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JAMR-10-2020-0285>. Acesso em: 16 out. 2024.

KUMAR, V., VERMA, P., JHA, A., LAI, K.-K., DO, M.-H. Dynamics of a medium value consumer apparel supply chain key parameters. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 2, p. 445-476, 2022. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2019-0501 Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0501>. Acesso em: 16 dez. 2023.

LAFARGUE, P., ROGERSON, M., PARRY, G. C., ALLAINGUILLAUME, J. Broken chocolate: biomarkers as a method for delivering cocoa supply chain visibility. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 27, n. 6, p. 728-741 2021. DOI: 10.1108/SCM-11-2020-0583. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/scm-11-2020-0583/full/html>. Acesso em: 12 out. 2024.

LAHKANI, M.J., WANG, S., URBANSKI, M., EGOROVA, M. Sustainable B2B E-commerce and blockchain-based supply chain finance. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 3968, 2020.

DOI: 10.3390/su12103968. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/3968>. Acesso em: 10 mar. 2014.

LAMBERT, D. M. Supply chain management: processes, partnerships, performance. *Supply Chain Management Inst*, 2008. DOI: 10.1007/978-3-8349-6515-8_29. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280493809_Supply_Chain_Management_Processes_Partnerships_Performance_Chapter_1_Supply_Chain_Management. Acesso em: 05 abr. 2014.

LAMBERT, D. M. Supply chain management: Processes, partnerships, performance. 4. ed. Ponte Vedra Beach, FL: Supply Chain Management Institute, 2014.

LAMBERT, D. M., ENZ, M. G. Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*, v. 62, p. 1-16, 2017.

LAMBERT, D.M., COOPER, M.C., PAGH, J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-20, 1998. DOI: 10.1108/09574099810805807. <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>. Acesso em: 12 abr. 2024.

LAMBERT, D.M., POHLEN, T.L. Supply chain metrics. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2001. DOI: 10.1108/09574090110806190. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09574090110806190>. Acesso em: 05 fev. 2024.

LAVIE, D., ROSENKOPF, L. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 797-818, 2006. DOI: 10.5465/amj.2006.22083085. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083085>. Acesso em: 09 out. 2024.

LAWRENCE, P., LORSCH, J. Organization and Environment, Harvard Business School Division of Research, Boston, MA, 1967.

LEE, H.L., SO, K. C., TANG, C. S. The value of information sharing in a two-level supply chain. **Management Science**, v. 46, n.5, 626-643, 2000. DOI:10.1287/mnsc.46.5.626.12047. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227447309_The_Value_of_Information_Sharing_in_a_Two-Level_Supply_Chain. Acesso em: 09 abr. 2024.

LEHYANI, F., ZOUARI, A., AHMED, G., TOLLENAERE, M. Defining and Measuring Supply Chain Performance: A Systematic Literature Review. **Engineering Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 283-313, 2021. DOI: 10.1080/10429247.2020.1834309. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1834309>. Acesso em: 12 fev. 2024.

LEUSCHNER, R., ROGERS, D.S., CHARVET, F.F. A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 34-57, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/jscm.12013>. Disponível em: <https://www.researchwithrutgers.com/en/publications/a-meta-analysis-of-supply-chain-integration-and-firm-performance>. Acesso em: 12 mar. 2024.

LI, L., WANG, Z., CHEN, L., ZHAO, X., YANG, S. Supply chain collaboration and supply chain finance adoption: the moderating role of information transparency and transaction

dependence. **Supply Chain Management**, v. 28, n. 4, p. 710-723, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2022-0169>. DOI: 10.1108/SCM-04-2022-0169. Acesso em: out/2024.

LI, S., LIN, B. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 42, n. 3, p. 1641-1656, 2006. DOI: 10.1016/j.dss.2006.02.011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923606000327>. Acesso em: 09 abr. 2024.

LIMA JUNIOR, I. M., RODRIGUES, A. R. P., MELLO, J. A. V. B. Riscos, complexidade e incertezas na cadeia de suprimentos: uma revisão sistemática de literatura. **P2P & Inovação**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 277-294, 2021. DOI:10.21721/p2p.2021v7n2.p277-294. Disponível em: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>. Acesso em: 20 out. 2024.

LIN, X. H. Determinations of cultural adaptation in Chinese-U.S. joint ventures. **Cross Cultural Management**, v. 11, p. 35-47, 2004. DOI: 10.1108/13527600410797738. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13527600410797738>. Acesso em: 21 out. 2024.

LOCKAMY, A., MCCORMACK, K. Linking SCOR planning practices to supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 12, p. 1192-1218, 2004. DOI: 10.1108/01443570410569010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570410569010>. Acesso em: 12 jan. 2024.

LOPES, C. C. V. M. Compartilhamento de informações gerenciais no contexto interorganizacional: um estudo de casos múltiplos em cadeias de suprimentos f. 2018. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa Multi-Institucional e Inter Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12557?locale=pt_BR. Acesso em: 16 out. 2023.

LOPES, C. C. V. M., CALLADO, A. L. C. Contabilidade interorganizacional: Reflexões associadas às barreiras no processo de abertura das informações. **Revista Espacios**, v. 38, n. 26, p. 19-23, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n26/17382619.html>. Acesso em: 20 abr. 2024.

LOPES, L. C., MEIRA, J. M.de., LIBONATI, J. J. SANTOS, A. A., CALLADO, A. L. C. Práticas de contabilidade interorganizacional em indústrias de médio e grande porte instaladas na região metropolitana de Recife. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 2, p. 664-691, 2014. DOI: 10.5020/2318-0722.2014.v20n2p664. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3664/pdf>. Acesso em: out/2024.

LU, D., ASIAN, S., ERTEK, G., SEVINC, M. Mind the perception gap: An integrative performance management framework for service supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 1, p. 33-51, 2019. DOI: 10.1108/IJPDLM-09-2017-0302. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpdlm-09-2017-0302/full/html>. Acesso em: jan/2024.

LUIZ, T. T., BEUREN, I. M., CORTES, B. C. Capacidade de coordenação e gerenciamento de relacionamentos interorganizacionais. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 14, n. 4, 2020. DOI: 10.12712/rpca.v14i4.43929. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/43929>. Acesso em: 20 jan. 2024.

LUMMUS, R.R., DUCLOS, L.K., VOKURKA, R.J. Supply chain flexibility: building a new model. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 4, n. 4, p. 1-13, 2003. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/13fa347f239804f4cf4065754ba90639/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44528>. Acesso em: 10 jan. 2024.

MAAZ, M. A. M., AHMAD, R. Impact of supply chain performance on organizational performance mediated by customer satisfaction: a study of dairy industry. **Business Process Management Journal**, v. 28, n 1, p. 1-22(22), 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2021-0292>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bpmj-05-2021-0292/full/html>. Acesso em: 22 jan. 2024.

MACEDO, R. C., MARTINS, R. S., RODRIGUES, A. C. Traços de personalidade e cultura organizacional como fatores comportamentais para a colaboração com fornecedores na rede de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 3, p. 715-739, 2023. DOI: 10.1590/1413-2311.393.133714. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/3fSSmWXh5XQr3WXDvXYgtpj/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2024.

MAEL, F., ASHFORTH, B.E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n.2, p. 103-123, 1992. DOI: 10.1002/job.4030130202. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130202>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MAESTRINI, V., LUZZINI, D., MACCARRONE, P., CANIATO, F. Supply chain performance measurement systems: a systematic review and research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 183 n. 1, p. 299-315, 2017. DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.11.005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527316303292>. Acesso em: 30 abr. 2024.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 3, p. 315-339, 2006. DOI: 10.1016/j.mar.2006.03.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104450050600014X>. Acesso em: 13 mar. 2024.

MAPLECROFT. Risk of unrest in US at highest levels since 2020 protests. Disponível em: <https://www.maplecroft.com/products-and-solutions/geopolitical-and-country-risk/insights/risk-of-unrest-in-us-at-highest-levels-since-2020-protests/>. Acesso em: out/2024.

MARTINS, G. de A., THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MASON-JONES, R., TOWILL, D. R. Information enrichment: Designing the supply chain for competitive advantage. **Supply Chain Management**, v. 2, n. 4, p. 137-148, 1997. DOI:

10.1108/13598549710191304. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598549710191304/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MAURER, A. M. Diferentes estruturas em uma mesma estrutura: a cadeia de suprimentos reinterpretada. **REUNA**, v. 17, n. 4, p. 47-64, 2012. Disponível:
<https://revistas.una.br/reuna/article/view/498>. Acesso em: 12 mar. 2024.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995. DOI: 10.2307/258792. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258792>. Acesso em: 25 out. 2024

MELLO, L. C. B. B., AMORIM, S. R. L. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 388-399, 2009. DOI: 10.1590/S0103-65132009000200013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/NPRfnDfB5yQNDwfYwCb8ZSS/?lang=pt>. Acesso em: 15 out. 2024.

MENARD, C. The economics of hybrid organization. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, p. 345-376, 2004. DOI: 10.1628/0932456041960605. Disponível em: <https://www.mohrsiebeck.com/artikel/the-economics-of-hybrid-organizations-1016280932456041960605/>. Acesso em: 12 out. 2024.

MENEZES, M.B., RUIZ-HERNANDEZ, D., CHEN, Y.T. On the validity and practical relevance of a measure for structural complexity. **International Journal of Production Economics**, v. 240, p. 108243, 2021. DOI: 10.1016/j.ijpe.2021.108243. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092552732100219X?via%3Dihub>. Acesso em: 02 mar. 2024.

MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D., ZACHARIA Z. G. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, 2001. DOI: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>. Acesso em: 14 fev. 2024.

MILLER, D. An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 961-976, 2003. DOI: 10.1002/smj.316. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20060591>. Acesso em: 14 out. 2024.

MISHRA, D., GUNASEKARAN, A., PAPADOPOULOS, T., Dubey, R. Supply chain performance measures and metrics: a bibliometric study. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 932-967, 2018. DOI: 10.1108/BIJ-08-2017-0224. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bij-08-2017-0224/full/html>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MOBERG, C. R., CUTLER, B. D., GROSS, A., SPEH, T. W. Identifying antecedents of information exchange within supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.32, n. 9, p.755–770, 2002. DOI:10.1108/09600030210452431. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09600030210452431/full/html>. Acesso em: 05 abr. 2024.

