PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração – Estratégia e Marketing

Ricardo Marques Braga

RESPOSTAS DAS ORGANIZAÇÕES MENOS PODEROSAS ÀS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA EM RELACIONAMENTOS TRIÁDICOS:

Um estudo de caso na cadeia de suprimentos da indústria automobilística

Belo Horizonte
2025

Ricardo Marques Braga

RESPOSTAS DAS ORGANIZAÇÕES MENOS PODEROSAS ÀS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA EM RELACIONAMENTOS TRIÁDICOS:

Um estudo de caso na cadeia de suprimentos da indústria automobilística

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Área de Concentração: Estratégia e Marketing

Belo Horizonte
2025

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Braga, Ricardo Marques
B813r Respostas das organizações menos poderosas às relações de dependência em relacionamentos triádicos: um estudo de caso na cadeia de suprimentos da indústria automobilística / Ricardo Marques Braga. Belo Horizonte, 2025.
202 f. : il.

Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende
Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Indústria automobilística. 2. Logística empresarial. 3. Dependência. 4. Fornecedor. 5. Relações interorganizacionais. 6. Comportamento organizacional. I. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.114.5
Ficha catalográfica elaborada por Fabiana Marques de Souza e Silva - CRB 6/2086

Ricardo Marques Braga

RESPOSTAS DAS ORGANIZAÇÕES MENOS PODEROSAS ÀS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA EM RELACIONAMENTOS TRIÁDICOS:
Um estudo de caso na cadeia de suprimentos da indústria automobilística

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – Estratégia e Marketing da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Prof. Orientador: Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Área de Concentração: Estratégia e Marketing

Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende – PUC Minas (Orientador)

Prof[a]. Dr[a]. Ângela França Versiani – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof[a]. Dr[a]. Dr. Luciel Henrique de Oliveira – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof[a]. Dr. Kleber Fossati Figueiredo – UFRJ (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Hebert Ricardo Garcia Viana – UFRN (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 18 de setembro de 2025

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, fonte de força, sabedoria e inspiração, por ter me sustentado em todos os momentos desta jornada. Sem sua presença, nada disso teria sido possível.

Agradeço imensamente à minha família, pilar fundamental em minha vida: à minha esposa, Josilene, e ao meu filho, Mateus, pelo carinho e apoio ao longo deste percurso; aos meus pais, pelos valores e princípios que me ensinaram; e aos demais familiares que, direta ou indiretamente, estiveram ao meu lado nesta caminhada, sempre me incentivando e oferecendo suporte constante.

Expresso minha gratidão à Ânima Educação, pelo apoio institucional, e à Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), pelo estímulo contínuo e pela colaboração qualificada dos colegas professores, cujas contribuições foram importantes para o êxito desta trajetória acadêmica.

Ao meu orientador, professor Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende, registro meus sinceros agradecimentos pela orientação competente, pelos valiosos ensinamentos, pela parceria e pelos conhecimentos compartilhados durante todo o processo. Uma referência que levarei comigo para sempre.

Aos participantes da pesquisa, minha profunda gratidão. Sua colaboração foi essencial não apenas para o desenvolvimento deste trabalho, mas também para o avanço da ciência e para a construção de novos saberes.

Concluir o doutorado foi um dos maiores desafios da minha vida. Essa trajetória exigiu esforço, dedicação, noites em claro, foco e, acima de tudo, persistência. Cada etapa vencida reforçou em mim a certeza de que, com fé, apoio e determinação, é possível alcançar objetivos que, à primeira vista, pareciam inatingíveis.

RESUMO

Este estudo investiga como as organizações menos poderosas respondem às relações de dependência em relacionamentos triádicos. Tomando como base a Teoria de Dependência de Recursos, o estudo aborda as estratégias adotadas por essas organizações para lidar com a dependência em relação à parte mais poderosa de uma cadeia de suprimentos. Para tanto, foi realizado um estudo de caso incorporado, de natureza qualitativa, na cadeia de suprimentos da indústria automobilística, onde a cadeia foi considerada o caso propriamente dito e as tríades existentes nela, as subunidades de análise. Foram investigadas quatro tríades, sendo cada uma formada por dois fornecedores e a montadora, organizações essas que estão inseridas na cadeia de suprimentos da indústria automobilística. Os resultados indicam que essas organizações menos poderosas respondem à dependência nas tríades de quatro maneiras: cooperação, adaptação, cessão e mobilização. Ademais, os resultados também indicaram que essas respostas são contingentes a três fatores: processo, volume e contrato. Ou seja, as organizações menos poderosas cooperam entre si nos processos, adaptam-se por meio de ajustes em seus processos e volumes de produção, cedem nos contratos, especialmente para proteger suas operações, e, por fim, mobilizam-se para alcançar seus objetivos junto a montadora. Este estudo contribui teoricamente para a investigação dos relacionamentos triádicos sob a perspectiva das organizações menos poderosas, e ao identificar quatro respostas das organizações menos poderosas diante da relação de dependência nas tríades. Do ponto de vista prático, a pesquisa evidencia a capacidade das organizações menos poderosas de responder às demandas das organizações mais poderosas, mostra a importância e os impactos de suas ações de cooperação, adaptação, cessão e mobilização, e ressalta a utilização estratégica da outra organização menos poderosa na tríade como um recurso.

Palavras chaves: Respostas organizacionais. Organizações menos poderosas. Dependência. Relações triádicas. Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

This study investigates how less powerful organizations respond to dependency in triadic relationships. Based on Resource Dependence Theory, the study addresses the strategies these organizations adopt to deal with dependence on the more powerful party in a supply chain. To this end, a qualitative embedded case study was conducted in the automotive industry supply chain, where the chain itself was considered the case and the triads within it were the subunits of analysis. Four triads were investigated, each consisting of two suppliers and the automaker, organizations that are part of the automotive industry supply chain. The results indicate that these less powerful organizations respond to dependency in triads in four ways: cooperation, adaptation, cession, and mobilization. Furthermore, the results also indicated that these responses are contingent on three factors: process, volume, and contract. In other words, less powerful organizations cooperate with each other in processes, adapt through adjustments to their processes and production volumes, compromise on contracts, especially to protect their operations, and, ultimately, mobilize to achieve their objectives with the automaker. This study contributes theoretically to the investigation of triadic relationships from the perspective of less powerful organizations by identifying four responses of less powerful organizations to the relationship of dependence in triads. From a practical perspective, the research highlights the ability of less powerful organizations to respond to the demands of more powerful organizations, demonstrates the importance and impact of their actions of cooperation, adaptation, cession, and mobilization, and highlights the strategic use of the other less powerful organization in the triad as a resource.

Keywords: Organizational Responses. Less Powerful Organizations. Dependence. Triadic Relationships. Supply Chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estudos empíricos relacionados à TDR 23
Figura 2. Estudos empíricos relacionados à TDR e a Cadeia de suprimentos 36
Figura 3. Quantidade de tríades e organizações analisadas 69
Figura 4. Quantidade de entrevistados 71
Figura 5. Etapas do processo de análise dos dados 75
Figura 6. Categorias de análise 77
Figura 7. Trechos da resposta Cooperação 81
Figura 8. Trechos da resposta Adaptação 82
Figura 9. Trechos da resposta Cessão 82
Figura 10. Trechos da resposta Mobilização 83
Figura 11. Cooperação em processos 84
Figura 12. Adaptação em processos e em volume 84
Figura 13. Cessão em contratos 85
Figura 14. Mobilização em volumes 86
Figura 15. Fornecedores do parque industrial próximo a montadora 92
Figura 16. Identificação das tríades 94
Figura 17. Componentes da Tríade 1 96
Figura 18. Componentes da Tríade 2 99
Figura 19. Componentes da Tríade 3 101
Figura 20. Embalagens e dispositivos específicos produzidos pelas OMEPs da tríade 4 105
Figura 21. Componentes da Tríade 4 105
Figura 22. Resposta 1: Cooperação em processos: Tríade 1 110
Figura 23. Resposta 1: Cooperação em processos: Tríade 2 111
Figura 24. Resposta 1: Cooperação em processos: Tríade 3 112
Figura 25. Resposta 1: Cooperação em processos: Tríade 4 113
Figura 26. Quadro comparativo resposta 1: Cooperação em processos nas Tríades 115
Figura 27. Resposta 2a: Adaptação em volume: Tríade 1 118
Figura 28. Resposta 2a: Adaptação em volume: Tríade 2 119
Figura 29. Resposta 2a: Adaptação em volume: Tríade 3 120
Figura 30. Resposta 2a: Adaptação em volume: Tríade 4 122
Figura 31. Quadro comparativo resposta 2a: Adaptação em volume nas Tríades 122
Figura 32. Resposta 2b: Adaptação em processos: Tríade 1 124
Figura 33. Resposta 2b: Adaptação em processos: Tríade 2 126
Figura 34. Resposta 2b: Adaptação em processos: Tríade 3 127
Figura 35. Resposta 2b: Adaptação em processos: Tríade 4 129
Figura 36. Quadro comparativo resposta 2b: Adaptação em processo nas Tríades 130
Figura 37. Resposta 3: Cessão em contratos: Tríade 1 134
Figura 38. Resposta 3: Cessão em contratos: Tríade 2 135
Figura 39. Resposta 3: Cessão em contratos: Tríade 3 136
Figura 40. Resposta 3: Cessão em contratos: Tríade 4 137
Figura 41. Quadro comparativo resposta 3: Cessão em contratos nas Tríades 139
Figura 42. Resposta 4: Mobilização em volume: Tríade 1 141
Figura 43. Resposta 4: Mobilização em volume: Tríade 2 143
Figura 44. Resposta 4: Mobilização em volume: Tríade 3 144
Figura 45. Resposta 4: Mobilização em volume: Tríade 4 145
Figura 46. Quadro comparativo resposta 4: Mobilização em volume nas Tríades 147

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres

CNT - Confederação Nacional do Transporte

ESG – Environmental, Social, and Governance

FCA - Fiat Chrysler Automobiles

HP – Horsepower (unidade de medida de potência)

HSR – High-Speed Rail

INDI – Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais

OMAP – Organização Mais Poderosa

OMEP – Organização Menos Poderosa

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PSA – Peugeot Société Anonyme

RNTRC - Registro Nacional Transporte Rodoviário de Cargas

SCM - Supply Chain Management

SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes Automotivos

TDR - Teoria da Dependência de Recursos

TI - Tecnologia da Informação

WEB - World Wide Web

LISTA DE TERMOS

Call Center - central de atendimento

Insights – percepções

know-how – conhecimentos práticos e habilidades

Software - programas que controlam o funcionamento de computadores ou dispositivo eletrônico

Contêineres - embalagens metálicas padronizadas usadas para transportar cargas

Contêineres 40 pés - refere ao tamanho da embalagem metálica-padrão internacional de contêiner

Carreta Syder - veículo de carga sem tração própria, semi reboque baú com cortinas laterais

Layouts - disposição, organização ou arranjo visual dos elementos em um espaço físico

Tiers - refere-se aos diferentes níveis de fornecedores ou parceiros dentro da cadeia

Online - significa estar conectado

Joint venture – união entre empresas para tirar proveito de alguma atividade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 Contextualização e o problema de pesquisa 10
1.2 Estrutura da Tese 15

2 REVISÃO DE LITERATURA 16
2.1 Teoria da Dependência de Recursos 16
2.1.1 Panorama geral 16
2.1.2 Desdobramentos Teóricos da TDR nas Organizações 21
2.2 TDR e a cadeia de suprimentos 31
2.3 Organizações menos poderosas 46
2.3.1 O poder nos relacionamentos interorganizacionais 46
2.3.2 As organizações menos poderosas 50
2.3.3 Organizações menos poderosas e relações de dependência 54
2.4 Tríades e seus relacionamentos 57
2.4.1 Tríades 57
2.4.2 As tríades e a cadeia de suprimentos 62

3 METODOLOGIA 66
3.1 Método 66
3.2 Seleção dos casos 67
3.3 Coleta de dados 70
3.4 Análise dos dados 75

4 RESULTADOS 87
4.1 A cadeia automobilística da Fiat Automóveis 87
4.2 Conhecendo as tríades 94
4.2.1 Tríade 1 95
4.2.2 Tríade 2 98
4.2.3 Tríade 3 101
4.2.4 Tríade 4 104
4.3 Primeira resposta: Cooperação 108
4.3.1 Cooperação em processos 109
4.4 Segunda resposta: Adaptação 116
4.4.1 Adaptação em volume 117
4.4.2 Adaptação em processos 124
4.5 Terceira resposta: Cessão 131
4.5.1 Cessão nos contratos 132
4.6 Quarta resposta: Mobilização 140
4.6.1 Mobilização em volume 141

5 CONCLUSÕES 149
5.1 Discussão dos resultados 149
5.2 Contribuições 162
5.2.1 Implicações teóricas 162
5.2.2 Implicações práticas 168
5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras 170

REFERÊNCIAS 172

APÊNDICES 197

1 INTRODUÇÃO

O capítulo inicial, intitulado “Introdução”, tem como finalidade apresentar e contextualizar o problema de pesquisa, além de expor a organização desta tese. Ela está estruturada em duas seções: a primeira introduz e discute a questão de pesquisa, culminando na apresentação das principais contribuições do trabalho; a segunda oferece um panorama da estrutura dos capítulos que compõem a tese.

1.1 Contextualização e o problema de pesquisa

Nos últimos anos, têm sido observadas mudanças na configuração das cadeias de suprimentos, como, por exemplo, a adoção de estruturas em múltiplos níveis (Chopra, 2019), ou seja, com diversos fornecedores e intermediários atuando em diferentes etapas dos processos produtivos e logísticos (Alrosjid, Pujawan, & Arvitrida, 2021; Hartmann & Moeller, 2014; Weber & Heidenreich, 2018).

Da mesma forma, novas práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos têm surgido. Entre elas, Weber e Heidenreich (2018) destacam a prática colaborativa e integrada, que vem sendo adotada com o objetivo de aprimorar o alinhamento das operações entre os diferentes elos da cadeia e proporcionar respostas mais ágeis às demandas, por meio do compartilhamento de informações entre fornecedores, distribuidores, varejistas e demais participantes.

Essas mudanças têm intensificado a dependência entre organizações nas cadeias de suprimentos (Kalaitzi, Matopoulos & Clegg, 2019; Nwoke, 2023; Prajogo et al., 2020; Pu et al., 2023). Exemplo disso é a corrida, desde 2021, de montadoras e fornecedores por microchips e semicondutores, insumos escassos, mas vitais para componentes eletrônicos dos automóveis (Mohammad, Elomri & Kerbache, 2022).

Sakai (2021), do jornal *O Estado de São Paulo*, noticiou, em 14 de março de 2021 a seguinte manchete: “*Por que a falta de chips para as fábricas?*”. Da mesma forma, o site da *CNN Business* (2021) publicou, em 30 de maio de 2021, a manchete: “*Falta de chips afeta gigantes de tecnologia, e produto é disputado globalmente*” (Dyniewicz, 2021), além de ter divulgado, em 26 de janeiro de 2023, a seguinte notícia: *“Produção mundial de veículos vai cair 20% até 2026 por falta de chips, diz estudo”* (Marcelino, 2023).

Tais reportagens ilustram que os recursos de uma organização, além de serem importantes e necessários para a sua sobrevivência (Kalaitzi, Matopoulos, Bourlakis, & Tate, 2019; Pfeffer & Salancik, 2003; Scheer, Miao, & Palmatier, 2015; Ulrich & Barney, 1984),

podem comprometer a cadeia de suprimentos da qual fazem parte (Griffith, Hoppner, Lee, & Schoenherr, 2017).

A Teoria da Dependência de Recursos (TDR), de Pfeffer e Salancik (2003), têm se mostrado relevante para investigar a dependência nos relacionamentos entre as organizações (ver, por exemplo, Hillman *et al.*, 2009; Li, Ye, Dai, Zhao, & Sheu, 2019; Nwoke, 2023). De maneira geral, essa teoria enfatiza a importância dos recursos para as organizações e oferece uma perspectiva crítica sobre as relações de poder existentes entre elas, no que diz respeito ao acesso e ao controle de recursos essenciais.

O argumento central dessa Teoria é que as organizações não conseguem produzir internamente todos os recursos de que necessitam. Assim, elas dependem de outras organizações para obter acesso a esses recursos. Ou seja, a dependência ocorre quando uma organização precisa dos recursos de outra e não consegue obtê-los facilmente por meio de outra fonte (Pfeffer & Salancik, 2003). Isso implica que a necessidade desses recursos gera relações de dependência e dinâmicas de poder entre as organizações (Emerson,1962).

