

**Contribuição dos Relacionamentos Interorganizacionais para o Desempenho Relacional:
um Estudo em Díades Empresas Focais e Assessorias em Comércio Exterior no Setor
Moveleiro**

Autoria: Tatiane Pellin Cislighi, Fabiano Larentis, Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo,
Gabriel Sperandio Milan, Deonir De Toni

O estudo objetivou analisar como o relacionamento interorganizacional (RI) contribui para o desempenho relacional de empresas focais e membros de apoio no contexto de cadeias de suprimento. Efetuou-se um estudo de casos múltiplos em três díades, contemplando-se dimensões de RIs e aspectos que influenciam o desempenho relacional. Os resultados indicaram que os relacionamentos, mesmo baseados em indicadores não econômicos, contribuíram para o desempenho relacional das díades ao longo dos anos, promovendo maior cooperação entre os membros, reduzindo conflitos, auxiliando na tomada de decisões e diminuindo a propensão dos parceiros em sair do relacionamento.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, no desafio de disponibilizar seus produtos e serviços além das fronteiras nacionais, possuem diferentes alternativas e modelos de estruturação da sua cadeia de suprimentos. Esta escolha é decisiva no processo de construir seu posicionamento mercadológico e procedimentos operacionais, além de influenciar na forma de interagir com os membros que constituem a cadeia (FISCHER, 1997).

Além disso, a evolução dos métodos de gestão nas organizações tem levado muitas empresas a optarem por fazer convergir seus esforços nas atividades centrais do negócio, e com isso delegando aos prestadores de serviços as tarefas complementares ao processo (RODRIGUES; SELLITO, 2008). Cria-se o que Baker (1990) descreve como uma rede de conexões, ou seja, uma forma complexa de relacionamentos interorganizacionais (RIs) na qual diversas empresas interagem entre si. As organizações, ao possibilitarem a combinação de seus recursos por meio da articulação de relações podem obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, que muitas vezes sozinhas não seriam possíveis (DYER; SINGH, 1998).

Para os RIs se desenvolverem, não necessitam apenas de investimentos de recursos e da seleção dos melhores parceiros, mas também de dimensões tais como confiança, satisfação, lealdade, comprometimento, troca de informações, cooperação, poder, entre outras (GUMMESSON; 2005, PALMATIER et al., 2006). Adicionalmente, os RIs dependem de maneira fundamental de pessoas, demonstrando a complexidade e importância dos mesmos nas estratégias e ações das empresas (LARENTIS; ANTONELLO, SLONGO, 2010).

Nesse contexto, outro fator importante é o desempenho relacional, como o grau de interação entre os membros, a qualidade das relações, e a interação com outros membros da cadeia no auxílio das atividades. De acordo com Gulati e Sytch (2007), o aumento da orientação relacional, resulta em aumento dos níveis de ação conjunta, maior confiança entre os parceiros e uma troca de informações mais vantajosa.

Além do exposto, cabe ressaltar a visão relacional sugerida por Dyer e Singh (1998), a qual aborda a busca por recursos críticos, os quais podem ampliar as fronteiras das organizações e pode estar disposta em recursos e rotinas interfirmas. Os autores descrevem que tal visão complementa e avança as perspectivas do posicionamento estratégico, proporcionando vantagens competitivas às organizações por meio das relações interorganizacionais.

Objetiva-se, portanto, com o presente estudo, analisar como o relacionamento interorganizacional pode contribuir para o desempenho relacional de empresas focais e membros de apoio, no contexto de cadeias de suprimento do setor moveleiro. Dentre os agentes envolvidos, o campo de estudo do presente trabalho é constituído por três assessorias em comércio internacional (membros de apoio), atuantes principalmente na área de despacho aduaneiro e logística internacional e três empresas exportadoras do setor moveleiro (empresas focais), ou seja, três díades, doravante denominadas de Díade A, Díade B e Díade C.

O estudo justifica-se pois, a maior parte da literatura de cadeias de suprimento, segundo Chen e Paulraj (2004), é muitas vezes limitada a aspectos financeiros, ou considerando apenas uma empresa focal (comprador/fornecedor), não estendendo a díades. Ademais, Alighieri e Filho Zanquetto (2009) afirmam que são poucos os estudos que salientam os RIs em prestadoras de serviços, nas quais não existe o fluxo de produtos, mas sim de informações. Nesse âmbito, Kress e Wisner (2012) identificam que a tendência é o estudo de operações de serviços e suas cadeias de suprimento, nas quais os prestadores de serviços são membros de suporte ou apoio, e incluem logística e serviços de consultoria, financeiros, atacadistas e varejistas. Por fim, verifica-se uma tendência de crescimento das publicações na área de serviços, sendo temas oportunos gestão de redes de suprimentos globais e redes de suprimento e suas inter-relações (BORTOLLOSSI; SAMPAIO, 2012).

Para tanto, além desta introdução, primeira seção do documento, a fundamentação teórica e aspectos metodológicos compõem a segunda e terceira seções, respectivamente. A quarta seção diz respeito aos resultados, seguindo com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS (RIs)

As relações entre as empresas evoluem ao longo do tempo e são fundamentalmente dinâmicas, ou seja, os componentes desses relacionamentos apresentam um papel importante no desempenho dos membros envolvidos (PALMATIER et al., 2013). Segundo Hall (2004), os RIs são processos de interação entre organizações, uma configuração de relações entre atores sociais ligados por diferentes relacionamentos. O autor descreve que os RIs podem se apresentar por meio de três formas básicas: (i) relacionamento duplo ou em par (díade); (ii) conjunto interorganizacional; (iii) e rede interorganizacional. O relacionamento duplo, ou díade, se define como uma forma de interação entre duas organizações, na qual ambas encontram nesta relação benefícios. O conjunto interorganizacional refere-se à totalidade de relacionamentos estabelecidos por uma organização, constituindo-se ao redor de uma empresa focal. Já a rede interorganizacional consiste em todas as interações entre organizações.

Ademais, a duração do relacionamento pode influenciar positivamente o comportamento colaborativo das empresas (ANDERSON; WEITZ, 1989; CLARO; CLARO, 2004). Em complemento, Grandori e Soda (1995) afirmam que os RIs são importantes por regular a interdependência entre transações muitas vezes complexas, mas também em relação à interdependência cooperativa entre as empresas. Destaca-se que a definição adotada para o estudo para RIs é de Oliver (1990): transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra, ou mais organizações em seu ambiente.

