

Um Modelo conceitual da Governança da Cadeia de Suprimentos: analisando suas concepções e elementos sob a ótica das teorias da governança

Autoria: Pietro Cunha Dolci, Antonio Carlos Gastaud Maçada

Resumo

Tradicionalmente a cadeia de suprimentos é estudada de uma perspectiva das operações e suporte, com o foco interfuncional ou intraorganizacional. Em alguns estudos apresentam a gestão da cadeia de suprimentos como um processo. A governança da cadeia de suprimentos (GCS), que é um tema que vem sendo mais estudado nos últimos anos, é considerada uma forma de analisar as relações interorganizacionais como um fenômeno multidimensional manifestado nas estruturas e processos das empresas. Analisar os elementos presentes nas relações entre os membros da cadeia, no que diz respeito não apenas as questões mais operacionais e de suporte é válido para aumentar o entendimento dos fenômenos que ocorrem nas cadeias. Dessa forma, é necessário analisar a governança presente na cadeia, que possibilita entender melhor esses relacionamentos. Foram identificados na literatura sobre o tema diversos estudos analisando a GCS, destacando aspectos relacionais, transacionais ou contratuais, mas verificando os elementos destas chamadas concepções de forma isolada. Além disso, alguns pesquisadores apontam a necessidade de utilizar múltiplas teorias para explicar as relações entre as empresas da cadeia de suprimentos. Dessa forma, neste ensaio teórico **busca-se identificar e analisar um modelo conceitual da GCS**, contemplando as três concepções da governança a partir de diferentes teorias da governança e elementos advindos de estudos acerca do tema. A governança contratual ou formal composta pelos elementos contrato, poder, incentivos, coordenação e controle foi associada à teoria da agência. Percebe-se que todos esses elementos estão relacionados a formas de garantir os interesses da empresa, visando diminuir a incidência de potenciais conflitos e discrepância entre os objetivos das organizações. A governança transacional, associada aos elementos custo, complexidade, codificação e oportunismo foi suportada pela teoria dos custos de transação. Observa-se que esses elementos estão ligados diretamente com as transações entre as empresas, onde os custos transacionais são elementos essenciais nas trocas comerciais, influenciados pela complexidade e codificação das informações. Já a governança relacional composta pelos elementos relacionamento, flexibilidade, qualificação dos fornecedores, capacidades dos fornecedores, confiança, integração, comprometimento, colaboração e cooperação, estão associadas a duas teorias distintas: Teoria da Dependência dos Recursos e Teoria do *Stewardship*. Percebe-se que esses elementos evidenciam as relações com os fornecedores, como um recurso externo; e que são necessários para criar um ambiente, onde os interesses das empresas se harmonizam. É importante destacar, que essas concepções não ocorrem de forma isolada na cadeia, mas sim uma delas pode ser destacada nas relações interorganizacionais. A predominância de uma delas pode ser influenciada por diferentes variáveis e aspectos: a configuração da cadeia, as relações entre as empresas, o tipo de transações, a existência de uma grande empresa que exerce influencia e poder sobre as outras, e a existência de contratos formais ou informais baseados na confiança e benevolência.

1. Introdução

As pressões competitivas têm forçado as empresas a melhorarem continuamente a forma como entregam seus produtos e interagem entre si (INMAN, SALE, GREEN JR. e WHITTEND, 2011). Desde a década de 80, diferentes estudos têm procurado entender as mudanças nas práticas de negócios nas cadeias de suprimentos atribuindo uma importância maior às relações mais próximas entre as empresas pertencentes às cadeias (DWYER, SCHURR e OH, 1987; DAUGHERTY, 2011). Assim, foi identificado que as empresas cada vez mais competem como uma cadeia de suprimentos, buscando maiores interações e relacionamentos, e não mais de forma isolada (LAMBERT e COOPER, 2000).

Essas organizações procuraram estabelecer relações interorganizacionais mais sólidas e duradouras para sustentar suas vantagens competitivas frente aos diferentes desafios encontrados no mercado (RICHEY *et al.*, 2010). Segundo Senge *et al.* (1999), uma forma de enfrentar esses problemas, é desenhar uma governança na cadeia de suprimentos que equilibre os interesses próprios das organizações e as decisões autônomas dos tomadores de decisão em uma interdependência que permeie todos os membros da cadeia de suprimento.

Tradicionalmente a cadeia de suprimentos é estudada de uma perspectiva das operações e suporte, com o foco interfuncional ou intraorganizacional (JAIN e DUBEY, 2005; KETCHEN JR. e HULT, 2007). Entretanto, a governança, que é um tema que vem sendo mais estudado nos últimos anos, segundo Jain e Dubey (2005), é considerada uma forma de analisar as relações interorganizacionais como um fenômeno multidimensional manifestado nas estruturas e processos das empresas.

Um tema muito estudado (HOULIHAN, 1985; COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997; LI, RAGU-NATHAN, RAGU-NATHAN e RAO, 2006; VEEN-DIRKS e VERDAASDONK, 2009) para entender esse fenômeno que ocorre entre as empresas é a gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*). Miguel e Brito (2010) identificaram que em sua maioria os artigos acadêmicos apresentam a SCM como um processo, ressaltando o trabalho de Burgess, Singh e Koroglu (2006), onde ela está relacionada menos com as estratégias da empresa e mais com gestão dos suprimentos. Identifica-se um foco mais operacional e relacionado à eficiência nesses estudos citados, pois segundo Ketchen Jr. e Hult (2007), em muitas empresas a SCM tem uma função maior de suporte.

Então, é válido ampliar o entendimento dos elementos presentes nas relações entre os membros da cadeia, no que diz respeito não apenas as questões mais operacionais e de suporte. Dessa forma, é necessário analisar a governança presente na cadeia, que possibilita entender melhor esses relacionamentos.

Existem diversos estudos analisando a forma com que a governança está presente na cadeia, mas não contemplando todas as facetas desse fenômeno multidimensional. Por exemplo, Wathne e Heide (2004) analisam aspectos mais relacionais, Ferguson, Paulin e Bergeron (2005) elementos contratuais e relacionais, Enderwick (2009) foca seu estudo na questão transacional e Liu, Luo e Liu (2009) nos aspectos relacionais e transacionais. Em nenhum estudo foi identificada a análise da governança nos três aspectos citados anteriormente. Existem diferentes estudos analisando a governança da cadeia de suprimentos (GCS), mas analisando seus elementos e aspectos separadamente (GEREFFI, HUMPHREY e STURGEON; 2005; FAWCETT, OGDEN, MAGNAN e COOPER, 2006; GHOSH e FEDOROWICZ, 2008; ASHENBAUM, MALTZ, ELLRAM, e BARRATT, 2009; WEVER, WOGNUM, TRIENEKENS, e OMTA, 2010). Essa afirmação está de acordo com Liu, Luo e Liu (2009) que apontam na necessidade de analisar a GCS de forma interativa para identificar os benefícios comuns para a cadeia e seu efeito nas relações interorganizacionais. Conforme Chen e Paulraj (2004), a contribuição de vários estudos existem de forma isolada, e quando tratados em conjunto, existem muitos elementos críticos necessários para o sucesso na cadeia de suprimentos.