Essa dinâmica de dependência e poder levou a literatura a distinguir entre organizações mais poderosas e menos poderosas. As primeiras detêm maior controle sobre recursos críticos, estratégicos e escassos, o que lhes confere a capacidade de estabelecer diretrizes, gerenciar relacionamentos e influenciar de maneira significativa outros atores (Crook, Craighead, & Autry, 2017). Já as organizações menos poderosas caracterizam-se por maior vulnerabilidade frente às ações das organizações dominantes, pois dependem de recursos essenciais que não conseguem facilmente substituir ou acessar por outras vias. Essa condição limita sua influência e restringe seu conjunto de escolhas estratégicas, tornando-as mais suscetíveis às pressões externas (Shu & Lewin, 2016; Jain, Hazra, & Swaminathan, 2019). Assim, a distinção entre organizações mais e menos poderosas decorre da assimetria de dependência e do grau de controle sobre recursos necessários à continuidade de suas atividades.

Nesse sentido, a TDR tem se mostrado influente na investigação das relações de poder e dependência e do poder entre organizações, especialmente sob a ótica da gestão das demandas externas por recursos e dos mecanismos utilizados pelas empresas para reduzir ou superar as vulnerabilidades relacionadas ao seu acesso (Shu & Lewin, 2016). Entre esses mecanismosdestacam-se as estratégias de fusão e diversificação (Habib, Bastl, & Pilbeam, 2015; Hillman *et al.*, 2009).

Estudos têm investigado as relações de dependência entre organizações (ver, por exemplo, Huo, Tian, Tian, & Zhang, 2018; Kalaitzi, Matopoulos, & Clegg, 2019; Nwoke, 2023), assimetrias de dependência entre elas (ver, por exemplo, Alrosjid *et al.*, 2021; Brinkhoff,

Ozer, & Sargut, 2015; Caniëls, Vos, Schiele, & Pulles, 2017; Kim & Choi, 2015) e, principalmente, a dependência entre compradores e fornecedores (ver, por exemplo, Kähkönen, Lintukangas, & Hallikas, 2015; Rodrigues & Martins, 2022; Xiao, Petkova, Molleman, & van der Vaart, 2019), foco deste estudo.

Sobre os compradores e fornecedores, as pesquisas revelam que as relações de dependência podem interferir no desenvolvimento conjunto de produtos (Carr, Kaynak, Hartley, & Ross, 2008; Takeishi, 2001) ou na alteração nos volumes de produção (Kalaitzi, Matopoulos, Bourlakis, & Tate, 2019). Também mostram que os compradores reduzem o uso de poder quando dependem de fornecedores, o que resulta na transferência de poder de uma organização para outra, em virtude da dependência que existe entre elas (Handley & Benton, 2012).

A partir da relevância da dependência nos relacionamentos entre compradores e fornecedores, ao direcionar a atenção para a cadeia de suprimentos, depreende-se que a dependência influencia não apenas o relacionamento entre duas organizações, mas também diversas outras que estão interligadas direta ou indiretamente (Lai, Chu, Wang, & Fan, 2013). Ou seja, envolve outras organizações que estão conectadas à cadeia de suprimentos que se estende desde as atividades de fornecimento de matérias-primas até a distribuição de produtos ao cliente final (ver, por exemplo, Chopra & Meindl, 2016; Pu *et al.*, 2023; Shu & Lewin, 2016).

Nesse enfoque, vários estudos têm analisado a influência da dependência na cadeia de suprimentos, como, por exemplo, no envolvimento entre os seus membros (Carr *et al.*, 2008; Pu *et al.*, 2023; Xiao *et al.*, 2019), na confiança no relacionamento (Butt, Shah, & Ahmad, 2023; Zhang & Huo, 2013) e no desempenho e integração da própria cadeia de suprimentos (Chae, Lawson, Kull, & Choi, 2019; Gulati & Sytch, 2007).

Apesar da diversidade das abordagens e variáveis utilizadas nesses estudos, há um ponto em comum entre eles: a ênfase é dada às organizações mais poderosas (Shu & Lewin, 2016), ou seja, àquelas que exercem controle sobre recursos essenciais ou estratégicos (Crook, Craighead, & Autry, 2017; Handley, Jong, & Benton Jr., 2019). Dessa forma, elas são capazes de estabelecer diretrizes, gerenciar grande parte de seus relacionamentos e determinar as ações de outras organizações (Dwyer & Walker Jr., 1981; Jain, Hazra, & Swaminathan, 2019; Lacoste & Johnsen, 2015).

Ao priorizar as organizações mais poderosas, os estudos acabam relegando a segundo plano as organizações menos poderosas (e.g., Shu & Lewin, 2016), ou seja, àquelas que são mais vulneráveis às ações das organizações mais poderosas (Jain *et al.*, 2019; Morse, Fowler, & Lawrence, 2007), sobre as quais a influência é restrita e limitada (Shu & Lewin, 2016). Elas

normalmente estão em posições mais desfavoráveis na obtenção de recursos essenciais para seus resultados (Huo, Flynn, & Zhao, 2017; Pu *et al.*, 2023). Consequentemente, possuem um leque restrito de escolhas estratégicas, no que se refere às exigências e demandas das organizações mais poderosas (Brito & Miguel, 2017; Joshi & Campbell, 2003).

Como resultado, ainda se conhece pouco sobre como as organizações menos poderosas identificam, exploram e moldam oportunidades para sobreviverem e crescerem (Ford, Wang, & Vestal, 2012; Shu & Lewin, 2016). Também não está claro como essas organizações menos poderosas respondem às relações de dependência em uma cadeia de suprimentos (Bastl, Johnson, & Choi, 2013; Hallen, Katila, & Rosenberger, 2014; Jin & Smith, 2021); ou seja, o conhecimento sobre como elas reagem à dependência e seus efeitos para o relacionamento e para a organização ainda é incompleto. Endereçar essas questões implica, portanto, ampliar o entendimento sobre a dependência entre organizações, focando não somente nas organizações nas mais poderosas, mas também nas suas contrapartes, aqui representadas pelas organizações menos poderosas.

Isso é relevante porque, embora as organizações menos poderosas não detenham expressivo poder nos relacionamentos, elas podem desempenhar um papel significativo na cadeia de suprimentos (Bastl *et al.*, 2013; Ghaffari, Jafari, & Sandikci, 2019). Nessa cadeia, tanto as organizações mais poderosas quanto as menos poderosas precisam executar suas atividades de maneira adequada, sob o risco de comprometer o desempenho coletivo da cadeia (Gulati & Sytch, 2007; Zhang & Huo, 2013).

Com base nesse contexto, este estudo identifica e analisa as respostas das organizações menos poderosas às relações de dependência em cadeias de suprimento. Entendem-se por respostas as reações estratégicas das organizações diante de pressões e expectativas externas (Oliver, 1991). Ou seja, trata-se de como as organizações agem frente às relações de dependência, definindo uma conduta que consideram pertinente.

Este estudo analisa essas respostas, tomando como base os relacionamentos triádicos, considerados, segundo Choi e Wu (2009a), a menor estrutura de uma cadeia de suprimentos. Para fins de análise, esses relacionamentos são aqui representados pela cadeia de suprimentos da indústria automobilística. A partir do momento em que se introduz um terceiro elemento em um relacionamento diádico, a dinâmica social entre os dois atores é alterada (Simmel, 1950). Eles passam a interagir não apenas diretamente entre si, mas também a atuar como intermediários nas interações entre os demais. Nesse sentido, a analise triádica é relevante do ponto de vista teórico, pois considera que a presença de um terceiro ator em um relacionamento

diádico modifica não apenas o contexto relacional, mas também intensifica as incertezas comportamentais entre seus membros (Chae *et. al.,* 2019).

Portanto, a questão de pesquisa do presente estudo é: “Como as organizações menos poderosas respondem às relações de dependência em tríades na cadeia de suprimentos?”. Analisar essas respostas significa compreender a reação das organizações menos poderosas diante das pressões, demandas e exigências das organizações mais poderosas, às quais estão conectadas.

Para investigação desta questão de pesquisa, foi conduzido um estudo de caso incorporado, de natureza qualitativa, selecionando quatro tríades da cadeia de suprimentos da indústria automobilística. Por se tratar de uma cadeia hierarquizada, composta por organizações mais poderosas e menos poderosas, a pesquisa contou com a participação de fornecedores de primeiro nível (organizações menos poderosas) e da própria montadora de automóveis (organização mais poderosa). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e levantamento de dados secundários.

Este estudo oferece duas contribuições teóricas. A primeira refere-se à investigação dos relacionamentos triádicos sob a perspectiva das organizações menos poderosas, ou seja, como organizações com menos poder participam desses relacionamentos, se posicionam dentro deles e respondem às demandas e exigências impostas pela organização dominante. Destaca-se a relevância desta contribuição, uma vez que, conforme discutido anteriormente, a literatura prioriza os relacionamentos diádicos (Choi & Wu, 2009a; Xiao *et al.*, 2019), com ênfase nas organizações que detêm maior poder (Grolman, Oliveira, Oerlemans, & van Fenema, 2025; Jin & Smith, 2021; Shu & Lewin, 2016; Siemieniako & Mitręga, 2019).

A segunda contribuição avança na literatura ao identificar quatro respostas das organizações menos poderosas diante da relação de dependência nas tríades: cooperação, adaptação, cessão e mobilização. Essas respostas mostram que as organizações menos poderosas desenvolvem formas de orientar suas ações e comportamentos para lidar com a dependência do ator mais dominante. Ademais, a pesquisa identifica os fatores contingenciais que afetam essas quatro respostas: processos, volume e contratos. Como resultado, são formuladas cinco proposições que podem servir como base para investigações futuras.

Este trabalho também traz implicações práticas, ao indicar que os gestores das organizações menos poderosas devem reconhecer e valorizar a capacidade de suas organizações em atender às demandas das organizações mais influentes, além de buscar fortalecer os vínculos com seu parceiro igualmente menos poderoso na tríade, em vez de adotar uma postura exclusivamente competitiva. Dessa forma, essas organizações podem consolidar sua posição

em relação à organização dominante, assegurando sua sobrevivência, crescimento e relevância no longo prazo.

1.2 Estrutura da Tese

Para além deste primeiro capítulo, esta tese está dividida em quatro capítulos. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, tendo como base a Teoria da Dependência de Recursos (TDR). Essa teoria é relevante por permitir a exploração dos conceitos e contribuições relacionados à dependência nos contextos das cadeias de suprimentos. São também abordadas as temáticas das organizações menos poderosas e dos relacionamentos triádicos, apresentando os conceitos, estudos e principais contribuições existentes sobre as relações de dependência.

O terceiro capítulo trata dos aspectos metodológicos do estudo, incluindo a escolha do método de pesquisa, a seleção do caso, a descrição completa da coleta de dados e os procedimentos utilizados na análise de dados.

No quarto capitulo são apresentados os resultados do estudo. Primeiramente, é abordada a cadeia da indústria automobilística, que constitui o contexto da pesquisa, seguida da apresentação das tríades, nas quais são descritas as organizações que compõem cada uma delas. Em seguida, detalham-se as respostas identificadas no estudo, organizadas em subtópicos específicos.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões da tese. Inicialmente, realiza-se a discussão dos achados, incluindo as proposições desenvolvidas. Em seguida, são detalhadas as principais contribuições do estudo. Por fim, o capítulo aborda as limitações da pesquisa e propõe direções para estudos futuro.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura aqui apresentada está dividida em quatro tópicos. O primeiro tópico busca definir e caracterizar a Teoria da Dependência de Recursos, apresentando um panorama geral e as principais contribuições dessa teoria. O segundo tópico discute a relação entre a Teoria da Dependência de Recursos e a cadeia de suprimentos, oferecendo instrumentos conceituais para avaliar a dependência nos relacionamentos interorganizacionais dessa cadeia.

O terceiro tópico trata das organizações menos poderosas apresentado sua definição e caracterização. Por fim, o quarto tópico aborda o contexto triádico, que representa o cenário no qual ocorrem os relacionamentos entre as organizações estudadas. Nesse tópico, discute-se ainda a dependência nas tríades e a inserção dessas estruturas na cadeia de suprimentos.

2.1 Teoria da Dependência de Recursos

2.1.1 Panorama geral

As discussões acerca dos sistemas abertos proporcionaram o surgimento de vários estudos sobre as organizações e o seu ambiente (Katz & Kahn, 1987; Oliveira, Argyres, & Lumineau, 2022; Thompson, 1967; Wry, Cobb, & Aldrich, 2013). Vários deles se destacam por reconhecer os efeitos do ambiente e a importância da gestão das organizações para a obtenção de recursos necessários às suas atividades (Heide, 1994; Hillman *et al.*, 2009; Kalaitzi, Matopoulos, & Clegg, 2019; Oliver, 1991).

Sobre esse último grupo de estudos, tem-se a Teoria da Dependência de Recursos, doravante TDR (Pfeffer & Salancik, 2003). Tal teoria se tornou influente na tentativa de explicar os relacionamentos interorganizacionais, a partir de uma perspectiva de obtenção e controle sobre recursos (Crook *et al.*, 2017; Hillman *et al.*, 2009; Xiong, Whetsell, Zhao, 2020).

O argumento central é o seguinte: como as organizações não conseguem produzir internamente todos os recursos que necessitam, elas dependem de outras organizações para obtê-los (Pfeffer & Salancik, 2003). Em outras palavras, postula-se que o ambiente organizacional é composto por diversas entidades com interesses e objetivos distintos, todas com a necessidade de acessar recursos vitais para a sua sobrevivência (Ulrich & Barney, 1984). Por não serem autossuficientes em relação aos recursos necessários, as organizações precisam interagir com o ambiente externo para obtê-los e, assim, desenvolver suas atividades (Pfeffer & Salancik, 2003).

De maneira mais específica, Pfeffer e Salancik (2003) analisam o comportamento das organizações frente aos demais atores do ambiente, uma vez que existe a necessidade de buscar

recursos. Para os autores, ocorrerão transações entre elas que contribuirão para a redução das incertezas e riscos relacionados ao acesso aos recursos necessários (Ansmann *et al.*, 2021; Dhaliwal, Judd, Serfling, & Shaikh, 2016; Scott, 2002). A dependência, portanto, ocorre quando uma organização não pode obter recursos sozinha, o que restringe sua autonomia e a obriga a gerenciar relações externas (Pfeffer & Salancik, 2003).

Três fatores explicam o esforço das organizações para acessar os recursos (Pfeffer & Nowak, 1976), quais sejam: a) a propriedade de recursos por parte das organizações (Huo *et al.*, 2018; Petersen, Handfield, Lawson, & Cousins, 2008; Pfeffer & Salancik, 2003; Ulrich & Barney, 1984; Wry *et al.*, 2013); b) a arbitrariedade desses atores no acesso e utilização desses recursos (Hillman *et al.*, 2009; Huo *et al.*, 2018; Pfeffer & Salancik, 2003); c) a importância que os recursos têm para a sobrevivência da organização (Ansmann et al., 2021; Kalaitzi, Matopoulos, & Clegg, 2019; Kulkarni, Nayak, & Kumar, 2023; Pfeffer & Salancik, 2003; Scheer *et al.*, 2015; Ulrich & Barney, 1984).

O primeiro fator, relativo à propriedade de recursos por parte das organizações, se refere ao fato de que algumas organizações detêm recursos escassos, o que contribui para a existência de dependência por parte de outras organizações. Ou seja, se por um lado, elas objetivam fazer com que as organizações que necessitam dos recursos se tornem cada vez mais dependentes (Petersen *et al.*, 2008; Prajogo *et al.*, 2020; Ulrich & Barney, 1984; Wry *et al.*, 2013), por outro lado, as organizações que não detêm tais recursos e necessitam deles, buscam por meio dos seus gestores, ações para evitar tal dependência.

O segundo fator, apontado como a arbitrariedade das organizações na utilização dos recursos, refere-se à capacidade das organizações de usarem o seu poder, para reter ou conceder acesso seletivamente a seus recursos (Clemente & Roulet, 2015; Huo *et al.*, 2018). Uma organização que detém este poder pode usar a sua posição de dominação para negociar melhores preços (Zhang, Henke, & Griffith, 2009) ou influenciar as estratégias das empresas no mercado (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995). Wry *et al.* (2013) sugerem que no ambiente existe bastante controle sobre os recursos, bem como organizações que competem por eles, principalmente pelos recursos considerados escassos. Dessa maneira, esse controle reforça a ideia de que os recursos não estão acessíveis a todas as organizações.

O terceiro e último fator trata da importância que os recursos representam para as organizações, ou seja, refere-se ao quão os recursos são responsáveis pela continuidade das atividades das organizações e o que eles representam para elas. Pfeffer e Salancik (2003) apontam que a importância dos recursos pode ser também determinante do poder organizacional, como citado no segundo fator, estando as organizações dependentes do

ambiente e do domínio de organizações detentoras de recursos que tanto são necessários para a sua sobrevivência (Ulrich & Barney, 1984).

A posse, o controle e a relevância dos recursos para a sobrevivência organizacional geram três implicações teóricas da TDR sobre a disputa entre organizações pelos recursos (Pfeffer & Salancik, 2003). Estas implicações são descritas como sendo: a) o ambiente externo é fonte de recursos para as organizações; b) existem dependências mútuas e relação de poder entre as organizações; e c) estratégias são adotadas pelas organizações para minimizar a sua dependência dos recursos necessários à sua sobrevivência.

