

**CAPACIDADES RELACIONAIS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

**RONDINELLI HEITOR RESENDE ANDRADE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**RITA DE CÁSSIA ARANTES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**CLEBER CARVALHO DE CASTRO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

# CAPACIDADES RELACIONAIS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

## 1. INTRODUÇÃO

Houve um crescente interesse por temas vinculados às relações entre organizações nos últimos vinte anos, em especial, ao papel do relacionamento entre as organizações. Alguns estudos apontam para a eficácia das capacidades de relacionamento no que diz respeito à vantagem competitiva e acesso a mercados, outros acenam para um melhor entendimento dos elementos que compõem a capacidade de relacionamento no contexto interorganizacional (MILAGRES, 2013). A perspectiva da cooperação, como forma das organizações alcançarem desempenhos superiores, tem sido uma estratégia promissora que difere o tradicional campo estratégico, este último alinhado com visões mais individuais e processos de barganha entre os agentes do mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

Com o intuito de explorar o potencial dos relacionamentos, um conceito vem sendo discutido: a visão relacional (DYER; SINGH, 1998). A visão relacional está pautada na estratégia coletiva de ações envolvendo ativos específicos das relações, compartilhamento de conhecimento e governança eficaz como fontes de criação de valor. Em sua concepção inicial, a visão relacional consistia em um modelo estático. Em outros termos, não considerou que a cooperação, a criação e captura de valor se desdobram ao longo do tempo. Desta forma, a dinâmica neste contexto é crítica, pois oferece maior entendimento sobre o que impulsiona a cooperação no âmbito organizacional (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Consequentemente, essa ideia reforça o papel singular dos relacionamentos.

No âmbito das cadeias de suprimento, os relacionamentos vêm sendo incorporados como parte estratégica do gerenciamento da cadeia. No início dos anos 2000, foi desenvolvido três etapas inter-relacionadas que podem ser desenvolvidas para gerenciar com êxito uma cadeia de suprimentos. As etapas consistem em (i) identificar os principais membros da cadeia, (ii) identificar e padronizar os processos necessários a cada membro da cadeia, e por último, (iii) determinar o nível de integração e gerenciamento a ser aplicado a cada processo (LAMBERT; COOPER, 2000). Conforme os anos se passaram, novas perspectivas foram acrescentadas no processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos. O gerenciamento do relacionamento neste contexto passa então a ser visto como estratégico para a integração cliente – fornecedor (LAMBERT; ENZ, 2016). Neste caso é possível perceber certo grau de importância atribuído recentemente a perspectivas relacionais no contexto das cadeias de suprimentos, o diferencial passa a ser na capacidade de gerenciar os relacionamentos no âmbito da cadeia.

A análise dos relacionamentos entre empresas tem sido cada vez mais importante para entender as vantagens competitivas. As capacidades relacionais (CR), que podem ser compreendidas como a disponibilidade e capacidade das empresas fazerem parcerias, pode sugerir dimensões relacionais que facilitam os relacionamentos entre parceiros. Ademais, o compartilhamento de conhecimento no nível da rede pode ser considerado fonte de vantagem competitiva, ou seja, uma rede interconectada facilita o fluxo multidirecional de conhecimento entre fornecedores e clientes (DYER; SINGH, 1998; DYER; NOBEOKA, 2000).

Grande parte dos estudos sobre relacionamentos na cadeia de suprimentos identifica a confiança, entre outros fatores, como sua base de sustentação. No entanto, a literatura no contexto das relações, envolvendo fatores ligados a confiança e que geram impacto no desempenho das cadeias de suprimentos, ainda pode ser mais explorada. A relação da cadeia de suprimentos sob a perspectiva da integração cliente e fornecedor ainda merece mais estudos. Não obstante, todo o processo de interação do gerenciamento da cadeia de suprimentos, bem como suas estratégias cooperativas representam um campo importante de pesquisa a ser explorado (MARTINS *et al.*, 2017; MUTONYI; BEUKEL; HJORTSØ, 2018; ALVES *et al.*,

2019). Forkmann *et al.* (2016) já haviam verificado que há lacunas a serem preenchidas quanto ao gerenciamento de relacionamentos com fornecedores com foco em capacidades organizacionais. Essa perspectiva de que os relacionamentos em cadeia precisam ser mais explorados vem de encontro ao que Lambert e Enz (2016) indicaram ao analisar o recente cenário das cadeias, que segundo os autores, o diferencial está no gerenciamento dos relacionamentos, que de acordo com Alves et al (2019) pode gerar implicações práticas para que os gerentes da cadeia de suprimento cresçam em ambientes competitivos e turbulentos.

Diante do exposto este trabalho está ancorado sob a seguinte questão: Como tem sido abordado e qual a influência do construto da capacidade relacional no contexto das cadeias de suprimentos? Neste sentido, este estudo tem como objetivo investigar a literatura sobre capacidades relacionais em cadeia de suprimentos por meio de uma revisão integrativa. O estudo contribui para a literatura de relacionamentos interorganizacionais e de gestão de cadeias de suprimentos ao evidenciar, de forma sistemática, a relação entre as capacidades relacionais no contexto das cadeias. Além disso, o estudo contribui também ao mapear campos a serem pesquisados, oferecendo novas perspectivas aos pesquisadores. Por fim, a presente revisão integrativa poderá oferecer uma perspectiva do que foi e ainda poderá ser explorado nas relações em cadeia, por se tratar de um estudo criterioso das diferentes faces até então exploradas pelos pesquisadores.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Cadeia de suprimentos**

Uma cadeia de suprimentos se refere a todas as etapas envolvidas, direta ou indiretamente, no processo de atendimento às necessidades do cliente. Entretanto, uma cadeia de suprimento não é apenas um fluxo de produtos ou serviços entre fornecedores e clientes, mas sim um fenômeno que envolve relacionamentos e decisões, dentre outros. Neste processo há o gerenciamento dessa cadeia que consiste em controlar, não apenas o fluxo de produtos e serviços, mas também as informações (FRIEDMAN, 2017).