Rungtusanatham *et al.* (2003) destacam que poucos pesquisadores estudando aspectos relacionados à cadeia de suprimentos têm utilizado e aplicado teorias de outras disciplinas que forneçam *insights* para entender melhor os fenômenos que ocorrem nas cadeias. Complementando essa idéia, Terpend *et al.* (2008) apontam na necessidade de utilizar múltiplas teorias para explicar as relações entre as empresas da cadeia de suprimentos.

Assim, **nesse ensaio teórico busca-se identificar e analisar um modelo conceitual da GCS**, contemplando as três concepções da governança a partir de diferentes teorias da governança e elementos advindos de estudos acerca do tema. A governança contratual ou formal, englobando os elementos contrato, poder, incentivos, coordenação e controle, foi associada à teoria da agência. A governança transacional, associada aos elementos custo, complexidade, codificação e oportunismo foi suportada pela teoria dos custos de transação. Já a governança relacional composta pelos elementos relacionamento, flexibilidade, qualificação dos fornecedores, capacidades dos fornecedores, confiança, integração, comprometimento, colaboração e cooperação, estão associadas a duas teorias distintas: Teoria da Dependência dos Recursos e Teoria do *Stewardship*. Assim, na próxima seção são apresentadas as teorias da governança utilizadas como embasamento para esse ensaio teórico.

2. As Teorias da Governança

Percebe-se que a governança não está restrita apenas a disciplinar as relações da organização com agentes externos e entre as suas diversas áreas. A implementação de boas práticas de governança permite uma gestão mais profissional e transparente, diminuindo a assimetria informacional, reduzindo o problema de agência e procurando convergir os interesses de todas as partes envolvidas (LUNARDI, 2008). Embora uma porção significativa da literatura sobre governança dê atenção especial a práticas de controle e à definição de papéis nas organizações, outras abordagens teóricas assumem a governança também como um modo de exercício do poder, ampliando a compreensão do seu conceito (RODRIGUES e MALO, 2006). Essas abordagens teóricas foram apresentadas por Cornforth (2003), onde o autor elenca perspectivas teóricas que abordam o conceito de governança: teoria da agência, teoria do *stewardship* e teoria da dependência de recursos. Essas perspectivas foram estudadas por Rodrigues e Malo (2006) e estendidas por Lunardi (2008), que acrescentou a teoria dos custos de transação.

A teoria da agência trata das motivações de utilidade dos indivíduos, onde ele é um ator racional que procura maximizar essa utilidade, recebendo o máximo e com o menor gasto, existindo uma separação entre propriedade e controle (JENSEN e MECKLING, 1976). Segundo Eisenhardt (1989) a teoria da agência está relacionada à resolução de dois problemas que ocorrem nas relações entre o agente e o principal: (i) conflitos de desejos ou objetivos entre os dois e (ii) a dificuldade ou o alto custo para o principal verificar o que o agente está fazendo. Assim, o principal e os agentes têm interesses diferentes, onde a governança é um conjunto de práticas para garantir o controle dos agentes, face aos interesses do principal. A ênfase é em ações de conformidade (*compliance*), para garantir os interesses dos proprietários, de controle e rigor na transparência, e na prestação de contas (*accountability*) por parte dos gestores (CORNFORTH, 2003; RODRIGUES e MALO, 2006).

Uma abordagem alternativa a essa teoria, é a teoria do *stewardship* (BARNEY, 1990). Nessa teoria, os acionistas e administradores são vistos como parceiros, com interesses que se harmonizam e são compartilhados, onde os gestores não estão motivados por objetivos individuais ou de uma organização, mas sim alinhados com os objetivos das outras organizações (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997). A partir dessa perspectiva, a governança tem natureza estratégica com ênfase em ações de incremento do desempenho organizacional (CORNFORTH, 2003) e melhorar o relacionamento entre os envolvidos.

Conforme a teoria da dependência de recursos as organizações dependem fortemente da relação com o ambiente externo para sobreviver (PFEFFER e SALANCIK, 1978). O conceito organizacional está relacionado à coalizão entre as empresa para adquirir os recursos escassos em um ambiente incerto (ULRICH e BARNEY, 1984). Então, a governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com o ambiente externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessários e assegurar a sobrevivência da organização (RODRIGUES e MALO, 2006). A função das empresas é assegurar os recursos, manter as relações com os *stakeholders*, além de ampliar fronteiras e criar ligações relevantes com o meio externo, sendo crucial considerar a capacidade de cada membro e trazer para a organização uma rede relevante de conhecimentos. Segundo Humphreys, Lai e Sculli (2001) as organizações que são fortemente dependentes dos recursos do ambiente para sobreviver, podem se tornam mais vulneráveis e devem analisar esse problema de forma a minimizá-lo.

Na teoria dos custos de transação, a empresa é vista como uma estrutura de governança, servindo como um mecanismo de minimização dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979). Cria-se valor a partir da elaboração de diferentes formas organizacionais que busquem minimizar os efeitos perversos da racionalidade limitada e salvaguardar as transações contra o exercício de oportunismo por parte dos agentes envolvidos (CORNFORTH, 2003; LUNARDI 2008). O oportunismo pode ser entendido como uma variedade da busca do interesse próprio, incluindo aquelas associadas a intenções dolosas (WILLIAMSON, 1979). No Quadro 1 estão sintetizados os principais aspectos de cada teoria apresentada, bem como os principais autores do tema.

Quadro 1 – As teorias da governança

Teoria da Agência	Proprietários e administradores têm interesses diferentes. Governança é um conjunto de práticas para garantir o controle dos atos dos gestores. Ações de conformidade ou <i>compliance</i> para garantir os interesses dos proprietários, de controle e rigor na transparência, e na prestação de contas ou <i>accountability</i> (JENSEN e MEKLING, 1976; EISENHARDT, 1989).
Teoria de <i>Stewardship</i>	Acionistas e administradores são vistos como parceiros, com interesses que se harmonizam, onde a governança tem natureza estratégica com ênfase em ações de incremento do desempenho organizacional. O conselho de administração deve assegurar a conformidade entre os interesses de ambos. (BARNEY, 1990; DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997)
Teoria da Dependência de Recursos	Organizações dependem da relação com o ambiente externo para sobreviver, onde a governança são práticas para desenvolver essa relação, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessárias e assegurar a sobrevivência da organização. Manter as relações com os <i>stakeholders</i> , além de ampliar fronteiras entre as organizações. (PFEFFER e SALANCIK, 1978; ULRICH e BARNEY, 1984; HUMPHREYS, LAI e SCULLI, 2001)
Teoria dos Custos de Transação	A empresa é vista como uma estrutura de governança, servindo como um mecanismo de minimização dos custos de transação. Elaboração de formas organizacionais que busquem minimizar os efeitos da racionalidade limitada e salvaguardar as transações contra o exercício de oportunismo por parte dos agentes envolvidos (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979).

