

## Criação e Apropriação de Valor em Gestão de Cadeias de Suprimentos: Uma Revisão de Literatura

**Autoria:** Priscila Laczynski de Souza Miguel, Guilherme Silveira Martins

### Resumo

A importância da gestão da cadeia de suprimentos e dos relacionamentos colaborativos têm crescido dentro do campo de operações e no contexto geral da disciplina de administração, com estudos acadêmicos contribuindo para aprofundar o conhecimento e o desenvolvimento da teoria. Na prática, diversas empresas adotaram novas práticas de gestão de suprimentos para melhorar sua *performance* (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006). O princípio que norteia a literatura é de que uma estratégia comum e a adoção de práticas de integração e cooperação entre membros de uma mesma rede resultam em criação de valor e desempenho superior para cada participante e também para a relação como um todo (COOPER; LAMBERT; PUGH, 1997; MENTZER *et al.*, 2001). A visão relacional da estratégia fornece embasamento teórico ao explicar como o relacionamento inter-organizacional pode resultar em vantagem competitiva em relação à concorrência (DYER; SINGH, 1988).

Do ponto de vista empírico, diversos estudos têm sido publicados em diferentes periódicos internacionais de operações, cadeias de suprimentos e também de estratégia, mas a falta de uma análise mais detalhada e integrada dos resultados não permite o avanço do conhecimento sobre relacionamentos estratégicos ou a generalização da teoria (FROHLICH; DIXON, 2006; HUBBARD; VETTER; LITTLE, 1998).

O próprio conceito de vantagem competitiva em estratégia está em desenvolvimento, recentemente convergindo para o consenso de que ocorre se a empresa cria mais valor econômico que seus competidores (PETERAF; BARNEY, 2003). Criação de valor, por sua vez, é definida como a diferença entre disposição a pagar dos clientes de determinada empresa e o custo de oportunidade de seus fornecedores (BRANDENBURGER; STUART, 1996). Paralelamente, a empresa só pode manter esta vantagem competitiva ao longo do tempo, se é capaz de se apropriar deste valor (COFF, 1999; PETERAF; BARNEY, 2003). Apesar da adoção dos termos comuns, parece não haver integração entre estes dois campos, o que impede uma melhor compreensão do real impacto da adoção destas práticas para as empresas e para a cadeia.

O presente estudo tem como objetivo preencher estas lacunas, analisando como os estudos empíricos têm avaliado o impacto sobre gestão da cadeia de suprimentos e relacionamentos entre empresas sobre o desempenho e sobre a criação e apropriação de valor.

Para isto, foi realizada uma extensa revisão de literatura dos estudos empíricos em 8 (oito) periódicos internacionais, o que resultou em 83 artigos sobre o tema. Os artigos foram classificados quanto às dimensões utilizadas, a unidade de análise, a fundamentação teórica, a estratégia de pesquisa, ferramenta de análise de dados e a operacionalização do desempenho.

Os resultados sugerem que, embora ainda não possam ser considerados conclusivos pelos diferentes desenhos de pesquisa e pela limitação das amostras estudadas, há uma tendência a relação positiva entre características específicas e desempenho. Contudo, ao avaliar o efeito do relacionamento colaborativo sobre o desempenho da empresa apenas, as pesquisas não estão testando se há criação de valor, mas sim apropriação de valor, identificando oportunidade para futuras pesquisas.

## Introdução

Na última década, a academia e o ambiente gerencial presenciaram um aumento do interesse nos relacionamentos colaborativos e na gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM). A relevância do campo é decorrente do pressuposto que parcerias entre empresas da mesma cadeia resultam em aumento da vantagem competitiva, evidenciada por redução de inventários, satisfação de clientes e obtenção de melhoria em custos e prazos (BECHTEL; JAYARAM; 1997; COOPER; ELLRAM, 1993; COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; MENTZER *et al.*, 2001).

No campo de operações, muitos estudos empíricos verificam a relação entre a adoção de integração de processos, colaboração, compartilhamento de informações e o desempenho da empresa (por exemplo, CHEN; PAULRAJ, LADO, 2004; MIN; MENTZER, 2004). Recentemente, as pesquisas passaram a analisar o desempenho da díade ou cadeia, também verificando evidências de sua eficácia (LANIER; WEMPE; ZACHARIA, 2010; WU; CHOI; RUNGTSUNATHAM, 2010).

As próprias definições de vantagem competitiva e criação de valor, contudo, ainda estão em estágio de desenvolvimento no campo. Uma vertente define como vantagem competitiva de uma empresa a sua capacidade de superar seus concorrentes em termos de valor percebido pelo cliente e otimização de seus custos para entregá-lo. Este conceito se baseia no modelo de criação de valor, em que valor criado é a diferença entre a disposição a pagar de um cliente e o custo da empresa (PETERAF; BARNEY, 2003). Se considerarmos a relação cliente-empresa-fornecedor, o valor criado é a diferença entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor (BRANDENBURGER; STUART, 1996). A escolha de determinado produto ou serviço é tomada pelo cliente de acordo com a relação custo-benefício percebida entre as diferentes alternativas, de forma que o excedente entre sua disposição a pagar e o preço é maximizado. A definição de custo de oportunidade também é um conceito subjetivo e refere-se ao valor mínimo que a empresa fornecedora se dispõe a receber por determinado recurso diante de suas alternativas (BRANDENBURGER; STUART, 1996). Se o valor criado é a diferença total entre disposição a pagar e custo de oportunidade, cada organização recebe uma fatia deste valor. O cliente ganha o excedente entre sua disposição a pagar e o preço efetivamente fechado, a empresa recebe a diferença entre o preço e seu custo e o fornecedor captura a diferença entre o valor recebido e a quantia mínima estabelecida. As empresas adotam estratégias para maximizar sua apropriação de valor em uma cadeia e o valor capturado por cada membro na relação depende de seu poder de barganha (BOWMAN; AMBOSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Embora usem os mesmos termos, não existe integração das duas áreas para aprofundar o conhecimento sobre relacionamentos inter-organizacionais. Do ponto de vista teórico, a visão relacional da estratégia (DYER; SINGH, 1988) nos fornece embasamento para afirmar que o relacionamento pode criar valor para as partes que participam da díade. No entanto, ela não fornece informações sobre como este valor é dividido entre as partes. Empiricamente, também não existem muitas evidências da relação causal entre relacionamentos colaborativos e criação de valor ou desempenho do relacionamento. Isto porque, os estudos empíricos, em sua maioria, testam a influência da relação no desempenho da empresa, o que caracteriza a captura do valor.

O presente trabalho tem como objetivo avaliar os estudos empíricos publicados em importantes periódicos sobre relacionamento na cadeia e seu impacto na criação e apropriação de valor de forma para responder a duas questões de pesquisa:

1. Os resultados dos estudos empíricos publicados permitem afirmar que há criação de valor pela adoção de relacionamentos colaborativos?
2. Os resultados destes estudos são conclusivos sobre o impacto desta estratégia na apropriação do valor (i.e, desempenho) por parte da empresa?