Segundo Lambert e Cooper (2000), alguns aspectos são necessários para o gerenciamento da cadeia, como, (i) o conhecimento da estrutura da rede da cadeia de suprimentos, que são as empresas membros e as conexões existentes entre elas; (ii) o processo de negócio da cadeia de suprimentos, que são as atividades que produzem algum tipo de valor para o cliente; (iii) e os componentes do gerenciamento da cadeia de suprimentos, que são as variáveis gerenciais pelas quais os processos de negócios são integrados e gerenciados na cadeia de suprimentos.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos ganhou força nos últimos anos entre acadêmicos, com a visão relevante deste tema girando em torno da competitividade e da conexão entre fatores relacionais para além das fronteiras da organização. Essa lente visa proporcionar a ideia de que a criação de valor em produtos e serviços também acontece fora dos limites de cada empresa (MARTINS *et al.* 2017). Por essa razão, os relacionamentos na cadeia de suprimento podem ser considerados como primordial para o desempenho organizacional. A colaboração entre parceiros da cadeia é a base do seu gerenciamento, que inclui o sistema relacional entre empresas da rede como um todo. Esse gerenciamento inclui compras, atendimento ao cliente e controle de custos, ou seja, um conjunto de ações que garante a efetividade de toda a cadeia (HINGLEY; LINDGREEN; GRANT, 2015). Essa dinâmica consiste de relacionamentos entre clientes e fornecedores (LAMBERT; COOPER, 2000).

De acordo com Lambert e Enz (2016, pg. 5), o gerenciamento da cadeia de suprimentos consiste em gerenciar o relacionamento no âmbito da cadeia, e que o diferencial está exatamente na administração desses relacionamentos. Segundo os autores, vários esforços foram

direcionados para definir o gerenciamento da cadeia de suprimento. A definição dos autores diz respeito ao “gerenciamento de relacionamentos na rede de organizações, de clientes finais a fornecedores originais, usando processos de negócios multifuncionais importantes para criar valor para clientes e partes interessadas”. Ademais, essa definição sugere que as empresas não concorrem entre elas, mas a concorrência acontece entre cadeias de suprimentos, ou seja, neste cenário as empresas podem ter os mesmos fornecedores e clientes (LAMBERT; ENZ, 2016), destacando a empresa que melhor gerenciar o relacionamento em torno de suas parcerias.

## 2.2. Capacidades relacionais

As capacidades relacionais podem ser entendida como a capacidade e disponibilidade de uma empresa selecionar e fazer parcerias, de forma a ampliar e manter relacionamento com outras empresas, acessando conhecimento e recursos externos (DYER; SINGH, 1998; BALBONI; BORTOLUZZI; VIANELLI, 2014). Ademais, a capacidade da empresa integrar, construir e configurar competências internas e externas são atribuições das capacidades dinâmicas, capacidade de rede e competência de rede (TORKKELI *et al.*, 2018). Muito embora trabalhos atuais prefiram o uso do conceito capacidades relacionais para estudos dos relacionamentos em rede ou aliança, os quatro conceitos, em sua essência, equivalem ao mesmo sentido (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018; TORKKELI *et al.*, 2018; LOUFRANI-FEDIDA; HAUCH; ELIDRISSI, 2018). De acordo com Alves (2015), capacidade e competência neste contexto são termos equivalentes.

Segundo Alves *et al.* (2019), as capacidades relacionais podem ser entendidas como um processo de aprendizado eficiente de uma cooperação interorganizacional, que se expande conforme as parcerias bem sucedidas são realizadas. Ademais, relacionamentos que forneçam acesso a novas tecnologias e outros recursos importantes precisam se desenvolver constantemente (FORKMANN *et al.* 2016), ou seja, a manutenção das capacidade relacionais indica a necessidade de aprimoramento ao longo do tempo.

Os relacionamentos interorganizacionais podem propor benefícios por meio das relações de troca, não sendo possível por meio de ações individuais. Assim, a visão relacional sugere que esses benefícios são alcançados por meio de parcerias quando há compatibilidade de sistemas e cultura, capaz de proporcionar ações coordenadas. Desta forma, algumas dimensões relacionais podem facilitar o acesso aos benefícios gerados pela parceria, tais como: rotina de compartilhamento de conhecimento, recursos complementares e governança eficaz (DYER; SINGH, 1998).

Muito embora as dimensões relacionais sejam benéficas às parcerias, elas podem também não ser positivas quando não observadas algumas peculiaridades em torno dos relacionamentos interorganizacionais. Neste caso, ao longo do tempo pode ocorrer inércia relacional quando recursos complementares se tornam ativos obsoletos, impossibilitando a dinâmica de processos inovadores gerados por esses relacionamentos (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). De acordo com os autores, alguns recursos como a elaboração de contratos formais e informais, podem ajudar a minimizar esse tipo de problema. Para os autores, o contrato formal seria documentar as atribuições da parceria, ao passo que, o informal estaria pautado apenas pela confiança que, segundo Mutonyi, Beukel e Hjortsø (2018), contribui para o relacionamento a longo prazo e é um pré-requisito para alcançar os benefícios de tais relacionamentos.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com intuito de reunir conceitos teóricos e empíricos, para fornecer ampla compreensão em torno das capacidades relacionais em cadeia de suprimentos, optou-se pela revisão

integrativa. A revisão integrativa permite criar uma fotografia da literatura passada revelando possíveis *gaps* a serem explorados, o que possibilita novos *insights* teóricos (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Para a condução desta revisão integrativa optou-se pela utilização de duas bases de dados, *Web of Scienc* e *Scopus*. A decisão de explorar o conteúdo das duas bases de dados está pautada pela abrangência das buscas em alcançar resultados mais robustos. Segundo Mendes, Silveira e Galvão (2008), é necessário seguir determinados passos na condução da revisão integrativa. Essas etapas fornecem um caminho a ser seguido, o que possibilita condução segura e eficaz dos estudos. Para a condução da revisão integrativa se faz necessário observar seis etapas, sendo elas: (i) identificação do tema; (ii) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (iii) identificação dos estudos selecionados e não selecionados; (iv) categorização dos estudos selecionados; (v) análise e interpretação dos resultados e (vi) apresentação da revisão. Neste sentido, e com o intuito de garantir a integridade da revisão integrativa, este estudo está ancorado nas diretrizes apontadas por Whittemore e Knafl (2005) e por Botelho, Cunha e Macedo (2011).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta sessão será apresentado os resultados referentes as etapas detalhadas na sessão 3.

##### **4.1. Etapa 1: Identificação do tema**

De acordo com Alves *et al.* (2019), o processo de interação entre o gerenciamento da cadeia de suprimentos e os diferentes tipos de estratégias de cooperação, representa um campo oportuno a ser pesquisado. Para os autores, o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) é o gerenciamento das relações na rede de organizações, do cliente final ao fornecedor original, essa dinâmica pode ser capaz de criar valor aos clientes e partes interessadas.

A questão norteadora referente a essa revisão integrativa é: Como tem sido abordado e qual a influência do construto capacidade relacional no contexto das cadeias de suprimentos? Dessa forma, outras questões subjacentes podem evoluir a partir dos resultados e respostas à problemática principal, como por exemplo: (i) as capacidades relacionais podem se assemelhar a outros construtos relacionados à rede nas relações em cadeia de suprimentos? (ii) quais setores as pesquisas têm direcionado foco? (iii) os resultados dos estudos selecionados apresentam características positivas no que se refere às capacidades relacionais em cadeia de suprimentos?