Fonte: Elaborado pelos autores

4. A Governança da Cadeia de Suprimentos

A governança é um termo utilizado em uma grande variedade de disciplinas, incluindo direito, políticas públicas, medicina e também na administração (CHEVALLIER, 2005; LUNARDI, 2008). A governança também foi aplicada no contexto da cadeia de suprimentos, entretanto não foi consolidada ainda uma definição, como existe da governança de TI (WEILL e ROSS, 2004; BROWN e GRANT, 2008), por exemplo.

Assim, foram realizadas extensas buscas em diferentes bases de dados como Emerald, Ebsco, ISI Web of Knowledge, Science Direct e no Google Scholar utilizando os termos governança da cadeia de suprimento e *supply chain governance*. Foram encontrados até o momento 65 artigos na base Ebsco, 24 no *Science Direct*, 22 no *Emerald*, 13 no *ISI Web of Knowledge* e 8 no *Google Scholar*, totalizando 134 artigos no período de 1999 a 2010.

Artigos que apareceram em diferentes bases (16), editoriais e *executive briefings* (8) foram eliminados. Assim, restaram 110 artigos sobre o tema, na qual sofreram mais uma eliminação (33 artigos), pois foi identificada a presença do tema somente nas referências ou apenas uma citação no meio do texto, restando 77 artigos. Os *journals* onde foram publicados mais trabalhos sobre o tema foram *Supply Chain Forum: an International Journal* (6), *Journal of Business Logistics* (4), *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (3), *Supply Chain Management: An International Journal* (3), podendo-se destacar ainda o *International Journal of Operations & Production Management* (2) e *Journal of Operations Management* (2).

A GCS foi estudada em diferentes países e contextos, como por exemplo, na América do Norte, analisando os mecanismos da governança nas trocas comerciais bancárias (FERGUSON, PAULIN e BERGERON, 2005); nos Estados Unidos, para analisar a flexibilidade em relação aos clientes, sob as incerteza e condições do mercado, que depende dos mecanismos de governança (WATHNE e HEIDE, 2004); com gestores de compras e seus respectivos fornecedores para a validação de dois diferentes construtos referente à GCS – alinhamento organizacional e a estrutura de governança da cadeia (ASHENBAUM *et al.*, 2009). Na China o tema foi estudado para entender a estrutura de governança nas cadeias de suprimento alimentares chinesas (ZHANG e ARAMYAN, 2009); na Holanda, com empresas alimentícias, fornecedores de serviços logísticos e empresas de consultoria, para demonstrar a importância dos sistemas de controle e as estruturas de governança no funcionamento da cadeia (VEEN-DIRKS e VERDAASDONK, 2009); e no Brasil, com empresas do pólo moveleiro para analisar a inserção do arranjo produtivo no mercado mundial com o intuito de verificar os condicionantes para a competitividade da cadeia produtiva de móveis (GOMEZ e RODRIGUES, 2009).

Observa-se que a GCS foi analisada sob a ótica da estrutura da governança em alguns casos, outros referentes os seus mecanismos e outros de forma mais variada. Dessa forma, serão destacados os principais estudos e suas características. Em algumas pesquisas foram estudados e abordados os mecanismos da governança. Para Ferguson, Paulin e Bergeron (2005), a governança relacional é o mecanismo predominante associado aos **relacionamentos** na cadeia e com o desempenho nas trocas comerciais bancárias, enquanto o mecanismo de governança contratual é associado positivamente com o desempenho, mas em um nível inferior. Já para Yu, Liao e Lin (2006) os mecanismos de governança são formais e relacionais. Os formais estão relacionados com os arranjos contratuais e comprometimento financeiro, enquanto, os relacionais são baseados na confiança (benevolente ou calculada). A confiança (calculada, de competência, de integridade e de previsibilidade), o poder de barganha e o contrato, para Ghosh e Fedorowicz (2008), são os três mecanismos chave que desempenham um papel importante no compartilhamento da informação entre os membros da cadeia de suprimentos. Os autores propõem um *framework* conceitual que mostra como esses mecanismos de governança estão relacionados à coordenação e o desempenho da cadeia.

Para Wathne e Heide (2004), a capacidade de mostrar flexibilidade em direção aos clientes, em condições de mercado incerto, depende de mecanismos de governança implantados no relacionamento com o fornecedor. Os mecanismos de governança que um fabricante pode utilizar para estruturar seu relacionamento com o fornecedor assumem a forma de (i) programas de qualificação de fornecedores (que têm o objetivo geral de pró - ativamente resolver problemas de governança em potencial por meio de seleção sistemática) e (ii) estruturas de incentivo (desenho de uma estrutura de incentivos em que os ganhos em longo prazo da manutenção do relacionamento excedem os retornos em curto prazo de oportunismo potencial). A governança na cadeia de suprimentos é discutida como uma forma de garantir a gestão transparente e equilibrada entre os participantes. Ruben, Boselie e Lu (2007) afirmam que mecanismos de governança são importantes para reduzir comportamentos

oportunistas por parte dos agentes da cadeia e para reduzir custos de transação, onde a escolha das empresas participantes da cadeia é um dos maiores desafios.

Em outras pesquisas foram tratadas mais especificamente as estruturas de governança presente nas cadeias de suprimentos. Zhang e Aramyan (2009) referem-se à GCS como um *framework* institucional onde as transações são realizadas, propondo um modelo para a governança da cadeia em que a estrutura de governança consiste em duas dimensões: contratual e relacional. A primeira está relacionada com os contratos de mercado e produção, enquanto a segunda possui o foco nas normas de cooperação, relacionamentos e na confiança. Raynaud, Sauvee e Valceschini (2005) desenvolveram uma tipologia de estruturas de governança com seis diferentes tipos: contratos *spot market*, contratos relacionais ou implícitos, contratos relacionais com parceiros aprovados, contratos formais, contratos baseados na equidade e integração vertical, que foram estudados por diferentes autores (GELLYNCK e MOLNÁR, 2009; WEVER *et. al.*, 2010). Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009) analisaram como os sistemas de gestão de controle estão relacionados com a estrutura de governança que é instalada para regular as organizações na cadeia de suprimentos. Para esses autores, o termo estrutura de governança, refere-se ao pacote de práticas usadas para regular as relações e extensão das fronteiras organizacionais, incluindo a noção de controle, mas em um conceito mais amplo. Essa estrutura é um *mix* de incentivos, controle de gestão das empresas participantes e controles interorganizacionais na cadeia.

Ashenbaum *et. al.* (2009) introduzem e validam dois novos construtos para auxiliar no entendimento de como e porque as empresas integram suas cadeias de suprimento e avaliar a estrutura de governança das cadeias. Os dois construtos propostos são o alinhamento organizacional, que consiste em medir a extensão em que a alta administração busca uma integração entre as funções internas da cadeia, e a estrutura de governança da cadeia de suprimentos, consiste na avaliação de três dimensões: complexidade da informação na transferência de conhecimento das transações, codificação das transações e capacidades base dos fornecedores da cadeia.

