

# PORTIFÓLIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE RELACIONAMENTOS NAS REDES DE SUPRIMENTOS

**Valéria Campos Gomes de Souza Miccuci, M.Sc.**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Rua Marquês de São Vicente, 225 – sala 950 – L

22453-900 Gávea Rio de Janeiro RJ

[valeriamiccuci@uol.com.br](mailto:valeriamiccuci@uol.com.br)

**Edwin P. de la Sota Silva, D.Sc.**

Universidade de Brasília - UnB

Campus Darcy Ribeiro, Prédio da FA-CCA -Sala B 1-2

Cep 70910-900 Asa Norte Brasília-DF

[delasota@unb.br](mailto:delasota@unb.br)

**Nélio Domingues Pizzolato, Ph.D.**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Rua Marquês de São Vicente, 225 – sala 950 – L

22453-900 Gávea Rio de Janeiro RJ

[ndp@ind.puc-rio.br](mailto:ndp@ind.puc-rio.br)

## Resumo

A busca estratégica de vantagens competitivas sustentáveis, flexibilidade e adaptabilidade fazem com que os relacionamentos entre firmas estejam sendo cada vez mais estudados. Buscando facilitar o entendimento dos mesmos, o artigo apresenta um portfólio para identificação dos tipos de relacionamentos, baseado em uma revisão literária de taxonomias dos relacionamentos com ênfase em logística. Quatro taxonomias são apresentadas e uma revisão sobre gestão da cadeia de suprimentos e rede de suprimentos é realizada.

**Palavras chaves:** Planejamento estratégico; Relacionamentos; Rede de suprimentos; Gestão da cadeia de suprimentos

## Abstract

The strategic search of competitive advantages, flexibility and adaptability are making relationships between firms be studied more times. This article searches to facilitate the agreement of the relationships, showing a portfolio for identification of the types of relationships, based on a bibliographical research on the taxonomy of logistics-based relationships. Four taxonomies are presented and a review on supply chain management and supply networks is made.

**Key-word:** Strategic planning; Relationships; Supply networks; Supply chain management

## 1. INTRODUÇÃO

Conhecidos os relacionamentos com ênfase logística que uma empresa adota, é possível conhecer-se a estratégia usada por ela. Além disso, o conhecimento adquirido desses relacionamentos pode orientar a mesma a nortear sua estratégia competitiva para a construção de vantagens competitivas adicionais. Trata-se de mapeamento logístico do velho adágio: "Diga-me com quem andas que te digo quem tu és".

Nos anos recentes, o relacionamento entre compradores e fornecedores tem recebido uma atenção especial por parte das empresas. Seja por causa da globalização dos

mercados, da reestruturação corporativa, e de foco maior nos custos, qualidade, flexibilidade, e tecnologia, enquanto que os estudos sobre o assunto têm crescido. (McHugh et al, 2003).

Gadde (1994) diz que “os relacionamentos de uma firma são um dos mais valiosos recursos que uma companhia possui”. Com o entendimento desses recursos valiosos, buscase orientar as empresas a identificar o tipo de relacionamento que atualmente está sendo praticado na rede de relacionamentos às quais pertencem, e desse modo verificar se o mesmo está afinado com as estratégias competitivas adotadas pelas firmas. Quando uma firma constata o tipo de relacionamento que ela tem, pode-se decidir em manter ou trocá-la. O objetivo do estudo está em possibilitar as firmas compararem o tipo de relacionamento atualmente existente e os que elas desejam, de acordo com o cenário a que estejam no momento associadas. Esse conhecimento possibilitará às mesmas tomar decisões estratégicas em alterar ou deixar como está. (Cousins,2002).

Esse artigo visa propor uma apresentação de diferentes tipos de taxonomias de relacionamentos diferentes, baseados em logística e, encontrados na literatura, como ferramenta para nortear a estratégia futura a ser adotada pelas empresas para ganho competitivo das mesmas no que tange aos relacionamentos praticados.

Primeiramente, iremos fazer uma breve revisão sobre a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) mostrando algumas definições, processos evolutivos e perspectivas, e sobre rede de suprimentos (*supply networks*). Depois falamos sobre relacionamentos e seus gerenciamentos possíveis. Em seguida apresentamos quatro taxonomias diferentes sobre relacionamentos encontrados na literatura e por fim, uma conclusão sobre o portfólio apresentado é elaborada.