MOELLER, K. Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 6, n. 1, p. 27-51, 2010. DOI:10.1108/18325911011025687. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/18325911011025687/full/html>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MOHR, J. J., SOHI, R. S. Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction. **Journal of Retailing**, v.71, n. 4, p.393–415, 1995. DOI:10.1016/0022-4359(95)90020-9. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0022435995900209>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MONCZKA, R. M., MORGAN, J., TRENT, R. J., HANDFIELD, B. Purchasing and Supply Chain Management. South-Western, Cincinnati, OH, 1998.

MONTENEGRO, E. Revista Painel Empresarial, nº 193, set, 2020.

MOURITSEN, J., HANSEN, A., HANSEN, C. O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001. DOI: 10.1006/mare.2001.0160. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104450050190160X?via%3Dihub>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MOURITSEN, J., HANSEN, A., HANSEN, C. O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, p. 221-244, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0160>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104450050190160X>. Acesso em: 25 abr. 2024.

MYRELID, P. Utilisation of shared demand-related information for operations planning and control. **Gothenburg: Chalmers University of Technology**, 2015. Disponível em: <https://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/216811/216811.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024.

NABI, Md. Noor Un; MISBAUDDIN, S. M.; DORNBERGER, Utz. Downgrading as a strategy from the suppliers' perspective in global value chain: towards a conceptual framework and directions for future research. **Transnational Corporations Review**, v. 16, n. 1, p. 1-16, 2024. ISSN 1925-2099. DOI: 10.1080/19186444.2021.2009299. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1925209923000967>. Acesso em: 4 out. 2024.

NASCIMENTO JUNIOR, H. S. Contabilidade interorganizacional, compartilhamento de informações, fatores relacionais e desempenho no relacionamento entre supermercados e fornecedores. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, f. 159 2021. Disponível em: <https://www.ppgc.ufrpe.br/sites/default/files/testes-dissertacoes/CONTABILIDADE%20INTERORGANIZACIONAL,%20COMPARTILHAMENTO%20DE%20INFORMA%C3%87%C3%95ES,%20FATORES%20RELACIONAIS%2>

OE%20DESEMPENHO%20NO%20RELACIONAMENTO%20ENTRE%20SUPERMERCADOS%20E%20FORNECEDORES.pdf. Acesso em: 12 jan. 2024.

NEELY, A., BOURNE, M. Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4: 3–6, 2000.

NEVES, F. V. F., GUERRINI, F. M. Modelo de requisitos e componentes técnicos para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas da construção civil. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 1, p. 195-206, 2010. DOI: 10.1590/S0104-530X2010000100015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/BpRQQswJLbCbRyq5BF7xD6k/?lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2024.

NGUYEN, T. V., WEINSTEIN, M., MEYER, A. D. Development of trust: a study of interfirm relationships in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 22, p. 211-235, 2005. DOI: 10.1007/s10490-005-3567-4. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-005-3567-4>. Acesso em: 20 out. 2024.

NOBLE, D. Purchasing and supplier management as a future competitive edge. *Logistics Focus*, v. 5, n. 5, p. 23-27, 1997. DOI: 10.5267/j.uscm.2020.6.002. Disponível em: https://www.growing-science.com/uscm/Vol8/uscm_2020_26.pdf. Acesso em: 20 out. 2024.

NOVACK, R.A., LANGLEY, C.J. Jr., RINEHART, L.M. *Creating Logistics Value: Themes for the Future*. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, 1995.

NOVEIRI, M. J. S., KORDROSTAMI, S., WU, J., AMIRTEIMOORI, A. Supply chains performance with undesirable factors and reverse flows: A DEA-based approach. *Journal of the Operational Research Society*, v. 70, n. 1, p. 125-135, 2018. DOI: 10.1080/01605682.2017.1421852. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01605682.2017.1421852>. Acesso em: 14 mar. 2024.

OLESKOW-SZŁAPKA, J., STACHOWIAK, A. The framework of logistics 4.0 maturity model. In: *Intelligent Systems in Production Engineering and Maintenance*. Springer International Publishing, v. 1, n.1, p. 771-781, 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-97490-3_73. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-97490-3_73. Acesso em: 20 out. 2024.

OLIVEIRA, C. E. de., ARAUJO, Y. de A., DIAS, É. M. de S. A., SILVA, D. A. da. Efeitos da terceirização nos custos do setor de transportes de indústria do setor sucroenergético. *ABCustos*, v. 16, n. 3, p. 59–80, 2021. DOI: 10.47179/abcustos.v16i3.610. Disponível em: <https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/610>. Acesso em: 14 out. 2024.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*. v. 31, p. 45-62, 2016.

OTTO, A., KOTZAB, H. Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain. *European Journal of Operational Research*, v. 144, n. 2, p. 306-320, 2002. DOI:10.1016/S0377-2217(02)00396-X. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S037722170200396X>. Acesso em: 14 jan. 2024.

PALACIOS-MARQUÉS, D., MARTI-SANCHEZ, M., MARI, M. P. A. Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 426–32, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.02.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319300943?via%3Dihub>. Acesso em: 20 jan. 2024.

PALMATIER, R. W. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006. DOI: 10.1509/jmkg.70.4.136. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.70.4.136>. Acesso em: 12 fev. 2024.

PALMATIER, R. W., DANT, R. P., GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007. DOI: 10.1509/jmkg.71.4.172. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.71.4.172>. Acesso em: jan/2024.

PARAÍBA. Secretaria da Fazenda. Gestão fiscal do estado é destaque no evento dos 100 maiores contribuintes do ICMS da Paraíba. 2023. Disponível em: <https://www.sefaz.pb.gov.br/announcements/13467-gestao-fiscal-do-estado-e-destaque-no-evento-dos-100-maiores-contribuintes-do-icms-da-paraiba>. Acesso em: 16 out. 2024.

PATRUCCO, A., MORETTO, A., TRABUCCHI, D., GOLINI, R. How Do Industry 4.0 Technologies Boost Collaborations in Buyer-Supplier Relationships? **Research-Technology Management**, v. 65, n. 1, p. 48–58, 2022. DOI: 10.1080/08956308.2021.1999131. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2021.1999131>. Acesso em: 25 abr. 2024.

PAZETTO, C. F., BEUREN, I. M. Sistemas de controle e identificação interorganizacional na cooperação em parques tecnológicos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 88, p. 13-28, 2021. DOI:10.1590/1808-057x202113020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/7VbhXhxgNvj4JwmHdLJNCYS/?lang=pt>. Acesso em: 16 abr. 2024.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. [S.l.]: Oxford: Oxford University Press, 1959.

PHAM, T. H., TESTORELLI, R., VERBANO, C. Supply chain risk and its impact on performance. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 16, n. 2, p. 236-262, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3926/jiem.4719>. Disponível em: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/4719>. Acesso em: 20 dez. 2023.

PILBEAM, C., ALVAREZ, G., WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review. **Supply Chain Management**, v. 17, n. 4, p. 358-376, 2012. DOI: 10.1108/13598541211246512. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13598541211246512>. Acesso em: 20 out. 2024.

PIOTROWICZ, W.D., RYCIUK, U., SZYMCZAK, M. Lean and agile metrics. Literature review and framework for measuring leagile supply chain. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 72, n. 6, p. 1560-1583, 2023. DOI:

10.1108/IJPPM-10-2020-0560. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-10-2020-0560/full/html>. Acesso em: mar/2014.

PORTER, M.E., HEPPELMANN, J.E. How smart, connected products are transforming companies. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 10, p. 96-114, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>. Acesso em: 14 mar. 2014.

PRAKASH, G. Resilience in food processing supply chain networks: empirical evidence from the Indian dairy operations. **Journal of Advances in Management Research**, v. 19, n. 4, p. 578-603, 2022. DOI: 10.1108/JAMR-12-2021-0376. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jamr-12-2021-0376/full/html>. Acesso em: 20 fev. 2024.

PRETORIUS, C., RUTHVEN, G. A., VON LEIPZIG, K. An empirical supply chain measurement model for a national egg producer based on the supply chain operations reference model. **Journal of Transport and Supply Chain Management**, v. 7, n.1, p. 1–13, 2013. DOI: 10.4102/jtscm.v7i1.97. Disponível em: <https://jtscm.co.za/index.php/jtscm/article/view/97>. Acesso em: jan/2024.

PU, X., YUE, Z., CHEN, Q., WANG, H., HAN, G. Trust-based cooperation in Silk Road Economic Belt countries: strategical ordering in the assembly supply chain. **The International Journal of Logistics Management**, v. 31, n. 4, p. 801-828, 2020. DOI: 10.1108/IJLM-02-2020-0096. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijlm-02-2020-0096/full/html>. Acesso em: 20 out. 2023.

PYLE, T. B., ELLIOTT, E., BAMFORD, J. Joint Venture Exits: Five Steps to Structuring Robust JV Exit Terms. **Ankura White Paper**, 2022. Disponível em: <https://www.ankura.com>. Acesso em: 15 out. 2024.

QIAN, C., DION, P. A., WAGNER, R., SEURING, S. Efficacy of supply chain relationships: differences in performance appraisals between buyers and suppliers. **Operations Management Research**, v. 16, n. 1, p. 1302-1320, 2023. DOI: 10.1007/s12063-023-00354-3. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-023-00354-3>. Acesso em: 20 out. 2024.

QUENTAL JÚNIOR, A. J. J. Adoção e Implantação de RFID: uma visão gerencial da cadeia de suprimentos. f. 155, 2006. Monografia (Master in Business Information Systems – MBIS) – Programa de Pós-Graduação MBIS, Departamento de Computação, PUC-SP, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://silo.tips/download/antonio-j-j-quental-jr-adoao-e-implantacao-de-rfid-uma-visao-gerencial-da-cadeia>. Acesso em: 16 out. 2024.

RAMIREZ, M. J., ROMAN, I. E., RAMOS, E., PATRUCCO, A.S. The value of supply chain integration in the Latin American agri-food industry: trust, commitment and performance outcomes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 32, n. 1, p. 281-301, 2021. DOI: 10.1108/IJLM-02-2020-0097. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijlm-02-2020-0097/full/html>. Acesso em: 16 mar. 2024.

RENGEL, R., KOCH, A. M., GASPARETTO, V., BEUREN, I. M. Uso de Mecanismos de Controle e Desempenho Colaborativo: Efeitos do Risco Relacional e da Confiança. **Revista**

Contabilidade, Gestão e Governança, v. 25, n. 2, p. 176-194, 2022. DOI: 10.51341/cgg.v25i2.2834. Disponível em: <http://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2834>. Acesso em: 16 fev. 2024.