Outros aspectos da governança da cadeia de suprimentos foram abordados. Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) identificaram cinco tipos de governança na cadeia de valor global: mercado, cadeia de valor modular, cadeia de valor relacional, cadeia de valor prisioneira e hierarquia. Estes tipos surgem pela atribuição de diferentes valores a três variáveis chaves: complexidade das transações entre as empresas, nível em que essa complexidade pode ser mitigada pela codificação e extensão em que os fornecedores têm as capacidades necessárias para atender os requisitos dos compradores. Esses tipos compõem um espectro de baixo a alto nível de coordenação explícita e assimetria de poder entre compradores e fornecedores. A governança da cadeia de suprimentos também pode ser examinada em relação à extensão e natureza do comprometimento e colaboração na cadeia de suprimentos (FAWCETT *et al.*, 2006). Para esses autores, uma governança forte depende de equipes interorganizacionais ou de diferentes funções, conselhos executivos de governança e uma melhor gestão e relação com os clientes. Já para Gomez e Rodriguez (2009), a governança se torna uma das principais ferramentas de tomada de decisão e do próprio poder da empresa líder para coordenar as atividades econômicas dispersas de sua cadeia global nas diferentes regiões do mundo. Ela foi analisada pelos autores a partir das abordagens: mercado, atividades econômicas, cadeias de valor, relações sociais e poder.

A partir desses estudos, foram identificados diferentes elementos na literatura que abordaram a GCS. Esses elementos são apresentados no Quadro 2, onde é destacado o seu conceito e os principais autores que analisaram ou utilizaram esses elementos no contexto da GCS. Cabe ressaltar que em muitos estudos existia uma classificação desses elementos como fazendo parte da estrutura ou mecanismos da governança. Entretanto, alguns elementos, como confiança, contratos e incentivos estavam classificados tanto como estrutura da governança,

quanto mecanismos. Assim, essa classificação foi desconsiderada e os elementos foram tratados de forma independente a princípio, que após será apresentada a classificação utilizada nesse ensaio utilizando as teorias mencionadas anteriormente.

Quadro 2 – As definições e os respectivos autores dos elementos da GCS.

Elemento da GCS	Definição	Autores
Contratos	São documentos detalhados, fechados, explícitos, formais e escritos de longo ou curto prazo, contendo acordos legais que especificam as autoridades, obrigações, riscos e os papéis de ambas as partes.	Ferguson, Paulin e Bergeron, 2005; Raynaud, Sauvee e Valceschini, 2005; Ghosh e Fedorowicz, 2008
Capacidades do Fornecedor	São as capacidades do fornecedor relacionadas com os requerimentos da transação e fazer uma ligação entre os produtos e serviços entre as empresas.	Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005; Ashenbaum <i>et. al.</i> , 2009
Codificação da transação	São normas técnicas utilizadas nas transações entre as empresas para conservar os esforços para reusar os elementos do sistema.	Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005; Ashenbaum <i>et. al.</i> , 2009
Colaboração	É uma ação entre duas ou mais empresas trabalhando em conjunto para adicionar valor aos processos, criar vantagem competitiva, através do compartilhamento de informações, decisões e benefícios.	Fawcett, Ogden, Magnan e Cooper, 2006
Complexidade da transação	São elementos relacionados com as informações trocadas na transação, novas demandas entre as empresas e a diferenciação dos produtos, que intensificam as interações entre as organizações.	Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005; Ashenbaum <i>et. al.</i> , 2009
Comprometimento	É uma prática que envolve a infraestrutura da empresa, a alta gerencia, as funções e canais de suporte.	Fawcett, Ogden, Magnan e Cooper, 2006
Confiança	É uma relação de mão dupla, cuja empresa acredita que os parceiros são honestos, onde uma parte não vai explorar as vulnerabilidades da outra, possibilitando realizar planos e resolução de problemas em conjunto.	Yu, Liao e Lin, 2006; Ghosh e Fedorowicz, 2008; Zhang e Aramyan, 2009
Controle	É um processo exercido pelos gestores para influenciar outros membros da organização para garantir e implementar as estratégias da organização.	Veen-Dirks e Verdaasdonk, 2009
Cooperação	São expectativas e crenças compartilhadas entre duas partes que devem trabalhar juntas para alcançar mútuos objetivos.	Zhang e Aramyan, 2009
Coordenação	É o ato de combinar corretamente uma série de elementos (ações, objetivos, decisões, informações, conhecimentos e recursos) para a alcançar os objetivos da cadeia, muitas vezes conflitantes.	Ghosh e Fedorowicz, 2008
Custo de transação	São os custos relacionados à elaboração e negociação dos contratos, monitoramento do desempenho da cadeia, custos das informações e pesquisas dos parceiros.	Ruben, Boselie e Lu, 2007
Flexibilidade do fornecedor	É a atividade de permitir as empresas a se adaptarem as mudanças e incertezas encontradas no ambiente de negócio.	Wathne e Heide, 2004
Incentivos	São ações para recompensar os comportamentos desejados para suportar e manter relações de longo prazo e penalizar as não conformidades no andamento da relação entre as empresas e ganhos de curto prazo.	Wathne e Heide, 2004; Veen-Dirks e Verdaasdonk, 2009
Integração	É uma ação relacionada com o compartilhamento da informação e a existência de comportamentos colaborativos, baseada em sistemas de recompensas conjuntos e proximidade espacial.	Ashenbaum <i>et. al.</i> , 2009
Oportunismo	É uma ação que se refere ao risco nas transações, minimizado pelo uso de contratos e a confiabilidade entre os parceiros.	Ruben, Boselie e Lu, 2007
Poder	É a ação exercida diretamente pelas firmas líderes para controlar e influenciar os gestores, subordinados e atividades dispersas na cadeia.	Ghosh e Fedorowicz, 2008; Gomez e Rodrigues, 2009
Qualificação de fornecedores	São atividades para garantir a existência de alguns aspectos aos parceiros da cadeia em uma fase de pré-relacionamento.	Wathne e Heide, 2004
Relacionamento / Relações	São ações de longo prazo em que as empresa compartilham dos mesmos valores e normas para alcançar os objetivos da cadeia.	Ferguson, Paulin e Bergeron, 2005; Zhang e Aramyan, 2009

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os estudos realizados até o momento focaram em alguns dos elementos da GCS, analisando uma ou duas concepções da governança. Existem estudos focando apenas uma concepção da governança: relacional (WATHNE e HEIDE, 2004; TALLONTIRE, 2009), contratual (RAYNAUD, SAUVEE e VALCESCHINI, 2005; GELLYNCK e MOLNÁR, 2009; WEVER *et al.*, 2010) e transacional (ENDERWICK, 2009). Enquanto outros estudos analisaram e estudaram duas concepções da GCS: contratual e relacional (FERGUSON, PAULIN e BERGERON, 2005; YU, LIAO e LIN, 2006; ZHANG e ARAMYAN, 2009), e a relacional e transacional (HAN, TRIENEKENS e OMTA, 2009; LIU, LUO e LIU, 2009). O panorama dessas pesquisas e as concepções estudadas pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Estudos sobre as concepções da governança da cadeia de suprimentos