## **2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E REDE DE SUPRIMENTOS**

### **2.1. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OU GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

O termo Supply Chain Management (SCM) ou gestão da cadeia de suprimentos foi inicialmente utilizado no início da década de 80 do século passado, sendo que a maior parte das vezes, sob um contexto logístico (Mills et al,2004). Várias definições para SCM podem ser encontradas na literatura (CSCMP, 2005;Christopher, 1992; Ellram, 1991; Lee e Billington ,1993; Pires et al, 2001). No presente estudo SCM será definido como o gerenciamento dos relacionamentos na rede de suprimentos, planejando e gerenciando todas as atividades logísticas, assim como a coordenação e colaboração de todos os atores da rede, integrando o abastecimento e a demanda entre empresas.

Lambert et al (1998) diz que uma cadeia de suprimentos (SC) não é apenas uma cadeia de negócios com relacionamentos “um a um”, mas uma rede de múltiplos negócios e relações. Por isso, alguns autores referenciam a SC como uma rede de suprimentos.

A SCM para ter essa definição passou por várias etapas evolucionárias, cujos estudos podem ser vistos, dentre outros, em Bechtel and Jayaram (1997), Cooper et al (1997) e Miccuci e Pizzolato (1998). Harland (1976) apresentou em seus estudos quatro níveis de estágio evolucionário do SCM, conforme a Figura 1. Harland resume na figura o ponto de vista da evolução acadêmica sobre o assunto desde os anos 1960 (nível 1) até os idos dos anos 1990 (nível 4). O primeiro nível mostra que, no início, os estudos iam somente até as fronteiras da empresa. Depois, os estudos evoluíram para o relacionamento dual, isto é, entre duas empresas, com foco na confiança, parceria e co-operação próxima. Em seguida, os estudos passaram a abranger os fornecedores e os clientes de segunda camada. Finalmente, em fins dos anos 1980, pesquisadores passaram a visualizar uma “rede de suprimentos”, com foco não mais unicamente no fluxo de informação e de material, mas no desenvolvimento conjunto de produtos e aprendizado colaborativo (Mills et al, 2004).

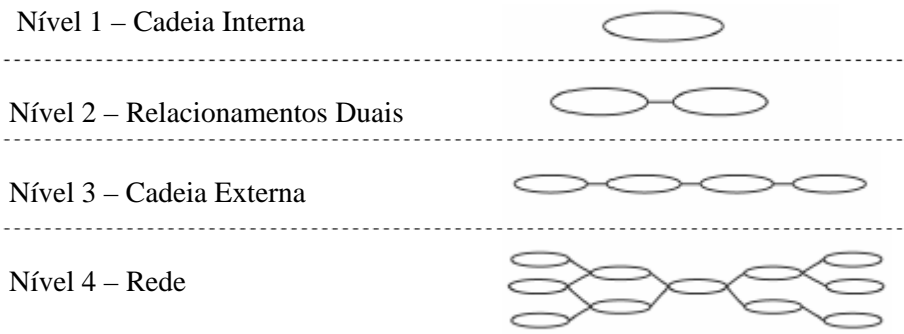


Figura 1: Representação dos níveis evolucionário do SCM: de 1960s até 1990s . Harland (1996).

Mills et al (2004) sugerem quatro perspectivas sobre o ponto de vista da empresa necessárias para se entender a SCM e assim obter vantagens estratégicas sobre a mesma:

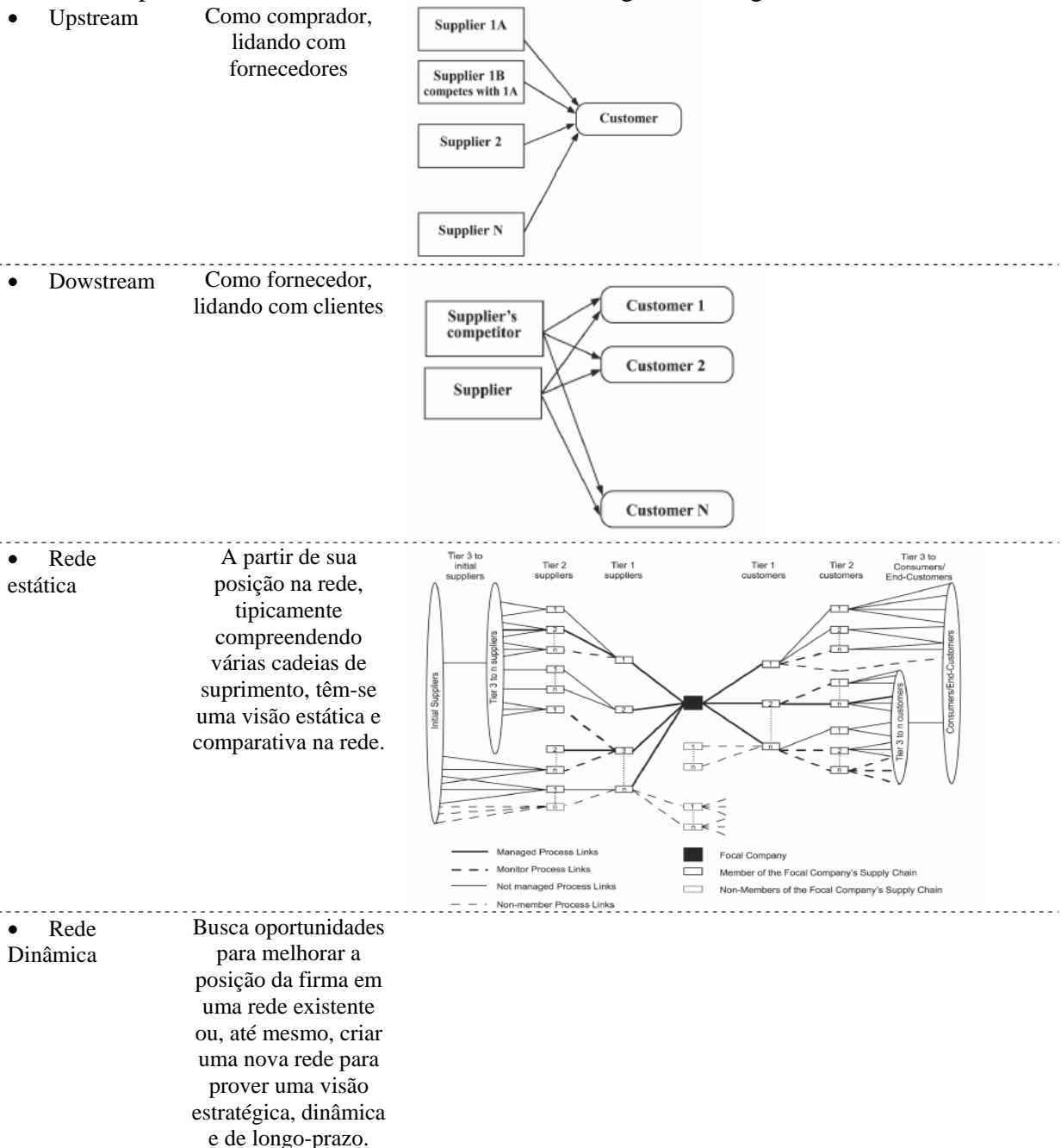


Figura 2 - Perspectivas da cadeia pela empresa (Mills et al, 2004)

## 2.2. AS REDES DE SUPRIMENTO OU *SUPPLY NETWORKS*

Ainda segundo Harland (1996), uma rede tem sido definida como um tipo específico de relacionamento, ligando um conjunto de pessoas, objetos ou eventos. Estes são chamados de atores ou nós da rede. Quando as organizações se tornam atores de uma rede, ao se relacionarem, passam a formar uma rede de suprimentos ou *supplier networks* (SN). Esses relacionamentos representam pontes de valores que dão aos atores acessos aos recursos e atividades dos outros atores, sendo que cada ator possui uma identidade própria definida pela combinação de recursos e atividades que o constitui. Ter uma visão da rede permite um comportamento competitivo dos atores da SN, permitindo uma seleção colaborativa dos parceiros, o estabelecimento de uma posição competitiva na SN, a monitoração da sua posição e dos outros atores envolvidos, e a identificação de como os relacionamentos estão sendo manipulados.

É através das cadeias da SN que bens e serviços fluem desde o fornecedor da matéria-prima primária até o consumidor final. A rede de uma SN é normalmente confusa e complexa, com relacionamentos laterais, “loops” reversos, relacionamentos duais, e inclui a visão estratégica e ampla de aquisição de recursos, desenvolvimento, gerenciamento e transformação. A SC, por sua vez, tende a se concentrar em fluxos mais simples, linear e unidirecional de materiais e informações, levando a uma perspectiva menos lógica e estratégica. (Harland et al, 2001).