Verifica-se dessa forma que os relacionamentos nas díades em cadeias de suprimento (no caso – empresas focais e prestadores de serviços) podem ser de cunhos diferentes, tais como: legal, financeiro, tecnológico, geográfico, baseado em tempo, baseado em conhecimento, social, cultural, ideológico e psicológico. Os cinco primeiros vínculos podem ser controlados pelo prestador, e às vezes se torna difícil e até mesmo desconfortável ao consumidor o seu rompimento. Já os últimos cinco, estão principalmente ligados à personalidade dos consumidores e a percepção do prestador (GUMMESSON, 2005).

No contexto de serviços, Gummesson (2005) considera crucial para um adequado RI a habilidade do prestador de serviços em projetar e entregar o serviço. Além disso, Grönroos (2003) complementa que é importante distinguir três importantes requisitos estratégicos de um relacionamento: (i) redefinir o negócio como um negócio de serviço, tendo como elemento chave a concorrência por serviço; (ii) compreender a organização na perspectiva de gerenciamento de processo e não de uma perspectiva de funções; e (iii) a importância do desenvolvimento de rede de parcerias a fim de cuidar o processo de serviço como um todo.

2.1.1 Relacionamentos Interorganizacionais no Contexto das Cadeias de Suprimentos

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), de acordo com Lambert e Cooper (2000), apresenta-se como uma nova maneira de administrar negócios e seus relacionamentos, lidando com a excelência nos processos de negócios. Mentzer et al. (2001) descrevem que a GCS é definida como coordenação sistemática e estratégica de funções empresariais tradicionais e táticas, usadas na relação entre essas funções dentro de uma organização e através de negócios dentro da mesma cadeia de suprimentos, com o propósito de melhorar o desempenho a longo prazo de empresas individualmente e da cadeia como um todo.

Destaca-se que a GCS é composta por membros primários e de suporte ou apoio. Os primários, são as empresas ou unidades de negócio que executam atividades (operacional ou gerencial) que agregam valor ao longo da cadeia de suprimentos de determinado produto ou serviço. Já os membros de apoio fornecem recursos, troca de informações, entre outros

serviços, suportando os membros primários da cadeia de suprimento, porém não participando de forma direta no processo de agregação de valor (LAMBERT; COOPER, 2000).

Por outro lado, o relacionamento entre comprador/fornecedor pode ser considerado como o conjunto de estratégias interorganizacionais empregadas pelas empresas compradoras e fornecedoras em suas negociações (CUNHA; ZWICKER, 2009). Ainda, tais relacionamentos se referem a todas as atividades ligadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais (LADEIRA; MARCONATTO; ESTIVALETE, 2012).

A integração das atividades pela cadeia de suprimentos exige relacionamentos próximos de trabalho, o que envolve de diferentes empresas compartilhar informações e uso de equipes de pessoas, que ultrapassam os limites organizacionais, colaborando entre si. GCS efetiva envolve a gestão de trocas relacionais com outros membros da cadeia (TAYLOR, 2005; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010). Em geral, essa integração permite ganhos como a agregação de valor ao produto, acesso ao mercado e capacitação tecnológica (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003).

Nesse sentido, considerando a importância dos RIs para a GCS, Esper, Defee e Mentzer (2010) apresentam a Orientação para a Cadeia de Suprimentos (OCS), a qual se considera a visão holística da cadeia de suprimentos, competir através das competências desenvolvidas na cadeia e enfatizar o trabalho e relacionamento entre empresas. A OCS envolve: (i) desenho organizacional; (ii) gestão de pessoas; (iii) tecnologia da informação; e (iv) mensuração organizacional. Nesse ínterim, conforme identificado por Li (2011), fornecedores que estabelecem excelência em operações de serviços e se comprometem com relacionamentos próximos e fortes apresentam maiores níveis de satisfação e lealdade.

2.2 DIMENSÕES CONSTITUINTES DE RIs SELECIONADAS PARA O ESTUDO

Esta sub-seção apresenta as sete dimensões selecionadas para o estudo, com vistas a obter elementos que poderiam ajudar a explicar o comportamento entre duas empresas durante o período em que estas mantivessem um RI colaborativo. Inicialmente, tomou-se como referencial o estudo de Agariya e Singh (2011), uma revisão de definições e construtos gerais dos relacionamentos, com base na teoria de marketing de relacionamento, de 1982 a 2010. O artigo resultou em 50 principais definições com no mínimo 10 citações. Os 10 primeiros construtos foram: (i) confiança (167 citações); (ii) satisfação/experiência (163); (iii) lealdade (84); (iv) comprometimento (71); (v) qualidade do serviço (66); (vi) comunicação (57); (vii) empatia/orientação para o consumidor (38); (viii) qualidade, valor e duração do relacionamento (33); (ix) reciprocidade (29) e (x) cultura (29).

Na presente pesquisa foram utilizadas as dimensões apresentadas por Agariya e Singh (2011) de acordo com o número de citações. Contudo, excluíram-se a 5ª, a 7ª, a 8ª, a 9ª e a 10ª dimensão, e incluiu-se a dimensão cooperação (que aparece em 48ª), com base na meta análise de Palmatier et al. (2006). Substitui-se ainda a 6ª dimensão comunicação por troca de informações, que está em 31º lugar na pesquisa, por esta apresentar-se como menos ampla.

Para a escolha da dimensão poder, fez-se uso do estudo proposto por Pigatto (2005). O autor desenvolveu sua pesquisa a partir de 11 dimensões: poder, dependência, investimento específico, comunicação, satisfação, adaptação, cooperação, comprometimento, confiança, conflito, cultura e estrutura organizacional. Segue uma breve explanação de cada uma das dimensões selecionadas:

Quadro 1 – Dimensões selecionadas para o estudo

Dimensão	Aspectos principais
Troca de Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Importante para a convergência de expectativas sobre parceiros e sobre obrigações não especificadas em contrato (GULATI; SYTCH, 2007); • Determinante para o desempenho das empresas e um dos pré-requisitos mais importantes para um RI bem sucedido (DYER, 1997).