Autores	Governança Contratual/Formal	Governança Relacional	Governança Transacional
Wathne e Heide (2004)		X	
Ferguson, Paulin e Bergeron (2005)	X	X	
Raynaud, Sauvee e Valceschini (2005)	X		
Yu, Liao e Lin (2006)	X	X	
Enderwick (2009)			X
Gellynck e Molnár (2009)	X		
Han, Trienekens e Omta (2009)		X	X
Liu, Luo e Liu (2009)		X	X
Tallontire (2009)		X	
Zhang e Aramyan (2009)	X	X	
Wever <i>et al.</i> (2010)	X		

Assim, foi identificada uma lacuna de uma melhor definição da governança da cadeia de suprimentos como um todo, e quais as teorias que podem suportar os diferentes elementos e enfoques. Além disso, foi identificado que os trabalhos acerca do tema analisam uma ou duas concepções, mas não todas em conjunto para um melhor entendimento do fenômeno nas empresas membros da cadeia. Assim, este trabalho procura estabelecer um ponto de partida para essa análise, encontrando e mapeando os elementos da governança da cadeia, bem como utilizar teorias da governança para agrupar esses elementos nas três diferentes concepções da governança, determinando-se um modelo conceitual da GCS, que é o principal foco da próxima seção.

5. Modelo Conceitual da Governança da Cadeia de Suprimentos

Primeiramente, é importante ressaltar algumas diferenças entre a gestão da cadeia e a governança da cadeia de suprimentos. Para Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000), a gestão da cadeia de suprimentos se refere à integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final, incluindo o fluxo de informação. Ela está relacionada com o fluxo de materiais e informação entre os produtores, fornecedores e os clientes finais (TSENG, CHIANG e LAN, 2009; GIACOMO e PATRIZI, 2010). Segundo Chen e Paulraj (2004) a gestão da cadeia é utilizada para explicar o planejamento e controle de materiais e das atividades logísticas. Para Ou, Liu, Hung e Yen (2010) a gestão da cadeia está relacionada com o foco no cliente, gestão de lideranças, gestão dos fornecedores, gestão dos recursos humanos, qualidade e relatórios, gestão de *designs* e gestão dos processos que impactam o desempenho da empresa, afetados pela satisfação do cliente.

Já para Kaynak e Hartley (2008) a gestão da cadeia de suprimentos consiste em praticas internas, contidas dentro da empresa, e práticas externas, que ultrapassam a fronteira

da organização integrando seus clientes e fornecedores. Assim, o conceito originalmente relacionado a uma perspectiva de integração de processos evoluiu para uma visão mais sistêmica e estratégica, mas que não é unânime na comunidade acadêmica ou prática (BURGESS, SINGH e KOROGLU, 2006; MIGUEL e BRITO, 2010). Burgess, Singh e Koroglu (2006) a partir de uma revisão da literatura, identificaram que, em sua maioria, os artigos apresentam a gestão da cadeia como um processo, enquanto apenas um quarto consideram como um sistema.

Enquanto na GCS, essa análise é ampliada, verificando os relacionamentos, a confiança, cooperação, coordenação, dentre outros, entre os membros da cadeia e da cadeia como um todo. Assim, identifica-se uma preocupação em entender esses aspectos entre os membros da cadeia de suprimentos, atribuindo uma importância menor aos clientes finais e ao fluxo de materiais em si, possibilitando uma visão mais abrangente, estratégica e de longo prazo. Cabe ressaltar que esses aspectos não são desconsiderados, apenas há um foco maior de análise no relacionamento interorganizacional das empresas da cadeia. A partir dessa distinção entre a gestão da cadeia e a governança da cadeia, é proposto neste ensaio que a GCS possui três concepções (contratual ou formal, relacional e transacional), associadas a diferentes teorias da governança, que podem contemplar todos os fenômenos que ocorrem na cadeia.

A teoria da agencia permite observar que no contexto da cadeia de suprimentos os membros dessas cadeias possuem interesses diferentes. Nesse contexto, o principal e o agente, dois pilares centrais da teoria (JENSEN e MECKLING, 1976) são as empresas vendedoras e compradoras que fazem parte da cadeia. Nas diferentes relações elas desempenham papéis diferentes, mas usualmente a empresa líder ou a mais importante na cadeia pode ser considerada como o principal e as empresas fornecedores de 1^a, 2^a e 3^a linha, por exemplo, são os agentes. Segundo Eisenhardt (1989) essa teoria está relacionada à resolução de dois problemas que ocorrem nas relações entre o agente e o principal: (i) conflitos de desejos ou objetivos entre os dois e (ii) a dificuldade ou o alto custo para o principal verificar o que o agente está fazendo. Assim a governança emerge como um conjunto de práticas para garantir o controle, coordenação e regulação entre esses membros. Os contratos surgem como uma forma de fornecer garantias para as empresas líderes (principal) mediante as ações dos fornecedores (agentes). As relações de poder também existem nesse tipo de relação, onde a grande empresa muitas vezes estabelece regras e condições que as demais devem seguir. Além disso, incentivos podem ser utilizados como forma de estabelecer critérios e privilégios para as empresas fornecedoras que mais se destacam entre as demais. Então, a partir dessa teoria foi possível analisar os elementos da GCS (contrato, poder, regulação, incentivos, coordenação e controle) e estabelecer a existência de uma governança contratual ou formal (Figura 1).

Uma abordagem alternativa a teoria da agencia é teoria do *stewardship* (BARNEY 1990). A luz dessa teoria, os agentes e o principal, as empresas fornecedoras e a empresa líder, são vistas como parceiras, com interesses que se harmonizam e são compartilhados, onde os gestores não estão motivados por objetivos individuais ou de uma organização, mas sim alinhados com os objetivos das outras organizações (DAVIS, SCHOORMAN e DONALDSON, 1997). A confiança, comprometimento, integração e colaboração são elementos identificados em diferentes trabalhos da GCS que podem expressar como as empresa membros da cadeia podem alcançar esse relacionamento mais próximo e duradouro. Esses elementos apontam no compartilhamento de objetivos comuns entre as empresas e a possibilidade de realizarem ações alinhadas ao objetivo comum da cadeia. As organizações dependem fortemente da relação com o ambiente externo para sobreviver, de acordo com a teoria da dependência de recursos (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Existe uma coalizão entre as organizações para adquirir recursos escassos em um ambiente incerto (ULRICH e

BARNEY, 1984). A governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com o ambiente externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessários e assegurar a sobrevivência da organização (RODRIGUES e MALO, 2006). Assim, o relacionamento entre as empresa se torna um dos elementos principais no contexto da cadeia de suprimentos, onde as organizações se relacionam para adquirir os recursos desejados e necessários e assim, manter a sua sobrevivência e competitividade no mercado. Além disso, as empresas interagem, onde alguns elementos devem ser observados, como a capacidade do fornecedor, para alcançar e proporcionar os materiais e informações necessárias. Outros elementos que contribuem para a existência das relações e a sobrevivência das empresas são a qualificação e flexibilidade dos fornecedores para responder as mudanças existentes no mercado de forma rápida e precisa, pois segundo Humphreys, Lai e Sculli (2001), as organizações que são dependentes de recursos do ambiente, podem se tornam mais vulneráveis e devem analisar esse problema de forma a minimizá-lo. A partir dessas duas teorias e os elementos identificados na literatura referente à GCS, identifica-se a governança relacional (Figura 1).