##### **4.2. Etapa 2: Estabelecimento de critérios**

Como já mencionado foram utilizadas duas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Em se tratando das palavras-chave, variações a respeito do construto “capacidades relacionais”, sugeridas por Alves (2015), foram adicionadas à busca nas duas bases de dados, bem como variação relacionadas a cadeia de suprimentos presente na literatura.

Neste sentido foi utilizada a seguinte *string* nas duas bases de dados: (Network\_Capability\* OR dynamic\_capability\* OR Relational\_Capability\* OR Alliance\_Management\_Capability\* OR Alliance\_Capability\* OR Cooperative\_Competency\* OR Network\_Competency\* OR Alliance\_Competency\*) AND (filière\* OR netchain\* OR agroindustrial\_system\* OR supply\_chain\_management\* OR productive\_chain\* OR agribusiness\* OR agroindustrial\_complex\* OR supply\_network\* OR agroindustrial\_chain\* OR supply\_chain\*). Não se delimitou idioma e período. No entanto, a operação da *string* nas duas bases de dados ocorreu entre Outubro e Dezembro de 2019.

Salienta-se que foram incorporados nas palavras-chave, símbolos (*underline*, aspas e

asteriscos) afim de ampliar o alcance da busca e refinar os resultados. Além das especificidades em relação às palavras-chave, usou-se também dois operadores booleanos, o “or” com intuito de incluir um termo ou outro e o “and” com a finalidade de incluir as duas categorias na busca.

Em se tratando das particularidades de cada uma das bases de dados, rótulos do campo foram aplicados à *string* de busca. No caso da *Web of Science* foi usado TS (tópico) nas duas categorias, capacidades relacionais e cadeia de suprimentos. Em relação à *Scopus*, a busca considerou o título, resumo e palavras-chave, pois essa é sua particularidade de operação. A partir dessas montagens e selecionando o filtro de artigos nas duas bases, resultou em 36 artigos na *Web of Science* e 33 na *Scopus*.

### 4.3. Etapa 3: Identificação dos resultados pré-selecionados e selecionados

De posse dos 69 artigos iniciou-se o processo de remoção de artigos duplicados. Desse total foram encontrados 18 artigos duplicados que foram removidos, restando para análise uma quantia de 51 artigos. A partir desse momento foram lidos todos os títulos, resumos e palavras chave. O critério foi evidenciar indícios de resultados que contemplasse as relações em cadeia de suprimentos.

Ao finalizar a leitura parcial dos 51 artigos foi possível chegar a 18 artigos que foram lidos na sua integralidade. Nesta fase, 3 artigos foram eliminados, pois os resultados dos mesmos não correspondiam, de forma ampla, às categorias capacidades relacionais e cadeia de suprimentos, como previsto na etapa 2. A matriz foi criada a partir dos 15 artigos selecionados, exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Relação de artigos selecionados.

Artigos Selecionados
BERGHMAN, L.; MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Building competences for new customer value creation: An exploratory study. <b>Industrial Marketing Management</b> , v. 35, n. 8, p. 961–973, 2006.
OGULIN, R.; SELEN, W.; ASHAYERI, J. Determinants of informal coordination in networked supply chains. <b>Journal of Enterprise Information Management</b> , v. 25, n. 4, p. 328–348, 2012.
MITREGA, M. <i>et al.</i> Networking capability in business relationships - Concept and scale development. <b>Industrial Marketing Management</b> , v. 41, n. 5, p. 739–751, 2012.
BARNES, J.; LIAO, Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. <b>International Journal of Production Economics</b> , v. 140, n. 2, p. 888–899, 2012.
TORKKELI, L. Profitable SME internationalisation: The influence of cross-relational and relationship-specific network competence. <b>International Journal of Procurement Management</b> , v. 7, n. 6, p. 677–694, 2014.
BALBONI, B.; BORTOLUZZI, G.; VIANELLI, D. The impact of relational capabilities on the internationalization process of industrial subcontractors. <b>Transformations in Business and Economics</b> , v. 13, n. 2, p. 21–40, 2014.
JIM, Y.; EDMUNDS, P. Achieving a competitive supply chain network for a manufacturer: A resource-based approach. <b>Journal of Manufacturing Technology Management</b> , v. 26, n. 5, p. 744–762, 2015.
LIAO, Y.; MARSILLAC, E. External knowledge acquisition and innovation: The role of supply chain network-oriented flexibility and organisational awareness. <b>International Journal of Production Research</b> , v. 53, n. 18, p. 5437–5455, 2015.
CARRARESI, L. <i>et al.</i> Can Strategic Capabilities Affect Performance? Application of RBV to Small Food Businesses. <b>Agribusiness</b> , v. 32, n. 3, p. 416–436, 2016.

YEH, C. C.; KU, E. C. S.; HO, C. H. Collaborating pivotal suppliers: Complementarities, flexibility, and standard communication between airline companies and travel agencies. <b>Journal of Air Transport Management</b> , v. 55, p. 92–101, 2016.
BELDERBOS, R. <i>et al.</i> The antecedents of new R&D collaborations with different partner types: On the dynamics of past R&D collaboration and innovative performance. <b>Long Range Planning</b> , v. 51, n. 2, p. 285–302, 2017.
CHEN, S. S.; OU-YANG, C.; CHOU, T. C. Developing SCM framework associated with IT-enabled SC network capabilities. <b>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</b> , v. 47, n. 9, p. 820–842, 2017.
LI, E. L.; ZHOU, L.; WU, A. The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement. <b>International Business Review</b> , v. 26, n. 4, p. 724–735, 2017.
PARTANEN, J. <i>et al.</i> Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategic information flow. <b>International Journal of Production Economics</b> , v. 221, 2019.
ALVES, F. S. <i>et al.</i> Strengthening innovative supply chain in the public transportation system of Curitiba through relational capabilities. <b>World Review of Intermodal Transportation Research</b> , v. 8, n. 1, p. 39–62, 2019.

Fonte: Dos autores (2019).

#### 4.4. Etapa 4: Categorização dos estudos selecionados

Para sintetizar os dados da pesquisa, foi criada uma matriz de síntese possibilitando sistematizar cada categoria (KLOPPER; LUBBE; RUGBEER, 2007). A matriz possui cinco principais categorias de análise (MILAGRES, 2013): estágio da cadeia de suprimentos que ocorreu o estudo; teoria utilizada; metodologia; resultado e agenda de estudos futuros.