REVISTA ANAMACO. Premiação Ranking 2024. 2024. Disponível em: <http://www.revistaanamaco.com.br/premiacao-ranking-2024>. Acesso em: 16 out. 2024.

REY-MARSTON, M., NEELY, A. Beyond words: testing alignment among inter-organizational performance measures. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 19-27, 2010. DOI: 10.1108/13683041011027427. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13683041011027427/full/html>. Acesso em: 15 nov. 2023.

RICHARD, P. J., DEVINNEY, T. M., YIP, G. S., JOHNSON, G. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, 718-804, 2009. DOI: 10.1177/0149206308330560. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308330560>. Acesso: 16 out. 2023.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994. Disponível em: https://www.academia.edu/41932452/Developmental_processes_of_cooperative_interorganizational_relationships. Acesso em: 14 out. 2024.

ROCHA, W., BORINELLI, M. Análise Estratégica de Cadeia de Valor: Um Estudo Exploratório do Segmento de Indústria-Varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis**, v. 4, n. 7, p. 145-165, 2007. DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/39634130_Analise_Estrategica_de_Cadeia_de_Valor_um_estudo_exploratorio_do_segmento_industria-varejo. Acesso em: 14 abr. 2024.

RONAGHI, M.H. A blockchain maturity model in agricultural supply chain. **Information Processing in Agriculture**, v. 8, n. 3, p. 398-408, 2021. DOI: 10.1016/j.inpa.2020.10.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214317320302109?via%3Dihub>. Acesso em: 02 jan. 2024.

ROSS, D.F. *Competing Through Supply Chain Management. Creating Market-winning Strategies Through Supply Chain Partnership*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 1998.

ROSS, D.F. *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies through Supply Chain Partnerships*, Springer Science & Business Media, Berlin, 2013.

RUGGERI, D., RIZZA, C. Accounting information system innovation in interfirm relationships. **Journal of Management Control**, v. 28, n. 2, p. 203-225, Feb. 2017. DOI: 10.1007/s00187-017-0247-8. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-017-0247-8>. Acesso em: 16 abr. 2024.

SËODERBERG, L., BENGTSSON, L. Supply chain management maturity and performance in SME. **Operations Management Research**, v. 3, n. 1, p. 90-97, 2010. DOI: 10.1007/s12063-

010-0030-6. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-010-0030-6>. Acesso em: 02 jan. 2024.

SAES, M. S. M. Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala. São Paulo: FAPESP, 2009.

SAKO, M. Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan. [s.l.] Cambridge University Press, 1992.

SAKO, M., HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 34, n. 3, p. 387-417, 1998. DOI: 10.1016/S0167-2681(97)00082-6. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167268197000826?via%3Dihub>. Acesso em: 05 abr. 2024.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. Metodologia de Pesquisa. 5ª ed. Porto Alegre: Editora Penso. 2013.

SANTOS, E. F. dos S., PEREIRA, A. Relacionamentos interorganizacionais: um ensaio teórico sobre a distinção entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos. **XIV Congresso ANPCONT**, 2020. Disponível em: https://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG350.pdf. Acesso em: 12 mar. 2024.

SANTOS, P. A. dos., KIENEN, N., CASTIÑEIRA, M. I. Metodologia da Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHNEIDERMAN, A. M. Why balanced scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 3: 6–11, 1999.

SHAHRIAR, M., PARVEZ, M., ISLAM, M., TALAPATRA, S. Implementation of 5S in a plastic bag manufacturing industry: a case study. **Cleaner Engineering and Technology**, v. 8, n. 100488, 2022. DOI: 10.1016/j.clet.2022.100488. Disponível em: <https://www.thescipub.com/abstract/10.3844/ajassp.2010.1182.1189>. Acesso em: 02 mar. 2014.

SHAIKH, A., AHMED, W. Understanding influence of supply chain relationships in retail channels on risk management. **Decision**, v. 49, p. 153–176, 2022. DOI: 10.1007/s40622-022-00308-x. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40622-022-00308-x>. Acesso em: 23 mar. 2024.

SHARMA, A., PATHAK, S., BORAH, S.B., ADHIKARY, A. Is it too complex? The curious case of supply network complexity and focal firm innovation. **Journal of Operations Management**, v. 66, n. 7-8, p. 839-865, 2020. DOI: 10.1002/joom.1067. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/joom.1067>. Acesso em: 12 mar. 2024.

SHEKARIAN, E., IJADI, B., ZARE, A., MAJAVA, J. Sustainable supply chain management: a comprehensive systematic review of industrial practices. **Sustainability**, v. 14, n. 7892, 2022. Disponível em: 10.3390/su14137892. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/13/7892>. Acesso em: 12 out. 2024.

SHI, M., YU, W. Supply chain management and financial performance: literature review and future directions. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33 n. 10, p. 1283, 2013. DOI: 10.1108/IJOPM-03-2012-0112. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijopm-03-2012-0112/full/html> . Acesso em: 12 abr. 2024.

SILVA, A., BEUREN, I., M. Efeitos dos sistemas de controle gerencial e do compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. Efeitos dos sistemas de Controle Gerencial e do Compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. **ASAA**, v.13, n.1 p. 003-022, 2020. DOI: 10.14392/asaa.2020130101. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/asaa/article/view/636>. Acesso em: mar/2024.

SILVA, M. P. da. Gestão de riscos associados às mudanças climáticas na cadeia de suprimentos do setor têxtil: estudo de caso de uma empresa varejista. 2020. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_afba7becc95d6b491fa64e15ef4f1e2b. Acesso em: 12 out. 2023.

SIMÃO, L.E., SOMENSI, K., DÁVALOS, R.V., RODRIGUEZ, C.M.T. Measuring supply chain performance: the triple E model. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 7, p. 2951-2969, 2022. DOI: 10.1108/IJPPM-06-2020-0291. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-06-2020-0291/full/html>. Acesso em: 09 dez. 2023.

SIMPSON, W. G., KOHERS, T. The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry. **Journal of Business Ethics**, v. 35, n. 2, p. 97-109, 2002. DOI: 10.1023/A:1013082525900. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1013082525900>. Acesso em: 12 abr. 2024.

SINGH, J., SINGH, S., KUMARI, M. Performance indicators and their in supply chain performance measurement (SCPM) for manufacturing & OEM companies. **Pacific business review international**, v. 13, 2020. Disponível em: http://www.pbr.co.in/2020/2020_month/December/6.pdf. Acesso em: 19 abr. 2024.

SINGH, R.K., MODGIL, S., ACHARYA, P. Identification and causal assessment of supply chain flexibility. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 2, p. 517-549, 2020. DOI: 10.1108/BIJ-01-2019-0003. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bij-01-2019-0003/full/html>. Acesso em: 02 jan. 2024.

SKJOTT-LARSEN, T. Third party logistics - from an interorganisational point of view. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 30, n. 2, pp. 112-127, 2000. DOI: 10.1108/09600030010318838. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09600030010318838/full/html>. Acesso em: abril/2024.

SONI, G., KODALI, R. Internal benchmarking assessment of supply chain performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 17, n. 1, p. 44-76, 2010. DOI: 10.1108/14635771011022316. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635771011022316/full/html>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SOUZA, B. C. DE; ROCHA, W. Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Altas, 2009.

SILVA, M. P. da. Gestão de riscos associados às mudanças climáticas na cadeia de suprimentos do setor têxtil: estudo de caso de uma empresa varejista. 2020. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://pesquisa-eaespp.fgv.br/teses-dissertacoes/gestao-de-riscos-associados-mudancas-climaticas-na-cadeia-de-suprimentos-do-setor>. Acesso em 15 out 2024.

SOUZA, B.C.; ROCHA, W. Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENS, G. C., JOHNSON, M. Integrating the supply chain 25 years on. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 46, n. 1, p. 19–42, 2016. DOI: 10.1108/IJPDLM-07-2015-0175. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpdlm-07-2015-0175/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2024.

STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. Strategic logistics management., New York: McGraw Hill, 2001.

TALAMINI, E., PEDROZO, E. A., SILVA, A. L. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. **Gestão & produção**, v.12, n.1, p.107-120, 2005. DOI: 10.1590/S0104-530X2005000100010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/RJzNzxH7kMdZxfXmYFrhyNs/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2024.

TAN, K. C., HANDFIELD, R. B., KRAUSE, D.R. Enhancing firms' performance through quality and supply base management: an empirical study. **International Journal of Production Research**, v. 36, n. 10, p. 281-337, 1998. DOI: 10.1080/002075498192490. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/002075498192490>. Acesso em: 16 abr. 2024.

THRANE, S. The complexity of management accounting change: Bifurcation and oscillation in schizophrenic inter-organisational systems. **Management Accounting Research**, v. 18, n. 2, p. 248-272, 2007. DOI: 10.1016/j.mar.2007.03.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500507000182?via%3Dihub>. Acesso em: abril/2024.

TORRACO, R.J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, 356-367, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484305278283>. Acesso em: 16 abr. 2024.

TRAMONTIN CASTANHA, E., ROLIM ENSSLIN, S., GASPARETTO, V. Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: Uma Revisão de Literatura. **REUNIR Revista**

De Administração Contabilidade E Sustentabilidade, v.10, n.3, p. 138-153, 2020. DOI 10.18696/reunir.v10i3. Disponível em:

<https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1063>. Acesso em: 22 dez. 2023.

TRIPATHI, S., TALUKDER, B. Supply Chain Performance and Profitability in Indian Automobile Industry: Evidence of Segmental Difference. **Global Business Review**, v. 24, n. 2, p. 371-392, 2023. DOI: 10.1177/0972150919898302. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0972150919898302>. Acesso em: 16 dez. 2023.

TRIPATHI, S., TALUKDER, B., & RANGARAJAN, K. Do Supply Chain Performance Influence Firm Profitability? A Predictive Approach in the Context of the Indian Pharmaceutical Industry. **IIM Kozhikode Society & Management Review**, v. 0, n.0, 2021. DOI: 10.1177/22779752211003453. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/22779752211003453>. Acesso em: 26 abr. 2024.