Para isto, realizou-se uma extensa revisão de literatura, cujos resultados são aqui apresentados. O artigo está estruturado como segue. Em primeiro lugar, é apresentada uma breve revisão de literatura sobre relacionamentos estratégicos e gestão da cadeia de suprimentos, visão relacional e vantagem competitiva, criação e apropriação de valor. Na sequência, são apresentados a metodologia utilizada no estudo e a análise dos resultados. O manuscrito termina com as principais conclusões e contribuições do artigo.

### **Revisão de literatura**

Relacionamentos estratégicos e gestão da cadeia de suprimentos (*Supply chain management* – SCM)

A pesquisa na área de Operações tem ampliado suas fronteiras além da empresa para incorporar relacionamentos inter-organizacionais. A revisão dos principais periódicos internacionais da área como *Journal of Operations Management* (JOM) e *International Journal of Operations and Production Management* (IJOPM) revela a importância do tema tanto na academia como na prática. A unidade de análise dos estudos empíricos passou a considerar díades e ou cadeias.

Empresas podem adotar diferentes tipos de governança com seus parceiros na cadeia, dependendo das relações desenvolvidas e também da interdependência entre os membros. De acordo com Gereffi, Humphrey and Stuart (2005), o tipo de governança em cadeias varia de relações de mercado (*arm's length*), baseadas em preço, para características relacionais, que assume integração complexa entre empresas, confiança e experiência passada.

Para descrever a governança relacional, autores usam diferentes termos: relacionamentos estratégicos (JARILLO, 1988), relacionamentos comprador-fornecedor (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004), gestão da cadeia de suprimentos (CHEN; PAULRAJ, 2004; COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; MENTZER *et al.*, 2001) apenas para citar algumas das palavras mais comuns. Apesar da falta de consenso em qual a melhor denominação, a literatura enfatiza que empresas estabelecem alianças com outros membros da mesma cadeia, visando à vantagem competitiva, manifestada por desempenho operacional superior, custos menores e satisfação dos clientes (BECHTEL; JAYARAM, 1997; CHEN; PAULRAJ, 2004; COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; MENTZER *et al.*, 2001).

A gestão da cadeia de suprimentos foi apresentada, inicialmente, como a integração de processos de negócios entre diferentes elos da cadeia, de seu fornecedor original até o cliente final, cuja meta é aumentar o valor do produto ao cliente (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997). Segundo esse modelo, os sistemas gerenciais de fornecimento, manufatura e atendimento de demanda devem ser administrados de forma conjunta entre os membros considerados primários da cadeia, para garantir a satisfação do cliente final (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Mais recentemente, SCM progrediu para tornar-se uma visão sistêmica e estratégica implantada por duas ou mais empresas, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente, reduzir custos e obter vantagem competitiva para a cadeia como um todo (MENTZER *et al.*, 2001).

Apesar de não existir consenso sobre as dimensões de SCM ou da colaboração, várias características são apresentadas na literatura, tais como compartilhamento de informações, especificidade de ativos, colaboração entre as partes, integração logística e sistêmica e relacionamento de longo prazo e alinhamento entre visão e objetivos na cadeia (CHEN; PAULRAJ, 2004; KETCHEN; HULT, 2007; MENTZER *et al.*, 2001; MIN; MENTZER, 2004). O estudo de cadeias também envolve mecanismos de governança, estrutura física, estrutura organizacional da empresa. Mais recentemente, assuntos como gestão de risco (NARASINHAM; TALLURI, 2009; NEIGER *et al.*, 2009) e sustentabilidade foram incorporados ao debate (PAGELL; WU, 2009; JEFFERS, 2010).

Os estudos empíricos sobre o tema têm aumentado na última década, em uma tentativa de comprovar as relações de causa e efeito existentes nestas relações. Em particular, muitos

estudos publicados visam comprovar o impacto da colaboração ou SCM sobre o desempenho da firma. Contudo, poucos estudos realizados se aprofundam no tema da vantagem competitiva da cadeia, não analisando as contribuições do relacionamento para outros elos. Apenas recentemente, as pesquisas empíricas começaram a avaliar os efeitos da estratégia em díades ou tríades (LANIER; WEMPE; ZACHARIA, 2010; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH; 2010; WU; CHOI; RUNGTSUNATHAM, 2010).

Em termos de fundamentação teórica, a relação entre SCM e vantagem competitiva pode ser esclarecida a partir da perspectiva da visão relacional (VR) da estratégia, conforme descrito na próxima seção.

#### *Visão relacional*

Na área de estratégia, a visão relacional (*Relational view*) fornece explicações de por que algumas redes de suprimentos, por intermédio de suas associações interorganizacionais, apresentam melhor desempenho que outras (DYER; SINGH, 1998; RUNGTSUNATHAM *et al.*, 2003; DYER; HATCH, 2006; HOLCOMB; HITT, 2007; KETCHEN; HULT, 2007). Essa abordagem considera que os ganhos gerados em uma relação de troca entre empresas não podem ser adquiridos por elas individualmente ou em um relacionamento pontual determinado pelo mercado, mas apenas como resultado da combinação de recursos dessas corporações (DYER; SINGH, 1998; RUNGTSUNATHAM *et al.*, 2003; HOLCOMB; HITT, 2007).

A visão relacional foi desenvolvida com base no conceito de valor de transação proposto por Zajac e Olsen (1993). Para estes autores, as estratégias inter-organizacionais não podem ser avaliadas considerando unicamente a minimização dos custos de transação por uma organização, mas devem levar em conta também a maximização dos valores criados pelas parcerias, com benefícios mútuos. Ao formar alianças voluntariamente, as empresas descobrem como as similaridades de seus recursos e seus interesses compartilhados podem ser mais bem explorados de forma a obter ganhos conjuntos. No longo prazo, o valor da parceria é amplificado, em função de um aprendizado conjunto mais rápido, do desenvolvimento de confiança entre organizações e melhor gerenciamento de conflitos (ZAJAC; OLSEN, 1993).