<p>Confiança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação dos riscos associados aos tipos e intensidades das interdependências inerentes a cada relacionamento. Pode ser contextualizada em quatro formas: (i) dependência superficial; (ii) interdependência superficial; (iii) dependência intensa; e (iv) interdependência intensa, determinando a natureza de interdependência entre as partes (SHEPPARD; SHERMAN, 1998); • Considerada um dos elementos chave do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994); diz respeito à confidencialidade das informações, bem como a veracidade das mesmas (LARENTIS; SLONGO, 2008).
<p>Comprometimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo permanente de manter relacionamento baseado em valor; confiança é necessária para o comprometimento: ele existe quando uma das partes acredita que o relacionamento é importante e desenvolve ações para mantê-lo (GRÖNROOS, 2003; MORGAN; HUNT, 1994); • Representa um desejo contínuo de manter um relacionamento de valor, com afetividade, comportamentos adequados, cumprimento de obrigações e normas: uma empresa ou pessoas sentem-se motivadas a realizar negócios com outros participantes (PALMATIER et al., 2006).
<p>Cooperação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esforços conjuntos relacionados ao desempenho e planejamento sobre o tempo (DWYER; SCHURR; OH, 1987); a cooperação é reforçada através da ação conjunta (GULATI; SYTCH, 2007); • Ações coordenadas semelhantes ou complementares que refletem as expectativas conjuntas das empresas envolvidas a alcançarem objetivos mútuos e individuais ao longo do tempo (ANDERSON; NARUS, 1990); • É influenciada diretamente pelo comprometimento e pela confiança. Um parceiro comprometido com o relacionamento vai cooperar em prol do bom funcionamento da relação (MORGAN; HUNT, 1994).
<p>Satisfação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estado afetivo e emocional dos consumidores que tornam a relação tipicamente avaliada de forma cumulativa ao longo da história de trocas (PALMATIER et al., 2006); comparação do que era esperado e as percepções de desempenho (OLIVER, 2010); • Relação entre qualidade e satisfação é positiva. Pessoas decidem pela satisfação que esperam obter ou punição a evitar (FORNELL, 2007).
<p>Lealdade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso mantido em recomprar um produto/serviço preferido no futuro, causando compras repetidas (OLIVER, 1999); • Resulta (i) do vínculo emocional; (ii) da necessidade do cliente estar em consonância com as normas vigentes na sociedade; (iii) do desejo de manter a preferência e o investimento em uma determinada marca, produto ou serviço; e (iv) da falta de alternativas (ELLIS, 2000); • Tem-se que o desenvolvimento da lealdade do consumidor tem como requisito básico a satisfação, visto que clientes satisfeitos tendem a efetuar a compra ou adquirir o serviço novamente (GRÖNROOS, 1996).
<p>Poder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de impor-se sobre outros. Quanto maior a interdependência, aumenta a importância da aplicação justa de poder nas transações (DWYER; SCHURR; OH, 1987); habilidade individual ou de grupo para influenciar o comportamento dos outros: capacidade de fazer com que alguém faça o que não teria feito de outro jeito (HUNT; NEVIN, 1974; GASKI, 1984); • Alguns tipos de poder: possuído e realizado. O poder realizado é o resultado do exercício do possuído, a fim de provocar mudanças nos comportamentos do outro (HE; GHOBADIAN; GALLEAR, 2013);

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Tem-se ainda o (i) poder formal, dividido em coercitivo, poder de recompensa, legítimo e poder de informação, e o (ii) pessoal, dividido em poder de talento, de referência e carismático (ROBBINS, 2005). |
|--|--|

2.4 DESEMPENHO RELACIONAL

O termo desempenho é bastante abrangente (CUNHA; ZWICKER, 2009) e pode ser definido como uma consequência do esforço da empresa em acumular capacitação, o reflexo do resultado das estratégias competitivas adotadas em função de sua percepção em relação aos ambientes (SELLITTO; WALTER, 2006). Ainda, em relação ao desempenho no relacionamento, pode-se defini-lo como o grau em que atividades de intercâmbio interorganizacionais são eficazes e eficientes (BOYLE; DWYER, 1995).

No estudo em questão, considerando-se a definição acima citada de Boyle e Dwyer (1995), utilizaram-se elementos de desempenho relacionais de acordo com o modelo de Garrido et al. (2012) a fim de analisar se as dimensões de RIs selecionadas (troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder) contribuem para as atividades realizadas entre as empresas das díades estudadas de maneira eficiente e eficaz. Evidencia-se a seguir na subseção 2.4.1 o detalhamento do modelo de Garrido et al. (2012), com ênfase na dimensão relacional, selecionada para o estudo.

2.4.1 Modelo de avaliação de desempenho internacional – dimensão relacional

O modelo de desempenho internacional (GARRIDO et al., 2012) demonstra ser importante para o estudo principalmente por apresentar elementos de desempenho relacional e pelo fato das empresas moveleiras pesquisadas serem exportadoras e utilizarem o serviço de assessorias em comércio exterior. Porém, convém observar que tal modelo possui como objetivo principal avaliar o desempenho internacional, a partir do desempenho exportador. Para atender ao estudo em questão, utilizaram-se apenas os aspectos da dimensão relacional.

Garrido et al. (2012) perceberam uma tendência ao uso de indicadores econômico financeiros e estratégicos para capturar o desempenho internacional das organizações e, ainda, o pouco uso de indicadores referentes a outras dimensões operacionais, como marketing e relacionamento no contexto de cadeia de suprimentos. Para tanto, no modelo proposto pelos autores, agrupou elementos em quatro construtos distintos: dimensão estratégica financeira (DEF), dimensão relacional (DRE), dimensão marketing (DMK) e dimensão mercado doméstico (DMD), que explicam 65,8% da variância total. Importante destacar no modelo a DRE, selecionada para a avaliação dos RIs das três díades estudadas, a qual leva em consideração a avaliação dos resultados obtidos com as atividades e interações entre as partes.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como delineamento efetuou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória. A estratégia foi o estudo de caso múltiplo especialmente por haver a necessidade de explorar processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada a respeito (FLYVBJERG, 2004; YIN, 2010). A unidade de análise está representada pelo RI em três díades (indústrias moveleiras e assessorias em comércio exterior), denominadas A (Empresa B e Assessoria E), B (Empresa M e Assessoria G) e C (Empresa T e Assessoria C). A unidade de análise díade é o relacionamento entre duas partes, devendo considerar padrões e interações entre os parceiros (PEREIRA; BELLINI, 2006). Optou-se por tais organizações moveleiras pelos volumes no mercado interno e, principalmente externo, comparativamente a outras.

O processo de coleta de dados utilizou a lógica da triangulação, utilização de diferentes tipos e fontes de dados (YIN, 2010). Após definir a unidade de análise, a coleta ocorreu por meio de entrevistas em profundidade pessoais, análise documental e observações. Os respondentes eram os responsáveis pelos setores operacionais e gerentes do setor de exportação das indústrias do setor moveleiro, e os colaboradores que atendem diretamente tais empresas nas assessorias em comércio exterior, além dos seus gerentes comerciais.