VAZ, P. V. C., ESPEJO, M. M. S. B. Integrando a avaliação da confiança entre líderes e liderados com o Sistema de Controle Gerencial: proposta de questionário. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC**, v. 13, n. 2, p. 180-196, 2019. Disponível em: <https://www.repec.org.br>. Acesso em: 18 out. 2024

VELEZ, M. L., SANCHEZ, J. M., FLOREZ, R., ALVAREZ-DARDET, C. How control system information characteristics affect exporter–intermediary relationship quality. **International Business Review**, v. 24, n. 5, p. 812-824, 2015. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2015.02.008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593115000347?via%3Dihub>. Acesso em: 16 abr. 2024.

VISENTINI, M. S., AUGUSTO, C. A., SOUZA, J. P. Analisando as relações na cadeia de suprimentos através da teoria dos custos de transação. **Revista Sociais e Humanas**, v. 25, n. 2, p. 309-326, 2012. DOI: 10.5902/231717583887. Acesso em: out/2024.

WAKOLBINGER, T., Cruz, J.M. Supply chain disruption risk management through strategic information acquisition and sharing and risk-sharing contracts. **International Journal of Production Research**, v. 49, n.13, p. 4063-4084, 2011. DOI: 10.1080/00207543.2010.501550. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/sociaisehumanas/article/view/3887>. Acesso em: 19 jan. 2024.

WANG, B., KANG, Y., CHILDERHOUSE, P.; HUO, B. Interpersonal and inter-organizational relationship drivers of supply chain integration. **Industrial Management & Data Systems**, v. 118, n. 6, p. 1170-1191, 2018. DOI: 10.1108/IMDS-05-2017-0216. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imds-05-2017-0216/full/html>. Acesso em: 18 out. 2024.

WANG, L., WANG, Y., LOU, Y., JIN, J. Impact of different patent cooperation network models on innovation performance of technology-based SMEs. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 32, n. 6, p. 724–738, 2020. DOI: 10.1080/09537325.2019.1705275. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2019.1705275>. Acesso em: abril/2024.

WANG, Y., LALWANI, C. S. Using e-business to enable customised logistics Sustainability. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 3, p. 402-419, 2007. DOI: 10.1108/09574090710835138. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574090710835138/full/html>. Acesso em: 23 abr. 2024.

WANG, J., PENG, X., DU, Y., WANG, F. A tripartite evolutionary game research on information sharing of the subjects of agricultural product supply chain with a farmer cooperative as the core enterprise. **Managerial and Decision Economics**, v. 43, n. 1, p. 159–177, 2022. DOI: 10.1002/mde.3365. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.3365>. Acesso em: abril/2024.

WEBER, B., HEIDENREICH, S. When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. **Long Range Planning**, v. 51, n. 2, p. 334-350, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117302996?via%3Dihub>. Acesso em: 16 fev. 2024.

WELBY, V., OKOUMBA, L., MAFINI, C., BHADURY, J. Supply chain management and organizational performance: Evidence from SMEs in South Africa. **Africa Journal of Management**, v. 6, n. 4, p. 295-326, 2020. DOI: 10.1080/23322373.2020.1830689. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322373.2020.1830689>. Acesso em: 17 fev. 2024.

WHITTEMORE, R., KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>. Acesso em: out/2024.

WIELAND, A., MARCUS WALLENBURG, C.M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43 n.4, p. 300-320, 2013. DOI: 10.1108/IJPDLM-08-2012-0243. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpdlm-08-2012-0243/full/html>. Acesso em: 16 mar. 2024.

WIENGARTEN, F., AHMED, M.U., LONGONI, A., PAGELL, M., FYNES, B. Complexity and the triple bottom line: an information-processing perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 37, n. 9, p. 1142-1163, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2016-0292>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijopm-06-2016-0292/full/html>. Acesso em: 16 abr. 2024.

WILDEN, D., HOPKINS, J., SADLER, I. The Prevalence of Systems Thinking in Supply Chain Management: a Systematic Literature Review. **Syst Pract Action Res**, v. 35, n. 491–526, 2022. DOI: 10.1007/s11213-021-09578-5. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-021-09578-5>. Acesso em: 16 mar. 2024.

WILK, E. de O., FENSTERSEIFER, J. E. Towards a National Agribusiness System: A Conceptual Framework. Porto Alegre: Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPAN), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2003. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ags/ifaamr/34241.html>. Acesso em: 12 out. 2024.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NY: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 3, p. 171-195, 2002. DOI: 10.1257/089533002760278776. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/089533002760278776>. Acesso em: 16 jun. 2024.

WILLIAMSON, O. The transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 1, p. 107-156, 1993. DOI: 10.1093/icc/2.1.107. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2025480>. Acesso em: 25 jun. 2024.

WINDOLPH, M., MOELLER, K. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation?. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 47– 60, 2012. DOI: 10.1016/j.mar.2011.07.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500511000461?via%3Dihub>. Acesso em: 16 abr. 2024.

WONG, C.Y., BOON-ITT, S., WONG, C.W. The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 604-615, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.01.003>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1016/j.jom.2011.01.003>. Acesso em: 26 jan. 2024.

WOUTERS, M., KIRCHBERGER, M. A. Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 54–67, 2015. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.01.005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011500022X?via%3Dihub>. Acesso em: 14 abr. 2024.

WU, I.-L., CHUANG, C.-H., HSU, C.-H. Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: a social exchange perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 148, p. 122-132, 2014. DOI: 10.1016/j.ijpe.2013.09.016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527313004210?via%3Dihub>. Acesso em: 14 mar. 2024.

XIE, Y., YIN, Y., XUE, W., SHI, H., CHONG, D. Intelligent supply chain performance measurement in industry 4.0. **Systems research behavioral Science**, v. 37, p. 711-718, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2712>. Acesso em: abril/2024.

YEUNG, J. H. Y., SELEN, W., ZHANG, M., HUO, B. The effects of trust and coercive power on supplier integration. **Special Issue on Operations Strategy and Supply Chains Management**, v. 120, n. 1, p. 66-78, 2009. DOI: 10.1016/j.ijpe.2008.07.014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.2712>. Acesso em: 16 jan. 2024.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

YU, Z., YAN, H., EDWINCHENG, T. (2001). Benefits of information sharing with supply chain partnerships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 101, n. 3, p. 114–121,

2001. DOI: 10.1108/02635570110386625. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570110386625/full/html>. Acesso em: 23 abr. 2024.

ZAHRA, S. A. The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1841-1860, 2021. DOI: 10.1177/01492063211018505. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01492063211018505>. Acesso em: 18 out. 2024.

ZAMAN, S. I., KHAN, S. A., KUSI-SARPONG, S. Investigating the relationship between supply chain finance and supply chain collaborative factors. **Benchmarking: An International Journal**, v. ahead-of-print no. ahead-of-print, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2022-0295>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bij-05-2022-0295/full/html>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ZANCUL, E., VASSIMON, P., BARREIROS, F., LOSS, L. Estudo sobre produtividade na construção civil: desafios e tendências no Brasil. EY e Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284899775_Estudo_sobre_produtividade_na_construcao_civil_desafios_e_tendencias_no_Brasil. Acesso em: 12 out. 2024.

ZATTA, F. N., FILHO, E. T., FREITAS, R. R., GONÇALVES, W., OLIVEIRA, R. R., SEGURA, L. C., FORMIGONI, H., SCHIRRMESTER, R. Operational competencies rooted in resource theory: operations strategy and supply chain performance. **Independent journal of management & production**. v. 12, n. 2, 2021. DOI: 10.14807/ijmp.v12i2.1161. Disponível em: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1161>. Acesso em: dez/2024.

ZAWISLAK, P. Nota técnica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 180-185.

ZHANG, Q., JIN, J. L., YANG, D. How to enhance supplier performance in China: interplay of contracts, relational governance and legal development. **International Journal of Operations & Production**, v. 40, n. 6, p. 777-808, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2020-0093>. Acesso em: 18 abr. 2024.

ZHAO, L., HUO, B., SUN, L., ZHAO, X. The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 2, p. 115-131, 2013. DOI: 10.1108/13598541311318773. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598541311318773/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2023.

ZHAO, X., HUO, B., SELEN, W., YEUNG, J.H.Y. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1/2, p. 17-32, 2011. DOI: 10.1016/j.jom.2010.04.004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1016/j.jom.2010.04.004>. Acesso em: 16 dez. 2023.

ZHAO, X., XIE, J. Forecasting error sand the value of information sharing in a supplychain. **International Journal of Production**

Research, v. 40, n. 2, p. 311–335, 2002. DOI:10.1080/00207540110079121. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540110079121>. Acesso em: 25 abr. 2024.

ZHONG, D., LYU, T. Implementation of supply chain management practices and its effect on textile firm's performance at China: A mediation analysis. **MDE- Managerial and decision economics**, v. 43, n. 6, p. 2515-2528, 2022. DOI: 10.1002/mde.3541. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.3541>. Acesso em: 29 nov. 2023.

ZHONG, J., JIA, F., CHEN, X., HONG, Y., YU, Y. Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 26, n. 10, p. 1267-1284, 2023. DOI: 10.1080/13675567.2022.2042226. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2022.2042226>. Acesso em: 16 dez. 2023.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. Tradução. São Paulo: Pioneira, 2000. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001094022>. Acesso em: 15 abr. 2024.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada para EMPRESA FOCAL

CONSTRUCTO TEÓRICO PARA ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DA EMPRESA FOCAL

Constructo	Objetivo	Atributos	Questões
Perfil dos respondentes	Identificar o perfil do entrevistado	<u>Indivíduo</u> : sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de experiência	Gênero: () Masculino () Feminino () Outro Idade: _____ Área de formação: _____ Grau de Instrução: _____ Cargo Ocupado: _____ Departamento/Setor: _____ Tempo na empresa: _____ Tempo no cargo: _____ Tempo de experiência profissional na área: _____
Perfil da empresa	Conhecer o perfil da empresa para compreender a cadeia de suprimentos	<u>Empresa</u> : setor de atuação da empresa, tempo de atuação da empresa	Tempo da empresa no mercado (anos/meses): Setor da empresa: Tipo de sociedade de sua empresa:
Caracterização da cadeia de suprimentos	Conhecer a organização, os membros participantes e os relacionamentos estabelecidos	Quantidade de membros, parceiros chave, construção das parcerias	Quantos fornecedores e compradores em média você possui? Quantos parceiros interorganizacionais em média você possui? Quem são seus principais parceiros? Por que você considera como principais parceiros?
		Confiança	1. Como foi construído o relacionamento com seu parceiro chave? 2. Existe confiança nesse relacionamento? Como essa confiança foi construída? Descreva como são os contratos entre você e esses parceiros.
		Colaboração	3. Conte como funciona a colaboração com seu parceiro chave? Relate alguma situação em que você e seus parceiros chave precisaram fazer esforços colaborativos. Quais são as situações de interação entre você e seus parceiros chave (ex. almoços, reuniões etc.)? Qual a frequência destes encontros? Que assuntos emergem a partir desta interação?
		Força da rede	4. Quanto tempo tem a relação com seu com seu parceiro chave?