Na visão relacional, a vantagem competitiva da cadeia resulta de quatro fontes determinantes de desempenho superior:

1. Investimentos em ativos específicos para o relacionamento - arranjos de governança eficazes ao longo do tempo, baseados em confiança, reduzem o oportunismo e permitem o investimento em ativos específicos, resultando em diminuição de custos na cadeia, diferenciação do produto, redução de defeitos e melhoria no tempo do ciclo de produção (DYER, 1996; DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998). Por outro lado, as parcerias também permitem ganho de escala e escopo de transações, com conseqüente aumento de eficiência do conjunto, resultando em maiores ganhos (DYER; SINGH, 1998).
2. Troca substancial de conhecimento e aprendizagem- ocorre pelo intercâmbio e a assimilação de informação e de *know how*, resultantes da adoção de transparência e trocas constantes (DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998; DYER; HATCH, 2006; HOLCOMB; HITT, 2007). Tal interação permite que esforços sejam economizados, o que resulta em custos menores de coordenação entre os elos (HOLCOMB; HITT, 2007) e melhor entendimento das necessidades de seus parceiros, aumentando assim a disposição a pagar de seus clientes (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010).
3. Combinação de recursos ou competências raros, mas complementares, com criação conjunta de produtos, serviços ou tecnologias exclusivos, resultando em um ganho maior em conjunto, que não poderia ser obtido pelos recursos individuais (DYER;

SINGH, 1998, RUNGTSUNATHAM *et al.*, 2003). - A sinergia resultante de seu uso comum proporciona maior retorno, visto que em conjunto, são difíceis de imitar ou substituir, e produzem resultado diferenciado e superior (DYER; SINGH, 1998; RUNGTSUNATHAM *et al.*, 2003; HOLCOMB; HITT, 2007; KETCHEN; HULT, 2007). Holcomb e Hitt (2007) acrescentam que a duplicação do recurso é dificultada não só pela necessidade de se obtê-lo no mercado, mas também por ser preciso desenvolvê-lo e diluí-lo na cadeia de valor.

4. Menores custos de transação dentro da rede em comparação com as cadeias concorrentes, em função de mecanismos mais eficazes de governança. - Para se proteger do oportunismo, as empresas adotam salvaguardas que podem ser formais, como medidas financeiras ou contratuais, ou informais. A visão relacional sugere que os mecanismos informais, baseados em confiança e reputação, são mais efetivos na medida em que podem reduzir custos de barganha, monitoramento, controle, ajustes e não dependem do tempo e da limitação do contrato (DYER; 1997; DYER; SINGH, 1998). Assim, a organização efetiva de uma rede baseada em alianças pode reduzir custos de transação, ao mesmo tempo que incentiva os investimentos nos pontos anteriores - especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento e complementação de recursos (DYER; SINGH, 1998).

Para que o relacionamento seja fonte de desempenho superior, é preciso que os benefícios proporcionados pela relação sejam raros, valiosos, difíceis de imitar ou substituir (BARNEY, 1991).

Enquanto explica como o relacionamento pode interferir em conceitos como custo e inovação, a visão relacional fornece importante justificativa teórica para a criação de valor conjunta. Empiricamente, os estudos publicados procuram confirmar a relação causal entre relacionamentos colaborativos e desempenho. No entanto, apenas alguns estudos são capazes de operacionalizar o desempenho de díades, tríades ou cadeias ou diferentes perspectivas dos membros da cadeia (LANIER; WEMPE; ZACHARIA, 2010; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH; 2010; WU; CHOI; RUNGTSUNATHAM, 2010).

Uma questão importante neste debate é a definição de vantagem competitiva e criação de valor. Na próxima seção, estes conceitos são discutidos a partir da literatura da área de estratégia.

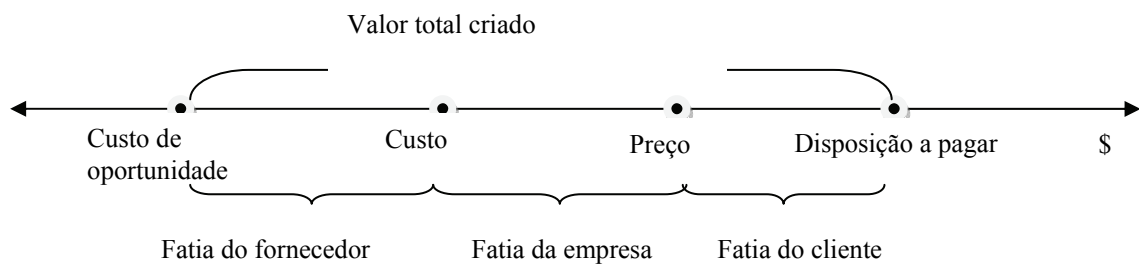
#### *Vantagem competitiva, criação e apropriação de valor*

Vantagem competitiva tem sido amplamente discutida no campo de estratégia, embora seu conceito ainda não esteja claramente definido e seja constantemente confundido com desempenho da empresa. A vantagem competitiva é associada com o “potencial de uma organização de superar os competidores em termos de ganhos, lucros, *market share*” e outros resultados” e sua habilidade de “criar mais valor econômico que seus competidores” (PETERAF & BARNEY, 2003), p. 314, tradução nossa. É a capacidade da empresa em prover melhores soluções aos clientes que seus competidores, enquanto otimiza seus processos e recursos para aumentar suas margens (SIRMON, HITT, IRELAND, 2007). O próprio conceito de criação de valor também está em desenvolvimento, com pouco entendimento de o que é exatamente criação de valor, o processo pelo qual é criado e os mecanismos de como as empresas capturam este valor (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Bradenburger e Stuart (1996) foram um dos autores pioneiros em tentar definir o que é valor. Para estes autores, o valor é criado em uma rede vertical, consistindo de pelo menos três membros: consumidor, empresa e fornecedor, igualmente importantes e é definido como a diferença entre a disposição a pagar do consumidor e o custo de oportunidade do fornecedor (figura 1). Tanto o conceito de disposição a pagar do consumidor como o custo de oportunidade do fornecedor são conceitos subjetivos relacionados a um ponto de equilíbrio para o indivíduo e são baseados no princípio de que todo produto ou serviço tem um valor



percebido (valor de uso) e um valor efetivo (valor de troca) (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Mais recentemente, a criação de valor tem sido resumida à diferença entre disposição a pagar e custos da empresa (PETERAF; BARNEY, 2003; HOOPEES; MADSEN; WALKER, 2007).

Empresas podem aumentar o valor percebido por seus clientes através da inovação (através do aumento de novidade) e sua capacidade de adequar seus produtos e serviços (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007, PRIEM, 2007). O conceito de custo de oportunidade, por outro lado, não é muito explorado. Este fator engloba não só custos da empresa com materiais, mão de obra, equipamentos, por exemplo, mas também questões de como o recurso pode ser utilizado para outras finalidades. Além do mais, o custo de oportunidade deve avaliar o benefício de se manter a firma em operação (LIPMMAN; RUMELT, 2003).



**Figura**

**Fonte:** BRANDENBURGER; STUART, 1996, p. 10

Outro ponto importante de discussão sobre criação de valor é a fonte deste valor (LEPAK, SMITH, TAYLOR, 2007). O indivíduo cria valor ao desenvolver suas tarefas de forma apropriada e por ser a fonte de conhecimento na organização, enquanto a empresa cria valor ao inovar em processos e produtos e também por proporcionar estruturas para que este valor seja maximizado (LEPAK, SMITH, TAYLOR, 2007).

Para Bowman and Ambosini (2000), o valor é criado pelo processo de transformação que acontece em uma organização e por seus funcionários. Baseados na visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), os autores propõem que a firma, que aumenta o excedente para o cliente e seu lucro tem um recurso valioso que é sua mão de obra. Por outro lado, Hoopes, Madsen e Walker (2003) argumentam que além dos recursos internos, alguns outros fatores, como tipo de indústria e região de atuação, podem explicar o diferencial da empresa na criação de valor.