A coleta foi realizada por meio de entrevista em profundidade (KING; HORROCKS, 2010) com cada informante chave, de maio a julho de 2013, totalizando 16 entrevistas. Na Díade A foram realizadas 6 entrevistas (3 na Empresa B e 3 na Assessoria E); nas Díades B e C foram 5 entrevistas cada (B: 2 na Empresa M e 3 na Assessoria G; C: 2 na Empresa T e 3 na Assessoria C). Todas foram gravadas e posteriormente transcritas. A definição do número de entrevistados foi baseada no princípio da redundância (GODOY; MATTOS, 2006).

Por fim, para a análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2000; SCHREIER, 2012). Como etapas de análise adotaram-se as definidas por Flick (2009) como: (i) definição dos materiais e seleção das entrevistas; (ii) análise da situação da coleta de dados; (iii) caracterização formal do material: entrevistas gravadas e materiais salvos em arquivos eletrônicos; e, (iv) direção da análise para os textos selecionados.

No estudo, utilizaram-se roteiro básico de questões e observações e quadros desenvolvidos com as categorias de análise: processos envolvidos nos RIs entre os membros de apoio e as respectivas empresas focais; dimensões dos RIs (troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade, poder) e desempenho relacional das empresas focais e membros de apoio, principalmente a qualidade das interações das indústrias moveleiras com as assessorias em comércio exterior e as contribuições do RI para os mercados de atuação de ambos. Após a transcrição de cada entrevista em um arquivo de texto único, elaboraram-se três quadros (um para cada díade estudada), com seis colunas cada: objetivos específicos, categorias de análise, resumo da entrevista, relato selecionado, questionamentos dos pesquisadores pós-entrevista e autores de base.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS NOS RIs DAS DÍADES ESTUDADAS

Para a caracterização dos processos envolvidos nos RIs da Díade A (Empresa B - Assessoria E), Díade B (Empresa M - Assessoria G) e Díade C (Empresa T - Assessoria C), considerou-se primeiramente a maneira como os contatos entre os membros são realizados, a frequência e a interação entre os partícipes e atributos importantes para a escolha de um parceiro, seja como cliente ou como prestador de serviços.

Como síntese, tem-se que apesar da relevância dos contatos por meio de e-mails a fim de registrar os processos, a comunicação por telefone e de maneira pessoal por meio de visitas, dentro ou fora do âmbito empresarial, facilitam o RI. Destaca-se nos processos envolvidos nas Díades (elaboração e envio de documentos, trâmites logísticos e alfandegários necessários, entre outros) que as pessoas que interagem de maneira direta (operacional) podem representar o diferencial do relacionamento.

De forma geral, as assessorias são consideradas formadoras de profissionais para a área de comércio exterior da região. No que tange ao contato pessoal, principalmente por meio de visitas, as Empresas B e T solicitam mais atenção de seus parceiros. Por outro lado, na Díade B, tal prática já é utilizada pelos membros. Segue relato da Analista em Comércio Exterior da Assessoria G sobre o tema:

Começamos a perceber que o relacionamento muda. É muito fácil “xingar” quem tu não conhece; conhecer os clientes pessoalmente deixou o relacionamento profissional mais próximo.

Além disso, trazem o elemento da inovação como forma de diferenciação ao serviço oferecido, fato que não é recorrente em tais Díades (Díade A e Díade C). Essa solicitação das indústrias reflete o que Gummesson (2005) considera crucial para um bom RI, a habilidade do prestador de serviços em projetar e produzir o serviço, bem como seu sistema de produção e entrega, bem como em oferecer novas alternativas.

4.2 DIMENSÕES SELECIONADAS DOS RIs NAS DÍADES

Na sequência apresentam-se os resultados associados às dimensões dos RIs: troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder.

A **troca de informações** entre as empresas demonstrou ser rápida e diária, fundamentalmente por e-mail para fim de registro. As assessorias concordam com a rapidez, mas nem sempre com a precisão, visto que segundo o Analista de Exportação da Assessoria C, eles dão sequência ao processo de acordo com o que recebem do cliente. Segue relato:

A troca de informações ocorre a partir do momento em que se recebe o e-mail. É feita uma verificação de toda a informação que foi passada. Além disso, no nosso *software* temos um histórico por cliente (Analista de Exportação – Assessoria E – Díade A).

De acordo com Palmatier et al. (2006), a troca de informações pode ser expressa pela quantidade, frequência e qualidade. Nas díades estudadas, a quantidade depende diretamente do número de processos realizados, mas independente desse fator a frequência é diária. A qualidade, por sua vez, é dependente muitas vezes, dos dados enviados pelas empresas moveleiras, que por consequência pode gerar divergências e atrasos caso não seja correta.

Isso reflete o que Dyer (1997) aponta, pois a troca de informações é determinante para o desempenho dos participantes e um dos pré-requisitos mais importantes para um RI bem sucedido. Gulati e Sytch (2007) reforçam a importância a qualidade da troca e dos tipos de informações, em termos de seus detalhes, precisão e pontualidade, visto que com isso podem elevar a capacidade cognitiva e habilidade de processamento das mesmas.

Na **confiança** tomaram-se como base aspectos como a clareza e transparência nas informações, atitudes como assumir os erros e a liberdade de conversar com os colaboradores envolvidos nos processos. As organizações investigadas consideram importante a conferência dos dados recebidos, mesmo confiando-se no trabalho do parceiro, pois confiança, conforme Larentis e Slongo (2008), diz respeito à confidencialidade e veracidade das informações.

Neste ponto, aponta-se como fundamental que os documentos elaborados nos processos de exportação sejam 100% corretos, pois por meio deles são definidas as condições das operações de compra e venda ao mercado externo, e isso reflete diretamente na ponta da cadeia, ou seja, no importador e na qualidade da operação. Evidencia-se também a importância do sigilo e segurança dos dados. Segue relato relacionado:

Meu concorrente mais próximo ou mais longe, eles conseguem informações de mercado, como compradores, volumes de exportação, de importação, isso é público. Então a maior confiança é a questão de confidencialidade (Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A).