Relacionamentos interorganizacionais integrados	Caracterizar os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre parceiros;		5. O que vocês costumam fazer para manter as parcerias com seu parceiro chave? Quais expectativas você tem com seus parceiros chave? Relações de longo prazo são também buscadas com os demais parceiros? Como? Já aconteceu de uma parceira ser encerrada? Quais fatores levaram a essa decisão?
		Fluxo de informação	6. Você compartilha informações financeiras e não-financeiras com seus parceiros? Como e quais são as informações? 7. Você recebe informações financeiras e não-financeiras dos seus parceiros? Quais? Explique como a informação é compartilhada entre os parceiros? Como o compartilhamento das informações gerenciais trazem benefícios mútuos para sua empresa e para os parceiros? Como você utiliza a informação recebida? Como a contabilidade e os sistemas de informações gerenciais operam para integração sua empresa e os parceiros chave? E com os demais parceiros?
Fatores contingenciais			
Internos	Identificar os principais fatores contingenciais internos do ambiente interorganizacional; Descrever como os fatores contingenciais internos criam barreiras ao desempenho da cadeia de suprimentos.	Tecnologia	8. Existem algum tipo de tecnologia ou sistemas compartilhados entre sua empresa e os parceiros? Conte sobre eles. Como esses sistemas colaboram para manter essa relação com os parceiros chave?
		Estratégia	9. Existe flexibilidade em relação as atividades desenvolvidas? Como acontece essas alterações? Quando é preciso alterar a quantidade ou características do produto você precisa comunicar o fornecedor? E o comprador? Como acontece?
		Maturidade	10. Como você acompanha as atividades desenvolvidas com seus parceiros? Como você e seus parceiros chave acompanham os resultados alcançados? Existem ou já aconteceu interrupção nas atividades da cadeia de suprimentos? Eles são decorrentes de quê? Como vocês costumam lidar com esses problemas?
		Gestão de riscos	11. Que tipo de riscos você e seus parceiros chave correm? 12. Conte como você e seus parceiros chave tratam a gestão de riscos na cadeia de suprimentos.
		Resiliência	13. Conte como você e seus parceiros chave lidam com situações inesperadas. Descreva um evento contingente que a cadeia de suprimentos passou. Quando é necessário realizar melhorias e mudanças, como isso é feito por você e seus parceiros chave?
		Poder	14. Existe alguma das empresas parceiras que coordena a tomada de decisão? Qual empresa e como acontece.
Externos	Identificar os principais fatores contingenciais externos do ambiente interorganizacional;	Incerteza ambiental	15. Como você percebe o impacto de fatores externos a cadeia de suprimentos. (tecnologia, políticas, recursos críticos etc).
		Concorrência	16. Descreva sobre relação estabelecida com seus concorrentes.

	Descrever como os fatores contingenciais externos criam barreiras ao desempenho da cadeia de suprimentos	Regulamentação governamental	<p>17. Conte como as regulamentações setoriais influenciam as atividades dentro da cadeia de suprimentos.</p> <p>18. Quais são as regulações que você e seus parceiros estão sujeitos?</p>
Desempenho interorganizacional	Verificar como os relacionamentos interorganizacionais colaboram com o desempenho interorganizacional	Atributos do desempenho	<p>19. Como é feito o acompanhamento do desempenho financeiro e não financeiro entre você e seus parceiros?</p> <p>20. Como os relacionamentos interorganizacionais com seus parceiros, contribuem para o desempenho interorganizacional.</p> <p>As parcerias, com os parceiros chave, fazem com que a capacidade de resposta e a agilidade da CS seja otimizada?</p> <p>As parcerias feitas, com os parceiros chave, geram redução de custo? Como?</p> <p>Você percebe que, devido as parcerias com os parceiros chave os resultados financeiros são melhores? Quais são os melhoramentos percebidos?</p> <p>Existe economia de recursos – a exemplo de tempo, processos, matéria-prima, embalagem etc. –, devido a troca de informações e cooperação com seus parceiros chave?</p> <p>Como você avalia o desempenho financeiro das parcerias? E o não-financeiro?</p>

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada para PARCEIROS

CONSTRUCTO TEÓRICO PARA ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DOS PARCEIROS

Constructo	Objetivo	Atributos	Questões
Perfil dos respondentes	Identificar o perfil do entrevistado	<u>Indivíduo</u> : sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de experiência	Gênero: () Masculino () Feminino () Outro Idade: _____ Área de formação: _____ Grau de Instrução: _____ Cargo Ocupado: _____ Departamento/Setor: _____ Tempo na empresa: _____ Tempo no cargo: _____ Tempo de experiência profissional na área: _____
Perfil da empresa	Conhecer o perfil da empresa para compreender a cadeia de suprimentos	<u>Empresa</u> : setor de atuação da empresa, tempo de atuação da empresa	Tempo da empresa no mercado (anos/meses): Setor da empresa: Tipo de sociedade de sua empresa:
Caracterização da cadeia de suprimentos	Conhecer a organização, os membros participantes e os relacionamentos estabelecidos	Quantidade de membros, parceiros chave, construção das parcerias	Quantos parceiros em média você possui? Como se estabeleceu sua parceria com a empresa focal?
		Confiança	1. Como foi construído o relacionamento com a empresa focal? 2. Existe confiança nesse relacionamento? Como essa confiança foi construída? Descreva como são os contratos entre você e a empresa focal.
		Colaboração	3. Conte como funciona a colaboração com a empresa focal. Relate alguma situação em que você e a empresa focal precisaram fazer esforços colaborativos. Quais são as situações de interação entre você e a empresa focal (ex. almoços, reuniões etc.)? Qual a frequência destes encontros? Que assuntos emergem a partir desta interação?
		Força da rede	4. Quanto tempo tem a relação com a empresa focal? 5. O que vocês e a empresa focal costumam fazer para manter essa parceria? Quais expectativas você tem com a empresa focal? Relações de longo prazo são também buscadas com os demais parceiros? Como? Já aconteceu de uma parceira ser encerrada? Quais fatores levaram a essa decisão?
		Fluxo de informação	6. Você compartilha informações financeiras e não-financeiras com a empresa focal? Como e quais são as informações? 7. Você recebe informações financeiras e não-financeiras da empresa focal? Quais?

Relacionamentos interorganizacionais integrados	Caracterizar os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre parceiros;		<p>Explique como a informação é compartilhada entre e a empresa focal?</p> <p>Como o compartilhamento das informações gerenciais trazem benefícios mútuos para sua empresa e para a empresa focal?</p> <p>Como você utiliza a informação recebida?</p> <p>Como a contabilidade e os sistemas de informações gerenciais operam para integração entre você e a empresa focal? E com os demais parceiros?</p>
Fatores contingenciais			
Internos	<p>Identificar os principais fatores contingenciais internos do ambiente interorganizacional;</p> <p>Descrever como os fatores contingenciais internos criam barreiras ao desempenho da cadeia de suprimentos.</p>	Tecnologia	<p>8. Existem algum tipo de tecnologia ou sistemas compartilhados entre você e a empresa focal? Conte sobre eles.</p> <p>Como esses sistemas colaboram para manter a relação com a empresa focal?</p>
		Estratégia	<p>9. Existe flexibilidade em relação a quantidade produzida? Como acontece essas alterações?</p> <p>Quando é preciso alterar a quantidade ou características do produto você precisa comunicar a empresa focal? Como acontece?</p>
		Maturidade	<p>10. Como você e a empresa focal acompanham as atividades desenvolvidas?</p> <p>Como você e a empresa focal acompanham os resultados alcançados?</p> <p>Existem ou já aconteceu interrupção nas atividades da cadeia de suprimentos? Eles são decorrentes de quê? Como você e a empresa focal lidaram?</p>
		Gestão de riscos	<p>11. Que tipo de riscos você e a empresa focal correm?</p> <p>12. Conte como você e a empresa focal tratam a gestão de riscos na cadeia de suprimentos.</p>
		Resiliência	<p>13. Conte como você e a empresa focal lidam com situações inesperadas. Descreva um evento contingente que a cadeia de suprimentos passou.</p> <p>Quando é necessário realizar melhorias e mudanças, como isso é feito por você e a empresa focal?</p>
		Poder	<p>14. Existe alguma das empresas parceiras que coordena a tomada de decisão? Qual empresa e como acontece.</p>
Externos	<p>Identificar os principais fatores contingenciais externos do ambiente interorganizacional;</p> <p>Descrever como os fatores contingenciais externos criam barreiras ao desempenho da cadeia de suprimentos</p>	Incerteza ambiental	<p>15. Como você percebe o impacto de fatores externos a cadeia de suprimentos. (tecnologia, políticas, recursos críticos etc).</p>
		Concorrência	<p>16. Descreva sobre relação estabelecida com seus concorrentes.</p>
		Regulamentação governamental	<p>17. Conte como as regulamentações setoriais influenciam as atividades dentro da cadeia de suprimentos.</p> <p>18. Quais são as regulações que você e seus parceiros estão sujeitos?</p>

Desempenho interorganizacional	Verificar como os relacionamentos interorganizacionais colaboram com o desempenho interorganizacional	Atributos do desempenho	<p>19. Como é feito o acompanhamento do desempenho financeiro e não financeiro entre você e a empresa focal?</p> <p>20. Como o relacionamento com a empresa focal contribui para o desempenho interorganizacional?</p> <p>A parceria com a empresa focal faz com que a capacidade de resposta e a agilidade da CS seja otimizada?</p> <p>A parceria com a empresa focal gera redução de custo? Como?</p> <p>Você percebe que, devido a parceria com a empresa focal, os resultados financeiros são melhores? Quais são os melhoramentos percebidos?</p> <p>Existe economia de recursos – a exemplo de tempo, processos, matéria-prima, embalagem, etc. –, devido a troca de informações e cooperação com a empresa focal?</p> <p>Como você avalia o desempenho financeiro da CS? E o não-financeiro?</p>
--------------------------------	---	-------------------------	--