A empresa pode atingir vantagem competitiva atuando sobre seus recursos e competências internas. No entanto, é importante considerarmos que tanto disposição a pagar de um cliente como o custo de oportunidade do fornecedor são definidos também por fatores externos, dependendo da alternativa que as empresas possuem no mercado (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Como a criação de valor tem sido analisada apenas em termos da empresa focal, sem estender a análise para seus relacionamentos, uma importante lacuna na literatura pode ser identificada. Os relacionamentos somente são avaliados quando se estuda a apropriação de valor, ou seja, a fatia que cada empresa é capaz de reter do valor total criado (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996; PETERAF; BARNEY, 2003). A apropriação do valor está associada a lucratividade da empresa e a capacidade da empresa em reter valor internamente (MIZIK; JACOBSON, 2003). A empresa pode aumentar sua participação aumentando seu preço ou reduzindo seus custos, dependendo de quanto valor adicional e de seu poder de barganha (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996; COFF, 1999; PETERAF; BARNEY, 2003). Este poder de barganha depende de diferentes aspectos na cadeia, como dependência entre organizações ou acesso à informações

chaves e seus recursos. Uma empresa pode decidir exercitar ou não seu poder dependendo do tipo de mecanismos de coordenação existentes (CROOK; COMBS, 2007).

Tendo em vista a diferenciação entre criação de valor e apropriação de valor, foi realizada uma revisão de literatura dos estudos empíricos conforme apresentado na próxima seção.

### **Metodologia**

Na presente revisão da literatura, foram selecionados artigos empíricos que estudaram aspectos da gestão da cadeia de suprimentos e/ou relacionamentos colaborativos e seu impacto no desempenho ou na criação de valor no período dos anos de 1996 até 2010 de conceituadas publicações internacionais. A escolha dos artigos foi feita em diferentes etapas. Em uma primeira fase, foram identificados os periódicos mais renomados sobre o assunto, seguindo revisão sobre o tema (SOTERIOU; HADJINICOLA; PATSIA; 1999; ZSIDISIN *et al.*; 2007.). Desta forma, trabalhou-se com três importantes periódicos de estratégia de operações (*International Journal of Operations Management* - IJOPM, *Journal of Operations Management* - JOM, *Production and Operations Management* - POM) e também com periódicos próprios da área como *Journal of Supply Chain Management* - JSCM e *Journal of Business* - JBL, além de busca em periódicos reconhecidos da área de administração (*Strategic Management Journal* - SMJ, *Academy of Management Journal* - AMJ e *Academy of Management Review* - AMR). Além disso, alguns estudos bastante citados publicados foram incorporados ao estudo.

O segundo passo consistiu em filtrar os artigos por palavra chave. Nesta etapa, foram avaliados títulos e resumos de manuscritos publicados nestes periódicos para identificar estudos empíricos sobre relacionamentos colaborativos e gestão da cadeia de suprimentos. Em função do grande número de denominações utilizadas, foi usado como filtro uma gama abrangente de termos (Gestão da cadeia de suprimentos, relacionamentos colaborativos, relacionamentos comprador-fornecedor, relacionamentos estratégicos, alianças e redes estratégicas, entre outros), resultando em 267 artigos. Estes estudos foram revistos de forma a identificar quais eram empíricos e quais possuíam como objetivo avaliar ou estudar o desempenho da estratégia. Identificamos 83 artigos, sendo esta a base para esta revisão de literatura.

Em uma terceira fase da pesquisa, os autores classificaram os estudos de acordo com diferentes critérios. Do ponto de vista teórico, foram identificados os construtos principais utilizados, a fundamentação teórica e a unidade de análise. Do ponto de vista metodológico, os estudos foram categorizados em termos de estratégias de pesquisa, análise de dados e mensuração do desempenho. Os resultados são apresentados a seguir.

### **Análise e discussão de dados**

Os estudos empíricos que buscam relacionar os relacionamentos colaborativos e o desempenho empresarial possuem diferentes abordagens. Como linha geral, estes trabalhos se apóiam em evidências teóricas e empíricas que suportam hipóteses que incorporam a criação de valor a partir do desenvolvimento de relacionamento na cadeia de suprimentos. Neste sentido, esta seção visa examinar o conteúdo destes estudos empíricos, a fim de analisar e discutir de que forma os pesquisadores exploram o tema. Mais especificamente, buscou-se analisar como os autores investigaram empiricamente a geração de valor a partir do desenvolvimento das relações na cadeia.

A quantidade de estudos sob este tema cresceu, especialmente nos últimos quatro anos. O número de artigos publicados de 2008 até os primeiros meses de 2011 se equivale ao período anterior de 11 anos (1996-2007). Apesar deste volume, os resultados dos estudos empíricos não são conclusivos. A principal dificuldade em obter uma conclusão sobre o tema reside, principalmente, na diversidade de modelos testados. A maioria dos artigos avalia apenas uma ou duas características específicas do relacionamento entre os elos e sua influência nos resultados operacionais ou financeiros, como, por exemplo, a existência de um departamento

estratégico de compras na empresa (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004) ou a colaboração (JOHNSTON *et al.*, 2004; FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005).

O impacto positivo do uso de práticas de gestão integrada no desempenho das empresas é verificado em vários estudos. Cita-se, por exemplo, que o aumento do uso de técnicas de SCM melhora a qualidade do produto e da entrega, reduz custos de produção e aumenta a flexibilidade de processo e de produtos da empresa e do fornecedor (SHIN; COLLIER; WILSON, 2000); que a maior integração entre os diferentes elos da cadeia resulta em maior desempenho em custos, faltas de materiais, melhoria do *lead-time* da firma (GIMENEZ; VENTURA, 2005), além de prazos de desenvolvimento de novos produtos, qualidade dos produtos, confiabilidade de entrega e de processos (COUSINS; MENGUC, 2006). Há evidências de que o compartilhamento de investimentos com fornecedores diminui o tempo de manufatura e tem efeito moderador na confiabilidade de entrega (SILVEIRA; ARKADER, 2007). Há ainda, estudos que discorrem sobre a confiança como responsável por comportamentos colaborativos, que por sua vez, atuam sobre os resultados operacionais e financeiros da empresa (JOHNSTON *et al.*, 2004) e a comunicação e colaboração reduzindo os custos totais de uma cadeia (SAHIN; ROBINSON, 2005).

Em contrapartida, outros estudos encontraram suporte fraco para essas relações de causalidade (FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; VEREECKE; MUYLLE, 2006. Por exemplo, Fynes, Voss e Búrca (2005) verificam que a dinâmica do relacionamento na cadeia, em termos de colaboração, impulsiona os resultados da empresa em relação a custo e qualidade de produto, mas não influencia a flexibilidade nem a confiabilidade de entrega. Frohlich e Westbrook (2001) encontraram que a integração entre os elos só produz melhorias na *performance* quando existe integração a jusante e a montante da empresa e concluem que integração parcial não apresenta benefícios significativos. Cousins (2005) ainda argumenta que a empresa só obtém vantagem competitiva pela adoção de SCM se a sua estratégia for baseada na diferenciação. Quando o foco é a redução de custo, o resultado é apenas a integração operacional.