Já a teoria dos custos de transação postula que a empresa é vista como uma estrutura de governança, servindo como um mecanismo de minimização dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979). A elaboração de diferentes formas organizacionais busca minimizar os efeitos perversos da racionalidade limitada e salvaguardar as transações contra o exercício de oportunismo por parte dos agentes envolvidos (CORNFORTH, 2003; LUNARDI 2008). Assim, no contexto da cadeia de suprimentos, foi possível relacionar os seguintes elementos da GCS: custos de transação, complexidade da transação, codificação da transação e oportunismo. A luz dessa teoria, identifica-se que as empresas buscam minimizar os custos para realizar as transações entre as empresas, e utilizam artifícios como a codificação da transação para evitar ou minimizar a existência do oportunismo por parte de algumas empresas. A complexidade da transação também é um importante aspecto que está relacionada com o custo para transacionar, quanto mais complexa mais cara se torna para as empresas. Dessa forma, os elementos encontrados na literatura sobre a GCS (custo, complexidade, codificação e oportunismo) foram analisados e agrupados utilizando a teoria dos custos de transação encontrando-se uma governança transacional (Figura 1). A seguir, na Figura 1 é apresentado o modelo conceitual da GCS, onde seus elementos foram agrupados e associados com as teorias da governança.

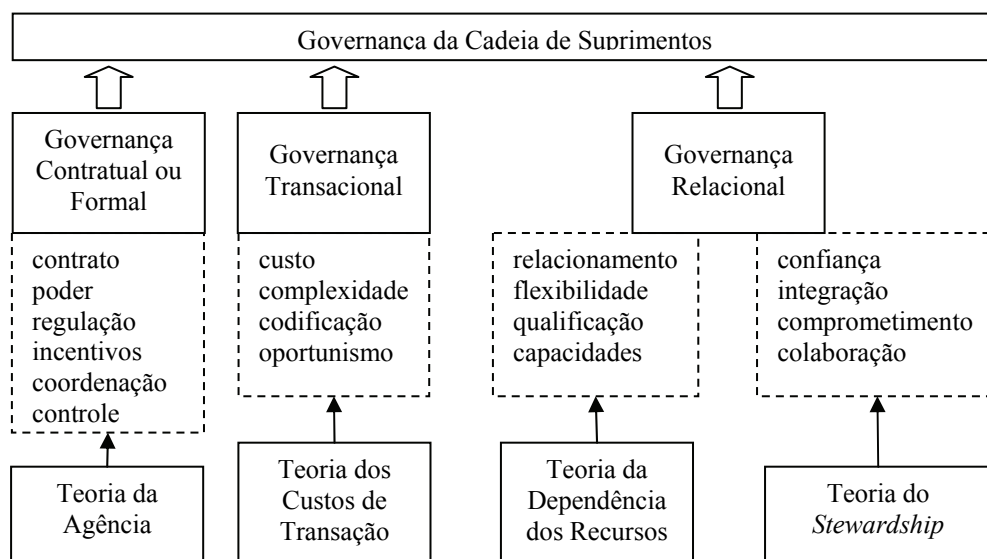


Figura 1 – Modelo conceitual da Governança da Cadeia de Suprimentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da Figura 1, identifica-se que a GCS é composta por diferentes concepções, onde elas coexistem, mas com a predominância de uma das concepções. Em um extremo pode-se colocar que em cadeias onde existe uma empresa líder com mais expressão, ditando regras e normas, onde os fornecedores acatam suas decisões e seguem suas determinações, pode-se inferir que existe uma predominância de uma governança mais contratual. E no outro extremo, podem-se destacar cadeias onde todas as empresas possuem um papel definido e equilibrado, cujas decisões são tomadas em conjunto pensando em uma forma de compartilhar os interesses e ações, destacando-se uma governança mais relacional.

Após identificar os elementos presentes em estudos sobre o tema GCS, as teorias que fornecem uma base para agrupar esses elementos e determinar as concepções, propõem-se uma definição da GCS. Pode-se entender a GCS como um framework institucional na qual as empresas membros da cadeia de suprimentos estão inseridas, onde ocorrem as relações entre as empresas (WATHNE e HEIDE, 2004; FERGUSON, PAULIN e BERGERON, 2005; YU, LIAO e LIN, 2006; TALLONTIRE, 2009), as transações são realizadas (ENDERWICK, 2009; HAN, TRIENEKENS e OMTA, 2009; LIU, LUO e LIU, 2009) e onde as empresas utilizam normas e contratos (RAYNAUD, SAUVEE e VALCESCHINI, 2005; GELLYNCK e MOLNÁR, 2009; WEVER *et al.*, 2010) para se relacionarem e transacionarem. A GCS é uma visão mais abrangente da cadeia focando aspectos mais estratégicos (CORNFORTH, 2003; RODRIGUES e MALO, 2006) e de longo prazo de forma interorganizacional.

6. Considerações Finais

Neste ensaio, diferentes teorias foram utilizadas para analisar os elementos da GCS, avançando na discussão proposta por Terpend *et al.* (2008), e diferentes elementos da GCS foram tratados de forma conjunta ampliando o entendimento do tema GCS, minimizando a deficiência em estudos anteriores apontadas por Chen e Paulraj (2004), e Liu, Luo e Liu (2009). Assim, o objetivo desse trabalho **identificar e analisar um modelo conceitual da GCS** foi alcançado. Propôs-se uma definição da GCS, cujo tema está sendo estudado por diferentes autores e está em desenvolvimento (JAIN e DUBEY, 2005).

Existem diferentes classificações da GCS, como as estruturas e os mecanismos da governança, mas contemplando os mesmos elementos. Assim, utilizando diferentes teorias da governança, foi possível revisar essa classificação e propor as concepções da GCS. Cabe ressaltar que essas concepções já existiam na literatura, mas não analisadas de forma conjunta. Foram identificados diferentes estudos analisando uma ou duas concepções. E a partir de uma extensa revisão da literatura pôde-se encontrar quais elementos eram discutidos e analisados em diferentes estudos e pesquisas.