APÊNDICE C – Livro de códigos

Constructos de primeira ordem	Definição	Constructos de segunda ordem	itens	definição	Questões	Exemplos
Confiança interorganizacional	Os membros acreditam que os parceiros irão agir em benefício dos interesses do grupo	Confiança	Confiança baseada em contrato	Vinculada a um contrato escrito ou oral, assumindo um contexto de norma moral compartilhada, onde se espera que as partes vão cumprir os acordos e compromissos combinados	<p>Conte como foi construído o relacionamento com a empresa focal?</p> <p>Como foi construído o relacionamento com seus fornecedores chave? E com seu varejista chave?</p> <p>Existe confiança nesse relacionamento? Como essa confiança foi construída?</p>	Elementos que descrevem contratos entre as empresas
			Confiança baseada em competência	Baseada na expectativa de que o parceiro é capaz de desempenhar com a capacidade esperada as suas atribuições. Tem foco nas habilidades e competências desenvolvidas pelos parceiros		"Um dos grandes destaques da empresa focal dentro do mercado que fez com que aumentasse a sua credibilidade, a sua confiança, o respeito mútuo entre os clientes e a empresa, é exatamente essa qualidade que se tem na prestação de serviço"
			Confiança baseada em boa vontade	Pautada em intencionalidade, boa-fé e capacidade de iniciativa		"O relacionamento amistoso, confiável entende? entre os seus parceiros

						entende? essa boa, esse bom relacionamento"
		Comportamento	Antecedentes do relacionamento	Causas que levaram ao relacionamento estabelecido	Descreva os contratos com seus parceiros. Quais problemas as parcerias enfrentam?	"empresas co-societárias"
	Assimetria		O relacionamento possui diferenças de poder, cooperação e percepções	"Agora, a parceria da empresa de transportes, voltando também é um pouco diferente, porque na minha parte eu que ajudo ela, a empresa focal. Ela não ajuda empresa focal"		
	Controle específico		Existe algum controle (contrato, acordo etc) entre os parceiros	"Algumas empresas a gente faz contratos de exclusividade para determinadas áreas"		
	Encerramento de parcerias		Fatores que levam ao encerramento de parcerias	"Também por conta é desse descrédito que alguns fornecedores nos passavam. Entendeu, da situação... Eu atendo um cliente e depois um		

					<p>fornecedor vai lá, a própria indústria começa a pulverizar"</p>
			Gratidão	Existe um sentimento de gratidão em relação ao parceiro	"Mas não comercial, a empresa focal foi o diferencial para que esse elo entre comercial industrial seguisse fim para ser o que a empresa de tintas é hoje"
			Independência	Os envolvidos no relacionamento possuem independência	"E as decisões, elas são tomadas de acordo com a sua diretoria, com os seus gestores"
			Oportunismo	Comportamentos oportunista identificados em relação ao parceiro	"Porque assim meu representante vai colocar o produto da empresa de tintas numa loja. Aí, às vezes, um danado de um representante da empresa de tintas vai "Ah, o senhor já vende essa

					tinta? eu sou o representante da fábrica" Ora, a fábrica vai ter um preço melhor"
			Pensamento de grupo	Existe um pensamento de grupo identificado	"pode atrapalhar meu parceiro"
			Problemas de relacionamento	Conflitos identificados nos relacionamentos	"Rapaz, olha, tem um tem uma transportadora de fora que está trazendo mais barato do que a nossa. Isso não existe"
			Proteção	Os parceiros se protegem de ameaças	"Inclusive hoje, hoje no mercado está se alocando mais 3 distribuidoras aqui na Paraíba, de grande nome, que já buscaram a gente como para ser parceiros, por ser referência na Paraíba. Mas como a gente tem essa exclusividade

					com o grupo, a gente não pode assumir esse compromisso"
			Relacionamento interpessoal	Os funcionários das empresas possuem algum tipo de relacionamento	"Eu tenho um relacionamento direto com o pessoal da logística e de lá"
			Sentimento de pertencimento	Os funcionários possuem um sentimento de pertence a empresa a que trabalham	"É um grande exemplo, né? Que somos nós, tudo acima de 20 anos, entendeu? Então todos nós. Eu vou falar até por eles assim que não são tantos, né? É que hoje nem tem mais pretensão em sair, entendeu?"
		Aspectos organizacionais	Cultura	Aspectos culturais identificados que levam a um comportamento que interfere nos relacionamentos interorganizacionais	"eles estavam envolvido em todos os processos e eles foram passando isso para os colaboradores e aqueles primeiros

						foram reproduzindo isso aí então gerou uma cultura nossa"
Colaboração interorganizacional	Vontade e disposição em colaborar com os membros na coordenação, resolução de problemas, flexibilidade, entrega, desempenho etc.	Colaboração	Benefícios mútuos	A colaboração gera benefícios para as empresas envolvidas	Conte como funciona a colaboração com seu fornecedor chave? E com seu comprador chave?	"Compartilha esse custo"
			Compartilhamento de recursos	As empresas compartilham recursos físicos, humanos, tangíveis e intangíveis	Conte como funciona a colaboração com a empresa focal. Relate alguma situação em que você e seu fornecedor chave precisaram fazer esforços colaborativos. E uma situação com seu comprador chave. Quais são as situações de interação entre e seu fornecedor e comprador chave (ex. almoços, reuniões	"Às vezes a empresa focal tá lotado lá também, aí tem mercadoria dela ali naquela naquela ilha. Aí ela demora um pouco mais até abrir espaço para dar para o estoque dela"
			Comunicação colaborativa	As empresas conseguem de maneira rápida e não burocrática se comunicar com o parceiro para resolver demandas e necessidades		"Então, a gestão da empresa A com a gestão da empresa B estão em constante contato e expondo as dificuldades"

			Criação de estratégia	As empresas são capazes de estabelecer estratégias a serem alcanças conjuntamente	etc.)? Qual a frequência destes encontros? Que assuntos emergem a partir desta interação?	"não trabalho com outra marca que choque com a empresa de tintas"
			Cumprir acordos	Existem acordos entre as empresas que devem ser cumpridos		"Cada uma se posicionando no seu devido lugar colaborativo, mas que permita o crescimento de todas"
			Objetivos mútuos	As empresas são capazes de estabeleces objetivos mútuos		"Até porque tanto a empresa focal, como a empresa de tintas, como a empresa de transportes, elas primam por esse controle de qualidade"
			Planejamento conjunto	As empresas realizam um planejamento operacional, estratégico ou pontual conjuntamente		"Então a gente, a empresa focal, pode solicitar da empresa de transportes para coletar determinada mercadoria em determinado estado, em determinado fornecedor, etc. Mas isso

					previamente programado"
			Práticas de colaboração	Diversas práticas que podem ser identificadas, onde uma empresa colabora com a outra	"Onde J*P* compra, aí já indica a empresa de transportes a indústria, entendeu? "
			Prioridade	A empresa dá prioridade (atendimento, produção, entrega tc) ao parceiro, frente aos demais clientes	"Para atender eles, o mais rápido possível"
			Reciprocidade	Devido a colaboração do parceiro a empresa também oferece colaboração em troca	"Do jeito que vai, a gente tenta trazer porque eles ajudam a gente, então quando eles mandam a gente tem que ajudar fazer o maximo pra ajudar, né?"
			Repetição	Transações que se repetem entre as empresas e que devido a isso facilita a colaboração	"Como eu já sei que funciona lá, eu só faço mandar as notas"

			Resolução de problemas	As empresas colaboram para resolver problemas		"Já tive problemas e eu contei com eles e eles foram bem parceiros comigo"
Força da cadeia de suprimentos	Verificar se os relacionamentos são de longo prazo, ou se existe interesse de continuidade, a longevidade e estabilidade.	Força	Comprometimento	A empresa possui responsabilidade com o parceiro	<p>Quanto tempo tem a relação com seu fornecedor chave? E com o comprador chave?</p> <p>O que vocês costumam fazer para manter as parcerias com o fornecedor chave? E com o comprador chave?</p> <p>Quanto tempo tem a relação com a empresa focal?</p> <p>O que vocês e a empresa focal costumam fazer para manter essa parceria?</p>	"Então tem essa responsabilidade perante a transportadora também. Então a gente tem que acompanhar o mesmo nível de serviço, entendeu?"
			Dependência	A empresa depende de recursos (humanos, físicos, intangíveis) do parceiro		"Se não tivesse tido a empresa focal antes, ela não conseguiria esse mercado jamais, né?"
			Estabilidade	O relacionamento estabelecido é estável, não apresenta momentos de interrupção ou indícios de ser interrompido		"Então, assim, a relação sendo amigável e saudável, não tem porque deixar"

			Longevidade	O relacionamento é de longo prazo		"Existem fornecedores que são fornecedores nossos desde a fundação da empresa focal, desde 34 anos atrás"	
Fluxo informacional	Verificar se a informação financeira e não financeira é compartilhada com membros por meio de práticas de contabilidade interorganizacional	Informações contábeis e gerenciais	Falta de acesso	Os parceiros não tem acesso ou tem dificuldade de acesso a informações contábeis e gerenciais	Você compartilha informações financeiras e não-financeiras com a empresa focal? Como e quais são as informações?	"É, na verdade essas informações eu não tenho acesso..."	
			Meio de compartilhamento	Por onde a informação é compartilhada (sistema, meios de comunicação, reuniões, nuvem etc)		Você recebe informações financeiras e não-financeiras da empresa focal? Quais?	"usamos os meios de telefonia"
			Práticas interorganizacionais de compartilhar informações	As empresas fazem reuniões, relatórios, almoços etc e compartilham informações		Você compartilha informações financeiras e não-financeiras com seus parceiros? Como e quais são as informações?	"Ele faz apresentação também de resultados econômicos"
			Qualidade a informação	A informação agrega valor e pode ser usada como vantagem competitiva		Você recebe	"Não se tornam tão fiel de fato a operação da gente"