As SN, de acordo com a estratégia adotada pela empresa, podem tomar formas diferentes (Harland et al, 2004). Podem ser abrangentes ou estreitas, ter de um a vários parceiros e relacionamentos mais intensos ou não (Håkansson,1995;Easton and Quayle,1990).

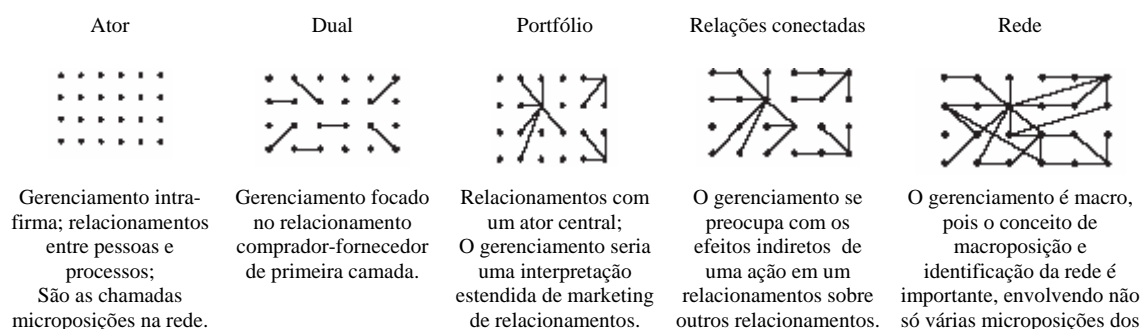
O gerenciamento de uma SN e seus relacionamentos envolve diversas atividades: tarefas específicas para os relacionamentos - troca e coordenação visando a inicialização, utilização, desenvolvimento, rotina e dissolução de um relacionamento; e tarefas além do relacionamento (*cross-relational*) - planejamento, organização, escolha do staff, e controle visando a divisão de trabalhos de todo o sistema de geração de valores, coordenando e integrando os mesmos (Ritter et al, 2004).

## 3. RELACIONAMENTOS

Relacionamentos podem ser definidos como um processo onde duas ou mais organizações formam fortes e extensivos laços sociais, econômicos, técnicos e de serviços pelo tempo, com a intenção de reduzir custos e/ou aumentar o valor, buscando uma sinergia benéfica (Anderson & Narus, 1991).

Segundo Ritter et al (2004) os relacionamentos podem ser formados entre qualquer um dos atores que compõe uma rede, e que são basicamente cinco estes atores: clientes, fornecedores, competidores, complementadores e a própria empresa. O gerenciamento desses relacionamentos difere de acordo com a rede e os relacionamentos formados (ver Figura 3).

Os relacionamentos entre os atores podem também passar por três fases: inicial – orientação mais tradicional (contratual) do que relacional; de maturação – aumenta a orientação relacional e diminui a tradicional; e madura – forte orientação relacional. (Pillai e Sharma, 2003).



atores envolvidos como outros tipos de agentes externos (competidores, governo, complementadores).

Figura 3 – Níveis de gerenciamento dos relacionamentos e da rede (Ritter et al, 2004,)

#### 4. AS VÁRIAS TAXONOMIAS DOS RELACIONAMENTOS

As empresas podem desenvolver diferentes tipos de relacionamentos com seus parceiros. Alguns estudos foram encontrados na literatura sobre os relacionamentos com ênfase em logística, foco de nosso estudo. A seguir serão apresentadas as taxonomias desses relacionamentos.

##### 4.1. TAXONOMIA BASEADA NO NÍVEL DE DEPENDÊNCIA E SEGURANÇA (COUSINS, 2002)

Cousins (2002) delimitou uma taxonomia baseada em duas dimensões: segurança e dependência. Usou essas duas dimensões porque: a) para alguns autores os relacionamentos são influenciados por uma força econômica, e essa força é um subconjunto de um grande influenciador de relacionamentos: dependência; b) o conceito de segurança está associado à definição de risco.