O estágio da cadeia de suprimentos, os resultados e agenda de estudos futuros, são categorias que podem ser estratégicas para o presente estudo. O estágio da cadeia que ocorreu os estudos selecionados pode ajudar identificar em qual setor as pesquisas tem direcionado esforços, sendo possível apontar *gaps* de setores ainda com escassez de estudos envolvendo capacidades relacionais em cadeia de suprimentos. Em relação aos resultados, é possível compreender como as capacidades relacionais influenciam o comportamento e a dinâmica das cadeias de suprimentos, podendo fornecer hipóteses para estudos futuros. Por sua vez, a agenda de estudos pode direcionar foco a objetos não estudados diante do aporte teórico de cada estudo selecionado, podendo proporcionar um panorama a ser explorado dentro da perspectiva de estudos de cada um dos quinze artigos selecionados.

Dos quinze estudos selecionados, nove estudos utilizaram a abordagem quantitativa, quatro utilizaram abordagem qualitativa e dois fizeram uso da abordagem mista. Dentro os quinze estudos analisados, a abordagem teórica mais utilizada foi capacidades de rede e cadeia de suprimentos.

#### 4.5. Etapa 5: Análise e interpretação dos resultados

##### 4.5.1. Capacidades relacionais aplicadas em cadeias de suprimentos

Capacidade relacional ainda é pouco considerada no contexto das relações verticais em cadeias (BALBONI; BORTOLUZZI; VIANELLI, 2014; ALVES *et al.* 2019). De acordo com os autores, empresas que desenvolvem capacidades relacionais podem obter vantagens competitivas, bem como adquirir crescimento internacional. Segundo Alves *et al.* (2019), essas capacidades envolvem eficiência, interação estrutural, desenvolvimento de ativos específicos, comportamento cooperativo, confiança entre parceiros e coordenação. Podem também ser

compreendidas como habilidade organizacional para gerir alianças, ou seja, envolvem atividades estratégicas visando o bem comum de todos os envolvidos (MITREGA et al., 2012). O esforço na direção desses fatores melhora o desempenho dos parceiros por desenvolver suas capacidades relacionais.

Para que o relacionamento no âmbito da cadeia de suprimento seja bem sucedido, é preciso que os parceiros tenham consciência de seus objetivos compartilhados e que as diferenças sejam superadas com intuito de alcançarem objetivos comuns (BARNES; LIAO, 2012). De acordo com os autores, o bom relacionamento entre comprador e fornecedor proporciona vantagens ao desempenho da cadeia de suprimentos. Nesta mesma linha, os autores sugerem que a colaboração eficaz da cadeia de suprimentos é baseada em confiança, que é a base do compromisso de relacionamentos entre empresas. Esses relacionamentos são competências essenciais na dinâmica das cadeias de suprimentos, pois permitem acesso a informações importantes que aprimoram inovações, processos e tomada de decisões estratégicas. Fatores como comunicação, solução de problemas conjuntamente, comprometimento e coordenação, são tidos como vitais no relacionamento entre agentes da cadeia de suprimento (CARRARESI *et al.* 2016; CHEN, OU-YANG, CHOU, 2017).

De acordo com Chen, Ou-Yang e Chou (2017), as capacidades de rede se referem à habilidade de desenvolver e utilizar relacionamentos organizacionais internos e externos. Neste contexto, a capacidade de rede pode ser compreendida a partir de cinco recursos: coordenação, habilidade de relacionamento, parcerias, conhecimento e comunicação interna (CHEN; OU-YANG; CHOU, 2017; PARTANEN *et al.* 2019).

Para Mitrega *et al.* (2012), a capacidade de rede está relacionada às capacidades dinâmicas complexas, ou seja, se referem às capacidades das empresas moldarem seus relacionamentos externos (tempo, investimentos e conhecimento técnico). Ainda de acordo com os autores, há três componentes definidores das capacidades de redes: (i) capacidade de iniciar relacionamentos através de rotinas da própria organização; (ii) capacidade de desenvolver relacionamentos, rotinas organizacionais capazes de gerenciar e fortalecer os relacionamentos, e, por fim, a (iii) capacidade de finalizar relacionamentos, que são as rotinas que objetivam o término de relacionamentos não desejados. Os três componentes foram estabelecidos levando em consideração o relacionamento entre cliente e fornecedor.

Segundo Carraresi *et al.* (2016), a capacidade de rede permite que as empresas criem relacionamentos ao longo da cadeia de suprimentos, de forma que os agentes alcançam objetivos comuns pela parceria estabelecida neste contexto. No mesmo sentido, Partanen *et al.* (2019) justifica que a capacidade de rede inclui avaliação da comunicação interna da empresa e o conhecimento sobre seus parceiros. Esses autores exploram o conceito de ambidestria em cadeia de suprimentos, que, segundo eles, se refere a um processo de dualidade que promove a prática de explorar recursos relacionais e comerciais ao mesmo tempo em rede de cadeia de suprimentos.

No que diz respeito à competência de rede, esta se refere ao desempenho da atuação de atores em suas respectivas redes. Essas competências podem influenciar positivamente o gerenciamento dos relacionamentos da cadeia de suprimentos de maneira eficaz. No caso das pequenas e médias empresas (PMEs), a internacionalização acontece por meio dos relacionamentos com cliente. Esses relacionamentos geralmente são de longo prazo, podendo atuar como facilitadores para o sucesso financeiro (TORKKELI, 2014).

Membros da rede de cadeia de suprimentos com recursos tangíveis e intangíveis, que tenham relacionamentos estreitos, são capazes de aprimorar o compartilhamento das informações entre eles (JIM; EDMUNDS, 2015; LIAO; MARSILLAC, 2015). Esse tipo de relacionamento pode ser traduzido como uma capacidade de fornecer forças importantes para manter vantagem competitiva sustentável às empresas. Neste sentido, o sucesso das operações organizacionais pode estar intimamente relacionado ao desempenho dos membros da rede de



cadeia de suprimentos, que gira em torno da acessibilidade, eficiência, mobilidade e capacidade de aprendizado.