Quanto ao ambiente externo visto como fonte de recursos, a primeira implicação aponta para o contexto no qual as organizações estão inseridas, realizando negócios entre si. Nesse sentido, o ambiente é considerado o "local" onde se encontram disponíveis os recursos necessários à realização das atividades das organizações (Pfeffer & Salancik, 2003). No ambiente também é observado que o controle da organização sobre um determinado recurso pode aumentar ou diminuir.

Isso acontece porque as dificuldades que as organizações enfrentam para gerenciar suas demandas externas são muitas vezes conflitantes com os interesses presentes nesse ambiente (Hillman *et al.,* 2009). Em outras palavras, as organizações são restringidas e afetadas constantemente no ambiente em que operam. Elas percebem, com isso, uma necessidade de tomar decisões acerca dessa situação e buscam mudanças nas estratégias de posicionamento frente a outras organizações.

Ou seja, o comportamento das organizações de se posicionarem e reagirem ao controle que existe sobre os recursos é muitas vezes necessário para que possam prevalecer os seus interesses. Dessa forma, as organizações buscam evitar a dependência e o controle externo através de ações tomadas por elas para enfrentar determinadas contingências. Nesse caso, uma organização pode mostrar seu potencial de negociação no seu ambiente (Huo *et al.,* 2018; Shu & Lewin, 2016) ou até mesmo ser considerada uma empresa colaborativa (Choi & Wu, 2009b).

Tal situação evidencia que a adaptação às diversas circunstâncias do ambiente pode contribuir positivamente para que as organizações sejam menos vulneráveis e menos suscetíveis de serem controladas. Em suma, o ambiente externo no contexto da TDR aponta que as organizações estão inseridas em ambientes complexos e, por vezes, adversos. Isto porque dependem de recursos de outras organizações que normalmente possuem interesses diversos (Pfeffer & Salancik, 2003).

A segunda implicação teórica da TDR se refere ao contexto da dependência mútua entre as organizações e o poder que há entre elas (Casciaro & Piskorski, 2005; Hillman *et al.,* 2009;

Alrosjid *et al.*, 2021). Tendo como ponto de partida a teoria de poder e a teoria das trocas sociais (Blau, 1964; Emerson, 1962), a TDR trata o poder e a dependência entre as organizações como dois elementos essenciais e diretamente interligados.

Para Casciaro e Piskorski (2005), a discussão original da TDR não discrimina claramente a distinção destes dois construtos. Porém, para esses autores, os dois construtos foram combinados em um único aspecto, o da dependência entre as organizações. De qualquer maneira, ao analisar a formulação original da dependência de recursos, Pfeffer e Salancik (2003) tratam de forma combinada e interligada estes construtos, estando eles contemplados juntos em suas obras.

A relação entre poder e dependência apontada na TDR é evidenciada quando uma organização que é detentora dos recursos escassos passa a exercer poder sobre as organizações que dependem dela para adquirirem esses recursos. Hillman *et al.* (2009) reiteram este ponto quando apontam que as organizações estruturam propositadamente suas relações de troca e alteram seus padrões de comportamento para adquirir e manter os recursos externos necessários. Com isso, elas conseguem obter um maior poder sobre seus parceiros e gerenciar a dependência deles com a organização (Handley *et al.*, 2019).

Uma organização que exerce este tipo de conduta pode decidir controlar o acesso de informações por parte de algumas organizações (Petersen *et al.*, 2008), ou oferecer e restringir acesso a contratos de negócios (Li & Choi, 2009; Schepker, Oh, Martynov, & Poppo, 2014). Como resultado, a utilização do poder por parte de algumas organizações reforça a dependência entre elas. Portanto, a segunda implicação da TDR aponta que as organizações tendem a ser influenciadas por aquelas que controlam os recursos, o que confere a estas últimas um poder ainda maior para influenciar o comportamento e reforçar a relação de dependência com as demais (Pfeffer & Salancik, 2003; Shu & Lewin, 2016).

A terceira implicação se refere às estratégias que as organizações adotam para minimizar sua dependência frente aos recursos que necessitam. As organizações buscam agir no ambiente em defesa de seus interesses de tal forma a se tornarem menos dependentes das organizações que são detentoras e controladoras dos recursos (Pfeffer & Salancik, 2003).

As organizações realizam mudanças de gestores para lidar com a dependência de outras organizações. Em algumas situações, as organizações substituem gestores e dirigentes que não estejam correspondendo aos resultados desejados pela organização em se tornarem menos dependentes de um parceiro. Como esses gestores cumprem papéis estratégicos de relacionamento institucional com o ambiente, eles acabam assumindo a responsabilidade de

gerir bem as demandas externas, no sentido de reduzir dependências (Handley & Benton, 2012; Hillman *et al.,* 2009).

Em outras palavras, as condutas e ações desses gestores estão muitas vezes ligadas à maneira como eles administram as incertezas e a dependência entre as organizações no ambiente. Eles tentam buscar o melhor desempenho para a organização com o mínimo de impacto negativo na relação com as organizações das quais são dependentes. Quando isto não é possível, é comum que haja uma redistribuição do poder dentro da organização e até mesmo a substituição desses gestores (Hillman *et al.,* 2009).

Outra estratégia para minimizar a dependência é a busca pela adaptação da organização às demandas externas (Rossetto & Rossetto, 2005). Essa estratégia acontece quando as organizações criam maneiras de manipular o ambiente. Elas desenvolvem demandas para os seus produtos e estabelecem acordos com outras organizações para inibir ações de seus concorrentes. Para isso, elas utilizam estratégias de intervenção nas decisões políticas com o objetivo de influenciar preços de produtos, tarifas e taxas para alcançar um cenário favorável à realização de suas atividades e estarem menos dependentes do ambiente (Rossetto & Rossetto, 2005).

Ademais, algumas organizações adquirem condições de modificar suas situações de dependência com a adoção de várias outras estratégias, como, a fusão com outras organizações e a diversificação das operações (Habib *et al.,* 2015; Hillman *et al.,* 2009). A escolha da estratégia de fusão para minimizar a dependência de outras organizações faz com que a empresa tenha um maior controle dos recursos e vantagem competitiva frente a seus concorrentes (Hillman *et al.,* 2009; Xiong *et al.,* 2021). Pfeffer (1976) sugere que a fusão está relacionada com a busca pela redução da competição entre empresas. Por meio da incorporação de uma importante organização concorrente haverá uma minimização das instabilidades nas suas relações de troca.

Outra estratégia é a diversificação das atividades e operações da organização (Pfeffer, 1976). Tal estratégia está relacionada com a prática de estabelecer relações com outras organizações para que as atividades e negócios de uma empresa sejam realizadas não somente com conjunto restrito de parceiros, mas com outros. Agindo dessa maneira, acredita-se que a diversificação possa contribuir para que haja uma diminuição da dependência das organizações com as quais elas tradicionalmente realizam os seus negócios (Hillman *et al.,* 2009).

Assim, a diversificação significa que a organização tem a possibilidade de atender as diversas demandas ao mesmo tempo, em vez de estar comprometida exclusivamente com um grupo restrito de parceiros. Em suma, a diversificação possibilita que haja mudanças na

característica da dependência das organizações de forma que haja um menor controle dos recursos disponíveis por parte de outras organizações no ambiente (Habib *et al.*, 2015; Kim, Fortado, & Misra, 2004).

Por fim, tem-se a estratégia de crescimento da organização e expansão dos negócios. Essa estratégia permite reduzir a dependência entre as partes quando a organização resolve investir capital no seu próprio negócio. A intenção é crescimento. Esse aumento de tamanho é capaz de proporcionar à organização um maior poder no seu ambiente, abrindo, com isso, a possibilidade de estabelecer regras para outras organizações, além de estarem mais fortalecidas para resistir às pressões externas (Pfeffer & Salancik, 2003).

Ao explicitar os elementos que norteiam a relação entre as organizações para acessar os recursos e respectivas implicações teóricas, a partir da década de 70, a TDR se posicionou como um importante aporte teórico das organizações. Essa teoria se tornou influente para a compreensão do comportamento das organizações no ambiente, na busca pela redução de incertezas e pela sua possibilidade de lidar com as dependências desse ambiente.

2.1.2 Desdobramentos Teóricos da TDR nas Organizações

Ao analisar a TDR e o seu papel nos estudos sobre organizações, é possível identificar diversas contribuições que emergiram a partir do seu pressuposto central: as organizações são dependentes do ambiente. A partir desse ponto de partida, vários estudos avançaram na compreensão de como as organizações se comportam frente a essa dependência e a complexidade que existe no ambiente (Carr *et al.*, 2008; Casciaro & Piskorski, 2005; Kim & Fortado, 2020; Kim & Zhu, 2018; Xiong *et al.*, 2021).

Especificamente, a TDR abriu novos caminhos de investigação ao destacar como as relações de dependência e poder revelam assimetrias entre organizações mais e menos poderosas. Essa abordagem tem sido fundamental para compreender como diferentes organizações lidam com as demandas externas e os conflitos que emergem dessas relações desiguais de dependência (Wry *et al.*, 2013).

É importante ressaltar que, nos estudos voltados para essa teoria, observa-se um interesse recorrente na análise das estratégias propostas por Pfeffer e Salancik (2003) para lidar com a dependência das organizações em relação ao ambiente (ver a terceira implicação teórica discutida no tópico 2.1.1). Essas estratégias evidenciam como organizações com diferentes níveis de poder, mais ou menos dependentes, adotam comportamentos para lidar com essa dependência. Entre os mecanismos adotados, destacam-se fusões e aquisições (Casciaro & Piskorski, 2005; Galbraith & Stiles, 1984; Hillman *et al.*, 2009; Pfeffer, 1976; Walter & Barney,

1990), alianças estratégicas (Hillman *et al.*, 2009; Shu & Lewin, 2016), diversificação (Aharoni, Maimon, & Segev, 1981; Kim, Hoskisson, & Wan, 2004), reestruturação de processos (Araújo, Pires, & Farias Filho, 2013; Hallen, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991) e compartilhamento de informações (Monczka, Callahan, & Nichols, 1995), entre outros.

No geral, os resultados desses estudos contribuíram para uma compreensão mais aprofundada do comportamento organizacional frente à gestão dos recursos disponíveis no ambiente (Davis & Cobb, 2010; Hillman *et al.*, 2009). Assim, aproveitando a base teórica da TDR, diversas pesquisas puderam investigar a dependência de recursos em diferentes contextos, como desenvolvimento de produto (Takeishi, 2001), relacionamentos (Beckman, Haunschild, & Phillips, 2004), governança (Martins & Rodrigues, 2005; Rocha, Moura, & Reis, 2011), aquisições de recursos (Katila, Rosenberger, & Eisenhardt, 2008), integração (Lai *et al.*, 2013), desempenho (Akram & Abrar, 2022; Fei, Fang, Luo, & Liang, 2024; Lai *et al.*, 2013; Pu *et al.*, 2023), assimetria de dependência (Kim & Choi, 2015; Kim & Fortado, 2020), poder e oportunismo (Handley *et al.*, 2019; Huo *et al.*, 2018), entre outros.

A Figura 1 sintetiza alguns desses estudos e apresenta as principais contribuições teóricas identificadas em cada um deles. Os trabalhos reunidos contemplam 18 investigações empíricas conduzidas em diferentes contextos organizacionais, como indústrias, empresas comerciais, instituições financeiras e de prestação de serviços, incluindo bancos, escritórios e hospitais. Esses estudos revelam que os objetivos estabelecidos refletem a tentativa de compreender a dependência das organizações e os seus efeitos sobre diferentes variáveis consideradas pelas estratégias analisadas, abrangendo desde fusões e aquisições até aspectos relacionados à governança corporativa.

Verifica-se também que a dependência em alguns estudos é considerada como variável dependente e em outros como variável independente. Por um lado, a dependência é vista como causa de determinada variável, como a adaptação de processos de fornecedor que pode ser causada pela dependência que ele tem do comprador (Hallen *et al.*, 1991). Por outro lado, a dependência é tratada como efeito de uma variável, como a dependência que pode ser influenciada pela integração e interação entre organizações (Lai *et al.*, 2013).

Autor – Ano	Setor/Contexto	Objetivo	Variável Dependente	Variável Independente	Resultados e contribuições
Galbraith e Stiles (1984)	Indústria de manufatura primária	Explorar o comportamento da fusão dentro do contexto da dependência de recursos entre as partes, considerando o efeito da rivalidade e do poder relativo entre fornecedores e clientes	- Encoraja fusões - Incentiva fusões	- Poder relativo - Dependência de recursos	O poder e a dependência podem resultar comportamentos de fusões entre compradores e fornecedores
Walter e Barney (1990)	Bancos, escritórios de advocacia e outras empresas em Nova York, Toronto e Vancouver	Investigar a importância de metas e de objetivos para fusões e aquisições	- Fusões - Aquisições	- Novos negócios - Linhas de produtos - Dependência entre as partes - Capacidade financeira	Fusões e aquisições são caracterizadas por diferentes objetivos gerenciais, tais como expandir negócios e produtos, gerenciar dependência e maximizar capacidade financeira
Hallen *et al.* (1991)	Empresas comerciais e seus relacionamentos interorganizacionais	Estudar a adaptação da organização nas relações comerciais, propondo uma discussão sobre adaptação, troca social e dependência de poder nas relações de negócios.	- Adaptação do fornecedor - Adaptação do cliente	-Dependência do fornecedor -Dependência do cliente	Os fornecedores dependentes são mais propensos a fazer alterações em seus processos de produção, especificações de produto e estoque para atender às necessidades do comprador
Takeishi (2001)	Indústria automotiva japonesa	Estudar como uma empresa pode superar os concorrentes gerenciando fornecedores compartilhados e a sua dependência no desenvolvimento de produto	- Qualidade de projeto - Qualidade de design - Resolução de problemas	- Desenvolvimento de itens - Dependência de vendas do fornecedor - Possuir parte do estoque do fornecedor	Na indústria automobilística o aumento da dependência do fornecedor está relacionado a uma maior integração entre o comprador e o fornecedor durante o desenvolvimento do produto
Beckman *et al.* (2004)	Empresas industriais e de serviços.	Estudar como as empresas gerem dependências de uma relação prevendo momentos em que irão agregar novos relacionamentos.	- Ampliação da rede de alianças	- Nível de incerteza da empresa - Nível de incerteza do mercado	Escolher a estratégia de gestão da dependência está relacionada à forma com que a organização se relaciona com o seu parceiro e se sinta segura para seguir na relação com ele.
Casciaro e Piskorski (2005)	Empresas e indústrias dos Estados Unidos no período de 1985-2000.	Analisar ambiguidades no modelo de dependência de recursos e propor uma reformulação da TDR que aborda essas ambiguidades, utilizando análise de fusões e aquisições na dependência de recursos.	- Operações de absorção de restrições entre elas	- Desequilíbrio de poder entre duas organizações - Dependência mútua entre duas organizações	As operações de absorção de restrições, como fusões e aquisições ou *joint ventures*, podem ser frutos da dependência mutua, ao contrário do poder

Martins e Rodrigues (2005)	Conselheiros/executivos que formam governança corporativa das maiores empresas do Brasil listadas na Bovespa.	Analisar as alterações da governança corporativa a partir de seus atributos e os impactos nos papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas, tendo em vista as mudanças provocadas pela globalização, pela privatização e pela nova estrutura global de negócios.	- Papéis/ responsabilidades dos conselhos	- Atributos do conselho - Composição e características - Estrutura - Processo dos conselheiros	Os resultados apurados sugerem que a formação dos atributos dos conselhos das empresas está ligada ao papel de controle. A influência da TDR é quando os conselhos precisam estar atentos e serem ativos nas deliberações e possuírem habilidades gerenciais para captar os recursos, gerenciando suas dependências do ambiente.
Katila *et al.* (2008)	Indústrias baseadas em tecnologia dos EUA ao longo de um período de 25 anos.	Estudar o poder e a dependência das empresas na mobilização de recursos que necessitam.	- Formar relações de investimento com uma organização para obter recursos	- Necessidades de recursos - Mecanismo de defesa - Integração simultânea de forças opostas de competição e de cooperação	Os empreendedores assumem o risco quando precisam de recursos que as empresas mais estabelecidas fornecem (financeiros e de manufatura) e quando eles têm mecanismos de defesa eficazes para proteger seus próprios recursos.
Rocha *et. al.* (2011)	Executivos e gerentes de empresas brasileiras de grande porte.	Identificar até que ponto a dependência de fornecedores de recursos essenciais às atividades de uma organização impacta a forma como gestores percebem a governança corporativa.	-Mecanismos de governança corporativa	- Dependência dos recursos vitais à organização -Tamanho - Dependência do acionista - Dependência de recurso/fonte de capital de terceiros	A dependência de fornecedores de recursos financeiros e o tamanho da organização são variáveis que predizem, com significância tal comportamento.
Lai *et. al.* (2013)	Empresas chinesas que terceirizaram funções logística.	Investigar a gestão da terceirização logística e integração se interagem com a dependência e o desempenho da empresa. Examina também como a propriedade influencia a interação entre as estratégias de enfrentamento da dependência.	- Dependência - Desempenho financeiro	- Qualidade do relacionamento - Integração logística - Interação	Os resultados mostram que tanto os relacionamentos interorganizacionais quanto a integração e a sua interação possuem influência positiva na dependência e no desempenho.
Kim e Choi (2015)	Montadora automóveis global e fornecedores norte-americanos	Investigar os mecanismos de criação de valor no contexto comprador-fornecedor que exploram o papel moderador da assimetria de dependência	- Criação de valor	- Laços fortes entre comprador-fornecedor - Laços intermediários - Assimetria de dependência	Laços fortes e fracos entre comprador e fornecedor levam à maior criação de valor, ao passo que laços intermediários não aumentam a criação de valor. Os resultados do estudo também apoiam um papel de moderação da assimetria de dependência na criação de valor.