O modelo apresentado foi baseado numa ampla pesquisa, onde foi questionado às firmas pesquisadas qual o tipo de segurança e dependência que elas sentiam em relação aos seus parceiros. O modelo observou que, quando as firmas estão com um sentimento de alta incerteza (altos níveis de risco), e de acordo com a situação de dependência, ou prevalece um relacionamento tradicional ou segue-se uma oportunidade estratégica.

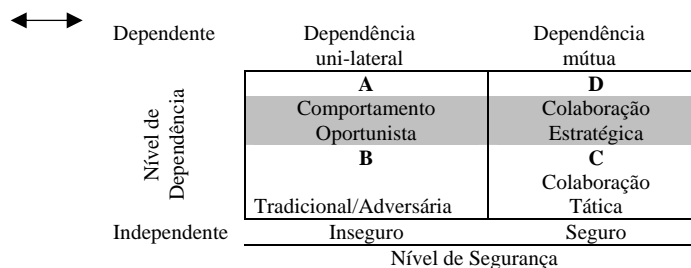


Figura 4 - Modelo conceitual de relacionamento entre-firmas

baseado em dependência e segurança de Cousins(2001)

Na célula A da Figura 4, a dependência é alta e a segurança baixa, isto é, insegura. Portanto a firma com a posição mais fraca no relacionamento deve procurar um modo de aumentar o nível de segurança e dependência mútua através de uma estratégia diferenciada, riscos, esquemas de recompensas, etc. Isto permitirá que o relacionamento se mova para as células C ou D. Alternativamente, eles podem tentar se tornar independentes e moverem-se em direção à célula B. As células C e D representam dois modos distintos de colaboração. Colaboração tática (célula C) refere-se ao relacionamento com vários fornecedores, com foco principal no elemento segurança e nas melhorias dos processos, tais como política de estoque, melhoria de qualidade, etc. A colaboração estratégica (célula D) refere-se a uma colaboração mais próxima, normalmente focada na remodelagem do produto a longo-prazo, desenvolvimento de tecnologia conjunto e empreendimentos conjuntos.

##### 4.2. TAXONOMIA BASEADA NO GRAU DE INVESTIMENTO (BENSOU,1999)

Essa taxonomia foi baseada em uma ampla pesquisa realizada em empresas tanto americanas como japonesas. Descobriu-se que o nível de investimentos específicos feitos por um dos parceiros no relacionamento está significamente relacionado com práticas comumente associadas com parcerias estratégicas, tais como relacionamentos de longo-prazo, confiança mútua, cooperação e relacionamentos abrangentes que incluem múltiplos componentes. Foi

notado, também, que existem investimentos difíceis ou caros para serem transferidos a outros relacionamentos e que podem perder o valor quando redirecionados para outro fornecedor ou cliente. Portanto, o critério de troca mútua de investimentos específicos aparece interessante e válido para o uso comparativo dos relacionamentos.

O eixo vertical representa os investimentos específicos do comprador. Existem investimentos tangíveis como: construções, ferramentaria, equipamentos dedicados ao fornecedor ou a um produto, entre outros, que são construídos ou alugados especificamente para um componente entregue pelo fornecedor; e investimentos intangíveis tais como: pessoas, tempo e esforço gasto na aprendizagem das práticas e rotinas do fornecedor ou na troca de informações. O eixo horizontal representa os investimentos específicos do fornecedor. Os investimentos tangíveis seriam locação de fábricas, armazéns e centros de distribuição ou layout e empresas e moldes específicos; e os intangíveis seriam engenheiros convidados enviados, sistemas de informações compatíveis com o banco de dados do comprador e protocolos EDI (*Electronic data interchange*) compatíveis.

Investimentos específicos do comprador	Alto	<b>Comprador Cativo</b>	<b>Parceria Estratégica</b>
	Baixo	<b>Troca de Mercado</b>	<b>Fornecedor Cativo</b>
		Baixo	Alto
		Investimentos específicos do fornecedor	

Figura 5 - Taxonomia baseada no grau de investimento (Bensou,1999)

Na célula “parcerias estratégicas”, ambas as partes têm investido pesadamente em ativos idiossincráticos ao relacionamento. São o que se chama “de mãos atadas”. A célula “trocando mercado” representa o conjunto de relacionamentos nos quais nenhum dos parceiros desenvolveu ativo personalizado para o trabalho com o outro, usando ativos genéricos. Cada parte pode buscar no mercado outro parceiro no negócio com custo mais baixo e prejuízo menor. A célula “comprador cativo” refere-se a relacionamentos assimétricos, nos quais o comprador é mantido refém pelo fornecedor, livre para trocá-lo por outro cliente. Finalmente, a célula “fornecedor cativo” refere-se aos relacionamentos onde o fornecedor entra em uma cilada unilateral, fazendo investimentos peculiares para ganhar e manter o negócio com o cliente.