Assim, determinou-se que a GCS possui três diferentes concepções, apoiadas em quatro teorias da governança, englobando 18 elementos que devem ser considerados e analisados em cada uma das concepções. A teoria da agencia está associada aos elementos contrato, poder, regulação, incentivos, coordenação e controle, fornecendo bases para uma governança contratual ou formal. Percebe-se que todos esses elementos estão relacionados a formas de garantir os interesses da empresa, visando diminuir a incidência de potenciais conflitos, discrepância entre os objetivos das organizações e para garantir que as ações das empresas sejam realizadas de acordo com o que é contratado e estabelecido.

A concepção transacional foi fundamentada na teoria dos custos de transação, onde os elementos da GCS custo, codificação, complexidade e oportunismo puderam ser agrupados. Observa-se que esses elementos estão ligados diretamente com as transações entre as empresas, onde os custos transacionais são elementos essenciais nas trocas comerciais. A

complexidade e a codificação das informações existem e influenciam esses custos e, também, a possibilidade de ocorrer oportunismo por parte de algumas empresas.

A governança relacional foi suportada por duas diferentes teorias associadas aos seguintes elementos: teoria da dependência de recursos (relacionamento, flexibilidade, qualificação e capacidades dos fornecedores) e a teoria do *stewardship* (confiança, integração, comprometimento e colaboração). Nessa concepção utilizou-se de duas teorias para capturar diferentes nuances dos elementos encontrados.

Foi utilizada a teoria da dependência de recursos para evidenciar as relações com os fornecedores, como um recurso externo a empresa, onde a flexibilidade, ou a atividade das empresas para se adaptarem as mudanças e incertezas encontradas no ambiente de negócio é importante. Já a qualificação dos fornecedores está relacionada com alguns aspectos dos parceiros da cadeia em uma fase de pré-relacionamento, como certificações, estruturas e processos que devem estar de acordo com as necessidades das empresas membros da cadeia, evidenciado como um recurso externo. E também as capacidades do fornecedor relacionadas com os requerimentos da transação, onde são realizadas as conexões entre os produtos e serviços entre as empresas. A outra teoria, do *stewardship*, foi utilizada para identificar que elementos são necessários para criar um ambiente onde os interesses das empresas se harmonizam e os objetivos são compartilhados. Assim, para alcançar esse propósito, é necessário confiança entre as empresas, que haja uma integração de determinados processos, comprometimento com as atividades realizadas e a colaboração entre essas organizações.

É importante destacar, que essas concepções não ocorrem de forma isolada na cadeia, mas sim uma delas pode ser destacada nas relações interorganizacionais. Conforme mencionado, essa predominância pode ser influenciada por diferentes variáveis e aspectos: a configuração da cadeia, as relações entre as empresas, o tipo de transações, a existência de uma grande empresa que exerce influencia e poder sobre as outras devido ao seu tamanho e abrangência, e a existência de contratos formais ou informais baseados na confiança e benevolência.

As contribuições desse ensaio estão fundamentadas no avanço da discussão teórica do tema governança, que é bastante observado e estudado no âmbito corporativo - governança corporativa (SILVEIRA, 2002; IBGC, 2011), e também relacionado à área de TI - governança da TI (WEILL e ROSS, 2004; BROWN e GRANT, 2008). Entretanto, é um assunto emergente na área de gestão e operações. Esse ensaio contempla a análise das relações entre as diferentes concepções da GCS (contratual, transacional e relacional), cujos estudos encontrados tratam dessas formas de governança de forma individual ou em pares. Assim, neste ensaio se propôs tentar entender o fenômeno que é multidimensional e apresentar um modelo conceitual da GCS.

Alguns pontos teóricos merecem destaque neste ensaio, onde se propôs utilizar as diferentes teorias para agrupar os elementos da GCS e proporcionar um melhor entendimento sobre o tema. Existem pontos de convergência entre as teorias e elementos utilizados, mas foram tratados separadamente e associados às diferentes teorias para capturar melhor as diferenças entre as concepções. Por exemplo, existe uma convergência entre as teorias da agência e dos custos de transação por fazerem parte de uma base teórica comum, a economia institucional ou a economia organizacional (BAKOS e KEMERER, 1991; MELVILLE, KRAEMER e GURBAXANI, 2004). Outro exemplo, é que em alguns estudos sobre contratos são discutidos aspectos relacionais como a confiança e colaboração (POPPO e ZENGER, 2002; RITCHIE e BRINDLEY, 2007). Entretanto, os elementos foram agrupados e associados às diferentes teorias, para capturar as nuances desses elementos e proporcionar um melhor entendimento do tema, como mencionado anteriormente.

Como pesquisas futuras, propõem-se a realização de estudos de casos mais exploratórios em diferentes empresas pertencentes a cadeias de suprimentos para primeiro

identificar e analisar os elementos da GCS. Podem-se realizar estudos qualitativos, também, para verificar qual a concepção da GCS predominante em determinadas cadeias. Uma variável que vem sendo destacada como importante nas cadeias de suprimento é a tecnologia da informação (GHIASSI e SPERA, 2003; MAÇADA, FELDENS e SANTOS, 2007; SIMCHILEVI e FINE, 2010). Assim, pode-se realizar um levantamento de que tecnologias são mais utilizadas pelas empresas e quais as suas aplicações nas diferentes concepções da GCS. Outro estudo que pode ser realizado, de caráter mais quantitativo, é identificar e validar as diferentes TI utilizadas nas concepções da GCS em empresas brasileiras e qual a sua influencia no desempenho dessas organizações.

Referências

- ASHENBAUM, B.; MALTZ, A.; ELLRAM, L.; BARRATT, M. A. Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and construct validation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 20, nº 2, p. 169-186, 2009.
- BAKOS, J. Y.; KEMERER, C. F. Recent Applications o Economic-Theory in Information Technology Research. **Decision Support Systems**, v. 8, nº 5, p. 365-386, 1992.
- BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M.; MUKHERJEE, A. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. **Industrial Marketing Management**. v. 29, p.7-18, 2000.
- BARNEY, J. B. The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict? **Academy of Management Review**, v. 15, nº 3, p. 382–393, 1990.
- BROWN, A. E.; GRANT, G. G. **Framing the Frameworks: A Review of IT Governance Research**. Willcocks, L. and A.S. Lee (eds.), Major Currents in Information Systems, Volume 4, Sage Publications, 2008.
- BURGESS, K; SINGH, P. J; KOROGLU, R. 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.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, nº 2, p. 119-150, 2004.
- CHEVALLIER, J. Estado e ordem concorrencial. **Revista de direito público da economia**, v.3, n. 12, p. 129-146, out./dez. 2005.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, 16, p.386-405, 1937.
- CORNFORTH, C. J. **The Governance of Public and Nonprofit Organizations: what do boards do?** London: Routledge, 2003.
- 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, nº 1, p. 1-14, 1997.
- DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, nº 1, p. 20-47, 1997.
- DAUGHERTY, P. J. Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, nº 1, p. 16-31, 2011.
- DWYER, R. F., SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, nº 2, p. 11-27, 1987.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, nº 1, 57-74, 1989.
- ENDERWICK, P. Managing “quality failure” in China: lessons from the dairy industry case. **International Journal of Emerging Markets**, v. 4, nº 3, p.220 – 234, 2009.