			Uso para tomada de decisão	A informação é usada para tomada de decisão pelo parceiro ou na cadeia de suprimentos	informações financeiras e não-financeiras dos seus parceiros? Quais?	"Sim, porque basicamente no momento que a gente apresenta aquele dado. No momento mesmo já tomaram decisões, entendeu?"
			Uso potencial	informação vista como útil, porém sem necessidade de uso		"A gente tem reuniões mensais com sócios hoje, que essas reuniões são para mostrar os resultados"
			Uso pretendido	existe a intenção e a capacidade de usar a informação		"Conhecimento como como natural, não diria comum, natural"
			Uso real	a informação é usada sem necessariamente agregar valor		Então há sempre mensalmente, uma prestação de conta. É rateando esses esses custos, né?
			Uso eficiente e Eficaz	que agrega valor ao planejamento e aos processos		"A gente passa estoque, venda por estado, sim, essas informações para que possam dos itens que mais vendem da curva A"

Fatores contingenciais interorganizacionais						
Fatores internos						
Constructos de primeira ordem	Definição	Constructos de segunda ordem	itens	definição	Questões	Exemplos
Tecnologia	Elementos que interagem no ambiente interorganizacional com os relacionamentos e com o desempenho da cadeia de suprimentos	Verificar se as empresas membros da cadeia utilizam alguma tecnologia que permite compartilhar informações relevantes, melhorar processos, colaborar com parceiros, ser ágil, melhorar a comunicação etc.	Organizacional	Tecnologias usadas no ambiente organizacional, mas que beneficiam os parceiros ou a cadeia de suprimentos	Existem algum tipo de tecnologia ou sistemas compartilhados entre sua empresa e o fornecedor? E com o comprador? Conte sobre eles. Existem algum tipo de tecnologia ou sistemas compartilhados entre você e a empresa focal? Conte sobre eles.	"nós temos aqui um sistema de de logística, vamos dizer, desde o recebimento do pedido, a separação, a embalagem, a conferência"
			Interorganizacional	Tecnologias que são usadas no ambiente interorganizacional possibilitando o acesso ou o uso conjunto		"tanto a equipe da empresa de transportes como a equipe da empresa focal utiliza esse sistema para poder fazer essa integração, entendeu?"
Estrutura		Organização da cadeia- vertical e horizontal; Complexidade- Tamanho da cadeia	Complexidade de elos	Quantidade de elos na cadeia de suprimentos relacionados a fornecedores e clientes	Quantos fornecedores e compradores em média você possui? Quantos parceiros interorganizacionais em média você	"temos mais de 300 fornecedores"

			Mecanicista	Estrutura organizacional hierárquica	possui? Quem são seus principais parceiros? Por que você considera como principais parceiros?	Existência de muitos níveis hierárquicos e burocracia organizacional
			Orgânica	Estrutura organizacional flexível		"É da não burocratização, porque se burocratizar demais, dá errado"
			Proximidade física	Proximidade física entre empresas parceiras		As empresas estão fisicamente próximas
Estratégia		Flexibilidade: capacidade de entregar produtos e quantidade, fornecimento e flexibilidade dos sistemas de informação.	Operacional	As empresas são capazes de flexibilizar atividades, produção e processos para cooperar com os relacionamentos e com a cadeia de suprimentos	Existe flexibilidade em relação as atividades desenvolvidas? Como acontece essas alterações?	"Eu mesmo que eu posso fazer. Independente do cargo"
			Informacional	Os sistemas de informação usados são capazes de se ajustar as demandas e mudanças da cadeia		Sistemas flexíveis que captam mudanças no ambiente interorganizacional
			Relacional	As empresas são capazes de flexibilizar processos e atividades para atender as necessidades dos parceiros		"A gente faz para manter a parceria, faz"

Maturidade		Capacidade de maior controle sobre resultados, previsões, processos e relacionamentos.	Acompanhamento de metas	É possível acompanhar metas e indicadores interorganizacionais	Como você acompanha as atividades desenvolvidas com seu fornecedor chave? E com seu comprador chave? Como você acompanha as atividades desenvolvidas com a empresa focal?	"E essas metas, elas são estabelecidas e elas são acompanhadas, entendeu?"
			Maturidade interna	As empresas possuem maturidade interna que beneficia as atividades da cadeia de suprimentos		"Vai mostrar excesso de estoque de determinados produtos, o que não vendeu"
			Previsão	É possível realizar previsões de demandas dos parceiros		"É, isso para fazer um planejamento de compra, para não ter nenhum excesso de estoque"
			Processos	Os processos desenvolvidos entre os parceiros na cadeia de suprimentos possuem maturidade		"A nossa coordenação nessa distribuição de dessa cadeia, que entre o atacadista e o lojista ela é muito boa. Ela é muito bem coordenada, muito bem controlada"
Gestão de risco		Risco de interrupção e perturbações.	Interrupção inesperada	Riscos que podem atingir a cadeia de suprimentos e causar interrupções. São difíceis de prever	Que tipo de riscos você e a empresa focal correm? Conte como você e a empresa focal	"Porque a demanda foi muito alta de vendas, acho que a empresa dobrou o faturamento dela"

					tratam a gestão de riscos na cadeia de suprimentos.	e eles não quiseram ir"
			Interrupção operacional	Riscos de interromper as operações da cadeia de suprimentos decorrente de atividades e processos cotidianos	Que tipo de riscos você e seu fornecedor chave correm? E você e seu comprador chave? Conte como você e seus parceiros chave tratam a gestão de riscos na cadeia de suprimentos.	"É praticamente todos os dias, tenho que avaliar isso, porque... como a gente compra de alguns importadores"
Resiliência		Capacidade da cadeia voltar a normalidade após interrupções ou capacidade de não ter interrupções	Adaptação operacional	Para manter ou retornar a normalidade as atividades da cadeia de suprimentos as empresas são capazes de realizar adaptações operacionais e nas atividades desenvolvidas	Conte como você e seu fornecedor e comprador chave lidam com situações inesperadas. Descreva um evento contingente que a cadeia de suprimentos passou. Conte como você e a empresa focal lidam com situações inesperadas. Descreva um evento contingente que a cadeia de suprimentos passou.	"E a gente que só parou 3 dias, eu acho, Sabrina. E o nosso ia. E não ia com raiva, não"
			Adaptação relacional	As empresas realizam adaptações devido ao relacionamento estabelecido para que as atividades voltem a ocorrer		"nosso relacionamento com a indústria também é muito bom, é muito forte, então isso traz esse elo"

Poder		Averiguar como e se o poder é exercido.	Coercitivo	A empresa focal exercer imposições nos seus relacionamentos para que tudo ocorra conforme sua vontade	Existe alguma das empresas parceiras que coordena a tomada de decisão? Qual empresa e como acontece.	Elementos que demonstrem imposições da empresa focal
			Mediado	A empresa focal busca diálogo, planejamento e equilíbrio em acordos e definições nos seus relacionamentos		"negociar, negociar, sem ser impositivo"
Externos						
Incerteza ambiental	Elementos que estão no ambiente externo da cadeia de suprimentos mas são capazes de agir sobre os relacionamentos e sobre o desempenho da cadeia de suprimentos	Relacionados ao ambiente exógeno de negócios.	Ambiente tecnológico	Mudanças tecnológicas que podem influenciar e mudar as atividades da cadeia de suprimentos de material de construção	Como você percebe o impacto de fatores externos a cadeia de suprimentos. (tecnologia, políticas, recursos críticos etc).	"Um ajuste de processo talvez uma tecnologia que você vá avançando se você precisa acompanhar ou inserir na sua empresa para você não ficar atrasado"
			Contexto	Elementos do contexto de operação da cadeia (local, região, insumos, cultura) são capazes de influenciar as operações		"Então eu consigo, numa região que é a terceira maior economia do Brasil..."
			Desastre ambiental	Desastres ambientais (chuvas, secas, eventos extremos)		"Por exemplo, a gente sofreu muito com essa do Rio

				que causam impacto na cadeia de suprimentos		Grande do Sul não é? "
			Economia	Elementos do contexto econômico do país e mundial que afeta a cadeia de suprimentos		"Poder de compra do consumidor final. Aí isso para mim eu vejo como um ponto que tem que ser bem analisado para que isso não comprometa a nossa estrutura, até porque a nossa fracos tem um custo fixo muito alto"
			Política	Aspectos políticos locais, do país e mundial que podem afetar a cadeia de suprimentos		"Faz principalmente da parte política. A gente sempre está. Tem que estar antenado em tudo"
			Preços	Alterações de preços de produtos e insumos que afetam a cadeia de suprimentos		"eu vou comprar mal e a mercadoria vai ficar cara, entendeu?"
			Recursos	Alterações na disponibilidade dos recursos necessários a cadeia de suprimentos		"Mas a gente tenta melhorar, fugir da briga, comprar itens que fogem um pouco da briga"

Concorrência			Hostil e desleal	Concorrência hostil e desleal que afeta a cadeia de suprimentos	Descreva sobre relação estabelecida com seus concorrentes.	"tem concorrente que joga o mercado muito para baixo, joga preço muito para baixo"
Regulamentação governamental			Fiscalização	Fiscalizações a que a cadeia de suprimentos está sujeita	Conte como as regulamentações setoriais influenciam as atividades dentro da cadeia de suprimentos.	"é liberação mais que existe, é mais em relação a questão de madeira e madeiras. Do que há o Controle do Ibama"
			Tributação	Relação da cadeia de suprimentos com os aspectos tributários	Quais são as regulações que você e seus parceiros estão sujeitos?	"O risco tributário, muito grande"
Desempenho interorganizacional						
Desempenho interorganizacional	Verificar como os relacionamentos interorganizacionais colaboram com o desempenho interorganizacional	Elementos que indicam que a cadeia formada consegue alcançar aspectos do desempenho	Agilidade	Elementos que demonstrem que devido aos parceiros a cadeia ganha agilidade	Como é feito o acompanhamento do desempenho financeiro e não financeiro entre você e a empresa focal?	"É sim, porque digamos que eu tenho uma falta de um produto aqui, Ah, eu vou contactar a empresa de transportes, estou precisando desse produto com urgência"
					Como o relacionamento com a empresa focal	

			Confiabilidade	Elementos que demonstram que os relacionamentos estabelecidos trazem confiabilidade	<p>contribui para o desempenho interorganizacional ?</p> <p>Como os relacionamentos interorganizacionais , com o fornecedor chave e com o comprador chave, contribuem para o desempenho interorganizacional.</p>	"Mas normalmente esses acordos que são firmados, então eles são cumpridos, são respeitados"
			Capacidade de resposta	Elementos que demonstram que devido aos relacionamentos a cadeia consegue melhorar as respostas a clientes e participantes		"Comprovou o problema, mando recolher, no dia seguinte ele faz a nota de devolução, ele já manda um produto novo para ele"
			Redução de custos	Elementos que demonstrem que devido aos relacionamentos a cadeia tem redução de custos		"A gente pode barganhar preço, né?"
			Resultados financeiros	Elementos que demonstrem que devido aos relacionamentos a cadeia consegue melhores resultados financeiros		Aspectos que mostram resultados financeiros diretos