Essa aparente incoerência pode ser explicada pelas as diferentes abordagens utilizadas pelos autores. Tais diferenças encontram-se nos construtos, unidades de análises, *background* teórico, metodologia de coleta e análise dos dados. É possível identificar ainda diferentes mensurações para o desempenho. Neste sentido, a falta de um modelo complexo e validado tem representado limitação para o avanço do conhecimento (CHEN; PAULRAJ, 2004; MIN; MENTZER, 2004).

A discussão sobre o tema está presente nos principais periódicos da área de Operações. O IJOPM promoveu uma edição especial (volume 26, 2007) que debate se Gestão de Cadeia de Suprimentos já pode ser considerada uma disciplina. Os artigos sobre o tema definem a questão da falta de um consenso sobre a sua definição e seus construtos, a alta concentração de debate na área de Operações e a falta de utilização de métodos fenomenológicos (BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006). Assim, a área era apresentada como uma disciplina emergente, em fase de definição de teorias (HARLAND *et al.*, 2006) e com um enorme abismo entre estudos acadêmicos e aplicação prática (STOREY *et al.*, 2006). Já a edição do JOM (v. 25, 2007) afirma que o debate sobre Gestão de Cadeia de Suprimentos pode ser aprofundado a partir da teoria organizacional, o que ajudaria a entender por que algumas cadeias de suprimentos obtêm melhor desempenho que outras (KETCHEN; HULT 2007). Estes periódicos parecem estar em busca de estudos empíricos que buscam confirmar a teoria de que SCM é fonte de vantagem competitiva.

Foi possível encontrar quatro linhas teóricas mais presentes nos estudo empíricos analisados: Teoria Baseada em Recursos, Teoria dos Custos de Transação, Visão Relacional e *Knowledge-based View* (Tabela 1). Devido à proximidade ao tema, esperava-se encontrar um número maior de artigos com a abordagem de Visão Relacional para estudos de

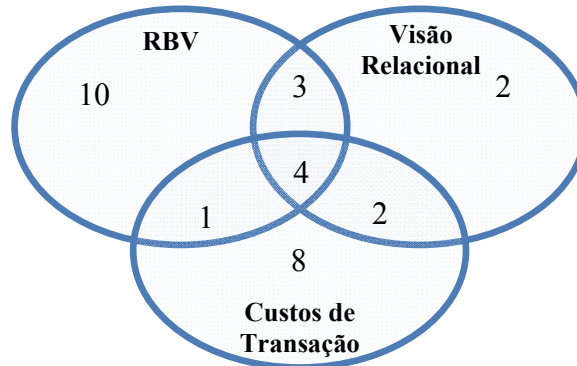


relacionamento na cadeia, apesar de ser uma teoria relativamente recente (primeiros artigos de Jeff Dyer a partir de 1996 – DYER, 1996; DYER; SINGH, 1998). A Teoria Baseada em Recursos data do início da década de 90 e é a predileta entre os pesquisadores. A Teoria dos Custos de Transação é mais antiga e continua em voga nos estudos empíricos. Por outro lado, em alguns artigos não foi possível identificar uma linha teórica explícita.

**Tabela 1: bases teóricas utilizadas nos estudos empíricos**

Teoria	# artigos
Baseada em Recursos (RBV)	18
Custos de Transação	15
Visão Relacional ( <i>Relational View</i> )	11
<i>Knowledge-based View</i> (KBV)	8
Redes Sociais	3
Sociologia Econômica	3
Escolhas Estratégicas	2
Dependência de Recursos	2
<i>Dynamic Capabilities</i>	1
Outros (com uma única ocorrência) <sup>1</sup>	10
Sem linha teórica explicitamente definida	37

Fonte: dados da pesquisa. Nota: <sup>1</sup>Teorias citadas: Aglomerações, Ecossistemas, Aprendizado Organizacional, Teoria Institucional, Teoria da Agência, Teoria dos Jogos, Teoria Contingencial, Teoria do Processamento de Informação, Teoria da Justiça, Teoria dos Níveis de Construção



**Figura 2: uso combinados das teorias**

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: os números fora das áreas de interseção representam o número de vezes em que a teoria foi utilizada sozinha ou combinada com outras teorias que não fazem parte da figura.

Muitos trabalhos exploram mais de uma perspectiva teórica. Como exemplo, Narasimhan e Kim (2002) analisaram a coordenação entre estratégias de marketing (diversificação) e de integração da cadeia a partir da RBV e dos Custos de Transação. Os autores encontraram que a integração interna e a externa (na cadeia) moderam positivamente o desenvolvimento de produtos e a internacionalização. De fato, a muitos artigos combinam RBV, Custos de Transação e Visão Relacional, conforme a figura 2. Percebe-se que a Visão Relacional é utilizada de forma combinada com RBV e Custos de Transação, na maior parte das vezes.

O mesmo tema pode ser investigado sob diferentes perspectivas teóricas. A Tabela 2 apresenta os construtos utilizados nos estudos empíricos analisados. A Integração entre os elos da cadeia foi o construto mais investigado, seguida pela Comunicação. O impacto da função de estratégia de compras na gestão de cadeia de suprimentos e a influência consecutiva desta na *performance* da empresa foi verificada em diversos estudos realizados nos EUA e Europa

(CARR; PEARSON, 1999; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004). Vários estudos investigaram o impacto de construtos individuais de SCM sobre a *performance*. Por exemplo, a integração interna da empresa afeta o nível de colaboração entre parceiros, com conseqüente aumento de desempenho em termos de tempo de desenvolvimento de produto e entrega e desempenho financeiro da firma (DROGE; JAYARAM; VICKERY, 2004), a melhoria de comunicação com fornecedor só afeta a *performance* operacional da empresa se houver comprometimento das empresas individuais (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

**Tabela 2: construtos dos estudos empíricos analisados**

<b>Construto Principal</b>	<b># artigos</b>
Integração	18
Comunicação	15
Compras Estratégicas	10
Colaboração	10
Conhecimento	10
Governança na cadeia	10
Inovação	8
<i>Supply Chain Managment</i>	7
Confiança	6
Estrutura da cadeia	6
Especificidade de Ativos	4
Comprometimento	4
Outros (com uma ou duas ocorrências) <sup>2</sup>	10

**Fonte:** dados da pesquisa.

Nota: <sup>2</sup>Construtos citados: Sustentabilidade, Complementariedade de Recursos, Cultura, Agilidade, Liderança, Conflito e Empreendedorismo.