#### 4.3. TAXONOMIA BASEADA NO ESCOPO E NA INTENSIDADE (ZINN E PARASURAMAN,1997)

Zinn e Parasuraman (1997) propuseram uma classificação simples para os relacionamentos com base em duas dimensões que refletem o tamanho e a natureza dos serviços potenciais relacionados à logística: escopo e intensidade. Escopo de um relacionamento refere-se à quantidade de serviços a serem incluídos em um relacionamento. Alguns relacionamentos têm um grande escopo; outros uma quantidade relativamente pequena de serviços. É importante notar que um relacionamento caracterizado com um escopo amplo não é necessariamente melhor ou mais eficiente que um caracterizado como de escopo estreito. Ambos, amplos e estreitos, podem ser igualmente eficazes sobre condições apropriadas.

Intensidade de um relacionamento é definido aqui como a extensão do envolvimento direto entre parceiros, não somente no estabelecimento do mesmo, mas também na performance em um dia-a-dia normal dos serviços logísticos embutidos. Indicadores de

intensidade incluem o tamanho relativo dos ativos investidos no relacionamento e o número de horas trabalhadas dedicadas para manter o mesmo. Quanto mais intenso for o relacionamento, mas difícil e caro é para o parceiro dissolver o mesmo. Os relacionamentos com intensidade mais fraca podem ser dissolvidos mais rapidamente e substituídos por um substituto adequado.

		Intensidade	
		Alta	Baixa
Escopo	Amplio	Integrada	Extensa
	Estreito	Focada	Limitada

Figura 6 - Taxonomia baseada em escopo e intensidade (Zinn e Parasuraman, 1997)

Relacionamentos integrados são os que evoluem por um período longo de tempo, com uma expansão e estreitamento gradual de seus relacionamentos. Durante o período evolucionário, novos serviços são incorporados e as interações entre as firmas tornam-se mais intensas com o ganho de conhecimento sobre cada uma. Isto permite a integração de seus sistemas e o aprendizado conjunto de resoluções das crises. Uma companhia praticamente se torna uma extensão da outra.

Os relacionamentos focados são caracterizados por um comprometimento forte de recursos para implementação, executando em uma base contínua um limitado número de serviços. É ideal para empresas que querem manter relacionamentos intensos, mas desejam manter algumas informações confidenciais ou reter controle total sobre algumas funções.

Os relacionamentos extensos podem ser de difícil observação, pois um amplo leque de serviços está tipicamente associado com um alto grau de intensidade, necessário para gerenciar os serviços. Porém, existem algumas situações onde este tipo de relacionamento se enquadra. São tipicamente as formadas com os provedores de serviços logísticos terceirizados (*third-party logistics providers* ou 3PLs), onde se busca utilizar o serviço padrão oferecido pelas mesmas.

Relacionamento limitado pode ser exemplificado com aqueles feitos com transportadoras somente para entregas. Esse relacionamento oferece relativamente baixos custos e risco de oportunidade para as companhias experimentarem e ganharem conhecimento, antes de se aventurarem em relacionamentos mais profundos.

#### 4.4. TAXONOMIA BASEADA NO NÍVEL DE INTEGRAÇÃO E NA TECNOLOGIA UTILIZADA (PERONA E SACCANI, 2004)

Essa taxonomia, baseada em uma ampla pesquisa realizada em empresas italianas, diz que um relacionamento pode ser explicado através das técnicas de integração adotadas (a nível tático) e das ferramentas implementadas (a nível operacional) pelos parceiros. As técnicas de integração são decisões de como gerenciar processos de interface e foram agrupadas em três tipos de técnicas de gerenciamento: operacional (*just-in-time*; *continuous replenishment program* – CRP; *vendor managed inventory* – VMI; *collaborative planning, forecasting and replenishment* - CPFR; *distribution requirement planning* - DRP, sistemas multi-pick e multi-drop, entre outros), tecnológico (co-design, engenharia virtual, etc) e estratégia conjunta (foco nos negócios e planos de expansão do mercado conjuntos). Ferramentas de integração podem ser definidas como os recursos e os ativos dedicados a suportar ou capacitar a adoção de uma ou mais técnicas. Também foram agrupadas em três categorias de ferramental: informação (EDI, banco de dados de estoque e produção

integrados, CAD e CAM integrados, entre outros), gerencial (sistemas de seleção e classificação de fornecedores, etc) e organizacional (engenheiros residentes, interface gerencial, etc).