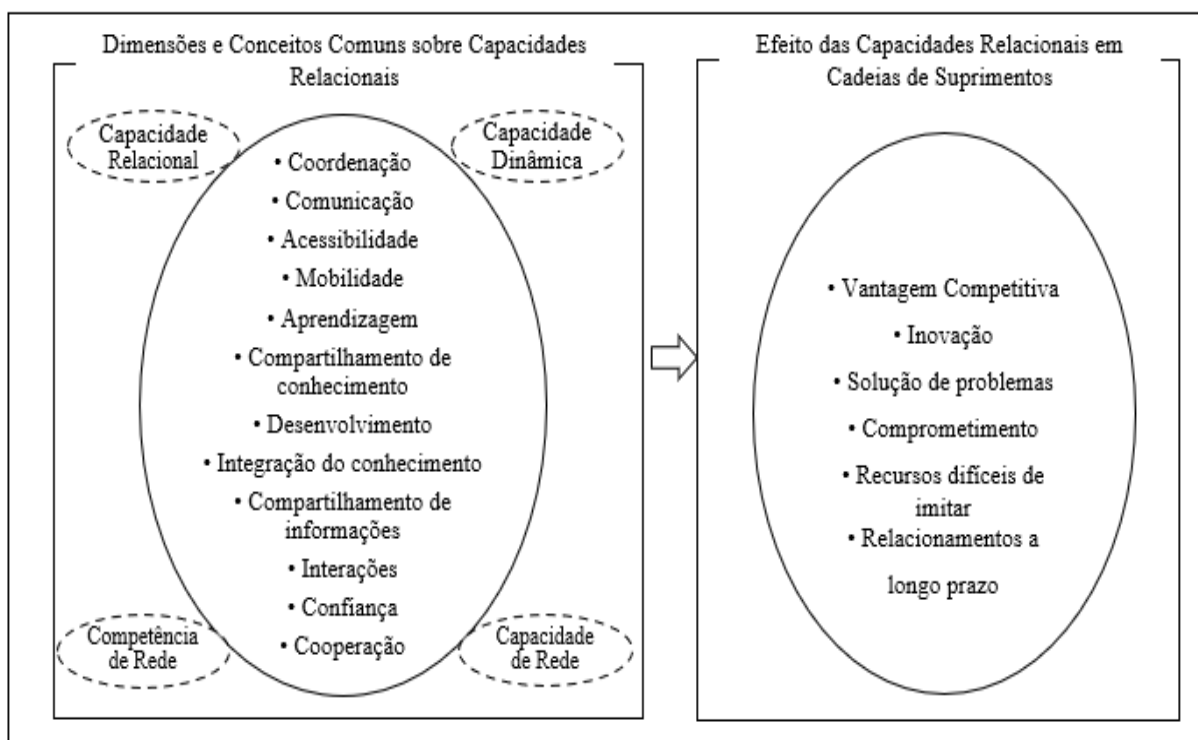
A busca por conhecimento externo pode ser caracterizada por processos interativos com intuito de acessar ativamente recursos relacionados ao conhecimento. Esses processos acontecem em estreita colaboração com parceiros da cadeia de suprimentos (LIAO; MARSILLAC, 2015). Neste mesmo sentido, Partanen *et al.* (2019) sugerem que o compartilhamento de conhecimento exerce impacto positivo nos relacionamentos de longo prazo entre fornecedores e clientes.

Os recursos relacionais da rede de cadeia de suprimentos são os relacionamentos entre empresa e cadeia de suprimentos. Ademais, a visão de capacidades dinâmicas se refere aos recursos organizacionais intangíveis complexos que tomam forma em padrões de comportamento ou atividades seguido por todos os membros da organização ou cadeia de suprimentos. Uma das características da capacidade dinâmica é a integração do conhecimento, que através de um processo relacional permite colaboração e interação entre cliente e fornecedor (LI; ZHOU; WU, 2017).

Li, Zhou e Wu (2017) sugerem que o fomento à sustentabilidade ambiental pode ajudar o fornecedor a criar confiança e credibilidade no relacionamento com o comprador, possibilitando o aumento da eficiência relacional. A colaboração ambiental entre fornecedor e comprador criam competências relacionais que são desenvolvidas por meio da colaboração, que permitem acesso a recursos difíceis de imitar. Esses recursos costumam envolver aspectos sociais e históricos (JIM; EDMUNDS, 2015) da organização, o que os tornam únicos neste processo.

A Figura 1 apresenta uma síntese das relações em cadeia de suprimentos de acordo com a literatura.

Figura 1: Síntese das relações em cadeia de suprimentos.



Fonte: Dos autores (2019).

Através da figura 1 é possível perceber que o processo relacional nas cadeias de

suprimentos, de acordo com a literatura, produz efeito positivo na cadeia como um todo. As dimensões relacionais podem facilitar o processo dinâmico e operacional das cadeias de suprimentos. Essa breve representação corrobora com a tese de Lambert e Enz (2016), de que os relacionamentos são fatores chave nas cadeias e que o diferencial está no gerenciamento desses relacionamentos por parte de cada empresa.

#### 4.5.2. Análise dos resultados dos estudos selecionados

As capacidades relacionais podem oferecer suporte que impactam diretamente a vantagem competitiva das organizações que estão dispostas a compartilhar conhecimento e informações junto a seus parceiros. Neste sentido, a confiança se torna base fundamental na consolidação de relacionamentos dessa natureza, podendo gerar habilidades tecnológicas e inovação (BALBONI; BORTOLUZZI; VIANELLI, 2014).

A fim de identificar quais competências são necessárias para aumentar a capacidade de entrega de valor do cliente, Berghman, Matthyssens e Vandembemt (2006) investigaram uma amostra de 1155 respondentes de empresas industriais holandesas por meio de entrevistas e questionários. Os resultados apontaram que quanto mais abertamente os parceiros da cadeia puderem trocar informações e estimular a inovação conjuntamente, maior a probabilidade de criação de valor para novos clientes. Este resultado indica que relacionamentos que estimulam a criação de valor no âmbito da cadeia, pode proporcionar competitividade e acesso a novos mercados.

Com intuito de desenvolver novas construções para analisar como a conexão informal de recursos nas cadeias de suprimentos em rede pode aumentar a eficácia operacional de uma empresa em mercados dinâmicos, Ogulin, Selen e Ashayeri (2012), por meio de ampla revisão de literatura, obtiveram quatro determinantes da rede informal da cadeia de suprimentos: conectividade da capacidade em cadeia de suprimentos, alinhamento relacional na rede de cadeia de suprimentos, cadeia de suprimento em rede informal e desempenho operacional. Os achados desta pesquisa sugerem que a coordenação informal da cadeia de suprimentos pode ser benéfica, não apenas para empresas globais, mas também para empresas com capacidades limitadas.

Com a finalidade de abordar o conceito da capacidade de rede nas relações entre clientes e fornecedores, Mitrega *et al.* (2012) conduziram uma pesquisa empírica entre estudantes de MBA com experiência em gestão. A ideia foi compreender os relacionamentos em rede de cadeia de suprimentos. Os autores se basearam em trabalhos como, Edvard, Holmlund e Strandvik (2008), Joshi e Stump (1999) e Tahtinen (2002) para justificar que o processo de iniciar, desenvolver e finalizar relacionamentos é pouco explorado. Os resultados apontam que a capacidade de rede em iniciar, desenvolver e finalizar relacionamentos da rede de cadeia de suprimentos, afetam positivamente o desempenho nas relações de negócio da rede de suprimentos.