- FAWCETT, S. E.; OGDEN, J. A.; MAGNAN, G. M.; COOPER, M. B. Organizational commitment and governance for supply chain success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, nº 1, p 22-35, 2006.
- FERGUSON, R.J., PAULIN, M.; BERGERON, J. Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, nº 2, p. 217-34, 2005.
- GELLYNCK, X.; MOLNÁR, A. Chain governance structures: the European traditional food sector. **British Food Journal**, v. 111, nº 8, p. 762-775, 2009.
- GEREFFI, G., HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, nº 1, p. 78-104, 2005.
- GHIASSI, M.; SPERA, C. Defining the Internet-based supply chain system for mass customized markets. **Computers & Industrial Engineering**, v. 45, nº1 17-41, 2003.
- GHOSH, A.; FEDOROWICZ, J. The role of trust in supply chain governance. **Business Process Management Journal**, v. 14, nº 4, p. 453-470, 2008.
- GIACOMO, L.; PATRIZI, G. Methodological analysis of supply chains management applications. **European Journal of Operational Research**, v. 207, nº 1, p. 249–257, 2010.
- GOMES, S. M.; RODRIGUEZ, C. M. T. Governança de Global Chain: Estudo de Caso do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Resumo dos Trabalhos**. Resende: SEGET, 2009.
- HAN, J.; TRIENEKENS, J. H.; OMTA, S.W.F. Relationship and quality management in the Chinese pork supply chain. **International Journal of Production Economics**, 2009. Disponível em: [doi:10.1016/j.ijpe.2009.11.005](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.11.005).
- HOULIHAN, J. B. International Supply Chain Management. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, v. 15, nº 1, p. 22-38, 1985.
- HUMPHREYS, P. K., LAI, M. K.; SCULLI, D. An inter-organizational information system for supply chain management. **International Journal of Production Economics**, v. 70, nº 3, p. 245-255, 2001.
- IBGC. **Governança corporativa**, 2010. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>. Acesso em: 20 abr. 2011.
- INMAN, R. A.; SALE, R. S.; GREEN JR., K. W.; WHITTEND, D. Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, nº 4, p. 343-355, 2011.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, nº 4, p. 305-360, 1976.
- JAIN, K.; DUBEY, A. Supply Chain Collaboration: A Governance Perspective. **Supply Chain Forum: An International Journal in Supply Chain**, v. 6, nº 2, p. 50-57, 2005.
- KAYNAK, H.; HARTLEY, J.L. A replication and extension of quality management into the supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 26, nº 4, p. 468-89, 2008.
- KETCHEN JR., D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, nº 2, p. 573-580, 2007.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, nº 1, p. 65–83, 2000.
- LI, S., RAGU-NATHAN, B. RAGU-NATHAN, T.; RAO, S. S. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **Omega**, v. 34, nº 2, p. 107-124, 2006.

- LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, nº 4, p. 294-309, 2009.
- LUNARDI, G L. **Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional**. 2008. 200 p. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, 2008.
- MAÇADA, A. C. G.; FELDENS, L. F.; SANTOS, A. M. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos - um estudo de casos múltiplos. **Gestão e Produção (UFSCar)**, v. 14, p. 1-12, 2007.
- MELVILLE, N., KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of it Business Value. **MIS Quarterly**, v. 28, nº 2, p.283–322, 2004.
- MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 9, nº 2, p. 1-28, art 10, 2010.
- OU, C. S.; LIU, F. C.; HUNG, Y. C.; YEN, D. C. A structural model of supply chain management on firm performance **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, nº 5, 526-545, 2010.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**, New York, Harper & Row, 1978.
- POPPO, L.; ZENGER, T. R. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, nº 8, p. 707-725, 2002.
- RAYNAUD, E., SAUVEE, L.; VALCESCHINI, E. Alignment between quality enforcement devices and governance structures in the agro-food vertical chains. **Journal of Management & Governance**, v. 9, nº 1, p. 47-77, 2005.
- RICHEY, R. G.; ROATH, A. S.; WHIPPLE, J. M.; FAWCETT, S. E. Exploring a Governance Theory of Supply Chain Management: Barriers and Facilitators to Integration. **Journal of Business Logistics**, 2010. Disponível em http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_201001/ai_n53508832/. Acesso em 07 jan. 2011.
- RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. Supply chain risk management and performance: A guiding framework for future development. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, nº 3, p. 303 – 322, 2007.
- RODRIGUES, A.; MALO, M. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, nº 3, 2006.
- RUBEN, R.; BOSELIE, D; LU, H. Vegetables procurement by Asian supermarkets: a transaction cost approach. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, nº 1, 60–68, 2007.
- RUNGTUSANATHAM, M.; SALVADOR, F.; FORZA, C.; CHOI, T. Y. Supply-chain linkages and operational performance A resource-based-view perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, nº 9, p. 1084-1099, 2003.
- SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. **The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations**, New York: Doubleday, 1999.
- SILVEIRA. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/ USP, São Paulo, 2002.
- SIMCHI-LEVI, D.; FINE, C. Your next supply chain. **MIT Sloan Management Review**, v. 51, nº 2, p. 17-24, 2010.

- TALLONTIRE, A. Top heavy? Governance issues and policy decisions for the fair trade movement. **Journal of International Development**, v. 21, n° 7, p. 1004–1014, 2009.
- TERPEND, R.; TYLER, B. B.; KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B. Buyer–supplier relationships: derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n° 2, 28-55, 2008.
- TSENG, M.; CHIANG J. H.; LAN, L. W. Selection of optimal supplier in supply chain management strategy with analytic network process and choquet integral. **Computers & Industrial Engineering**, v.57, n°1, 330–340, 2009.
- ULRICH, D.; BARNEY, J. B. Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. **The Academy of Management Review**, v. 9, n° 3, p. 471-481, 1984.
- VEEN-DIRKS, P. M. G.; VERDAASDONK, P. J. A. The dynamic relation between management control and governance structure in a supply chain context. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n° 6, p. 466–478, 2009.
- WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. **Journal of Marketing**, v. 68, n° 1, p. 73–89, 2004.
- WEILL, P.; ROSS, J. **IT Governance: how top performers manage IT decision rights for superior results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- WEVER, M.; WOGNUM, N.; TRIENEKENS, J.; OMTA, O. Alignment between chain quality management and chain governance in EU pork supply chains: A Transaction-Cost-Economics perspective. **Meat Science**, v. 84, n° 2, p. 228–237, 2010.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n° 2, p. 233-261, 1979.
- YU, C. J.; LIAO, T.; LIN, Z. Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. **Industrial Marketing Management**, v.35, n° 2, p. 128– 139, 2006.
- ZHANG, X.; ARAMYAN, L. H. A conceptual framework for supply chain governance: An application to agri-food chains in China. **China Agricultural Economic Review**, v. 1, n° 2, p.169-186, 2009.