Ponto de destaque é a questão do grau de confiança estabelecido entre os setores operacionais das Díades estudadas. Ambas as empresas, mesmo quando se trata de um processo distinto, ou informação diferenciada, a pessoa de contato do dia a dia é a primeira a ser informada. Isso indica que é clara a aceitação da posição hierárquica dos colaboradores, mas emerge o respeito pelas pessoas. A gerência fica em cópia (nos e-mails), mas raramente apela-se para a instância superior, conforme relato da Gerente Comercial da Assessoria G:

Sempre se contata o operacional. No momento em que se precisa de um aval de algum diretor, se fala com o operacional. Nunca se passa por cima dela, ou do setor de contato direto que é a exportação.

Tal situação apresentada nas três díades por meio das entrevistas e observações realizadas reflete o que Morgan e Hunt (1994) e Grönroos (2003) descrevem, pois quando a confiança está presente, as partes enxergarão os conflitos como sendo construtivos, e a mesma torna-se um dos elementos chave do relacionamento de longo prazo, reduzindo, da mesma forma, a ansiedade e aumentando a confiabilidade no prestador de serviços.

Para a dimensão **comprometimento**, evidenciaram a segurança no serviço, busca pelas informações e principalmente cumprimento de prazos (envio de reservas de navios, de *draft* do conhecimento de embarque, de documentos ao exterior, entre outros). A Díade A percebe o comprometimento como um elemento diferencial na prestação de serviços,

principalmente a questão do atendimento. A Empresa B cita a questão da segurança do serviço, a eficácia nos processos e *feedback* rápido. A Assessoria E comenta a questão do investimento em sistemas de informação, por meio de computadores e segurança nos dados e que isso reflete diretamente na qualidade do atendimento, serviço e na minimização de erros.

Eu acredito que o comprometimento se reflete dando o *feedback* na hora e cumprindo os prazos que são estipulados. Várias vezes nós fizemos solicitações com agentes em nome da própria Empresa B, pois temos uma grande preocupação que nada ocorra com problema (Analista de Exportação – Assessoria E – Díade A).

Reforçando o que já foi mencionado pela Díade A, as Díades B e C também apontam como comprometimento o cumprimento de prazos, *feedback* imediato, disponibilidade para esclarecimentos e busca de informações. Compreende-se, por meio das entrevistas e observações, que nas Díades acontece o que é descrito como comprometimento por Morgan e Hunt (1994), pois se verifica o esforço em cumprir prazos e retornos rápidos, bem como na busca por informações relativos a processos peculiares e na melhora dos serviços oferecidos.

Nas díades pesquisadas é possível verificar a existência da **cooperação** entre as empresas, algumas por meio de uma proximidade maior, como a Díade A e B, ou um pouco mais distante como no caso da Díade C. Como diferencial de cooperação pode-se citar o setor de treinamentos da Assessoria E, participante da Díade A. Por outro lado, verifica-se que na Díade B a cooperação é maior e ocorre em diversas situações, não somente no dia a dia das atividades do comércio exterior, mas também por meio de participação em eventos da própria indústria moveleira e outros encontros proporcionados pela assessoria, conforme relato:

Nós cooperamos sim, quando há a necessidade de solucionar alguma dúvida do cliente, a gente conversa junto, procura se adaptar. Acho que a cooperação existe e é muito grande, é ágil e efetiva, e isso é importantíssimo (Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B).

Para Gulati e Sytch (2007), a cooperação é reforçada por meio da ação conjunta. Morgan e Hunt (1994) afirmam que ela é influenciada diretamente pelo comprometimento e pela confiança. Observa-se que dentre as três díades, a Díade B é a que possui uma maior cooperação, seguida pela Díade A. Segundo o Gerente de Exportação da Empresa B, a interação poderia ser melhorada, principalmente com visitas de ambos os lados. Na Díade C é evidente que a cooperação é somente para o desenvolvimento dos processos; tal fato prejudica o relacionamento e em diversas vezes dificulta o entendimento das partes.

Quanto às **satisfação**, os membros das Díades se dizem satisfeitos quando os processos ocorrem de maneira correta. Entretanto, nas Díade A e C, a falta de inovação tem gerado alguma insatisfação. Segundo Grönroos (1996), os clientes não procuram somente mercadorias ou serviços, mas demandam inovações. A seguir evidências:

A Assessoria E poderia estar tendo um leque maior de trabalho conosco. Temos uma relação tão estreita e tão afastada ao mesmo tempo (Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A).

A minha satisfação é com o serviço, de repente nem tenha algo novo para me oferecer, mas esse não saber não me agrada (Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C).

Forti, Marson e Campello (2012) citam que, em serviços, a avaliação da qualidade ocorre ao longo do processo de prestação, e que cada contato com o cliente é considerado uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. Os autores destacam que os atores do setor de serviços necessitam encontrar alternativas a fim de possibilitar melhorias constantes da qualidade, produtividade e inovação. Tais pontos são chave para a melhoria dos RIs segundo descrito pelos gerentes das indústrias moveleiras das Díades A e C. Relativo a isso, destaque aos e elogios recebidos, os quais geram satisfação entre os colaboradores das assessorias:

E-mail de clientes agradecendo o atendimento, ou que a máquina chegou a tempo, ou que conseguiram fazer a exportação, ou que o processo que não estava conseguindo fazer deu certo....isso gera satisfação (Gerente Comercial – Assessoria E – Díade A).

Receber elogios, agradecimentos, valoriza o nosso trabalho (Analista de Exportação – Assessoria C – Díade C).

Conforme Fornell (2007), as pessoas podem tomar decisões baseadas não na expectativa de valor, mas sim na expectativa de utilidade, ou pela satisfação que esperam obter ou punição que esperam evitar. As Empresas B e T possuem uma expectativa de, através da prestação de serviço recebida, obter diferencial competitivo, mas atualmente só recebem a utilidade e comodidade, muitas vezes evitando uma possível baixa de faturamento pela troca de fornecedor, que comprometeria o rendimento no período de transição.

Mesmo assim, ambas as Díades demonstram **lealdade** com os parceiros, principalmente por prezarem pela ética e sigilo das informações, e pela permanência da parceria. Isso indica que a confiança e o comprometimento podem levar a um maior nível de lealdade (PALMATIER et al., 2006). Além disso, o desenvolvimento da lealdade tem como requisito básico a satisfação (GRÖNROOS, 1996), ou seja, a satisfação vista muito mais como uma “semente” para florescer a lealdade (OLIVER, 1999).