Huo *et al.* (2018)	Industrias e empresas de serviços na China, em relacionamentos com seus principais fornecedores	Examinar relações de dependência, poder e oportunismo tanto na perspectiva do comprador, quanto na do fornecedor.	- Dependência - Oportunismo	- Poder coercitivo - Poder não coercitivo	A dependência do comprador está positivamente relacionada ao uso dos poderes coercitivo e não coercitivo pelo fornecedor. O uso do poder coercitivo pelo comprador e pelo fornecedor também influencia positivamente o seu oportunismo. Uso do poder não coercitivo pelo comprador está negativamente relacionado ao oportunismo de ambos.
Handley *et al.* (2019)	Empresas de serviços de terceirização	Avaliar o uso do poder nas organizações terceirizadas e como os controles interorganizacionais estão relacionados com a dependência e o poder mediado entre as partes.	- Oportunismo - Poder mediado	- Confiança - Dependência	O uso do poder é diminuído quando o comprador está mais dependente do fornecedor. O fornecedor dependente influencia positivamente a relação de poder do cliente e o oportunismo. A confiança do comprador corresponde a níveis baixos de oportunismo
Xiong *et al.*, (2021)	Empresas estatais envolvidas em parcerias público - privadas de transportes e proteção ambiental na china	Examinar o papel de diferentes atores em PPPs de transporte e proteção ambiental na China no período de 2012 a 2017	- Nível de domínio e controle em projetos de transportes e proteção ambiental	Dependência de recursos	Empresas estatais dominam amplamente as parcerias público-privadas (PPPs) na China, especialmente nos setores de transporte, devido à sua posse de recursos estratégicos.
Ansmann *et al.*, (2021)	Hospitais e organizações de enfermagem	Explorar como as organizações de saúde em diferentes cenários percebem a pressão decorrente do acesso incerto aos recursos. Examinar também as estratégias organizacionais que elas implementam para garantir recursos.	- Nível de pressão sobre as organizações	Dependência de recursos	As variações substanciais encontradas entre os ambientes de saúde indicam que esses ambientes exigem estratégias para buscar lidar com recursos escassos. Os resultados chamam a atenção para a dependência de recursos que gera alto nível de pressão sobre as organizações de saúde.
Akram e Abrar (2022)	Empresas não financeiras listadas na Bolsa de Valores do Paquistão	Investigar o papel mediador da inovação entre a governança corporativa e o desempenho da empresa tendo como fundamentos teóricos deste estudo as teorias de agência e dependência de recursos	- Desempenho das empresas	- Governança corporativa	o estudo sugere que as empresas podem alcançar um desempenho superior utilizando efetivamente os recursos incorporados da estrutura de governança corporativa e da inovação

Pu *et al.*, (2023)	Empresas da cadeia de suprimentos	Compreender os efeitos indiretos da estrutura de dependência no desempenho financeiro.	Desempenho financeiro	- Dependência	As vantagens e desvantagens da dependência de parceiros afetam mecanismos relacionais e o desempenho da empresa de forma diferente.
Fei *et al.* (2024)	Empresas chinesas listadas na bolsa de valores no mercado de ações da China	Construir um modelo econométrico para testar empiricamente o impacto da dependência de recursos no desempenho ESG das empresas	- Desempenho ESG corporativo (Dimensão ambiental e Social)	- Dependência de recursos	Os resultados indicaram que há diferenças no efeito da dependência de recursos nas empresas, com um impacto negativo na dimensão ambiental e na dimensão social, e nenhum impacto significativo na dimensão de governança

Figura 1. Estudos empíricos relacionados à TDR
Fonte: Autor

Dentre as diversas contribuições e estudos que utilizaram a TDR como base teórica, destaca-se a temática das estratégias de fusões, coalizões e aquisições adotadas pelas organizações para administrar a sua dependência (Casciaro & Piskorski, 2005; Galbraith & Stiles, 1984; Habib *et al.*, 2015; Walter & Barney, 1990). Em geral, os autores mostraram que, por meio destas estratégias, muitas organizações encontram formas de gerenciar a sua dependência de outras organizações e ficam menos vulneráveis em relação à falta dos recursos que necessitam.

Galbraith e Stiles (1984), por exemplo, mostraram que as fusões e aquisições reduziram a dependência entre as organizações, o que trouxe benefícios para o relacionamento. Ao se integrar em uma fusão, a organização passou a ter um maior poder de controle dos recursos, dando a ela uma vantagem competitiva no mercado e no ambiente em que ela atua.

Esta ideia também é confirmada pelo estudo de Walter e Barney (1990). Os autores, ao pesquisarem organizações em Nova York, Toronto e Vancouver, concluíram que as fusões e aquisições reduziram a dependência da organização de outras organizações do seu ambiente. Os objetivos se concentraram em conhecer e absorver as habilidades e ativos de uma organização, e utilizá-los para criar economias de escala, expandir a linha de produtos e melhorar sua posição de mercado.

Outro trabalho sobre esse tema é o de Casciaro e Piskorski (2005), que analisaram as fusões e aquisições em um contexto de dependência mútua, caracterizado por uma equidade de dependência entre as organizações. Eles descobriram que, além de a dependência mútua aumentar a ocorrência de fusões e aquisições, ela também permitiu que as organizações menos poderosas enfrentassem a resistência de parceiros organizacionais mais influentes.

Outros estudos também utilizaram a TDR para compreender as adaptações das organizações nos contextos de dependência. Hallen *et al.* (1991), ao analisarem essas adaptações nos relacionamentos interorganizacionais, apontaram que organizações dependentes de outras realizaram alterações nos seus processos produtivos, produtos e estoques, com o objetivo de serem percebidas como colaboradoras pelas partes envolvidas, buscando atender às necessidades de seus parceiros. Ao agirem dessa forma, essas adaptações contribuíram para a redução da dependência e das incertezas, além de fortalecerem os vínculos com os parceiros.

Ainda na perspectiva das adaptações no relacionamento entre as organizações, Beckman *et al.* (2004) mostraram que a escolha da estratégia para gerir a dependência em um relacionamento interorganizacional esteve vinculada à forma como as organizações se relacionavam com seus parceiros. Ou seja, elas modificaram e ajustaram seus comportamentos

com o intuito de aumentar a segurança e confiança nas transações com outras organizações (Oliveira *et al.,* 2022). Assim, as organizações apresentaram maior propensão a fortalecer o relacionamento com outras entidades detentoras de recursos cruciais antes de se engajarem formalmente em um relacionamento interorganizacional.

Outras contribuições para a TDR também podem ser observadas quando se busca compreender a participação das organizações no envolvimento de fornecedores no desenvolvimento de produtos de seus parceiros e clientes (Carr *et al.,* 2008; Takeishi, 2001). Takeishi (2001) apontou que, durante o desenvolvimento de produtos em uma relação entre comprador e fornecedor, houve um aumento na dependência do fornecedor. Isso ocorre porque o fornecedor precisou se envolver e se dedicar a entender as necessidades e demandas do comprador na construção dos produtos. Dessa maneira, esse envolvimento, muitas vezes necessário para as atividades de ambas as organizações, levou a um contexto de dependência mútua.

Ainda nessa linha, a participação de fornecedores nas atividades de seus clientes também pode ser observada em outros estudos sobre dependência, como no contexto da prestação de serviços logísticos. Lai *et al.* (2013) mostraram que muitos serviços de logística, os quais podem exigir investimentos específicos e altos custos por parte do fornecedor, contribuíram para o estabelecimento de uma relação de dependência entre fornecedores e seus clientes. Isso pode ser explicado pelo fato de que tanto o fornecedor quanto o cliente dependiam um do outro para realizarem as suas atividades: de um lado, para que o investimento realizado pela empresa prestadora do serviço valesse a pena; de outro, para que a empresa contratante obtivesse o desempenho financeiro e de qualidade esperado.

Vários estudos também têm utilizado a TDR para fundamentar suas análises sobre desempenho organizacional, como, por exemplo, o estudo de Pu *et al.* (2023), que buscou compreender os efeitos indiretos da dependência no desempenho financeiro. Os autores apontaram que as vantagens e desvantagens da dependência de parceiros afetaram os mecanismos relacionais e o desempenho financeiro da empresa de formas diferentes. Por sua vez, Fei *et al.* (2024) revelaram que a dependência de recursos exerce efeitos diferenciados nas dimensões do desempenho Environmental, Social, and Governance (ESG), apresentando impactos negativo tanto na dimensão ambiental quanto na social, mas sem identificar um efeito significativo sobre a dimensão de governança. Esses achados sugerem que a exposição a pressões externas pode comprometer o engajamento das empresas em práticas ambientais e sociais, sem, no entanto, afetar diretamente sua estrutura de governança corporativa.

É interessante notar que casos envolvendo relacionamentos entre organizações prestadoras de serviços são amplamente utilizados em estudos sobre relações de dependência, como pode ser observado no estudo de Handley *et al.* (2019). Os autores avaliaram como os relacionamentos entre as organizações são controladas, tendo a dependência e o poder como um dos principais fatores que condicionaram a realização de negócios entre compradores e fornecedores de serviços. Eles concluíram que o uso do poder foi reduzido quando o comprador esteve mais dependente do fornecedor de serviços, devido às dificuldades de negociação com o fornecedor.

Alguns outros estudos no âmbito da TDR estão relacionados à governança corporativa (Akram & Abrar, 2022; Martins & Rodrigues, 2005; Rocha *et al.*, 2011). Martins e Rodrigues (2005), por exemplo, ao analisarem as mudanças nas ações de governança corporativa a partir dos papéis e responsabilidades do conselho de administração das organizações, identificaram que a sobrevivência de uma organização também residia na habilidade e capacidade dos seus gestores e dirigentes em adquirir e gerenciar os recursos externos. Os resultados evidenciaram que os conselhos precisam estar atentos e serem ativos nas deliberações relacionadas aos recursos, a fim de gerenciar a dependência da organização em relação ao ambiente.

Ainda na perspectiva da governança, outro estudo apresentado na Figura 1 é o de Rocha *et al.* (2011). Os autores analisaram até que ponto a dependência de fornecedores de recursos essenciais impactava na atitude dos gestores organizacionais em relação à governança corporativa. Eles concluíram que, quanto maior a dependência de determinados fornecedores, maior era o entendimento dos gestores sobre a importância da governança para compreender e atender as necessidades desses fornecedores.

Akram e Abrar (2022) também abordaram a governança sob a ótica da TDR. Eles investigaram o papel mediador da inovação entre a governança corporativa e o desempenho organizacional. Os resultados sugeriram que as empresas podem alcançar um desempenho superior ao utilizar de forma eficaz os recursos incorporados à estrutura de governança corporativa e à inovação.

Outro estudo destacado na Figura 1 é o de Katila *et al.* (2008) que trata da disputa por recursos escassos pelas organizações. Os autores apontaram uma forte relação de poder e dependência nesse contexto e revelaram que as organizações menos poderosas incorrem em riscos elevados ao precisar acessar recursos controlados por empresas mais influentes. Nessas situações, acabam submetidas às regras e exigências de organizações dominantes, ficando com poucas alternativas de negociação.

De forma semelhante, o estudo de Ansmann *et al.* (2021) evidenciou que a escassez de recursos representa um grande desafio para essas organizações, agora na área da saúde. A pesquisa mostrou que a dependência de recursos gera um alto nível de pressão sobre essas instituições, inseridas em um setor crítico no qual os recursos são essenciais.

Explorando também a questão da dependência, Huo *et al.* (2018) investigaram a dependência como um impulsionador do uso do poder e do oportunismo na relação entre comprador e fornecedor. Os autores concluíram que a dependência, tanto do comprador quanto do fornecedor, estava positivamente relacionada ao uso de poder por parte do outro. Ademais, observaram que compradores e fornecedores reagiam de maneira distinta ao uso de diferentes tipos de poder, inclusive o poder coercitivo.

Alguns estudos também abordaram a temática da assimetria de dependência (ver, por exemplo, Brinkhoff *et al.*, 2015; Kim & Choi, 2015; Kim & Fortado, 2020), que pode ser compreendida como a diferença entre o grau de dependência de uma organização em relação ao seu parceiro (Brinkhoff *et al.*, 2015). Refere-se ao quanto uma organização é mais dependente da outra. Por exemplo, Brinkhoff *et al.* (2015) mostraram que a assimetria da dependência exerceu uma influência negativa na confiança entre os parceiros, evidenciando que a confiança desempenha um papel crucial nos relacionamentos interorganizacionais.

Nesse mesmo sentido, Kim e Choi (2015) concluíram que a intensidade de uma relação assimétrica entre compradores e fornecedores exerceu um impacto decisivo na criação de valor do relacionamento, o que determina o nível e a quantidade de recursos a serem transferidos ou trocados entre os parceiros. Já Kim e Fortado (2020) examinaram resultados da assimetria de dependência entre fornecedores e cliente na cadeia de suprimentos, verificando que essa assimetria contribuiu para a melhoria das práticas organizacionais, como processos, investimentos e tecnologias.

Em síntese, desde a sua formulação inicial, a TDR tem inspirado estudos abordando diversos tópicos de pesquisa, os quais concluíram que: a) estratégias que possibilitam fusões e aquisições de empresas geralmente reduzem a dependência entre as organizações; b) fornecedores dependentes são mais propensos a fazer alterações em seus processos para atender às necessidades de seus compradores; c) no desenvolvimento do produto, nota-se uma tendência da dependência do fornecedor, pela necessidade de haver uma maior integração entre ambos; d) a dependência mútua tende a aumentar as fusões e aquisições entre as organizações, enquanto que no desequilíbrio de poder, essa tendência diminui; e) empreendedores, quando precisam de recursos, assumem o risco de se tornarem dependentes de outras organizações; f) nos relacionamentos interorganizacionais pode haver influência positiva da dependência no

desempenho das organizações; g) nos casos onde há assimetria de dependência, as forças relacionais tendem a ser iguais; h) a dependência do comprador está positivamente relacionada ao uso do poder coercitivo e não coercitivo pelo fornecedor. O uso do poder coercitivo pelo comprador e pelo fornecedor também influencia positivamente o seu oportunismo; i) o uso do poder é diminuído quando o comprador está mais dependente do fornecedor de serviços. O fornecedor dependente influencia positivamente a relação de poder do cliente e o oportunismo.

2.2 TDR e a cadeia de suprimentos

Conforme visto no tópico anterior, a TDR foi utilizada como aporte teórico para endereçar diversos tópicos de pesquisa. Aqui, são discutidos especificamente os estudos que focam na cadeia de suprimentos, tema deste estudo. Porém, antes de discuti-los, faz-se necessário caracterizar e explicar brevemente o conceito de cadeia de suprimentos.

Essa reflexão permite uma melhor compreensão das razões pelas quais muitos relacionamentos interorganizacionais têm se formado em configurações de cadeias, e também porque essas configurações têm se apresentado como uma estratégia vantajosa e competitiva para as organizações (Choi & Linton, 2011; Lai *et al.*, 2013; Petersen *et al.*, 2008).

De maneira geral, uma cadeia de suprimentos pode ser entendida como uma estratégia de integração entre diversas organizações (Bowersox & Closs, 2001), permitindo que elas realizem suas tarefas e atividades de forma a atender às demandas de seus clientes de forma integrada e colaborativa (Hillman *et al.*, 2009; Wu & Choi, 2005).

Ou seja, a cadeia de suprimentos refere-se à integração de atividades (e.g., logística) por meio da qual as organizações alcançam uma maior eficiência e oferecem um melhor nível de serviço aos seus clientes. Wu, Chiag, Wu e Tu (2004) argumentam que a gestão da cadeia de suprimentos passa por um objetivo maior e mais amplo de gerenciar não somente a entrega, mas também a armazenagem, os estoques, o transporte, a gestão da demanda e tantas outras funções que podem ser incluídas no Supply Chain Management (SCM).