No que tange a unidade de análise utilizada nestes estudos empíricos, percebe-se que os níveis de empresa e díade são os mais comuns (Tabela 2). Como o foco do estudo recai sobre a relação de uma empresa focal com seus fornecedores e clientes, muitos autores consideram que o nível adequado de análise é a própria relação ou mesmo as relações. Contudo, os estudos que analisam díades e tríades são recentes na literatura da área. Como exemplo, Mesquita, Anand e Brush (2008) verificaram que os esforços de compartilhar conhecimento e informação com fornecedores resultam em ganhos em giro de estoque e melhoria em entrega tanto para o fornecedor individualmente como para a relação.

Alguns estudos mais recentemente têm buscado verificar se o comportamento da empresa focal da cadeia e os resultados para os fornecedores são mantidos (GILBERT; BALLOU, 1999, VICKERY *et al.*, 2003, PRAHINSKI; BENTON, 2004), enquanto outros ampliaram o escopo para a rede (GIMENEZ; VENTURA, 2006, SILVEIRA; ARKADER, 2007). Apenas uma pesquisa focou a perspectiva do distribuidor (GRIFFITH; LARVEY; LUSCH, 2006).

O método de coleta de dados preponderante é *Survey* e foi utilizado em mais de 80% dos artigos (Tabela 3). Verifica-se, portanto, uma ênfase quantitativa com dados primários. O uso desta metodologia está associado à necessidade de se verificar as variáveis dos relacionamentos inter-firmas com possibilidade de generalização da relação de causalidade entre SCM e desempenho.

Collis e Hussey (2003) explicam que as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas, analíticas e preditivas, de acordo com ordem crescente de sofisticação. A pesquisa exploratória tem como objetivo buscar informações sobre um tema pouco explorado ou estudo, a pesquisa descritiva visa descrever o comportamento dos fenômenos, enquanto a analítica busca além da descrição, explicação de como ou por que os fatos estão ocorrendo. Por fim, a pesquisa preditiva busca prever a probabilidade de uma situação semelhante. A

Tabela 3 sugere que os estudos sobre gestão da cadeia de suprimentos e *performance* estão atualmente em uma fase analítica, onde a busca por generalização da teoria é o objetivo.

**Quadro 1: unidade de análise utilizada nos estudos empíricos analisados**

<b>Unidade de análise</b>	<b># artigos</b>
Indivíduo	4
Inovação	2
Empresa	32
Díade	35
Triade	4
Cadeia	2
Rede	3

Fonte: dados da pesquisa.

Ainda sobre o método da coleta de dados, é importante destacar que a maioria dos pesquisadores desenvolveu estudos pontuais. Apenas um estudo longitudinal foi realizado. Embora todos os demais reconheçam essa limitação, há um *gap* importante no que tange a relação de causalidade entre o desenvolvimento de relacionamento na cadeia e o aumento do desempenho.

**Tabela 3: métodos de coleta de dados utilizados nos estudos empíricos**

<b>Método de coleta de dados</b>	<b># artigos</b>
<i>Survey</i>	69
Dados Secundários	6
Estudo de Caso	4
Entrevistas	3
Pesquisa Documental	2
Simulação	1
Experimento	1

Fonte: dados da pesquisa.

De certa forma, o método de coleta de dados restringe as metodologias de análise de dados. Assim, a predominância de *surveys* culmina que os métodos de Equação Estrutural e de Regressão sejam, de longe, os mais utilizados pelos pesquisadores. Cabe destacar o crescente uso das Equações Estruturais em que os pesquisadores não apenas buscam as relações diretas entre os construtos, mas também buscam entender os efeitos de variáveis moderadoras. Vickery *et al.*, (2003) avaliaram o uso de TI como antecedente da integração na cadeia, por facilitar a comunicação. Além de comprovar esta relação, os autores comprovaram a relação entre a integração na cadeia e a existência de serviços para clientes (*customer service*) e a relação destes serviços com o desempenho financeiro. Assim, há um relação indireta entre a integração na cadeia e o desempenho financeiro via *customer service*.

**Tabela 4: métodos de análise de dados utilizados nos estudos empíricos**

<b>Método de análise</b>	<b># artigos</b>
Equação Estrutural	37
Regressão	30
Análise Fatorial	3
Análise de <i>cluster</i>	2
Estatística Descritiva	2
ANOVA	2
Outros (com 1 ocorrência)	6

Fonte: dados da pesquisa.

Tais métodos foram aplicados para testar a relação de causalidade entre as práticas de relacionamento na cadeia e o desempenho das firmas. O Quadro 2 sintetiza os indicadores de desempenho que foram utilizados nos estudos empíricos analisados. Em geral, os autores fazem uso de mais de um indicador e fazem isto mesclando indicadores de diferentes tipos. Dentre eles, os indicadores de desempenho geral (*i.e.* da firma como um todo) e de desempenho operacional são os mais comuns. O indicador mais frequentemente encontrado busca medir reduções de custos a partir dos relacionamentos.

Ainda sobre o Quadro 3, cabe destacar o baixo número de estudos que consideram o crescimento como variável de desempenho da firma. Estudos preferem investigar a lucratividade e outros resultados gerais. Dados mercadológicos são bastante presentes e aparecem em geral juntamente com dados operacionais e gerais. Alguns estudos verificaram evidências de que a gestão da cadeia de suprimentos afeta o desempenho operacional das empresas (COUSINS; MENGUC, 2006; FROHLICH; WESTBROOK, 2001; FYNES, VOSS; BÚRCA, 2005; GIMENEZ; VENTURA, 2006; SHIN; COLLIER; WILSON, 2000), enquanto outros verificaram a evidência também que este desempenho operacional influencia positivamente a *performance* financeira (VICKERY *et al.*, 2003, DROGE; JAYARAM; VICKERY, 2004, JOHNSTON *et al.*, 2004, GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2006).

De uma forma geral, apesar do uso de termos comuns e da mesma unidade de análise (o relacionamento), existem poucos artigos que discutem a criação de valor ou sua apropriação no relacionamento cliente-fornecedor. Neste sentido, o primeiro trabalho identificado na literatura foi o de Crook e Combs (2007) que indicou que uma SCM eficiente atua como mecanismo de coordenação e, assim, pode resultar em uma criação de valor extra, não criado pelas empresas individualmente. Contudo, o principal objetivo deste artigo foi discutir conceitualmente a apropriação de valor dependendo do tipo de coordenação da cadeia. O artigo não estende a discussão sobre como o valor é criado.

A partir da presente revisão de literatura, é possível constatar que ainda faltam modelos complexos que possam analisar todos os aspectos dos relacionamentos estratégicos e seu impacto sobre o desempenho. Neste sentido, dois estudos se destacam pela complexidade de seus modelos: Chen e Paulraj (2004) e Min e Mentzer (2001). Estas pesquisas se basearam em extensa fundamentação teórica para propor um modelo de pesquisa robusto, testado e validado empiricamente, podendo servir de modelo para futuras pesquisas. Há a necessidade, contudo de se replicar os modelos em diferentes ambientes para ser possível sua generalização (FROHLICH; DIXON, 2006; HUBBARD; VETTER; LITTLE, 1998). As pesquisas publicadas estão baseadas em poucas indústrias e em poucos países (EUA e Europa). Não há estudos em revistas brasileiras.