			Eficiência	Elementos que demonstram que devido aos relacionamentos a cadeia consegue ter mais eficiência		"Ai, a gente joga esses pedidos nesse sistema de roteirização e ele faz a otimização das entregas, faz o ponto a ponto"
--	--	--	------------	---	--	---

ANEXO A- Parecer do comitê de ética

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: FATORES CONTINGENCIAIS E INTEGRAÇÃO ENTRE PARCEIROS: IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Pesquisador: SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 82134324.6.0000.5188

Instituição Proponente: Universidade Federal da Paraíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.051.031

Apresentação do Projeto:

Este estudo caracteriza-se como de abordagem exploratória-descritiva de natureza qualitativa. Para isso será realizado um estudo de caso com duas empresas membros de uma cadeia de suprimentos agroalimentar. O membro nomeado como empresa focal é uma empresa de que cria e abate frangos, a empresa intitulada fornecedor é um supermercado que comercializa os produtos da empresa focal. As empresas estão localizadas

no nordeste. O método de coleta de dados será a entrevista semi estruturada. As questões envolvem aspectos do perfil da empresa e do respondente, e de maneira preponderante busca-se compreender as relações interorganizacionais com os parceiros, para isso perguntas que

envolvem: (1) confiança, colaboração, e relacionamentos de longo prazo; (2) fatores contingenciais do meio interorganizacional; (3) desempenho interorganizacional fazem parte do roteiro. As entrevistas podem ser realizadas presencialmente ou remotamente e tem como foco pessoas que assumem cargos de gerência nas duas empresas.

Objetivo da Pesquisa:

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar como os relacionamentos interorganizacionais entre parceiros, diante de fatores contingenciais, colaboram para um melhor desempenho da cadeia de suprimentos.

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: FATORES CONTINGENCIAIS E INTEGRAÇÃO ENTRE PARCEIROS: IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Pesquisador: SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 82134324.6.0000.5188

Instituição Proponente: Universidade Federal da Paraíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.051.031

Apresentação do Projeto:

Este estudo caracteriza-se como de abordagem exploratória-descritiva de natureza qualitativa. Para isso será realizado um estudo de caso com duas empresas membros de uma cadeia de suprimentos agroalimentar. O membro nomeado como empresa focal é uma empresa de que cria e abate frangos, a empresa intitulada fornecedor é um supermercado que comercializa os produtos da empresa focal. As empresas estão localizadas

no nordeste. O método de coleta de dados será a entrevista semi estruturada. As questões envolvem aspectos do perfil da empresa e do respondente, e de maneira preponderante busca-se compreender as relações interorganizacionais com os parceiros, para isso perguntas que

envolvem: (1) confiança, colaboração, e relacionamentos de longo prazo; (2) fatores contingenciais do meio interorganizacional; (3) desempenho interorganizacional fazem parte do roteiro. As entrevistas podem ser realizadas presencialmente ou remotamente e tem como foco pessoas que assumem cargos de gerência nas duas empresas.

Objetivo da Pesquisa:

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar como os relacionamentos interorganizacionais entre parceiros, diante de fatores contingenciais, colaboram para um melhor desempenho da cadeia de suprimentos.

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 7.051.031

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

SEGUNDO PESQUISADORES:

Riscos:

Os riscos identificados ao participante ou entidade são mínimos e referem-se à tarefa que pode parecer repetitiva e, por consequência, pode resultar em um cansaço. Além deste, o entrevistado pode trazer informações sigilosas que lhe comprometam. Porém, como será garantido o anonimato do respondente e da empresa essas informações podem trazer constrangimento durante a entrevista, mas serão informações não utilizadas. Além disso, a gravação da entrevista pode trazer desconforto ao entrevistado.

Benefícios:

Os benefícios identificados estão relacionados a necessidade crescente de compreender as relações estabelecidas entre empresas que melhoram sua competitividade, desempenho organizacional e desempenho de toda cadeia de suprimentos. Garantir essa cadeia de suprimentos se desenvolva reflete diretamente no desenvolvimento da sociedade, que precisa de produtos e serviços, e também contribui para que as empresas garantam sua continuidade. Desta forma, esse estudo busca por meio dos seus métodos científicos aprofundar o conhecimento sobre essas relações interorganizacionais visando contribuir com sua manutenção e ampliar os benefícios que trazem as empresas e a sociedade.

RISCOS E BENEFÍCIOS ADEQUADOS AO PROJETO.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

PESQUISA EXEQUÍVEL.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

FORAM APRESENTADOS TEMPESTIVAMENTE E ADEQUADAMENTE NESSA VERSÃO.

Recomendações:

CASO EXISTA NECESSIDADE DE MUDANÇA DE QUALQUER PARTE DO PROJETO (CRONOGRAMA, OBJETIVO...) ENVIAR EMENDA VIA PLATAFORMA BRASIL.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

NÃO FORAM ENCONTRADOS ÔBICES ÉTICOS

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba, CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim,

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 7.051.031

informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2337766.pdf	29/08/2024 09:53:48		Aceito
Cronograma	CRONOGRAMADEATIVIDADEAjustado.docx	29/08/2024 09:53:35	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEAJUSTADO.docx	29/08/2024 09:26:29	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Outros	MATRIZTEORICADOROTEIRO.docx	07/08/2024 18:19:43	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Outros	ROTEIRODEENTREVISTAS.docx	07/08/2024 18:19:14	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Outros	PROTOCOLODOESTUDO.docx	07/08/2024 18:18:51	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Outros	CERTIDAODEQUALIFICACAO.pdf	07/08/2024 18:16:09	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Outros	TERMODEANUENCIA2.pdf	07/08/2024 18:13:27	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Outros	TERMODEANUENCIA1.pdf	07/08/2024 18:12:47	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETODETESECOMPLETO.docx	07/08/2024 18:10:39	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADEROSTO.pdf	07/08/2024 18:05:52	SABRINA RIBEIRO DE ALMEIDA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
 Bairro: Cidade Universitária CEP: 58.051-900
 UF: PB Município: JOAO PESSOA
 Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedoetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UEPB



Continuação do Parecer: T.051.031

JOAO PESSOA, 03 de Setembro de 2024

Assinado por:
Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))

ANEXO B- TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO(TCLE)

Prezado(a) **PARTICIPANTE DE PESQUISA,**

Os pesquisadores Sabrina Ribeiro de Almeida e Aldo Leonardo Cunha Callado, convidam você a participar da pesquisa intitulada “**FATORES CONTINGENCIAIS E INTEGRAÇÃO ENTRE PARCEIROS: IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**”. Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela **Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Objetivo da Pesquisa: verificar como os relacionamentos interorganizacionais entre parceiros diante de fatores contingenciais, colaboram para um melhor desempenho da cadeia de suprimentos.

Descrever a metodologia: Esta pesquisa possui uma abordagem metodológica qualitativa e propõe a realização de um estudo de caso com empresas do nordeste. Para realização do estudo serão realizadas entrevistas semi estruturadas, análise de documentos e observação. As questões realizadas durante a entrevista incluem: (1) idade, gênero, tempo de experiência do respondente, tipo de sociedade, tempo no mercado e setor da empresa; (2) relacionamentos inteorganizacionais desenvolvidos com parceiros, no tocante a compreender se existe confiança, colaboração, quais fatores contribuem para duração desses relacionamentos; (3) fatores contingenciais do ambiente interorganizacional; (4) aspectos do desempenho da cadeia de suprimentos ao qual a empresa faz parte. As entrevistas têm duração média de uma hora e serão gravadas, apenas o áudio, para possibilitar a transcrição posterior.

Riscos ao(à) Participante da Pesquisa: O risco identificado ao participante ou entidade é mínimo e refere-se à tarefa que pode parecer repetitiva e, por consequência, pode resultar em um cansaço. Além deste, o entrevistado pode trazer informações sigilosas que lhe comprometam.

Benefícios ao(à) Participante da Pesquisa:

Os benefícios identificados estão relacionados a necessidade crescente de compreender as relações estabelecidas entre empresas que melhoram sua competitividade, desempenho

organizacional e desempenho de toda cadeia de suprimentos. Garantir que essa cadeia de suprimentos se desenvolva reflete diretamente no desenvolvimento da sociedade, que precisa de produtos e serviços, e também contrinui para que as empresas garantam sua continuidade. Desta forma, esse estudo busca desenvolver por meio dos seus métodos científicos aprofundar o conhecimento sobre essas relações interorganizacionais visando contribuir com sua manutenção e ampliar os bneficios que trazem as empresas e a sociedade.

Informação de Contato do Responsável Principal e de Demais Membros da Equipe de Pesquisa:

Responsável Executor Principal pela Pesquisa: Sabrina Ribeiro de Almeida
Intituição: Universidade Federal da Paraíba - PPGCC UFPB
Email: sabrina_almeidacont@hotmail.com
Telefone: (83) 9 9995-4012

Responsável executor pela Pesquisa: Aldo Leonardo Cunha Callado
Intituição: Universidade Federal da Paraíba - PPGCC UFPB
Email: aldocallado@yahoo.com.br
Telefone: (83) 9 9928-8236

Endereço e Informações de Contato da Universidade Federal da Paraíba - PPGCC UFPB

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - CCSA - UFPB
Endereço: CCSA, UFPB, Campus I, Cidade Universitária, João Pessoa/PB, CEP: 58.051-900.
Telefone e WhatsApp: (83) 3216-7285
E-mail: ppgccufpb@gmail.com
Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.
Homepage: <https://www.ccsa.ufpb.br/ppgcc>

Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)
Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba
Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB
Telefone: +55 (83) 3216-7791
E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br
Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.
Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento por extenso e **em rubrica em todas as páginas, VOCÊ**, de forma voluntária, na qualidade de **PARTICIPANTE** da pesquisa, expressa o seu **consentimento livre e esclarecido** para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, assinada pela Pesquisadora Responsável.

João Pessoa – PB, _____ de _____ de

Assinatura, por extenso, e em rubrica em todas as páginas, do(a) Participante da
Pesquisa

Assinatura, por extenso, e em rubrica em todas as páginas, da Pesquisadora
Responsável pela pesquisa