O critério de classificação utilizado, baseado em De Maio e Maggiore (1992), é o nível de integração logística e a tecnologia utilizada, identificando quatro tipos de relacionamento: relacionamentos tradicionais, operacionais, tecnológicos e evoluídos, conforme podem ser observados na Figura 7.

A pesquisa pode afirmar que técnicas de gerenciamento operacional sustentam a integração logística, enquanto técnicas de gerenciamento tecnológico sustentam a integração tecnológica. Técnicas para planejamento estratégico são, por sua vez, tipicamente de relacionamentos evoluídos.

		Integração Logística	
		Alta	Baixa
Integração	Alto	Evoluído	Operacional
	Baixo	Tecnológico	Tradicional

Figura 7 - Taxonomia do nível de integração logística e tecnológica (Perona e Saccani, 2004)

Adaptado de De Maio e Maggiore (1982)

Relacionamentos tradicionais são caracterizados pela ausência de integração entre os atores. Os fornecedores devem garantir o serviço e a qualidade. Os preços são determinados pelo mercado e nenhum investimento específico é efetuado por uma das partes.

Relacionamentos operacionais surgem da necessidade de reduzir a quantidade elevada de material ou custo de oportunidade nas trocas de altos volumes de componentes. A integração se torna uma prioridade, e técnicas de gerenciamento apropriadas de interface podem ser aplicadas, tais como entregas frequentes, reposição contínua e auto-certificação de qualidade. A coordenação pode ser aumentada pelo compartilhamento mais amplo e frequente de informações, possibilitando às empresas uma dedicação maior aos relacionamentos.

Relacionamentos tecnológicos surgem quando existe uma falha de conhecimento tecnológico de um dos parceiros: busca-se um parceiro para terceirizar a tecnologia ou competência, consolidando uma parceria com uma função destacada de engenharia.

Relacionamentos evoluídos são caracterizados pela integração tanto de aspectos logísticos como tecnológicos. Essas parcerias são capazes de desenvolver produtos conjuntamente e, para tal, uma integração logística sólida é indicada para obter um fornecimento e uma demanda sincronizados, buscando otimizar transporte, armazenagem e custos administrativos.

## 5. CONCLUSÃO

Um portfólio com algumas taxonomias de relacionamentos foi apresentado neste estudo, buscando nortear a busca dos tipos de relacionamentos existentes atualmente entre firmas. Essa busca pode ser, segundo apresentado, de acordo com o a abrangência e intensidade do relacionamento, ou pelo grau de investimento realizado, ou pelo nível de dependência e de segurança transmitido, ou pelo nível de integração e tecnologia utilizada.

Desenvolver e manter relacionamentos eficientes e produtivos com outros atores de seu ecossistema é uma habilidade fundamental do ser vivo (Ritter, 2004). Porém, entre firmas



estas habilidades variam. O contexto e o gerenciamento dos relacionamentos fazem com que os mesmos tenham altas ou baixas performances. Na verdade, nenhum tipo de relacionamento é melhor ou pior que o outro. Quando se trata de um portfólio de relacionamentos, o gerenciamento deve ser eficiente e eficaz. Isto pode ser alcançado, encontrando-se o tipo ótimo de relacionamento para os vários produtos, mercado e condições de fornecimento, e um gerenciamento apropriado para cada relacionamento.