Outro aspecto importante percebido foi que, apesar da ampla maioria das pesquisas evidenciarem a relação positiva (63%) ou parcial (31%) entre os construtos estudados e o desempenho, ainda é necessário verificar o por que desta relação, explicitando quais os aspectos mais importantes. São necessários estudos fenomenológicos que possam verificar mais detalhadamente estas relações.

**Quadro 2: indicadores de desempenho utilizados nos estudos empíricos analisados**

Geral		Operacional	
Lucratividade	23	Custo	35
ROI <sup>3</sup>	14	Velocidade	23
Percepção s/ resultado Financeiro	8	Qualidade	23
ROA <sup>3</sup>	6	Confiabilidade	21
ROE <sup>3</sup>	3	Flexibilidade	15
Crescimento da firma	3	Inovação (novos produtos e serviço)	10
EBITDA <sup>3</sup>	2	Estoques	6

Tx. de crescimento ROI	2	Produtividade	4
Acesso a capital	1	Ganho de <i>know-how</i>	3
		Redução do risco de ruptura	2
		Outros (com 1 ocorrência)	4

Mercadológico		Outros	
Crescimento das Vendas	15	Colaboração	4
<i>Market-share</i>	14	Ambiental	2
Satisfação dos clientes	7	Percepção s/ o relacionamento	2
ROS <sup>3</sup>	4	Outros (com 1 ocorrência)	5
Retenção de clientes	2		
<i>Time-to-market</i>	2		
Outros (com 1 ocorrência)	3		

Fonte: dados da pesquisa. Nota: ROI = Retorno sobre o investimento; ROA = Retorno sobre os Ativos; ROS = Retorno sobre Vendas; ROE = Retorno sobre o patrimônio; EBITDA = Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

A análise dos resultados aqui apresentados não fornece evidências sobre a criação de valor pela adoção de relacionamentos colaborativos. Ao medir o impacto sobre o desempenho financeiro ou operacional da empresa, os estudos fornecem evidências de que as características específicas estudadas das relações estratégicas permitem à empresa se apropriar de mais valor, aumentando sua lucratividade ou outros benefícios. No entanto, não há suporte para a afirmação de que os relacionamentos aumentam a diferença entre disposição a pagar pelo cliente e custo de oportunidade do fornecedor.

### Conclusões

O presente estudo teve como objetivo avaliar os estudos empíricos publicados sobre relacionamentos estratégicos e desempenho e criação de valor, visando à possibilidade de generalizar os pressupostos teóricos de que a colaboração e gestão da cadeia de suprimentos resultam em vantagem competitiva.

Ao integrar as discussões dos campos de Estratégia sobre vantagem competitiva e criação e apropriação de valor e Operações, o artigo questiona os pressupostos de que a gestão da cadeia de suprimentos pode resultar em criação de valor para a empresa e para a cadeia, visto que não há evidências empíricas desta relação.

Em termos de apropriação de valor (desempenho individual), os resultados tampouco são conclusivos, embora, em sua maioria, as pesquisas têm encontrado relações positivas entre os construtos principais e a operacionalização do desempenho, visto que não há um modelo estabelecido e aceito para testar as hipóteses. Apesar dos questionamentos sobre a fragmentação das pesquisas na área de operações (BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006; CHEN; PAULRAJ, 2004; COUSINS, LAWSON; SQUIRE, 2006; MIN, MENTZER, 2004), ainda há necessidade de rever as pesquisas sobre o tema de forma a formação de uma disciplina.

A principal contribuição desta revisão está em identificar oportunidades de pesquisa sobre questões que ainda precisam ser esclarecidas: Baseada na definição de valor criado (diferença entre disposição a pagar e custo de oportunidade), o relacionamento colaborativo resulta em vantagem competitiva? Se sim, como é esta criação de valor no tempo? A criação de valor acontece na díade ou se propaga para a cadeia como um todo? Como este valor criado é repartido entre os membros da cadeia? Outro ponto importante que necessita explicação está no papel da confiança e do poder de barganha. Se, por um lado, a visão relacional se baseia na premissa de que os ganhos advêm de mecanismos de governança ancorados em confiança, por outro, a literatura de estratégia reforça que a apropriação de valor é função do poder de



barganha das organizações. A revisão de literatura ainda ressalta a importância de pesquisadores integrarem e replicarem os diferentes modelos para finalmente permitir o avanço do conhecimento.

### Referências

- ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, Briarcliff Manor: Academy of Management, bimestral, ISSN: 0001-4273.
- ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. New York: Academy of Management, bimestral, ISSN 0363-7425.
- BARNEY, Jay B., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BECHTEL, Christian; JAYARAM, Jayanth. Supply chain management: a strategic perspective. *The International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 1, p.15-34, 1997.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V., Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value strategy., *British Journal of Management*, v.11, p. 1-15, 2000.
- BRANDENBURGER, A.M.; STUART, JR., H.W., Value-based business strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 5, n.1,, p. 5-24, 1996.
- BURGESS, Kevin; SINGH, Prakash J.; KOROGLU, Rana. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.
- CARR, Amelia S.; PEARSON, John N. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, v. 17, p. 497-519, 1999.
- CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 119-150, 2004.
- CHEN, Injazz J.; PAURAJ, Antony; LADO, Augustine A. Strategic purchasing, supply management and firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 505-523, 2004.
- CHEUNG, Mee-Shew; MYERS, Matthew; MENTZER, John T., Does relationship learning lead to relational value? A cross-national supply chain investigation, *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, p. 472-487, 2010.
- COFF, R. W., When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, v. 10 n. 2, p. 119-133, 1999
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger, Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação / Jill Collis e Roger Hussey; trad. Lucia Simonini. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COMBS, J.G.; KETCHEN, D.J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 9, p.867-888, Aug. 1999.
- COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M. Characteristics of Supply Chain Management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.
- COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus 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.
- COUSINS, Paul D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage., *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005.
- COUSINS, Paul D.; LAWSON, Benn; SQUIRE, Brian, Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 697-702, 2006.