Bowersox e Closs (2001) também apresentam sua visão do SCM, ao incluírem os esforços cooperativos entre os membros da cadeia de suprimentos em áreas como a de *marketing*, promoção, venda, coleta e fluxo de informações, pesquisa e desenvolvimento e desenvolvimento de produtos. Para os autores, há na cadeia de suprimentos uma integração ampla de diversos processos das diversas áreas da organização, como também as de seus parceiros de negócios.

Essa inclusão de esforços das organizações em se estruturarem em cadeia de suprimentos traz consigo uma razão de existir. Além de reforçar o argumento de que a cadeia de suprimentos é ampla e dinâmica, coloca o cliente como parte integrante de suas ações e estratégias, dando à cadeia de suprimentos o direcionamento que ela precisa para operar de forma eficiente e sistemática (Chopra & Meindl, 2016). Assim, a finalidade de uma cadeia de suprimentos é a de satisfazer as necessidades dos clientes sem perder de vista os ganhos e benefícios que ela precisa gerar tanto para o cliente, quanto para os próprios membros da cadeia.

Em outras palavras, a cadeia de suprimentos tem a responsabilidade e o objetivo de buscar maximizar o valor gerado pelas suas atividades (Chopra & Meindl, 2016), e retorná-los aos seus membros. Portanto, pode-se dizer que a cadeia de suprimentos está relacionada com a sua capacidade de estabelecer relacionamentos integrados de diversas organizações que se encontram dependentes entre si.

Os benefícios do relacionamento em cadeia de suprimentos podem ser vistos no fluxo sincronizado de materiais e produtos que vão desde os fornecedores até os clientes, atendendo de forma satisfatória as suas demandas (Chopra & Meindl, 2016). A cadeia de suprimentos também permite que as organizações aprendam juntas e troquem experiências entre si, o que, por sua vez, pode resultar em maior comprometimento e confiança entre seus membros (Zhang & Huo, 2013).

A cadeia de suprimentos pode gerar, ainda, dependência entre os seus membros (Kalaitzi, Matopoulos, & Clegg, 2019), tópico esse que tem despertado atenção na literatura (e.g., Alrosjid *et al.*, 2021; Brito & Miguel, 2017; Ferrer, Santa, Hyland, & Bretherton, 2010; Gulati & Singh, 1998; Gulati & Sytch, 2007; Kim & Fortado, 2020; Paulraj & Chen, 2007; Zhang & Huo, 2013). Tal dependência pode surgir em função de fatores como a limitação de disponibilidade de recursos ao longo da cadeia (Paulraj & Chen, 2007), contratos de longo prazo (Gulati & Singh, 1998), altos custos de substituição (Gulati & Sytch, 2007; Ferrer *et al.*, 2010) entre outros. À medida que os vínculos entre compradores e fornecedores, por exemplo, se estreitam, pode haver um desequilíbrio de poder, no qual um dos lados se torna mais vulnerável às decisões e estratégias do outro, estabelecendo uma relação de dependência (Choi & Wu, 2009a; Kim & Fortado, 2020).

Diante deste contexto, a dependência pode ser interpretada quando uma organização que necessita de uma outra organização ou da própria cadeia de suprimentos. Essa dependência está relacionada a vários fatores que estão associados, de maneira geral, à maneira com que as organizações fazem a gestão dos recursos e como elas querem que os relacionamentos sejam conduzidos.

Zhang e Huo (2013) argumentam que a dependência está relacionada às metas de uma organização, que podem ou não ser facilitadas pelas ações de seus parceiros. Conforme a maneira com é gerida, a dependência pode gerar riscos e desafios para os membros da organização; por outro lado, pode indicar uma oportunidade para fortalecer ainda mais a integração, por meio da confiança, ou até mesmo exercer uma forma de poder para induzir os seus membros a agirem dentro de uma conduta estabelecida como a de compartilhar informações e conhecimentos (Chen, Zhao, Lewis, & Squire, 2016; Monczka *et al.,* 1995).

No geral, os estudos têm analisado diversos aspectos relacionados à dependência na cadeia de suprimentos (Prajogo *et al.,* 2020). Alguns deles dizem respeito ao envolvimento entre os membros (Carr *et al.,* 2008; Xiao *et al.,* 2019), assimetria de dependência (Kim & Fortado, 2020), à influência da dependência sobre a confiança do relacionamento (Zhang & Huo, 2013), bem como os efeitos da dependência no desempenho e na integração da cadeia (Gulati & Sytch, 2007; Kim *et al.,* 2024; Kulkarni *et al.,* 2023). Para isso, os autores têm recorrido a diversas teorias, dentre as quais se destaca a TDR.

Especificamente, a TDR tem sido utilizada nos estudos sobre cadeia de suprimentos com o intuito de compreender o comportamento das organizações frente às incertezas que existem no ambiente em relação à obtenção de recursos, a importância que esses recursos representam (Pfeffer & Salancik, 2003), e os impactos da dependência na cadeia (Lai *et al.,* 2013). Um exemplo é o trabalho de Zhang e Huo (2013). Eles investigaram a influência da dependência e da confiança nos relacionamentos e integração na cadeia de suprimentos, e descobriram que os fabricantes gerenciavam a dependência e a confiança nos relacionamentos da cadeia de suprimentos simultaneamente para que a integração da cadeia de suprimentos fosse cada vez maior. Neste caso, eles se ancoraram na TDR para afirmar que, quando há um alto nível de dependência em relação a clientes e fornecedores, os fabricantes devem investir recursos no desenvolvimento da confiança entre as partes, bem como na busca por um melhor desempenho.

A Figura 2 apresenta uma síntese de 17 estudos realizados no campo da cadeia de suprimentos que, de diferentes maneiras, se apropriaram dos argumentos desenvolvidos por Pfeffer e Salancik (2003) na Teoria da Dependência de Recursos (TDR). Esses estudos mostram como as organizações, ao operarem em ambientes de dependências entre as partes, buscam gerenciar e mitigar incertezas por meio do controle ou da influência sobre recursos críticos. Tais estudos foram realizados em empresas de manufatura, cadeia da indústria automobilística, de tecnologia de informação e seus fornecedores, indústrias de bens de consumo, cadeia

varejista, entre outros. Foram realizados entre os anos de 1995 a 2025, sendo que boa parte está concentrada entre os anos de 2010 a 2025.

A análise da dependência no relacionamento entre compradores e fornecedores é o tópico mais recorrente (Monczka *et al.,* 1995; Petersen *et al.,* 2008; Xiao *et al.,* 2019). Sob esse enfoque, os estudos concluem que a dependência exerce influência significativa nos comportamentos dos compradores e fornecedores a ponto de interferir nas suas estratégias de tomada de decisão e integração na cadeia. Carr *et al*. (2008), ao estudarem o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento do produto e os efeitos no seu desempenho, mostraram que os fornecedores, quando dependente dos compradores, tomaram decisões de ajustes produtivos para atender às exigências dos compradores e se mantiveram ainda mais integrados à cadeia.

Não apenas os fornecedores tomam decisões ao perceberem que estão em situação de dependência, mas também os compradores. Xiao *et al*. (2019) descobriram que, em um contexto de dependência entre compradores e fornecedores, o comprador envolveu seus fornecedores nos seus projetos como forma de enfrentar incertezas tecnológicas.

Outro aspecto recorrente nos estudos é a ênfase no compartilhamento de informações e conhecimentos, considerados elementos essenciais para o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos (Hillman *et al.,* 2009; Huo *et al*., 2017). Ademais, esse compartilhamento ocorre em diversos elos da cadeia e leva os membros, muitas vezes, a realizarem suas atividades de forma dependentes de informações comuns a todos. Assim, esses estudos buscaram compreender até que ponto esse compartilhamento influencia a dependência entre os membros e gera consequências para o relacionamento. Zhang e Huo (2013), por exemplo, observaram que o compartilhamento de informações promoveu maior confiança entre os membros e resultou em melhoria no desempenho. Isso se deve ao fato de que as informações são recursos essenciais, sem os quais não é possível garantir que a cadeia cumpra seus objetivos. Ou seja, a dependência da informação e do conhecimento tem implicações diretas no desempenho, nas operações e até mesmo na flexibilidade (Yigitbasioglu, 2010).

A Figura 2 apresenta uma síntese das variáveis dependentes e independentes investigadas nos estudos analisados. No que se refere às variáveis dependentes, observa-se uma diversidade, contemplando desde aspectos relacionais como “envolvimento”, “integração” e “confiança” entre os membros da cadeia, até variáveis voltadas ao “desempenho operacional”. Essa diversidade reflete o esforço dos pesquisadores em compreender como diferentes fatores influenciam as dinâmicas e os resultados das cadeias de suprimentos. A variável dependente relacionada ao “desempenho” foi utilizada por vários pesquisadores em diversos contextos, tais como no desempenho das relações de compras (Gulati & Sytch, 2007), operações do fornecedor

(Carr *et al.*, 2008), recursos, produção e flexibilidade (Yigitbasioglu, 2010) e também no desempenho do relacionamento fornecedor-cliente (Jean et al., 2012). Isso ressalta um interesse grande dos pesquisadores em apontar e explicar que fatores afetam o desempenho da cadeia de suprimentos.

Outras variáveis dependentes também se destacam, tais como, a "dependência do fornecedor" e a "dependência do comprador". Sob essa perspectiva, os pesquisadores avaliaram o nível de dependência de recursos quando se tem um aumento do volume de produção (Kalaitzi, Matopoulos, & Clegg, 2019) ou mesmo até que ponto a dependência do fornecedor foi influenciada pela geração de inovação e de conhecimento.

As variáveis dependentes "envolvimento do fornecedor" e "integração do fornecedor" também foram utilizadas em estudos apresentados na Figura 2. Xiao *et al.* (2019) consideraram em sua pesquisa, o envolvimento do fornecedor no contexto de incertezas tecnológicas. Carr *et al.* (2008) também utilizaram o envolvimento do fornecedor, mas sob a perspectiva do desenvolvimento de produto. Para a variável dependente "integração", foi encontrado no estudo de Petersen *et al.* (2008), que avaliou a influência da dependência no aumento dos resultados da integração do fornecedor e também os mecanismos formais de integração do fornecedor.

Em relação às variáveis independentes, foi observado que alguns autores assumiram que a dependência do comprador e do fornecedor é a variável explicativa e não a variável dependente, conforme discutido acima (Rodrigues & Martins, 2022; Xiao *et al.*, 2019; Zhang & Huo, 2013). Assim, foi avaliado o efeito da dependência na satisfação e no envolvimento do fornecedor, assim como na integração e no desempenho da cadeia. A variável independente "confiança entre os membros da cadeia" também marcou presença em vários dos estudos (Brinkhoff *et al.*, 2015; Gulati & Sytch, 2007; Zhang & Huo, 2013). Ela foi utilizada para analisar o impacto na integração, no sucesso dos projetos da cadeia e no desempenho das relações de compra.

Autor/Ano	Setor/Contexto	Objetivo	Variável Dependente	Variável Independente	Resultados e contribuições
Monczka *et al.* (1995)	Cadeia de fornecedores de empresas manufatureiras	Avaliar os seus efeitos sobre a qualidade das relações entre comprador e fornecedor e o comportamento de ambos no compartilhamento de informações.	- Qualidade das relações comprador-fornecedor - Mais compartilhamento entre as empresas	- Cooperação - Relacionamento de longo prazo - Dependência - Investimentos específicos - Participação em programas conjuntos - Satisfação econômica - Custos de transação	A dependência do fornecedor de uma empresa está positivamente relacionada aos comportamentos e compartilhamento de informações. Isto é positivo para fornecedor.
Gulati e Sytch (2007)	Cadeia da indústria automobilística nos EUA	Entender como o efeito da dependência é mediado por elementos específicos de integração na cadeia de suprimentos.	- Desempenho nas relações de compra	- Dependência do fabricante - Dependência de um fornecedor - Dependência conjunta - Ação conjunta - Confiança - Escopo e qualidade da troca de informações	A dependência conjunta melhora o desempenho das relações de compra dos fabricantes e que esse efeito é parcialmente mediado pelo nível de ação conjunta e pela qualidade da troca de informações entre os parceiros.
Carr *et al.* (2008)	Empresas de manufatura de diversas áreas	Estudar o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento do produto e os efeitos dessas relações no seu desempenho e na dependência entre as partes.	- Treinamento de fornecedores - Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento do produto - Desempenho operacional do fornecedor	- Dependência do fornecedor	Fornecedores dependentes são mais propensos a fazer alterações em seus processos de produção, especificações de produto e estoque para atender às necessidades do comprador.
Petersen *et al.* (2008)	Empresas do Reino Unido com foco nos executivos de das áreas de compras	Examinar na cadeia de suprimentos como as empresas compradoras respondem à dependência de um fornecedor, processos de socialização e integração.	- Processos de socialização - Integração do fornecedor - Capital relacional	- Dependência do comprador em relação ao fornecedor - Aumento do uso de mecanismos de socialização	As empresas compradoras que enfrentam alta dependência do fornecedor empreendem processos de socialização para mitigar a dependência. A dependência do comprador de um fornecedor está positivamente associada ao uso de processos de socialização.

Yigitbasioglu (2010)	Empresas finlandesas e suecas da área de Tecnologia da informação	Examinar como a extensão das informações compartilhadas na cadeia afeta o desempenho dos compradores em termos de uso de recursos, produção e flexibilidade.	- Intensidade do compartilhamento de informações - Estágio do ciclo de vida do produto do comprador - Desempenho dos recursos, produção e flexibilidade	- Incerteza do ambiente - Incerteza da demanda - Dependência do fornecedor principal - Dependência de um comprador do fornecedor principal - Informações compartilhadas	A dependência do comprador do seu fornecedor principal está positivamente relacionada à intensidade das informações compartilhadas com este fornecedor. Compartilhar informações melhora desempenho dos compradores com relação ao uso de recursos, de produção e de flexibilidade.
Jean, Bryan, Kim, e Sinkovics (2012)	Executivos de indústrias em Taiwan e seus fornecedores	Explorar os efeitos moderadores da dependência do fornecedor nas relações entre os impulsionadores da geração de inovação e seus resultados de desempenho do relacionamento cliente-fornecedor na cadeia de suprimentos.	- Geração de inovação - Desempenho do relacionamento - Dependência do fornecedor	- Aquisição de conhecimento - Aprendizado do relacionamento - Colaboração - Incerteza tecnológica	Existe uma relação positiva na geração de inovação no fornecedor e a aquisição de conhecimento. Isso se torna ainda mais forte quando a dependência do fornecedor-cliente é baixa.
Zhang e Huo (2013)	Empresas de manufatura na China	Investigar a influência da dependência e da confiança nos relacionamentos, na integração e no desempenho financeiro da cadeia de suprimentos.	- Integração do cliente - Integração com fornecedor - Desempenho financeiro	- Dependência dos clientes - Dependência de fornecedores - Confiança nos clientes - Confiança nos fornecedores - Integração do cliente - Integração do fornecedor	A confiança dos clientes e fornecedores exercem influência resultados da cadeia. Gerenciar a dependência e a confiança possuem relação direta na integração da cadeia de suprimentos.
Brinkhoff *et al.* (2015)	Indústrias de bens de consumo e varejo na Europa	Examinar os antecedentes de sucesso da cadeia de suprimentos, testando um modelo que descreve o papel dos níveis de relacionamento (confiança e dependência assimétrica) e de fatores de nível de projeto (comunicação entre firmas e comprometimento).	- Sucesso dos projetos da cadeia de abastecimento - Confiança entre os parceiros do projeto da cadeia de abastecimento	- Dependência assimétrica - Comunicação aberta e frequente - Comprometimento do funcionário - Compromisso da alta administração	A dependência assimétrica tem um efeito negativo na confiança e no sucesso dos projetos da cadeia de suprimentos.
Kähkönen *et al. (*2015)	Áreas de suprimentos de Industrias Finlandesas	Examinar empiricamente as relações entre as atividades de criação de valor e a dependência do comprador, e determinar que tipo de atividades de gerenciamento de relacionamento com fornecedores podem diminuir ou aumentar a dependência.	- Dependência do comprador de seus fornecedores	- O envolvimento precoce do fornecedor - O aprendizado entre empresas - A orientação do fornecedor	As atividades de criação de valor de aprendizagem entre empresas e o envolvimento precoce do fornecedor aumentam a dependência do comprador.