Em se tratando de competência de rede atribuída a cadeia de suprimentos, Barnes e Liao (2012) investigaram 201 empresas nos Estados Unidos. Por meio de questionários enviados por *email* aos executivos, foi possível obter resultados que indicam correlação positiva entre competência de rede e relacionamentos no âmbito da cadeia de suprimentos, ou seja, o alto nível de competência na rede de cadeia de suprimentos melhora o grau de consciência colaborativa. Os autores concluíram que o relacionamento da cadeia é apoiado pela colaboração, informação compartilhada e solução de problemas conjuntamente.

Seguindo a linha da competência de rede em pequenas e médias empresas, Torkkeli (2014) analisou o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas por meio da capacidade organizacional de gerenciar relacionamentos com fornecedores. Nesta pesquisa, 110 empresas participaram através de questionários aplicados a diretores que mantinham

relações internacionais com parceiros. Os resultados apontaram que níveis altos de competência em redes de relacionamentos proporcionam vantagens na internacionalização de PMEs. Convergindo com Coviello (2006), o autor conclui que a dinâmica das relações em rede pode mudar a depender de onde a PME está direcionando seus esforços de internacionalização.

Balboni, Bortoluzzi e Vianelli (2014) investigaram o papel dos subcontratados nos mercados internacionais por seus clientes. Uma das contribuições desse estudo foi analisar os recursos relacionais de empresas subcontratadas em redes locais internacionalizadas e o lançamento através dessa rede a mercados internacionais. Através de questionários *online* com 824 subcontratados, os autores concluíram que a integração entre fornecedores e clientes pode favorecer a internacionalização de ambas as partes. Ademais, segundo os autores, há correlação positiva entre capacidades relacionais e o mercado de fornecimento, bem como entre colaboração dos subcontratados e o desempenho das exportações. Para este estudo, o gerenciamento da cadeia de suprimento reforça a relação cliente-fornecedor.

Em relação a aquisição de conhecimento externo no desempenho da inovação, Liao e Marsillac (2015) desenvolveram uma pesquisa por meio de questionário aplicado a 201 executivos de empresas de manufatura nos Estados Unidos. O acesso à amostra se deu através de levantamento junto a consultorias de marketing. Os resultados indicaram que a flexibilidade da rede de cadeia de suprimentos e a flexibilidade de informação mediam a aquisição de conhecimento externo e a flexibilidade de inovação de produtos.

Por meio de uma ampla revisão de literatura, Jim e Edmunds (2015) se propuseram a investigar como os recursos estratégicos e práticas interorganizacionais interagem no nível da cadeia de suprimentos. Ademais, os resultados sugerem que estratégias relacionais em torno da rede da cadeia de suprimentos exerce influência no desempenho organizacional. A pesquisa pôde concluir que o sucesso de uma empresa de manufatura está intimamente relacionado ao desempenho dos membros da rede de suprimentos. Essa conclusão converge com aspectos relacionais de membros da cadeia de suprimento encontrados por Liao e Marsillac (2015).

Com objetivo de analisar as capacidades estratégicas e o desempenho entre PMEs do setor de alimentos na Itália, Carraresi *et al.* (2016) por meio de questionários aplicados a 67 PMEs e uso de equação estrutural, observaram que a capacidade de rede afeta diretamente e positivamente o desempenho. Relacionamento forte e durável entre clientes e fornecedores proporcionam níveis consistentes de qualidade do produto. Os autores, a partir dos resultados, sugerem que as PMEs devem investir tempo na melhoria da coordenação da cadeia de suprimentos, a fim de buscar informações úteis sobre o ambiente competitivo.

Yeh, Ku e Ho (2016) com objetivo de entender como fatores da cadeia de suprimentos afetam o desempenho das alianças com os parceiros, avaliaram por meio de 347 questionários, as relações entre empresas aéreas e agências de viagens em Taiwan, China Continental, Hong Kong e Cingapura. Os resultados sugerem que a alta qualidade das entregas das empresas aéreas melhoram as operações das agências de viagens. Os autores concluem que através de comunicação efetiva com fornecedores, é possível que as agências de viagens desenvolvam serviços que alinham às necessidades dos viajantes.

Belderbos *et al.* (2017) investigaram a colaboração em pesquisa e desenvolvimento entre cliente e fornecedor por meio de dados secundários de empresas de manufatura da Espanha. Os autores concluíram que, a colaboração de P&D do cliente exerce influência positiva na empresa para começar colaboração de P&D com o fornecedor. Esse resultado indica que a colaboração pode ser um fator chave nas relações entre empresas na cadeia.

Chen Ou-Yang e Chou (2017) salientam que há poucos estudos no que tange tecnologia da informação como dispositivo para consolidar recursos de rede de cadeia de suprimentos na prática, e que para tanto, as empresas devem ter sistemas relacionados ao gerenciamento da cadeia de suprimentos como estrutura de coordenação. Com intuito de elucidar este contexto, os autores desenvolveram um estudo de caso em empresas do ramo de química em Taiwan.

Entrevistas qualitativas com gerentes de TI, de logística e vendas, somadas à análise documental, possibilitaram chegar ao seguinte resultado: mobilizar recursos de rede alavanca o processo colaborativo entre as partes, tornando a rede da cadeia de suprimentos competitiva.

Li, Zhou e Wu (2017), com base nos estudos de Crittenden *et al.* (2011) e Hult (2012), argumentam que fornecedores de exportação precisam se adaptar aos preceitos ecológicos globais da cadeia de suprimento para poderem alcançar desempenho competitivo internacional. Os autores conduziram uma pesquisa em pequenas e médias empresas de exportação na China por meio de 335 questionários respondidos. Os resultados apontam que a capacidade relacional media o impacto no desempenho da sustentabilidade ambiental orientada para o mercado nas relações cliente-fornecedor. Os autores concluem que o envolvimento internacional do fornecedor na facilitação do aprendizado relacional é positivo frente a capacidade de integração do conhecimento.

Com intuito de investigar a ambidestralidade da cadeia de suprimentos, Partanen *et al.* (2019), com base nos trabalhos de Kristal, Huang e Roth (2010), Aoki e Wilhelm (2017) e Im e Rai (2008), analisaram a capacidade de rede da cadeia de suprimentos em PMEs de manufatura da Suécia. O processo metodológico se deu a partir da aplicação de 204 questionários a CEOs em empresas de diferentes setores. De acordo com os resultados, a capacidade de rede e o fluxo estratégico de informações com parceiros da cadeia de suprimentos ajudam a mitigar relacionamentos negativos. Por outro lado, foi constatado que a ambidestralidade de explorar competências existente e novas oportunidades na cadeia de suprimentos de PMEs acaba diminuindo o desempenho dessas empresas. Segundo os autores, a ambidestralidade em cadeia de PMEs pode ser um problema devido recursos limitados nestas empresas, impossibilitando muitas vezes o desempenho em mais de uma competência. Não obstante, essas empresas, ao se equiparem com recursos de rede, podem atenuar o desempenho no contexto da ambidestralidade da cadeia de suprimentos.