- COUSINS, Paul D.; MENGUC, Bulent, The implications of socialization and integration in supply chain management., *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 604-620, 2006.
- CROOK, T. Russel; COMBS, James G., Sources and consequences of bargaining power in supply chains, *Journal of Operations Management*, v.25, p. 546-555, 2007.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage., *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.
- DROGE, Cornelia; JAYARAM, Jayanth; VICKERY, Schawnee K., The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance., *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 557-573, 2004.
- DYER, Jeffrey H., Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 271 – 291, 1996.
- \_\_\_\_\_. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535 – 556, 1997.
- DYER, Jeffrey H.; HATCH, Nile W., Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, v. 27, p. 701 – 719, 2006.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir, The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p.660-679, 1998.
- FROHLICH, Markham T.; DIXON, J. Robb, Reflections on replication in OM research and this special issue, *Journal of Operations Management*, v. 24, , p. 865-867, 2006.
- FROHLICH, Markham T.; WESTBROOK, Roy, Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, v. 19, p. 185-200, 2001.
- FYNES, Brian; VOSS, Chris; BÚRCA, Seán de, The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance., *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, n. 1, p. 6-19, 2005.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy, The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.
- GILBERT, Stephen M.; BALLOU, Ronald M. Supply chain benefits from advanced customer commitments, *Journal of Operations Management*, v. 18, n. 1, p. 61-73, 1999.
- GIMENEZ, Cristina; VENTURA, Eva, Logistics-production, logistics-marketing and external integration. Their impact on performance., *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, n. 1, p. 20-38, 2005.
- GRIFFITH; David A.; LARVEY, Michael G.; LUSCH, Robert F. Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, v. 24, n. 2, p. 85-98, 2006.
- HARLAND, C. *et al.* Supply management: is it a discipline?, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 730-753, 2006.
- HOOPEs, David G.; MADSEN, Tammy L.; WALKER, Gordon, Guest editor's introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity., *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 889-902, 2003.
- HOLCOMB, Tim R.; HITT, Michael A., Toward a model of strategic outsourcing, *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 464 – 481, 2007.
- HUBBARD, Raymond; VETTER, Daniel E.; LITTLE, Eldon L., Replication in strategic management: scientific testing for validity, generalizability, and usefulness, *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 243 – 254, 1998.
- INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS AND PRODUCTION MANAGEMENT. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited, mensal, ISSN 0144-3577.
- JARILLO, J. Carlos, On strategic networks, *Strategic Management Journal*, v.9, n.1, p. 31-41, 1988.

- JEFFERS, P. I. Embracing sustainability: Information technology and the strategic leveraging of operations in third-party logistics. *International Journal of Operations & Production Management*, v. **30**, n. 3, p. 260-287, 2010.
- JOHNSTON, David A. *et al.*, Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships, *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 23-38, 2004.
- JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS. Oak Brook: Council of Logistics Management, semestral, ISSN 0735-3766.
- JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT. Elsevier B.V., 1985 - , ISSN 0272-6963.
- KETCHEN Jr., David J.; HULT, G. Thomas, Toward greater integration of insights from organizational theory and supply chain management, *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 455-458, 2007.
- KRAUSE, Daniel R.; HANDFIELD, Robert B.; TYLER, Beverly B.. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement., *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 528-545, 2007.
- LAMBERT, Douglas; COOPER, Martha C.; PAGH Janus D., Supply Chain Management: Implementation issues and research opportunities., *The International Journal of Logistics Management*, v.9, n.2, p. 1-19, 1998.
- LANIER, Danny Jr.; WEMPE, William F.; ZACHARIA, Zach G. Concentrated supply chain membership and financial performance: Chain- and firm-levels perspective, *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 1, p. 1-16, 2010.
- LEPAK, D. P.; SMITH, K.G.; TAYLOR, M.S., Value creation and value capture: a multilevel perspective, *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.
- LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. The payments perspective : micro-foundations of resource analysis, *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 903-927, 2003
- MENTZER, John T. *et al.*, Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MESQUITA, L. F., ANAND, J., BRUSH, Thomas H. Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 9, p. 913-941, 2008.
- MIN, Soonhong; MENTZER, John T., Developing and measuring supply chain management concepts, *Journal of Business Logistics*, v. 25, n.1, p. 63-99, 2004.
- MIZIK, Natalie; JACOBSON, Robert, Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis, *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 63-76, 2003.
- NARASIMHAM, Ram; DAS, Ajay, The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance, *Journal of Operations Management*, v. 19, p. 593-609, 2001.
- NARASIMHAM, Ram; KIM, Soo Wook, Effect of supply chain integration on the relationships between diversification and performance, *Journal of Operations Management*, v. 20, p. 303-323, 2002.
- NARASIMHAN, R.; TALLURI, S., Perspectives on risk management in supply chains. *Journal of Operations Management*, v. **27**, n.2, p. 114-118, 2009.
- NEIGER, D. *et al.* Supply chain risk identification with value-focused process engineering. *Journal of Operations Management*, v. **27**, n. 2, p. 154-168, 2009.
- NYAGA, Gilbert N.; WHIPPLE, Judith M.; LYNCH, Daniel F., Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.
- PAGELL, M., WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, v. **45**, n.2, p. 37-56, 2009.

- PETERAF, M.A.; BARNEY, J.B., Unraveling the resource-based tagle, *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 309-323, 2003.
- PRAHINSKI, Carol; BENTON, W.C., Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance, *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 1, p. 39-62, 2004
- PRIEM, Richard L., A consumer perspective on value creation, *Academy of Management Review*, v.32, n.1, p. 219-231, 2007.
- PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT., Muncie: Production and Operations Management Society, bimestral, ISSN 10591478.
- RUNGTUSANATHAM, M. *et al.*, Supply-chain linkages and operational performance. A resource-based-view perspective, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 23, n. 9, p. 1084 – 1099, 2003.
- SAHIN, Funda; ROBINSON Jr., E. Powell, Information sharing and coordination in make to order supply-chains, *Journal of Operations Management*, v. 23, p. 579-598, 2005.
- SHIN, Hojung; COLLIER, David A.; WILSON, Darryl D., Supply management orientation and supplier/buyer performance, *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 317-333, 2000.
- SILVEIRA, Giovanni J.C.; ARKADER, Rebecca, The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 27, n. 2, p. 140-158, 2007.
- SIRMON, David G.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane, Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box., *Academy of Management Review*, v. 32, n.1 p. 273-292, 2007.
- SOTERIOU, Andreas C.; HADJINICOLA, George C.; PATSIA, Kalia. Assessing production and operations management related journals: the European perspective, *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 2, p. 225-237, 1999.
- STOREY, John *et al.*, Supply chain management: theory, practice and future challenges, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 754-774, 2006.
- STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, Chichester: Wiley Periodicals Inc., 1980 - , mensal, ISSN: 0143-2095.
- SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL JOURNAL. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited, , ISSN 1359-8546.
- VEREECKE, Ann; MUYLLE, Steve. Performance improvement through supply chain collaboration in Europe, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 11, p. 1176-1198, 2006.
- VICKERY, Shawnee *et al.*, The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: analysis of direct versus indirect relationships, *Journal of Operations Management*, v. 21, p. 523-539, 2003.
- WU, Zhaohui; CHOI, Thomas Y.; RUNGTSUNATHAM, M. Johnny, Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: implications for supplier performance, *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 87-176, 2010.
- ZAJAC, Edward J.; OLSEN, Cyrus P., From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of the interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, v. 30, n.1, p. 131 -145, 1993.
- ZSIDISIN, George A., *et al.* Evaluation criteria development and assessment of purchasing and supply management journals, *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 1, p. 165-183, 2007.