Vasconcellos, Garrido, Vieira, e Schneider (2015)	Empresa brasileira fabricante de calçados	Como a dependência da trajetória organizacional e da cadeia de suprimentos pode influenciar os recursos que uma empresa precisa para alcançar uma posição de maior valor agregado em Cadeias de valor global.	- Governança de valores agregados mais elevados	- Governança da cadeia global de valor - Dependência da trajetória organizacional - Dependência da trajetória na cadeia global de valor	Os elementos dependentes da trajetória organizacional impedem a ascensão da organização para posições de maior valor agregado, mantendo a organização presa na cadeia de valor global, mesmo quando ela se mudou para novos mercados.
Kalaitzi, Matopoulos, Bourlakis e Tate (2019)	Fábrica veículo elétricos e seus fornecedores de nível um e de nível dois	Investigar as dependências que surgem entre as empresas durante o aumento do volume de produção na cadeia de suprimentos de veículos elétricos.	- Nível de dependência de recursos	- Importância dos recursos - Substituição do fornecedor - Poder discricionário sobre os recursos	As estratégias de cadeia de suprimentos podem ser usadas de forma positiva para gerenciar as dependências no aumento da produção. Os principais fornecedores buscam um papel de direcionador da cadeia, oferecendo suporte direto e orientação para o fabricante de veículos elétricos.
Xiao *et al.* (2019)	Empresas de manufatura holandesas	Como a dependência do comprador, a dependência do fornecedor e a dependência entre ambos influenciam na tomada de decisão dos compradores sobre o acesso às cadeias de suprimentos, para lidar com a incerteza tecnológica.	- Envolvimento do fornecedor - Incerteza da tecnologia	- Dependência do comprador - Dependência do fornecedor - Dependência entre ambos	A dependência do cliente afeta positivamente a relação entre a incerteza da tecnologia e o envolvimento do fornecedor. A dependência do fornecedor afeta negativamente a relação entre a incerteza da tecnologia e o envolvimento do fornecedor.
Kim & Fortado, (2020)	Empresas de produtos e serviços	Examinar resultados da assimetria de dependência entre um fornecedor e um cliente em uma cadeia de suprimentos	- Melhoria das práticas organizacionais, - Processos, - Investimentos -Tecnologias	Assimetria de dependência	Verificou-se que a assimetria de dependência está significativamente relacionada com a melhoria das práticas organizacionais, processos, investimentos e tecnologias
Rodrigues e Martins (2022)	Prestadores de serviços logísticos brasileiro	Investigar os efeitos da dependência baseada em benefícios para manter relacionamentos entre comprador e fornecedor e a satisfação do fornecedor.	- Satisfação do fornecedor	- Dependência do comprador - Dependência mútua	Quanto mais dependente uma parte for da outra, maior é a satisfação do fornecedor. Certo grau de dependência é aceitável e, em muitas circunstâncias, necessário para se ter acesso a recursos e oportunidades.

Kulkarni *et al.* (2023)	Empreendedores, profissionais e consultores de pequenas e médias empresas	Analisar, à luz da Teoria da Dependência de Recursos, como fatores externos, especificamente a pandemia da Covid-19, influenciaram os fatores internos e organizacionais das pequenas e médias empresas (PMEs) na gestão da cadeia de suprimentos	- Gestão da cadeia de suprimentos - Desempenho organizacional	Fatores externo de risco (Pandemia da covid-19)	Fatores externos impactam fortemente os internos, afetando a eficácia da gestão da cadeia e, consequentemente, o desempenho das empresas. Os resultados reforçam a importância de estratégias adaptativas e de resiliência nas cadeias de suprimentos diante de riscos sistêmicos.
Kim *et al.* (2024)	Revisão sistemática de 36 estudos sobre dependência da cadeia de suprimentos	Revisar estudos empíricos existentes sobre dependência na cadeia de suprimentos, publicados entre 1991 e 2022, para identificar categorias, frequências e temas.	- Práticas organizacionais -Desempenho	Dependência entre as partes	A dependência entre as organizações na cadeia de suprimentos pode ter um efeito positivo, negativo ou nenhum efeito sobre as práticas e o desempenho. A maior parte dos estudos encontraram efeitos positivos da dependência entre ambos sobre as práticas e o desempenho.
Zhang, Gu e Zhang, (2025)	Empresas manufatureiras listadas na China, abrangendo o período de 2003 a 2022	Investigar se o desenvolvimento de infraestrutura, especificamente a abertura de ferrovias de alta velocidade (HSR ou HFR), pode reduzir a dependência das empresas em suas cadeias de suprimentos	Dependência na cadeia de suprimentos	Abertura da ferrovia de alta velocidade	A abertura de ferrovias de alta velocidade tem, sim, um efeito positivo na redução da dependência na cadeia de suprimentos. Esse efeito é mais evidente na redução da dependência de grandes clientes do que da dependência de grandes fornecedores

Figura 2. Estudos empíricos relacionados à TDR e a Cadeia de suprimentos
Fonte: Autor

Conforme apontado anteriormente, um ponto que chama atenção na Figura 2 é que vários estudos contemplam os relacionamentos entre compradores e fornecedores na cadeia de suprimento. Por exemplo, Monczka *et al.* (1995) discutem os efeitos da dependência na qualidade dos relacionamentos entre compradores e fornecedores, assim como o comportamento de ambos no compartilhamento de informações. Nessa análise, a TDR fornece o argumento de que, nos relacionamentos interorganizacionais, as organizações dependem de recursos de outras organizações. Como resultado, elas buscam minimizar os riscos de não terem os recursos necessários, realizando e estreitando parcerias com outras organizações. Essa estratégia é comum em alguns relacionamentos na cadeia de suprimentos, na qual fornecedores enxergam a sua dependência de compradores de forma positiva, acreditando que possa haver um fortalecimento ainda maior de seus vínculos.

Nesse mesmo sentido, Yigitbasioglu (2010) utilizou o compartilhamento de informações entre compradores e fornecedores para estudar a dependência na cadeia de suprimentos. Ele analisou como a extensão das informações compartilhadas na cadeia afetou o desempenho dos compradores em termos de uso dos recursos, produção e flexibilidade. O estudo concluiu que a dependência do comprador em relação ao seu fornecedor principal era positivamente relacionada à intensidade das informações compartilhadas. À medida que a dependência do cliente aumentou, a intensidade do compartilhamento de informações com os principais fornecedores também aumentou.

Nesse estudo, a TDR serviu de base para o argumento de que ter acesso ao recurso, no caso à informação, está relacionado ao bom relacionamento existente entre as organizações. Em outras palavras, esse bom relacionamento entre as organizações na cadeia de suprimentos contribuiu para que elas fossem menos dependentes e, dessa forma, conseguissem acessar os recursos mais facilmente. Um ponto que chama atenção nesse estudo é a dependência do comprador em relação ao fornecedor principal. Isso significa dizer que existem diferentes níveis de fornecedores de uma organização, o que traduz no nível de importância que ele representa no relacionamento.

Percebendo o lado positivo da relação de dependência entre compradores e fornecedores, tal como visto no estudo de Yigitbasioglu (2010), há evidências de que compradores e fornecedores podem estar confortáveis nesse relacionamento. É o que mostra o estudo de Rodrigues e Martins (2022), que investigaram os efeitos da dependência baseada nos benefícios para compradores e fornecedores, assim como os efeitos na satisfação do fornecedor. Os resultados mostraram que a satisfação do fornecedor era relacionada com o grau de dependência com o comprador, sendo isso positivo para o fornecedor. Mesmo com a existência

de um certo grau de dependência no relacionamento, essa dependência pode ser satisfatória para os fornecedores, pois significa ter acesso a recursos essenciais, argumento este amparado pela TDR.

Outro estudo que utilizou a TDR em cadeia de suprimentos foi o de Gulati e Sytch (2007). Eles investigaram como o efeito da dependência conjunta e assimétrica influenciam o desempenho nas relações de aquisições de recursos. Dependência conjunta é o compromisso de relacionamento entre organizações. É a vontade de garantir e manter um relacionamento com base na identificação e internalização de normas e valores comuns (Zhao, Baofeng, Flynn, & Yeung, 2008). Está associada à orientação de longo prazo, resolução efetiva de conflitos e disposição de renunciar ao interesse próprio imediato em benefício do relacionamento (Gulati & Sytch, 2007). Já a dependência assimétrica é quando uma das organizações é a parte dominante no relacionamento.

Um fornecedor com dependência assimétrica pode ficar facilmente exposto a diferentes tipos de riscos, como o de perder vendas futuras substanciais ou reduzir fluxos de caixa (Dhaliwal *et al.*, 2016). No estudo de Gulati e Sytch (2007), a TDR forneceu o argumento sobre a relevância que os recursos possuem para as organizações no que diz respeito à continuidade de suas atividades. Eles concluíram que a dependência conjunta melhorou o desempenho do relacionamento, uma vez que ações conjuntas entre compradores e fornecedores contribuíram para que ambos garantissem os recursos e informações que necessitavam.

Com resultados divergentes, Brinkhoff *et al.* (2015) mostraram que a dependência assimétrica pode influenciar negativamente a confiança entre os parceiros. Ou seja, a dependência assimétrica molda a evolução da confiança, deixando o relacionamento mais instável, não somente para a organização como também para a cadeia de suprimentos na qual ela está inserida. Os argumentos da TDR utilizados foram que nas relações de dependência existe poder e controle sobre os recursos, o que é um campo fértil para emergir incertezas e conflitos.

Os esforços dos pesquisadores em estudar a dependência na cadeia de suprimentos entre compradores e fornecedores levaram também a análises relacionadas ao gerenciamento da dependência, ou seja, como as organizações respondem à dependência. Kähkönen *et al.* (2015) examinaram como a dependência do comprador em relação aos fornecedores pode ser mais bem gerenciada, e concluíram que o relacionamento comprador-fornecedor era uma plataforma para a criação de valor e envolvimento. Por meio da colaboração e aprendizagem juntos, tornou-se mais fácil atingir os objetivos dos compradores, fornecedores e da própria cadeia de suprimentos. A TDR serviu de base para o argumento de que, para acessar os recursos, as

organizações precisam ter uma interação maior com organizações que têm o controle sobre os mesmos. Isso é, os recursos, apesar de estarem disponíveis, não estão acessíveis a todos os interessados.

A eficaz gestão do relacionamento na cadeia de suprimentos está também associada à integração e a sinergia entre os seus membros (Wu *et al.*, 2004). Isso significa dizer que a integração é um fator essencial para o bom desempenho da cadeia, pois busca preservar o processo de interação entre os envolvidos. Neste contexto, a dependência leva os seus membros a agirem de maneira a realizar suas atividades em consonância com a cadeia (Kim & Fortado, 2020).

Para exemplificar esse ponto, Petersen *et al.* (2008) investigaram como compradores respondem à dependência em interações com fornecedores, bem como os processos de socialização e integração entre eles. Eles concluíram que gerenciar a dependência significa nutrir o relacionamento entre compradores e fornecedores, realizando ajustes em processos, produtos e treinamentos para que pudessem ser construídas estratégias que promovessem uma maior socialização e fortalecimento do relacionamento. O estudo sugere que nas relações de dependência, compradores e fornecedores busquem cumprir determinados papéis e regras para conseguirem acessar os recursos que necessitam. Tal situação evidencia que a dependência algumas vezes pode não ser uma escolha, mas uma condição que precisa ser gerenciada para que as organizações possam se manter integradas.

Se o envolvimento e integração já são desejáveis nos relacionamentos entre compradores e fornecedores com baixa dependência, em contextos marcados por um elevado grau de dependência, essa exigência torna-se ainda mais relevante (Lai *et al.*, 2013; Kähkönen *et al.*, 2015). Isso ocorre porque algumas organizações detêm, de forma singular, o controle de determinados recursos que não estão prontamente disponíveis no ambiente, como é o caso da tecnologia (Aharoni *et al.*, 1981; Paulraj & Chen, 2007). Esse domínio exclusivo tende a gerar incertezas e inseguranças na condução das estratégias e atividades da cadeia de suprimentos, influenciando diretamente os processos de tomada de decisão por parte de seus membros.

De igual modo, Xiao *et al.* (2019) investigaram como a dependência do comprador, do fornecedor e a dependência entre ambos influenciam a tomada de decisão dos compradores no acesso às cadeias de suprimentos e no enfrentamento das incertezas tecnológicas. Os autores concluíram que os compradores passaram a envolver seus fornecedores em projetos de melhoria de produto e processo como resposta a essas incertezas. Agindo dessa maneira, tornaram-se menos dependentes dos fornecedores e conseguiram acessar os recursos com maior facilidade. O argumento central da TDR utilizado no estudo é o de que as organizações buscam

constantemente minimizar sua dependência, adotando estratégias que lhes permitam alcançar maior autonomia e controle sobre os recursos críticos.

Em síntese, os estudos que abordam o relacionamento entre compradores e fornecedores sob a ótica da TDR ressaltam os prós e contras da dependência (Prajogo *et al.*, 2020). Por um lado, eles apontam que o compartilhamento de informações, a confiança e o envolvimento são determinantes e positivos para a dependência entre eles. Como resultado, os fornecedores e compradores identificam oportunidades para aprofundar seus relacionamentos de forma mais proveitosa. Por outro lado, a dependência também pode se tornar um empecilho quando as organizações percebem que precisam buscar novos negócios, mas estão dependentes de outras organizações; ou até mesmo quando são forçadas a agirem para atender as orientações estabelecidas pela cadeia, como ajustes de volumes produtivos, execução de mudanças nos produtos e processos, entre outros.

Além da temática da relação comprador-fornecedor, a Figura 2 reúne estudos que abordam a dependência de forma mais específica dentro da cadeia de suprimentos, como no contexto da inovação. Jean *et al.* (2012) investigaram os efeitos da dependência do fornecedor sobre a geração de inovação e seus impactos no relacionamento cliente-fornecedor. Os resultados indicaram que a inovação por parte do fornecedor e a aquisição de conhecimento tendem a ser mais intensas quando o nível de dependência entre compradores e fornecedores é menor. Esses achados sugerem que a alta dependência entre os membros da cadeia de suprimentos pode inibir a promoção da inovação e a disseminação de conhecimento.

Com conclusões semelhantes, Vasconcellos *et al.* (2015) estudaram a dependência em cadeias globais, mostrando as restrições de acesso a recursos e como as organizações mais poderosas conseguem impor seus interesses e decisões. Ou seja, os autores pesquisaram como a dependência da cadeia de suprimentos influenciou o acesso a recursos que uma organização necessita para alcançar posições de maior valor agregado em uma cadeia global. O resultado indica que a dependência levou as organizações a terem dificuldades de alcançar posições de maior valor agregado em cadeias globais por serem impedidas de acessar informações de mercados e estratégias de negócios de seus parceiros. Nesse estudo a TDR forneceu o argumento de que a relação de dependência limita a capacidade das organizações de agirem contra os interesses das partes mais poderosas, levando-as a aquiescer às suas normas e exigências.

Cabe salientar que esses dois últimos estudos ressaltam o poder de influência que existe na cadeia de suprimentos. Mesmo que não haja um consenso na literatura se a dependência favorece ou não o relacionamento interorganizacional, tais estudos servem como contraponto

àqueles que defendem os resultados positivos da dependência entre compradores e fornecedores na cadeia de suprimento.

Um ponto que chama bastante atenção nos estudos revisados é a escassez de recursos críticos necessários para a realização das atividades de diversas organizações (Ansmann *et al.*, 2021; Zhang & Huo, 2013). Tal escassez leva organizações e cadeias de suprimentos de diferentes setores, como a indústria automobilística, no caso dos semicondutores, a enfrentarem dificuldades devido à limitação das fontes de fornecimento desses recursos, especialmente em cenários de alta demanda.

O estudo de Kalaitzi *et al.* (2019) ilustra esse ponto. Os autores investigaram a dependência que surge entre as organizações durante o aumento do volume de produção na cadeia de suprimentos de veículos elétricos, destacando o contexto de escassez de recursos. O estudo apontou que, embora a cadeia de suprimentos seja uma estratégia eficaz para gerenciar a dependência nesse cenário de crescimento da produção, a escassez de recursos configurou-se como um fator crítico, comprometendo todos os membros envolvidos. Nesse sentido, o fornecimento de baterias para veículos elétricos revelou uma restrição potencial relacionada à escassez de certos metais essenciais à sua fabricação.

Diversos outros estudos relacionados à dependência no contexto da cadeia de suprimentos também foram objeto de análise em várias pesquisas. Kim *et al.* (2024), por exemplo, realizaram uma revisão sistemática de 36 estudos publicados entre 1991 e 2022, com o objetivo de analisar a dependência entre as organizações nas cadeias de suprimentos. Os resultados indicaram que a dependência entre as partes pode influenciar as práticas e o desempenho das cadeias de suprimentos de maneira positiva, negativa ou neutra. No entanto, a maioria dos estudos analisados apontou efeitos positivos, sugerindo que a dependência entre as partes tende a contribuir para melhorias nas práticas e no desempenho organizacional. Nesse estudo, a TDR forneceu o argumento de que a dependência entre as organizações, quando bem gerenciada, pode ser um fator estratégico para o sucesso da cadeia de suprimentos

Outro estudo que também abordou a dependência no contexto da cadeia de suprimentos foi realizado por Kulkarni *et al.* (2023). Conduzido com empreendedores, profissionais e consultores de pequenas e médias empresas (PMEs), o estudo teve como objetivo analisar, à luz da Teoria da Dependência de Recursos (TDR), de que forma fatores externos, em especial a pandemia da Covid-19, influenciaram aspectos internos e organizacionais dessas empresas na gestão da cadeia de suprimentos. Os achados indicam que quando os recursos externos ficam escassos ou instáveis, como aconteceu durante a pandemia, a gestão da cadeia de suprimentos sofre, e isso prejudica o desempenho geral da organização. Diante desses achados, os resultados

destacam a relevância da adoção de estratégias adaptativas e de resiliência como elementos fundamentais para a manutenção da performance em contextos de dependência de recursos externos. Nesse estudo, a TDR forneceu o argumento de que a vulnerabilidade das PMEs a fatores externos pode ser mitigada por meio da gestão estratégica dos recursos e da dependência organizacional.