Na linha de importância do construto capacidade relacional, Alves *et al.* (2019) analisaram as especificidades da cadeia de suprimentos do biocombustível usado no transporte público da cidade de Curitiba, no estado do Paraná na região sul do Brasil. Através de entrevistas em profundidade com gestores de transporte e membros da cadeia de suprimentos, os autores concluíram que as capacidades relacionais estão presentes nas relações entre essas organizações, e que na mesma medida, há também perspectiva positiva entre parceiros da cadeia de suprimentos, e a confiança constitui fator chave neste processo. Segundo os autores as capacidades relacionais exercem impacto positivo nas relações em cadeia.

Os resultados obtidos do material selecionado indicam positividade nas relações entre cliente e fornecedor. Confiança, colaboração e compartilhamento de informações, são algumas características que norteiam a cadeia de suprimentos rumo a competitividade e a novos mercados. Entre os objetos de estudo dos quinze artigos selecionados, apenas Carraresi *et al.* (2016) estudaram a cadeia de suprimento do setor de alimentos, e parte de sua amostra contempla o setor lácteo, sugerindo que ainda há um *gap* a ser preenchido neste setor a respeito das relações no âmbito da cadeia de suprimentos.

#### **4.6. Etapa 6: Síntese do Conhecimento**

O estudo das relações em cadeia de suprimentos se mostra um campo com vastas oportunidades a serem exploradas. Dentre os trabalhos selecionados para esta análise, apenas Alves *et al.* (2019) aborda o construto capacidade relacional nas relações em cadeia de suprimentos. Não obstante, a sessão 2.2 abordou outros conceitos: capacidade de rede, competência de rede e capacidade dinâmica, também presentes nos trabalhos selecionados. De acordo com a literatura, esses três conceitos incluindo capacidades relacionais, indicam semelhança em seus aspectos conceituais entre as análises das relações em cadeia de

suprimentos.

A revisão integrativa, utilizada neste estudo, teve como objetivo traçar uma perspectiva do conhecimento consolidado em pesquisas anteriores referente ao tema específico, permitindo inclusão de diversas metodologias anexadas em um documento (WHITTEMORE; KNAFL, 2005; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Neste sentido, este estudo abordou as capacidades relacionais em cadeia de suprimentos afim de esclarecer possíveis *gaps* a serem investigados, bem como entender quais são os impactos provocados pela capacidade relacional nas cadeias de suprimentos.

Através das etapas anteriores foi possível obter resultados que esclareceram as perspectivas e influência das capacidades relacionais em cadeia de suprimentos, sendo a primeira contribuição deste estudo. Como apontado pelos estudos selecionados, o relacionamento em cadeia de suprimentos é visto como algo positivo para desempenho das organizações e suas cadeias de suprimentos. As capacidades relacionais exercem influência positiva nas relações entre fornecedores e clientes dos mais diferentes setores: subcontratos de exportações, fornecimento de combustível para o transporte público, sustentabilidade ambiental, empresas de produtos químicos, ramo alimentício, agências de viagem e empresas aéreas, P&D entre clientes e fornecedores e PMEs. Nas PMEs foi evidenciado por Partanen *et al.* (2019) que, apesar das capacidades relacionais ajudar a mitigar relacionamentos negativos na cadeia de suprimentos, por outro lado a ambidestria acaba diminuindo o desempenho dessas empresas, que segundo os autores se dá pelo fato de seus recursos serem limitados. A Figura 2 consta uma síntese das categorias relacionais encontradas nos estudos dos setores citados.

Figura 2: Capacidades e competência nas relações em cadeia.



Fonte: Dos autores (2019).

A Figura 2 representa as capacidades relacionais no contexto da cadeia de suprimentos. Os fatores positivo para o relacionamento em cadeia, de acordo com os trabalhos selecionados, representa o centro da figura, que são categorias dos construtos na borda da figura. De acordo com a literatura as capacidades relacionais podem representar os outros três construtos encontrados nos trabalhos selecionados. Neste sentido, as capacidades relacionais abrangem o conjunto central e a borda intermediária da figura.

A respeito da agenda de estudos futuros, extraída dos artigos selecionados, há vastas

sugestões de ampliar os estudos na temática. No entanto, observou-se que as indicações, na maioria dos casos, compreendiam o mesmo setor pesquisado, prevalecendo o aumento da amostra e área geográfica. Ademais, a segunda contribuição deste estudo está relacionada aos setores a serem estudados. O agronegócio, a administração pública, fabricantes de bebidas e a mineração, são alguns setores que apareceram na literatura como carentes de pesquisa pela temática explorada neste estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou que as capacidades relacionais exercem impacto positivo nas cadeias de suprimentos. É possível observar convergência nos resultados nos mais variados setores produtivos, levando a crer que a influência das capacidades relacionais em cadeia de suprimentos pode gerar vantagem competitiva em diferentes níveis das relações organizacionais.

As cadeias de suprimentos podem ser complexas pelo próprio modo de operacionalização das mesmas, podendo dificultar o bom desempenho das empresas envolvidas. Desta forma, o gerenciamento dos relacionamentos nas cadeias de suprimento tem se mostrado como sendo algo positivo e atual no sentido de otimizar processos complexos.

As capacidades relacionais têm se apresentado como fator chave nos relacionamentos interorganizacionais, cabendo aos gerentes o planejamento estratégico, afim de garantir a excelência dos relacionamentos e consequentemente os recursos provenientes desses relacionamentos. Para tanto, vale destacar a importância da manutenção dessas relações ao longo do tempo, evitando possíveis desgastes que possa surgir no futuro.

Este estudo corrobora no sentido de ampliar a temática aqui trabalhada aos mais variados sistemas produtivos. Isso se dá pelo fato desse estudo ter abordado os objetos explorados pelas recentes pesquisas, além de colaborar na criação de hipóteses para estudos futuros, uma vez que até o momento os resultados das pesquisas prevalecem como sendo positivos para o impacto das capacidades relacionais em cadeia de suprimentos.

Como já sugerido, há amplo campo a ser explorado pela temática aqui pesquisada. Futuras pesquisas poderão investigar como acontece a manutenção das capacidades relacionais ao longo do tempo em determinada cadeia de suprimentos. Pesquisas que venham adotar essa sugestão poderá corroborar ou não com a tese defendida por Dyer, Singh e Hesterly (2018) de que os relacionamentos podem deteriorar com o tempo, incorrendo em inércia relacional. Ademais, estudos em cadeias de suprimentos do agronegócio ainda são tímidos, mais especificamente no setor lácteo, que no Brasil sofre com o baixo profissionalismo e alto índice de oportunismos (BEBER *et al.*, 2019). A particularidade dessa cadeia merece atenção por se tratar de um dos países destaque na produção mundial de lácteos (EMBRAPA, 2019).