Independente da taxonomia utilizada, o importante é identificar se o relacionamento praticado atual está de acordo com o gerenciamento e estratégia existente em relação à rede de suprimento da qual a firma faz parte e cujos relacionamentos foram estudados. Dependendo do tipo de relacionamento encontrado pode-se, de acordo com a orientação estratégica da empresa, buscar uma nova forma de relacionamento que vá de encontro com as necessidades reais da rede, e desta forma obter vantagens competitivas sustentáveis dos relacionamentos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- [1] Anderson, J. C., & Narus, J. A., *Partnering as a focused market strategy*. California Management Review, 1991, Vol. 33, No 3, pp 95– 113.
- [2] Bechtel, C.; Jayaram, J., *Supply chain management – a strategic perspective*, International Journal of Logistics Management, 1997, Vol. 8, No. 1, pp. 15-34.
- [3] Bensaou, M., *Portfolios of Buyer-Supplier Relationships*, Sloan Management Review; Summer 1999, Vol. 40, No 4; pp 35-44.
- [4] Christopher, M., *The agile supply chain: competing in volatile markets*. Industrial Marketing Management, 2000, Vol. 29.
- [5] CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <www.cscmp.com>
- [6] Cooper, M.C.; Lambert, D.; Pagh, J. *SCM: more than a new name for logistics*, International Journal of Logistics Management, 1997, Vol. 8, No 1.
- [7] Cousins, P., *A conceptual model for managing long-term inter-organizational relationships*, European Journal of Purchasing & Supply Management, 2002, Vol. 8, pp 77-82.
- [8] De Maio, A., Maggiore, E., *Organizzare per innovare*. Etas Libri, Milano (em italiano), 1992.
- [9] Easton, G. and M. Quayle; *Single and Multiple Network Sourcing – Network Implications*, Proceedings of 6th IMP Conference, Research and Developments in International Industrial Marketing and Purchasing, Milan, 1990, pp. 474–488.
- [10] Gadde, L., Häkansson, H., *The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues*, European Journal of Purchasing and Supply Management, 1994, Vol. 1, No 1, pp. 27-35.
- [11] Häkansson, H; Snehota, I.; *Developing Relationships in Business Networks*. International Thomson Business Press, London, 1995.
- [12] Harland, C., “*Supply chain management – relationships, chains and networks*”, British Journal of Management, 1996, Vol. 7, pp. 63-80, March.
- [13] -----; Lamming, R.C.; Zheng, J.; Johnsen, T.E., *A taxonomy of supply networks*, Journal of Supply Chain Management; Fall 2001; Vol. 37, No 4, pp 21 – 27.
- [14] -----; Zheng, J., Johnsen, T., Lamming, R., *A conceptual model of researching the creation and operation of supply networks*, British Journal of Management, 2004, Vol. 15, pp 1-21.

- [15] Lambert, D.M., Cooper, M.C. and Pagh, J.D., *Supply chain management: implementation issues and research opportunities*, International Journal of Logistics Management, 1998, Vol. 9 No. 2, pp. 1-19.
- [16] Lee, H.L.;Billington,C., *Material management in decentralized supply chain*, Operational research, 1993, Vol. 41, No 5.
- [17] McHugh,M., Humphreys, P., McIvor, R., *Buyer-Supplier Relationships and Organizational Health*, Journal of Supply Chain Management, Spring 2003; Vol. 39, No 2, pp 15-25.
- [18] Miccuci, V., Pizzolato, N., *A re-evolução da logística*, dissertação de mestrado, PUC-RJ, 1998.
- [19] Mills, J., Schmitz, J., Frizelle, G., *A strategic review of "supply networks"*, International Journal of Operation & Production Management, 2004, Vol, 24, No 10, pp 1012-1036.
- [20] Perona, M., Saccani, N.; *Integration techniques in customer-supplier relationships: An empirical research in the Italian industry of household appliances*, International. Journal of Production Economics, 2004, Vol. 89, pp. 189-205.
- [21] Pillai, K.G.; Sharma,A.; *Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation?*, Industrial Marketing Management, 2003, Vol. 32, pp. 643-651.
- [22] Pires, S. *Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management). Conceitos, Estratégicas, Práticas e Casos*. Editora Atlas, 2004.
- [23] \_\_\_\_\_; Bremer,C.;Santa Eulália,L.; Goulart,C. *Supply Chain and virtual enterprises: comparisons, migration and a case study*, International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 4, No 3, 2001.
- [24] Ritter, T, Wilkinson, I.F., Johnston, W.J., *Managing in complex business networks*, Industrial Marketing Management, 2004, Vol. 33, pp 175- 183.
- [25] Zinn, W., Parasuraman, A., *Scope and Intensity of logistics-Bases Strategic Alliances: A conceptual classification and managerial implications*, Industrial Marketing Management, 1997, Vol. 26, pp 137-147.