No caso da Díade A, os colaboradores da Empresa B destacaram que são leais à Assessoria E por não procurar outras assessorias e pela própria tradição e confiança. No entanto, apontaram como exceção o laço fraco que é a proximidade da relação:

Não estamos procurando outras assessorias. Não é por envio errado, ou envio duplo que vamos estragar a parceria. Agora precisaria ter um laço maior. Uma aproximação, principalmente da parte deles (Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A).

A lealdade é vista pela Díade B, de acordo com a Empresa M, pela confiança presente, clareza nas informações, até mesmo pela agregação de outros serviços, como transporte de *contêineres* e fretes internacionais. A fala demonstra o que essa dimensão representa:

Acredito que confiança contribua para a lealdade. Já aumentamos a parceria, não somente despacho mas transporte rodoviário de contêineres. A assessoria G já agregou o serviço e, isso graças ao trabalho deles (Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B).

Em relação à Díade C, segundo os colaboradores da Empresa T, a mesma possui como filosofia não trocar de parceiros de maneira frequente e sim construir uma relação de longo prazo. Diante disso, a lealdade da empresa com a assessoria é ressaltada pelos retornos e cumprimento de todas as atividades, clareza e franqueza em todos os momentos. Para a Assessoria C, a lealdade é expressa pela ética em todos os processos e sigilo das informações.

Grönroos (2003) afirma que um prestador de serviços que trabalha com qualidade faz com que os clientes acabem por compreender que ele possui conhecimento e habilidades necessárias para solucionar problemas. Os clientes sentem que o parceiro se interessa em fazer parte das suas dificuldades, solucionando os problemas e auxiliando nos processos. As três citações anteriores exemplificam o RI da Díade B, e evidencia que nas Díades A e C a parte de participar no dia a dia precisa ser melhorada, apesar do grau de confiança ser alto.

Nas relações de **poder**, as Díades apontaram os clientes (empresas focais) como possuidores de maior poder no relacionamento. Ambas as Díades atuam juntas há anos, com confiança, comprometimento e lealdade, no fato de manter a parceria e de não buscar novos fornecedores. Mesmo assim, é importante atentar para as questões de poder, a fim de não prejudicar as relações com abusos. Como destacam Benton e Maloni (2005), os detentores do poder, ao perceberem que podem obter benefícios no seu desempenho, muitas vezes precisam reanalisar as suas posições dentro da estratégia da cadeia de suprimentos.

Da mesma maneira que na Díade A, os envolvidos na Díade B concordam que na posição de cliente tem-se uma assimetria de poder, ainda mais quando há fornecedores alternativos mais baratos, incluindo concorrência desleal. No entanto, há preocupação do cliente quanto à qualidade do relacionamento. Como evidência, segue relato:

Com certeza quando se é cliente, sempre tem o poder. Em nosso relacionamento temos como negociar, para poder ter alguns benefícios. Claro que se busca uma relação de ganha-ganha, isso é o mais importante (Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B).

Por outro lado, na Díade C, a Empresa T não se considera como detentora do poder, porém a Assessoria C, como as demais, acredita que estão no elo mais fraco. Observa-se que raramente se consegue em um RI a simetria de poder. Gummesson (2005) destaca que, diante de uma relação importante, a empresa focal geralmente possui vantagens, principalmente pela posição de cliente. A assimetria, todavia, não significa que não possa haver um relacionamento de qualidade. Neste caso, a disponibilidade de alternativas determina a dependência entre os membros da cadeia, enquanto a política para a implantação do poder determina o poder de realizar. Juntos, indicam o nível de interdependência entre as partes: quanto maior a interdependência, maior a importância da aplicação justa de poder nas transações (DWYER; SCHURR; OH, 1987; HE; GHOBADIAN; GALLEAR, 2013).

4.3 ASPECTOS ASSOCIADOS À CONSTRUÇÃO DOS RIs E SUA INTERFERÊNCIA NO DESEMPENHO RELACIONAL

No que tange ao desempenho relacional, Katsikeas et al. (2000) afirmam que na área internacional os indicadores relacionam-se tanto às medidas econômicas quanto às não econômicas. Dessa forma, os RIs, por não dependerem somente de aspectos econômicos, mas também afetivos e sociais, são considerados multifacetados (LARENTIS, ANTONELLO, SLONGO, 2010). Isso serve também para o desempenho empresarial, o qual pode ser medido por meio de diversas dimensões, não somente econômicas/financeiras (GARRIDO et al., 2012), mas focar-se também nas competências centrais e nos recursos relacionais que agregam valor ao mix total de competências estratégicas (HUNT, 1997).

Identificou-se no estudo que o desempenho relacional se apresenta em termos de papéis e orientações, resultados da interação com o cliente no exterior, interação entre os setores da díades envolvidas e quantidade e qualidade das visitas das assessorias (contato pessoal). Em relação a isso, apesar dos papéis e orientações das Díades estarem bem definidos, a falta de contato pessoal nas Díades A e C tornam o RI afastado, evidenciando essencialmente o lado profissional e sem perspectivas de agregação de valor para o cliente ou de outros serviços (logística nacional e internacional, desenvolvimento de novos processos e procedimentos, possibilidades de importações, entre outros). Seguem relatos associados:

Poucas visitas. Porque toda a vez que eu vou visitar algum cliente ele quer novidades. Pode não ter nada de novo, mas tens que dizer alguma coisa e estar lá (Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C).

Com a empresa T o relacionamento é objetivo, direto. Mas gostaríamos que esse relacionamento se estreitasse. Conhecer pessoalmente. Acho que isso poderia melhorar e aproximar (Gerente de Exportação – Assessoria C – Díade C).

Na Díade B, por outro lado, os elogios entre parceiros são mútuos, demonstrando que o RI está seguramente ajudando a desenvolver tanto a Empresa M quanto a Assessoria G e interferindo positivamente no desempenho relacional de ambas.

Eles colaboram em tudo. Procuram ser parceiros, pró-ativos. Casos de organizar e nos levar para portos, de levar os profissionais para feiras (Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B).

Considero a empresa M uma referência, a evolução dela e sempre crescendo (Supervisor Filial – Assessoria G – Díade B).

Em relação às principais barreiras nos RIs, com base nos critérios de Brass et al. (2004), as quais interferem de forma negativa no desempenho relacional, associam-se a dificuldades no relacionamento, conflitos, possível encerramento da parceria, interferências política, econômica, legal e atuação dos profissionais de comércio exterior. Verificou-se na Díade A barreiras como a inexperiência dos colaboradores quando iniciam na atividade, e muitas vezes questões de não entender o lado do outro, como destacado pela Assessoria. Na Díade C, um problema ocorrido com um importador angolano ocasionou a troca do prestador de serviços para o país, dando margem para o risco da troca em outros mercados. Quanto a isso, resultados das interações entre assessorias de comércio exterior e empresas exportadoras refletem nas percepções dos importadores sobre o serviço recebido (PHONLOR, 2007).