Por fim, Zhang *et al.* (2025) analisaram empresas manufatureiras da China, com o objetivo de investigar se o desenvolvimento de infraestrutura, especificamente a abertura de ferrovias de alta velocidade (High-Speed Rail - HSR), contribuiu para a redução da dependência das empresas em suas cadeias de suprimentos. Os resultados indicam que a expansão da malha ferroviária de alta velocidade exerceu um efeito positivo na diminuição dessa dependência, sendo esse impacto particularmente evidente na relação com grandes clientes. No entanto, não se observou um efeito significativo na redução da dependência em relação a grandes fornecedores. Nesse estudo, a TDR forneceu o argumento de que mudanças estruturais no ambiente externo, como o desenvolvimento de infraestrutura, podem alterar os níveis de dependência e, consequentemente, a dinâmica de poder nas cadeias de suprimentos.

Em resumo, a TDR tem sido utilizada como aporte teórico nos estudos que analisam a dependência na cadeia de suprimentos. Boa parte das contribuições tem se concentrado no entendimento dos fatores que levam as organizações a estarem dependentes da cadeia de suprimentos, assim como as estratégias adotadas para gerenciar tal dependência. Esses fatores apontam para a força e o poder que algumas organizações possuem por serem detentoras de recursos escassos e necessários a outras organizações, como informação, conhecimento e tecnologia.

Com base na TDR, os estudos ressaltam a dualidade da dependência. Por um lado, a dependência pode melhorar a confiança e a satisfação no relacionamento, proporcionando benefícios para os membros da cadeia. Por outro lado, organizações mais poderosas podem utilizar o seu poder para servir aos seus próprios interesses. Finalmente, alguns dos estudos aqui revistos apontam estratégias para gerenciar a dependência. Reconhecem que a colaboração, ações conjuntas e o envolvimento podem contribuir para que elas consigam gerenciar a dependência e com isso cumprirem seu papel na cadeia de suprimentos.

2.3 Organizações menos poderosas

2.3.1 O poder nos relacionamentos interorganizacionais

O poder tem sido amplamente discutido em diversas abordagens teóricas, como a Teoria da Troca Social (Blau, 1964; Emerson, 1962), a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985) e a TDR (Pfeffer & Salancik, 2003). Cada uma oferece contribuições importantes para a compreensão do papel, da importância e das influências do poder nos relacionamentos entre organizações. Para tais teorias, o poder é usualmente concebido como a capacidade de uma parte influenciar o comportamento da outra, seja em relações entre indivíduos, grupos ou organizações (Blau, 1964; Dapiran & Hogarth-Scott, 2003).

Nos relacionamentos interorganizacionais, o poder também ocorre a partir das dependências entre os atores. Segundo Emerson (1962), ele está enraizado nas relações sociais, sendo que o poder de uma parte sobre a outra decorre da dependência desta última. No contexto dos relacionamentos entre as organizações, isso significa que, quanto maior a dependência de uma organização em relação à outra, maior será o poder exercido pela parte dominante. Esse cenário revela a assimetria de poder presente em muitos relacionamentos interorganizacionais, especialmente em cadeias de suprimentos.

O poder não deve ser compreendido como algo estático ou absoluto. Pelo contrário, ele é flexível e se adapta aos contextos específicos dos relacionamentos interorganizacionais (Emerson, 1962). Trata-se de um elemento dinâmico, capaz de moldar comportamentos, direcionar decisões e ajustar condutas conforme os interesses das partes envolvidas. O exercício do poder pode se manifestar de forma sutil, por meio da manipulação de expectativas e ações, ou de maneira explícita, mediante o controle de recursos críticos ou condições contratuais (Dapiran & Hogarth-Scott, 2003; Gulati & Singh, 1998; Pfeffer & Salancik, 2003; Williamson, 1985).

Em sua forma mais sutil, o poder se expressa por meio da manipulação de expectativas e ações, quando uma organização influencia o comportamento da outra sem impor ordens diretas, mas moldando percepções, sugerindo direções ou condicionando decisões com base em sinais implícitos (Dapiran & Hogarth-Scott, 2003). Já em sua forma mais explícita, o poder se concretiza no controle de recursos críticos (Pfeffer & Salancik, 2003), como tecnologia, informação ou acesso ao mercado, ou na imposição de condições contratuais que limitam a autonomia da parte subordinada (Williamson, 1985). Ambas as formas coexistem em muitos

relacionamentos organizacionais e refletem o caráter dinâmico e estratégico do poder, que se ajusta conforme os contextos e interesses de cada vínculo interorganizacional.

Morsy (2017) exemplifica bem essa dinamicidade do poder ao investigar como as posições de poder e os relacionamentos entre compradores e fornecedores se ajustam conforme os interesses de cada parte. Os resultados revelaram que fatores como a confiabilidade financeira influenciaram diretamente a distribuição de poder na relação. Quanto maior a capacidade do comprador de cumprir suas obrigações financeiras, maior o poder que ele adquire sobre os fornecedores. Por outro lado, a incapacidade dos compradores de lidar com condições adversas do mercado, como instabilidades políticas e econômicas, comprometeu sua avaliação pelos fornecedores e reduz sua influência na relação. Esses achados reforçam a ideia de que o poder, nos relacionamentos interorganizacionais, é condicionado por atributos contextuais e pela percepção das partes envolvidas.

Ainda nessa relação entre compradores e fornecedores, vale ressaltar que há situações em que o ator menos poderoso é o comprador, e há momentos em que o menos poderoso é o fornecedor, não havendo, portanto, como generalizar de que somente um deles seja o mais poderoso nesse vínculo. Em um relacionamento interorganizacional onde compradores e fornecedores negociam recursos entre si, depreende-se que o poder reside no comprador, o qual a princípio tem o recurso financeiro para adquirir o que precisa. Entretanto, o poder estará de fato com aquele que deter o controle dos recursos escassos e necessários, que pode até ser o próprio recurso financeiro

Outra questão que mostra o impacto na relação de poder ocorre quando uma organização depende exclusivamente de um fornecedor para um determinado componente. Ou seja, na ausência de fornecedores substitutos, a organização torna-se totalmente dependente desse fornecedor, o que enfraquece sua posição de poder (Ford, Wang, & Vestal, 2012). Essa situação gera consequências e provoca mudanças no comportamento das partes, obrigando a organização a ser menos resistente às exigências e condições impostas pelo parceiro fornecedor.

Portanto, diante da concentração da base de fornecedores, a participação de mercado e a dependência de recursos críticos, as relações de poder entre as organizações sempre se manifestam dentro de contextos específicos ou são originadas a partir deles. Isso significa que o poder não é absoluto, mas sim condicionado e moldado pelas circunstâncias em que as organizações estão inseridas. Ou seja, o poder pode ser determinado pela base de fornecedores que uma determinada organização possui, pela sua participação no mercado, ou também pela dependência de recursos que uma organização possui de outras (Cox, 2001). A participação de

mercado, por sua vez, confere à organização a capacidade de estabelecer regras e restrições para seus parceiros, além de restringir e inibir ações que contrariem seus interesses.

O poder se manifesta nos relacionamentos interorganizacionais quando determinadas ações e condutas adotadas por uma organização limitam ou moldam as possibilidades de ação da contraparte. Nesse sentido, a relação de poder refere-se à capacidade efetiva de uma organização influenciar, controlar ou condicionar o comportamento de outra (Emerson 1962), que pode ocorrer quando uma parte se aproveita da dependência da outra em seu próprio benefício. O poder, portanto, se concretiza quando essa influência é efetivamente exercida. A dependência, por si só, não garante o exercício do poder, mas constitui uma base sobre a qual ele pode ser estabelecido.

Essa dinâmica entre poder e dependência revela-se especialmente relevante nas interações entre organizações, nas quais desequilíbrios na posse ou no controle de recursos, assim como na definição de interesses, podem gerar desequilíbrios significativos no relacionamento. Quando uma das partes passa a depender excessivamente da outra para manter suas operações ou alcançar seus objetivos, cria-se um ambiente propício para a imposição de vontades. Nesses casos, o poder deixa de ser apenas uma possibilidade latente e passa a se manifestar de forma concreta nas decisões estratégicas e nos comportamentos adotados no relacionamento interorganizacional.

As decisões e comportamentos de uma parte mais poderosa influenciam diretamente as respostas da outra parte, afetando sua autonomia (Klein & Pereira, 2016; Rossetto & Rossetto, 2005). Um exemplo disso é o poder de barganha, que representa a capacidade de uma organização de impor condições em favor de seus próprios interesses (Cox, Ireland, Lonsdale, Sanderson, & Watson, 2003; Kim & Zhu, 2018). Trata-se de um esforço deliberado para influenciar o comportamento do parceiro de modo que este atenda a determinadas demandas ou expectativas. Clientes com alto poder de barganha podem pressionar seus fornecedores a realizar investimentos específicos, muitas vezes onerosos e sem garantia de retorno, resultando em redução do fluxo de caixa e aumento dos custos operacionais, o que pode levar a dificuldades financeiras para os fornecedores (Kim & Zhu, 2018).

Muitos estudos que abordam o poder nos relacionamentos interorganizacionais concordam que em tais relacionamentos há uma forte presença de assimetria de poder (e.g., Alrosjid *et al.*, 2021; Ford *et al.*, 2012; Siemieniako & Mitręga, 2018). A assimetria pode ser entendida como o desequilíbrio entre os níveis de dependência entre os atores, em que uma parte depende significativamente mais da outra (Hausman & Johnston, 2010; Michalski, Montes, & Narasimhan, 2019; Rungsithong & Meyer, 2020). Segundo Lawler e Yoon (1996),

essa diferença nas dependências reproduz o exercício do poder do ator mais forte sobre o mais fraco, restringindo sua liberdade de negociação e de tomada de decisão. Acrescenta-se que a assimetria de poder pode favorecer comportamentos oportunistas, quando uma das partes age de forma egoísta e estratégica para obter vantagens e aumentar a incerteza ambiental (Michalski *et al.*, 2019; Pradabwong, Braziotis, Pawar, & Tannock, 2015). Nesses contextos, os relacionamentos tornam-se menos previsíveis, menos estáveis e mais vulneráveis a riscos, dificultando o planejamento e a construção de parcerias de longo prazo baseadas em confiança mútua.

Dessa forma, a diferença de poder nos relacionamentos evidencia a existência de atores mais poderosos e menos poderosos. Como resultado, uma organização que detém o poder pode usar sua posição dominante para negociar melhores preços com seus parceiros (Zhang *et al.*, 2009), ou então pressioná-los a compartilhar suas informações e tecnologias com os concorrentes (Handley & Benton, 2012). Um comprador pode também usar seu poder para mudar o comportamento de um fornecedor, estabelecendo ações e orientações de condutas e de respostas do fornecedor (Maloni & Benton, 2000; Patatoukas, 2012), como o aumento de pedidos e a redução dos prazos de entrega (Pulles, Veldman, Schiele, & Sierksma, 2014). Quando a organização percebe que está em uma situação de poder superior aos seus parceiros, ela provavelmente utilizará do seu poder em função de seus interesses e objetivos (Casciaro & Piskorski, 2005; Hillman *et al.*, 2009).

Para ilustrar este aspecto, Chen, Ding e Ou (2014) mencionam a Wal-Mart que, com suas inúmeras lojas pelo mundo, detém o poder de influenciar a maneira como seus fornecedores direcionam seus negócios. A empresa exigiu que alguns de seus principais fornecedores adotassem a utilização de etiquetas inteligentes de rádio frequência nas embalagens de seus produtos, e estabeleceu um prazo para isso. Toda essa exigência tinha um objetivo, que era conseguir uma redução de custos de estoques e ter uma maior eficiência nas operações da cadeia de suprimentos.

Ao considerar que o poder não é algo imutável, muitas organizações em posições menos favorecidas podem ajustar suas condutas aos diversos contextos de dominação e influência (Alrosjid *et al.*, 2021; Maloni & Benton, 2000). Assim, torna-se relevante observar as fronteiras organizacionais, das quais o poder é um dos elementos centrais. Desenvolver uma perspectiva mais relacional e resiliente, reconhecendo a própria posição no relacionamento, pode contribuir para uma condução mais estratégica das atividades e para um relacionamento mais eficaz com parceiros mais poderosos (Santos & Eisenhardt, 2005).

À medida que as organizações buscam expandir suas capacidades e aumentar seu valor para alcançar sucesso nos negócios, estar em uma posição de menor poder não implica, necessariamente, em desvantagem (Cuevas, Julkunen, & Gabrielsson, 2015; Wang, Yeung, & Zhang, 2011). Pelo contrário, essa condição pode oferecer oportunidades de aprendizado, reposicionamento e até de reversão do quadro de dependência, a partir da construção de competências e do fortalecimento de vínculos estratégicos. Assim, ambos os parceiros em relacionamento de poder assimétrico, especialmente o mais fraco, podem aceitar algum nível de desequilíbrio de poder, desde que também se beneficiem (Clemens & Douglas, 2006; Siemieniako & Mitręga, 2019), assunto da próxima seção.

2.3.2 As organizações menos poderosas

Em vários dos estudos aqui revisados, nota-se um ponto em comum: a ênfase recai sobre as organizações mais poderosas (Shu & Lewin, 2016), frequentemente caracterizadas por seu porte e pela posse de recursos estratégicos. O tamanho da organização é uma característica relevante na configuração do poder e pode ser mensurado também pelo total de ativos e patrimônio (Junaidi, Khasanah, & Nurdiono, 2016), pela quantidade de funcionários (Li, 2015) e pela abrangência de sua atuação no ambiente. Entretanto, o que se observa nos estudos que tratam do poder organizacional, é que a posse de recursos constitui um dos principais determinantes do seu poder (Pfeffer & Salancik, 2003).

Esses recursos revelam-se, portanto, como fatores centrais na configuração do poder organizacional, uma vez que organizações que detêm recursos estratégicos tendem a exercer maior influência nos relacionamentos interorganizacionais, dada sua relevância para outras organizações e o impacto que sua ausência pode causar na continuidade dos negócios (Kalaitzi, Matopoulos, & Clegg, 2019; Pfeffer & Salancik, 2003; Scheer *et al.*, 2015; Ulrich & Barney, 1984). Ademais, é importante considerar que alguns desses recursos, além de não estarem facilmente disponíveis no ambiente, são controlados por um número restrito de organizações (Kim *et al.*, 2004; Medcof, 2001). O controle desses recursos confere às organizações maior poder e capacidade de ação sobre as demais, o que contribui para diferenciar aquelas que ocupam posições de influência daquelas com menor poder.

A posição de poder de uma organização pode ser determinada com base na propriedade de recursos importantes, raros, únicos e não substituíveis, como ativos, processos, conhecimentos, entre outros (Bastl *et al.* 2013). No entanto, o poder organizacional não se limita apenas à posse desses recursos tangíveis e estratégicos. Ele também envolve as capacidades

internas, ou seja, a habilidade da organização de mobilizar seus recursos de maneira eficiente, gerar valor e responder às demandas do ambiente (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Isso inclui suas competências essenciais, que são os conhecimentos específicos, rotinas e práticas que diferenciam a organização de seus concorrentes, bem como suas propriedades operacionais e o conjunto de atividades que realiza (Kähkönen, 2014; Kähkönen & Lintukangas, 2010). Dessa maneira, compreende-se que os recursos que conferem poder a uma organização não se restringem a elementos físicos e financeiros, mas também incluem fatores intangíveis e operacionais.

Inevitavelmente, algumas organizações controlam mais recursos críticos do que outras (Ford *et al.*, 2012). Consequentemente, as organizações que controlam o acesso ou as informações sobre recursos críticos necessários a outras têm mais poder. Em contrapartida, aquelas organizações que necessitam de recursos e não conseguem acessá-los facilmente se enquadram como organizações menos poderosas.

Uma implicação importante dessa análise é que o poder das organizações está diretamente relacionado à dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003). Isto é, uma organização exerce poder sobre outra na medida em que esta última depende de recursos que a primeira controla. Quanto maior a dependência de uma organização em relação a recursos essenciais sob o domínio de outra, maior será o poder desta no relacionamento interorganizacional. Isso significa que o poder não é apenas uma característica interna de uma organização, mas uma condição relacional que emerge da distribuição desigual de recursos críticos no ambiente.