## 6. REFERÊNCIAS

- ALVES, F. S. Capacidades Relacionais Em Cooperações Para Desenvolvimento De Tecnologias Com E Sem Fins Lucrativos. **Tese (Tese em administração) - Universidade Federal do Paraná**, p. 1–373, 2015.
- ALVES, F. S. et al. Strengthening innovative supply chain in the public transportation system of Curitiba through relational capabilities. **World Review of Intermodal Transportation Research**, v. 8, n. 1, p. 39–62, 2019.
- AOKI, K.; WILHELM, M. Organization Science The Role of Ambidexterity in Managing Buyer – Supplier Relationships : The Toyota Case. **Organization Science Publication**, v. 28, p. 1080–1097, 2017.

- BALBONI, B.; BORTOLUZZI, G.; VIANELLI, D. The impact of relational capabilities on the internationalization process of industrial subcontractors. **Transformations in Business and Economics**, v. 13, n. 2, p. 21–40, 2014.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, 2014.
- BARNES, J.; LIAO, Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 2, p. 888–899, 2012.
- BEBER, C. L. et al. Dairy supply chain in Southern Brazil: Barriers to competitiveness. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 22, n. 5, p. 651–673, 2019.
- BELDERBOS, R. et al. The antecedents of new R&D collaborations with different partner types: On the dynamics of past R&D collaboration and innovative performance. **Long Range Planning**, v. 51, n. 2, p. 285–302, 2017.
- BERGHMAN, L.; MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Building competences for new customer value creation: An exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 961–973, 2006.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eelectronica Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.
- CARRARESI, L. et al. Can Strategic Capabilities Affect Performance? Application of RBV to Small Food Businesses. **Agribusiness**, v. 32, n. 3, p. 416–436, 2016.
- CHEN, S. S.; OU-YANG, C.; CHOU, T. C. Developing SCM framework associated with IT-enabled SC network capabilities. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 47, n. 9, p. 820–842, 2017.
- COVIELLO, NICOLE, E. The Network Dynamics of International New Ventures. **Journal of International Business Studie**, v. 37, n. 5, p. 713–731, 2006.
- CRITTENDEN, V. L. et al. Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 71–85, 2011.
- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345–367, 2000.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.
- DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140–3162, 2018.
- EDVARDSSON, B.; HOLMLUND, M.; STRANDVIK, T. Initiation of business relationships in service-dominant settings. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 339–350, 2008.
- EMBRAPA. **Anuário Leite 2019**: Sua excelência, o consumidor: novos produtos e novas estratégias da cadeia do leite para ganhar competitividade e conquistar os clientes finais Brasília: Embrapa, 2019. 104 p. Disponível em < <https://www.embrapa.br/gado-de-leite> > Acesso em 15 de março de 2020.

- FORKMANN, S. et al. Supplier relationship management capability: a qualification and extension. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 185–200, 2016.
- FRIEDMAN, T. Introduction to Supply Chain Management. **Managing Supply Chain Operations**, p. 1–12, 2017.
- HINGLEY, M.; LINDGREEN, A.; GRANT, D. B. Intermediaries in power-laden retail supply chains: An opportunity to improve buyer-supplier relationships and collaboration. **Industrial Marketing Management**, v. 50, p. 78–84, 2015.
- HULT, G. T. M. Market-Focused Sustainability: Market Orientation Plus! **SSRN Electronic Journal**, v. 39, n. 1, p. 0–15, 2012.
- IM, G.; RAI, A. Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. **Management Science**, v. 54, n. 7, p. 1281–1296, 2008.
- JIM, Y.; EDMUNDS, P. Achieving a competitive supply chain network for a manufacturer. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 5, p. 744–762, 2015.
- JOSHI, A. W.; STUMP, R. L. The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 3, p. 291–305, 1999.
- KLOPPER, R.; LUBBE, S.; RUGBEER, H. The Matrix Method of Literature Review. **Alternation**, v. 14, n. 1, p. 262–276, 2007.
- KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; MÖLLER, K. Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 188–201, 2018.
- KRISTAL, M. M.; HUANG, X.; ROTH, A. V. The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 5, p. 415–429, 2010.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Food for Policy**, v. 29, p. 65–83, 2000.
- LAMBERT, D. M.; ENZ, M. G. Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 1–16, 2016.
- LI, E. L.; ZHOU, L.; WU, A. The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement. **International Business Review**, v. 26, n. 4, p. 724–735, 2017.
- LIAO, Y.; MARSILLAC, E. External knowledge acquisition and innovation: The role of supply chain network-oriented flexibility and organisational awareness. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 18, p. 5437–5455, 2015.
- LOUFRANI-FEDIDA, S.; HAUCH, V.; ELIDRISSI, D. The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach. **International Business Review**, v. 28, n. 2, p. 222–237, 2018.
- MARTINS, G. S. et al. Supply chain relationships: Exploring the effects of both relational and structural embeddedness on operational performance. **International Journal of Procurement**



**Management**, v. 10, n. 5, p. 639–664, 2017.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758–764, 2008.

MILAGRES, R. O desenuolimento de capacidades em gestão de alianças: Uma reuisão da literatura. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, v. 12, n. 1, p. 2–12, 2013.

MITREGA, M. et al. Networking capability in business relationships - Concept and scale development. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 739–751, 2012.

MUTONYI, S.; BEUKEL, K.; HJORTSØ, C. N. Relational factors and performance of agrifood chains in Kenya. **Industrial Marketing Management**, v. 74, p. 175–186, 2018.

OGULIN, R.; SELEN, W.; ASHAYERI, J. Determinants of informal coordination in networked supply chains. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, n. 4, p. 328–348, 2012.

PARTANEN, J. et al. Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategic information flow. **International Journal of Production Economics**, 2019.

TAHTINEN, J.; HALINEN, A. Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook. **Marketing Theory**, v. 2, p. 165-188, 2002.

TORKKELI, L. Profitable SME internationalisation: The influence of cross-relational and relationship-specific network competence. **International Journal of Procurement Management**, v. 7, n. 6, p. 677–694, 2014.

TORKKELI, L. et al. Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. **International Marketing Review**, v. 36, n. 1, p. 31–55, 2018.

YEH, C. C.; KU, E. C. S.; HO, C. H. Collaborating pivotal suppliers: Complementarities, flexibility, and standard communication between airline companies and travel agencies. **Journal of Air Transport Management**, v. 55, p. 92–101, 2016.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: Updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.