Como principais conflitos mencionados, estão os de cunho financeiro, como cobranças indevidas, valores diferentes do acordado ou concorrentes oferecendo preços menores. Ainda, umas das maiores dificuldades apontada por todos é a falta de integração dos profissionais de comércio exterior. As indústrias exportadoras contam pouco com os sindicatos e associações da região, e possuem pouco contato com instituições de ensino. As trocas de informações ocorrem de maneira informal, principalmente com as próprias assessorias e em feiras e eventos. Da mesma forma, as assessorias não recebem esclarecimentos dos sindicatos e quase não trocam informações com os concorrentes. Para sanar as dúvidas, as assessorias conversam com outras de suas unidades, com pessoas experientes (Assessoria C) ou então por meio de pesquisas. Percebe-se que não existe uma unidade de esforços para melhorias:

Quando se tem alguma dúvida, se acaba conversando com a assessoria ou com outras empresas. Hoje o setor moveleiro precisaria uma integração (Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A).

Tendo em vista, portanto, os processos envolvidos nos RIs, dimensões constituintes e barreiras apresentadas, percebe-se que as consequências das ações conjuntas entre os parceiros não ficam apenas restritas às díades, assim como as díades dependem de um conjunto de recursos e restrições dos seus contextos, o que inclui termos internacionais. Além disso, percebe-se que a Díade B apresentou resultados mais satisfatórios do que a Díade A e C. Dentre todas as dimensões pesquisadas no RI da Díade B, houve satisfação em todos os níveis, não apresentando barreiras significativas e tampouco conflitos.

Resta claro que o desempenho relacional da Díade B é mais sólido devido principalmente à cumplicidade do relacionamento e qualidade do serviço prestado. Por outro lado, as Díades A e C revelaram a necessidade em trabalhar de maneira mais cooperativa e por meio de interações pessoais, com vistas a manter e perpetuar a parceria de maneira sustentada, diferenciada e duradoura. Grönroos (2003) afirma que um prestador de serviços que trabalha com qualidade e prioriza o atendimento aos clientes, faz com que estes compreendam que o fornecedor possui as competências necessárias para solucionar seus problemas. Os clientes sentem que os colaboradores do parceiro se interessam em fazer parte do seu dia a dia, solucionando problemas e auxiliando nos processos.

Ressalta-se que a avaliação de desempenho de um relacionamento comprador/fornecedor (empresa focal/membro de apoio) é problemático porque cada parceiro pode adotar critérios de desempenho idiossincráticos, podendo até mesmo estar em conflito (CUNHA; ZWICKER, 2009). Além disso, reflete na percepção do importador diante do serviço prestado pela indústria exportadora, que depende em grande parte dos serviços das assessorias. Dessa forma, compreende-se que o serviço prestado pelas assessorias é parte importante do processo de exportação das indústrias, podendo representar para estas um diferencial competitivo, quando realizado de maneira qualificada. Do ponto de vista dos membros de apoio da cadeia de suprimentos (neste caso – as assessorias em comércio

exterior), interações bem coordenadas com seus clientes criam oportunidades para contribuir na criação de valor para os importadores (GRÖNROOS; RAVALD, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como o RI contribuiu para o desempenho relacional de empresas focais e membros de apoio, no contexto da cadeia de suprimentos. De forma resumida, percebeu-se que a confiança adquirida ao longo do tempo permitiu, pelo menos na Díade B, qualificar a prestação de serviços. Identificou-se, ainda, que o contato pessoal mais frequente e os colaboradores de ambas empresas se conhecerem pessoalmente permite um melhor RI, indo além muitas vezes do âmbito profissional.

Todavia, nas Díades A e C, o distanciamento das relações causou o afastamento entre os setores envolvidos e insatisfações diante da falta das assessorias em apresentar inovações. Evidenciou-se, ainda, que a troca de informações é mais intensa e frequente entre os colaboradores dos setores operacionais. Nesse aspecto, a distância espacial interfere no RI, bem como nas operações, o que é uma parte característica das operações objeto de terceirização (STRINGFELLOW; TEAGARDEN; NIE, 2008).

Em relação às dimensões selecionadas, a troca de informações ocorre com qualidade e a confiança se reflete principalmente na clareza das informações, tempo do relacionamento e respeito mútuo. O comprometimento se relaciona ao cumprimento dos prazos e à preocupação na eficácia dos processos. Todavia, de forma geral a quantidade de ações conjuntas é baixa, apesar das afirmações que existe a cooperação entre as empresas. Ademais, não há uma aproximação entre outros membros da cadeia, que trabalham de maneira isolada, afetando a troca de informações e, de maneira geral, as organizações participes das Díades pesquisadas. De certa forma, a falta de integração da cadeia produtiva se reflete em diversos pontos da cadeia de suprimentos das organizações, incluindo o serviço de comércio exterior.

Ambas as empresas apontam satisfação com os relacionamentos quando os mesmos ocorrem de maneira adequada, mas a inovação apareceu como ponto a melhorar nas Díades A e C. A lealdade é demonstrada por meio das intenções e atitudes, em especial pelo tempo da parceria. Por fim, nas relações de poder, ambas apontam para a existência de assimetrias, apesar das preocupações na qualidade do relacionamento por parte das empresas focais.

Analisando-se o desempenho relacional, de forma geral, os papéis e orientações de ambas as empresas são bem definidos. No contato pessoal, principalmente por meio de visitas, ressalta-se a insatisfação nas Empresas B e T, que solicitam mais atenção. Destacam-se, ademais, as barreiras encontradas nos RIs nas díades, com ênfase nos conflitos de ordem financeira e a falta e/ou informações dúbias. No entanto, ficou clara a importância do papel da assessoria para a indústria, como realmente um membro de suporte e apoio no contexto da cadeia de suprimentos e prestadores de serviços nas atividades internacionais.

Este estudo contribuiu para a prática organizacional por deixar claro, corroborando o que Chopra e Meindl (2011) descrevem, a necessidade que as organizações envolvidas em RIs, e que os considerem como parte de suas estratégias, convirjam em busca dos benefícios mútuos, pois dessa forma, mesmo com assimetrias de poder, desde que considerando a relevância de ambas as partes, a troca relacional é mais forte e torna-se colaborativa e de longo prazo. Neste contexto Grönroos (2003) descreve que nem sempre as estratégias de relacionamentos são soluções para todos os clientes e em todas as situações onde uma abordagem desse tipo é possível, pois existem variados tipos de relações, e ainda clientes que não desejam relacionamentos próximos com seus fornecedores e vice e versa.

As principais limitações do estudo derivam do fato de apenas três díades participarem da pesquisa. Também a opção de apenas díades, não considerando uma visão global da cadeia, ou mesmo do cliente final no exterior (importador), para compreender melhor os efeitos da rede de relacionamentos de negócios como um todo. Além disso, para alguns entrevistados o tempo era uma restrição, fazendo com que a entrevista ocorresse em um

espaço curto de tempo. Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se aprofundar a pesquisa estendendo-a aos importadores e a outros membros da cadeia. Também sugere-se investigar o compartilhamento de recursos e de capacidades nos eventuais RIs construídos entre empresas atuantes de uma mesma cadeia produtiva. Além da inserção de estudos que considerem outros tipos de desempenho empresarial, não somente a dimensão relacional.

REFERÊNCIAS

- AGARIYA, A. K.; SINGH, D. What really defines Relationship Marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. **Journal of Relationship Marketing**, v. 10, n. 4, p. 203-237, 2011.
- ALIGHIERI, J. S.; FILHO ZANQUETTO, H. **Relacionamentos interorganizacionais: uma análise dos aspectos intervenientes da cadeia de serviços do setor de comércio exterior de Vitória (ES)**. **Gestão.Org**, v. 7, n. 1, p. 47-68, Jan./Abr, 2009.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, n. 54, p. 42-58, Jan. 1990.
- BAKER, W. E. Market networks and corporate behavior. **American Journal of Sociology**, v. 96, n. 3, p. 589-625, Nov, 1990.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BENTON, W. C.; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 23, p. 1-22, 2005.
- BORTOLLOSI, L.; SAMPAIO, M. A produção acadêmica publicada na revista *Gestão & Produção* de 1999 a 2010: tendências e direções para pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 189-201, 2012.
- BOYLE, B. A.; DWYER, F. R. Performance: their relationship in industrial distribution channels. **Journal of Business Research**, v. 32, p. 189-200, 1995.
- BRASS, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 1, p. 131-163, 2004.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **RAE**, v. 44, n. 4, p. 68-79, out./dez., 2004.
- CUNHA, V.; ZWICKER, R. Antecedentes do relacionamento e da performance em empresas da cadeia de suprimentos: estruturação e aplicação de modelos de equações estruturais. **RAE**, v. 49, n. 2, p. 147-161, abr./jun. 2009.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, April 1987.
- DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 660-679, 1998.
- ELLIS, T. B. **The development, psychometric evaluation, and validation of a customer loyalty scale**. 2000. Doctoral Dissertation (Doctor of Philosophy degree in Psychology). Department of Psychology, Southern Illinois University, Carbondale, Illinois.
- ESPER, T. L.; DEFEE, C. C.; MENTZER, J. T. A framework of supply chain orientation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 2, p. 161-179, 2010.

- FISCHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, p. 105-116, Mar./Apr. 1997.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Armed, 2009.
- FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. In: SEALE, C. et al. **Qualitative Research Practice**. London: Sage, 2004.
- FORNELL, C. **The satisfied customer: winners and losers in the battle for buyer preference**, New York: Palgrave MacMillan, 2007.
- FORTI, H.; MARSON, J. S.; CAMPELLO, M. O atendimento como diferencial competitivo no setor de serviços para encantar e reter os clientes. In: XIX Simpósio de Engenharia da Produção, São Paulo, 2012. **XIX SIMPEP**, 2012.
- GARRIDO, I. L. et al. Desempenho Internacional: Uma Proposta de Mensuração. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 9-29, Summer 1984.
- GODOY, C.; MATTOS, P. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOY, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing logic. **Asia - Australia Marketing Journal**, v. 4, n. 1, p. 7-18, 1996.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 32-69, 2007.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HE, Q.; GHOBADIAN, A.; GALLEAR, D. Knowledge acquisition in supply chain partnerships: the role of power. **International Journal of Production Economics**, v. 141, p. 605-618, 2013.
- HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n. 2, p. 186-193, 1974.
- HUNT, S. D. Competing through relationship: grounding relationship marketing in resource-advantage theory. **Journal of Marketing Management**, v. 13, 1997.
- KATSIKEAS, C. et al. Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 493-511, 2000.
- KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in qualitative research**. London: Sage, 2010.
- KRESS, N; WISNER, J. A supply chain model for library quality and service improvement. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 5, n. 2, p. 40-53, Jul./Dec. 2012.
- LADEIRA, W. J.; MARCONATTO, D. A. B.; ESTIVALETE, V. B. Controlar para confiar? uma análise do risco percebido em relacionamentos de uma cadeia de suprimentos. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 76-94, maio/ago., 2012.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.

- LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLOGO, L. A. Marketing de relacionamento e transformações culturais organizacionais: um estudo de casos múltiplos em díades. In: **XXXIV Encontro da ANPAD**, 2010, Rio de Janeiro. XXXIV ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- LARENTIS, F.; SLOGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **R.Adm.**, São Paulo, v. 43, p. 209-223, jul./ago./set. 2008.
- LI, L. Assessing the relational benefits of logistics services perceived by manufacturers in supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 132, p. 58–67, 2011.
- MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July 1994.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OLIVER, R. L. Whence customer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, 1999.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2nd edition. New York: M. E. Sharpe, 2010.
- PALMATIER, R. W. et al. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, October 2006.
- PALMATIER, R. W. et al. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 13-30, January 2013.
- PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. A Perspectiva da Díade em Relacionamentos entre Empresas e Clientes de Software. In: XXX ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- PHONLOR, P. R. **Critérios competitivos e manutenção de relacionamento entre fornecedores de transporte marítimo internacional e exportadores do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Unisinos, São Leopoldo, 2007.
- PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSCar São Carlos: UFSCar, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- RODRIGUES, D. M.; SELLITTO, M. A. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 97-111, jan./fev./mar. 2008.
- SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.
- SELLITTO, M. A.; WALTER, C. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 34-47, jan./abr. 2006.
- SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 422-437, July 1998.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- STRINGFELLOW, A.; TEAGARDEN, M. B.; NIE, W. Invisible costs in offshore services work. **Journal of Operations Management**, v. 26, p. 167-179, 2008.
- TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.