Ao considerar que o poder de uma organização reside, implicitamente, na dependência que uma parte tem da outra (Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 2003), parte-se do princípio de que, quando uma organização depende dos recursos de outra, ela se posiciona como a menos poderosa no relacionamento. Ou seja, em um relacionamento entre duas organizações, o poder de A sobre B está baseado na dependência que B tem de A. Isso significa que, em uma relação de dependência, o poder, tanto da organização mais poderosa quanto da menos poderosa, está relacionado à capacidade de influenciar e negociar com o seu par (Chen *et al.*, 2014; Clauss & Bouncken, 2018). Assim, quanto maior a dependência de uma organização em relação à outra, menor será sua capacidade de intervir ou moldar o relacionamento, o que a posiciona como a parte menos poderosa na interação.

Diante desta análise e ao buscar compreender o contexto das organizações menos poderosas, estas podem ser caracterizadas como organizações que encontram limitações para ter acesso a recursos escassos (Gargiulo & Ertug, 2014; Huo *et al.*, 2017). Isso diz respeito à

dificuldade de elas conseguirem ter controle sobre recursos considerados importantes e, mesmo assim, serem capazes de desenvolver suas atividades. Normalmente, são organizações que geralmente não têm muita escolha, a não ser atender as exigências e demandas de seus parceiros mais poderosos (Brito & Miguel, 2017; Joshi & Campbell, 2003). Ou seja, são organizações que possuem menores possibilidades de escolha frente à outras organizações que são mais poderosas (Brito & Miguel, 2017; Joshi & Campbell, 2003). As organizações mais poderosas, por sua vez, ao estabelecerem maiores exigências de seus parceiros menos poderosos, dificultam possíveis reações das organizações menos poderosas a esse poder existente entre eles (Patatoukas, 2012).

Ao destacar esta assimetria de poder, termo utilizado por diversos autores para evidenciar a diferença de influência entre organizações mais e menos poderosas (e.g., Alrosjid et al., 2021; Casciaro & Piorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hausman & Johnston, 2010), muitos estudiosos a reconhecem como um elemento intrínseco aos relacionamentos interorganizacionais. Além disso, apontam que, quando essas relações assimétricas são conduzidas com inteligência e de forma estratégica, podem viabilizar maior controle e desenvolvimento do relacionamento, gerando benefícios para ambas as partes (Cuevas *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2011).

Em outras palavras, relações assimétricas de poder, apesar do desequilíbrio entre as partes, não precisam, necessariamente, resultar em prejuízos para o lado menos poderoso. Tais relações podem ser estruturadas de forma consensual, considerando os interesses de ambas as partes, por meio de práticas colaborativas, por exemplo (Habib *et al.*, 2015). Isso pode transformar o poder em uma força mobilizadora, não apenas de controle, mas também de geração de valor para as partes envolvidas. Nesse cenário, o poder deixa de ser uma ferramenta de imposição unilateral e passa a representar uma alavanca para o desenvolvimento conjunto, como indicam Cuevas *et al.* (2015) e Wang *et al.* (2011).

Nesse mesmo contexto de assimetria de poder, é possível observar também a ocorrência de conflitos e divergências (Siemieniako & Mitręga, 2018). Brennan e Turnbull (1999), por exemplo, sugerem que em um relacionamento entre um cliente poderoso e um fornecedor menos poderoso, o cliente tende a subestimar o esforço exigido dentro da organização do fornecedor para responder às solicitações de rotina. Isso leva ainda a outra implicação, observada no estudo de Grabher e Ibert (2011), qual seja: em uma relação assimétrica, as adaptações ocorrem muitas vezes apenas do lado menos poderoso, sendo que a parte submissa possui poucas opções de escolha.

Há exceções, no entanto, exemplificadas por organizações menos poderosas que, apesar dessas dificuldades, conseguem responder de forma eficaz à dependência das organizações mais poderosas, muitas vezes assumindo, inclusive, o protagonismo nas relações. Um exemplo é o estudo de Christiansen e Maltz (2002) sobre uma empresa dinamarquesa do setor eletrônico Grundolg Electronics Limited. Trata-se de uma organização considerada menos poderosa, que concentrou seus esforços em se aproximar estrategicamente de seu parceiro mais poderoso. Utilizando sua experiência de longos anos em comandos eletromecânicos para bombas e motores, a empresa ajudou o seu parceiro mais poderoso a desenvolver produtos inovadores e atualizar seus produtos. Com isso, a Grundolg Electronics Limited passou a assumir um protagonismo importante na relação com seu parceiro poderoso, passando a ser capaz de desenvolver produtos inovadores, solucionar problemas e atender as necessidades do seu parceiro e de outros clientes, fortalecendo ainda mais os laços entre eles.

Outro estudo que também trouxe contribuições nessa perspectiva é o de Shu e Lewin (2016), o qual questiona a ideia de que organizações menos poderosas são passivas e inertes diante do ambiente. Esses autores mostram como organizações menos poderosas são capazes de moldar seu ambiente político e regulatório a ponto de criar oportunidades para o seu crescimento. Elas formaram coalizões com ativistas ambientais e conseguiram pressionar agências governamentais a alterar legislação sobre controle de emissões de gases. Com isso, elas conseguiram desestabilizar a estrutura de poder de outras organizações poderosas que tinham ligações políticas e aliados de negócios.

O estudo de Shu e Lewin (2016) é um exemplo de como as organizações menos poderosas têm ganhado um pouco mais de atenção na literatura. Isso porque a expectativa teórica é de que as organizações menos poderosas sejam meramente passivas, sujeitas ao controle de organizações e totalmente dependentes do ambiente. Porém, o que tem chamado a atenção são as narrativas que mostram como as organizações menos poderosas introduziram novas idealizações, tecnologias, em algum momento alterando legislação ou contextos institucionais (Bonardi, Hillman, & Keim, 2005; Gurses, & Ozcan, 2015; Hillman *et al.*, 2009).

Para finalizar, ressalta-se ainda um aspecto importante relacionados às organizações menos poderosas. Trata-se da perspectiva de que essas organizações estão presentes tanto nos relacionamentos diádicos quanto nos relacionamentos triádicos (Bastl *et al.*, 2013; Choi & Wu, 2009a). No diádico, a implicação é direta: quem detém mais poder controla o relacionamento. Porém, ao se analisar sob a perspectiva da tríade, percebe-se que um terceiro elemento pode alterar a dinâmica do poder. A análise passa, então, a depender desse terceiro ator, que pode ser um intermediário do relacionamento, assumindo a posição de parte mais poderosa.

Como ilustração, o estudo de Chen *et al.* (2014) menciona a empresa Dell, que apesar de ser reconhecida por seu porte e poder sobre fornecedores de componentes periféricos, possui pouco controle sobre os fabricantes e fornecedores de chips utilizados nesses componentes. Quando a matéria-prima desses chips começa a ficar escassa ou passa a ser direcionada para outros tipos de equipamentos eletrônicos, a empresa se vê obrigada a negociar, buscando, assim, alternativas de fornecimento.

Em síntese, ao identificar a posição de poder de uma organização em relação a outra, diversos fatores devem ser considerados, conforme discutido ao longo deste capítulo. Esteja ela inserida em um relacionamento diádico ou triádico, as organizações menos poderosas continuam presentes e atuantes, buscando acessar os recursos de que necessitam para reduzir sua dependência em relação às organizações mais poderosas.

2.3.3 Organizações menos poderosas e relações de dependência

A dependência no âmbito das organizações menos poderosas acontece em um ambiente geralmente controlado por empresas poderosas (Shu & Lewin, 2016). Essas organizações, por sua vez, atuam constantemente para moldar o ambiente de tal forma que as organizações menos poderosas dificilmente conseguem alterá-lo (Hillman *et al.,* 2009; Murray, Kotabe, & Zhou, 2005). Porém, como apontado no tópico anterior, organizações com pouco poder podem eventualmente exercer influência sobre seu ambiente externo, reconhecendo e explorando oportunidades institucionais para afetar positivamente sua sobrevivência e crescimento.

A perspectiva mais comum é a de ressaltar que as organizações menos poderosas são totalmente dependentes de ações e estratégias da contraparte mais poderosa (Aldrich & Baker, 2001; Clemente & Roulet, 2015). Ademais, elas tentam oferecer algo que seja percebido como valioso pelas organizações mais poderosas a fim de estreitar os vínculos. Em outras palavras, o retrato mais comum é que as organizações menos poderosas estão envolvidas em relacionamentos instáveis, em virtude do poder, ações e imposições estabelecidas pelas empresas mais poderosas, o que as deixam ainda mais dependentes (Clemente & Roulet, 2015).

Sob o ponto de vista das organizações menos poderosas, os riscos e as dificuldades a serem superadas são ainda maiores (Handley & Benton, 2012; Petersen *et al.,* 2008). Elas normalmente enfrentam dificuldades para entrar e operar em grandes cadeias (Hillman, 2005; Shu & Lewin, 2016), estabelecer alianças com grandes organizações (Schildt, Laamanen & Keil, 2010; Kamal, Honoré, & Nistor, 2021), além de encontrarem obstáculos para acessar recursos financeiros e realizar investimentos (Kim & Choi, 2015; Pu *et al.*, 2023). Como

consequência, as organizações menos poderosas realizam suas atividades com base em relacionamentos frequentemente inseguros e arriscados.

Em outras palavras, as organizações menos poderosas, por estarem dependentes de parceiros mais influentes, frequentemente enfrentam grandes dificuldades. Quando precisam atender à demanda de um parceiro dominante, e não dispõem de outras opções de troca, suas chances de minimizar os impactos da dependência se reduzem significativamente (Lacoste & Johnsen, 2015). Nessas circunstâncias, a organização menos poderosa torna-se vulnerável a riscos associados a mudanças no ambiente, como as oscilações no mercado (Cuevas *et al.*, 2015). Isso pode resultar na ruptura na relação entre as partes, acarretando prejuízos relacionados a investimentos previamente realizados para atender ao parceiro mais poderoso, como aquisições de máquinas, equipamentos ou atividades de pesquisa e desenvolvimento (Clemente & Roulet, 2015; Handley *et al.*, 2019).

Em alguns casos, a dependência de um parceiro mais poderoso não é apenas uma condição imposta pelas dinâmicas do mercado, mas uma estratégia adotada pelas próprias organizações menos poderosas (Ghaffari *et al.*, 2019). Estabelecer um relacionamento próximo com um ator dominante pode oferecer vantagens como estabilidade nas receitas, acesso contínuo a mercados consolidados e previsibilidade na demanda (Belcourt, 2006), fatores especialmente valorizados por pequenas e médias empresas que enfrentam maior vulnerabilidade em ambientes altamente competitivos (Shu & Lewin, 2016). Assim, ao priorizar parcerias duradouras com grandes organizações, essas organizações reduzem custos de transação, minimizam riscos comerciais e podem direcionar esforços para especialização em nichos complementares ao parceiro principal. A dependência, nesse contexto, não se apresenta como uma limitação, mas como possibilidades de inserção estratégica em cadeias mais amplas.

Em vez de buscar autonomia a qualquer custo, algumas organizações reconhecem que ser parceiro de uma organização grande e poderosa pode representar uma oportunidade estratégica. Esse ponto é reforçado por Cuevas *et al.* (2015), que destacam a importância de saber conduzir bem o relacionamento interorganizacional, seja com um único parceiro dominante ou com diversos parceiros. Em outras palavras, quando esse relacionamento é gerido de forma estratégica e inteligente, mesmo organizações menos poderosas podem obter benefícios significativos, ainda que estejam atendendo exclusivamente às demandas de um único parceiro (Siemieniako & Mitręga, 2018).

Ademais, embora a dependência de organizações menos poderosas em relação a parceiros dominantes seja frequentemente associada a vulnerabilidade e assimetria, ela também pode representar uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento organizacional

(Rungsithong & Meyer, 2020). Ao participarem de ações coordenadas por organizações mais influentes, essas organizações têm acesso a práticas gerenciais (Ford *et al.*, 2012), exigências técnicas mais elevadas e padrões de qualidade, o que pode estimular a melhoria de suas próprias atividades.

Essa interação permite a absorção de conhecimento e competências, contribuindo para o fortalecimento de suas capacidades operacionais e estratégicas ao longo do tempo (Jean *et al.*, 2012; Weber & Heidenreich, 2018). Assim, a dependência pode funcionar como uma via de capacitação, desde que a organização menos poderosa esteja disposta a aprender e a se adaptar às exigências da parceria. Dessa maneira, desfrutar dos benefícios de se relacionar com empresas poderosas, mesmo diante de uma realidade de dependência, pode ser atraente e significativo para as organizações menos poderosas (Clemens & Douglas, 2006; Gulati & Sytch, 2007). Elas podem prosperar em suas atividades, se tiverem para isso, um bom direcionamento de suas estratégias e de seus interesses (Johnsen & Ford, 2008).

Ainda que essa relação assimétrica possa favorecer a parte menos poderosa, há limites importantes que ainda existem e que não podem ser ignorados. A dependência de recursos reduz as possibilidades de negociações das organizações menos poderosas com o ambiente (Pache & Santos, 2010; Pfeffer & Salancik, 2003), deixando-as com poucas condições de resposta. Em contrapartida, há situações em que essas organizações buscam estratégias e artifícios para lidar com essa condição e encontrar formas de responder à dependência, como foi observado em alguns relacionamentos diádicos (Casciaro & Piskorski, 2005).

Hallen *et al.* (2014), por exemplo, mostraram que empresas jovens e sem poder tornaram-se capazes de superar as restrições de acesso a recursos e oportunidades por meio de uma maior aproximação com organizações investidoras de capital de risco. A intenção era possibilitar a continuidade de seus negócios em um ambiente mais seguro e menos vulnerável. Mesmo diante desse resultado, o estudo ressalta que muitas das estratégias tradicionais adotadas pelas organizações para minimizar a dependência de recursos, como fusões e *joint ventures*, não são facilmente acessíveis às organizações menos poderosas, por não possuírem histórico de relacionamentos confiáveis e duradouros.

Além dessa busca por aproximação como forma de mitigar a dependência, Habib *et al.* (2015) ressaltaram cinco estratégias que as organizações menos poderosas utilizam para buscar neutralizar o domínio das organizações mais poderosas no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais diádicos, são eles: colaboração, compromisso, diversificação, coalizão e, até mesmo, a saída da relação.

Na colaboração, tem-se a busca por soluções que satisfaçam ambas as partes, fazendo com que as organizações menos poderosas possam promover a importância dos seus recursos para seus parceiros mais poderosos. Já o compromisso significa assumir uma postura de realizar bem as atividades e apresentar soluções de forma rápida e que satisfaçam a todos. O compromisso aponta para o cumprimento de termos e condições contratuais entre as organizações, ficando as organizações menos poderosas na expectativa de obter benefícios mútuos no futuro de continuidade do relacionamento.

A terceira estratégia é a diversificação, que indica que uma organização menos poderosa pode estabelecer um ou mais relacionamentos de longo prazo, além dos já existentes. Essa abordagem permite reduzir a dominância de poder da contraparte mais influente, por meio do envolvimento com parceiros de negócios alternativos, minimizando, assim, a dependência em relação a um único parceiro específico.

A quarta estratégia apontada é a coalizão, que consiste em um acordo temporário e geralmente de curto prazo entre as organizações. Por meio da coalizão, organizações menos poderosas podem unir esforços para exercer maior influência nas negociações e compartilhar recursos. Embora não represente uma solução permanente, a coalizão pode funcionar como uma resposta tática à assimetria de poder e dependência, permitindo que as organizações com menor poder ganhem voz e ampliem sua capacidade de influência frente aos parceiros mais influentes.

A quinta e última opção estratégica disponível para a organização menos poderosa — e talvez a mais radical — é a sua saída da relação. Essa saída indica a intenção da organização menos poderosa de encerrar o relacionamento existente, o que ocorre principalmente quando os custos esperados de permanecer no relacionamento superam os benefícios. Ao sair do relacionamento, a organização menos poderosa rompe os vínculos com seu parceiro mais poderoso, cessando, assim, a troca de bens, contratos, vínculos e compromissos.

2.4 Tríades e seus relacionamentos

2.4.1 Tríades

Conforme apontado no tópico anterior, grande parte dos estudos revisados analisam as relações de dependência a partir de relacionamentos diádicos (Xiao *et al.,* 2019). Um relacionamento diádico pode ser entendido quando se consideram as transações recorrentes entre duas organizações (Choi & Wu, 2009; Wynstra, Spring, & Schoenherr, 2015; Yang, Choi, Carter, & Yin, 2022), permitindo, dessa forma, analisar as interações, acordos e negócios entre

elas (Shipilov & Li, 2012; Vlachos & Singh, 2023). É comum pesquisar os relacionamentos diádicos representando-os pelas figuras do comprador e do fornecedor (Kovalevskaya, Pedersen, Holmen, Kaloudis, & Ringen, 2024; Lin, Wu, & Chiou, 2017). Eles são, normalmente, os que exercem e assumem papéis importantes nas transações e negócios entre as organizações.

Entretanto, Siltaloppi e Vargo (2017) questionam esse enfoque, sugerindo que relacionamentos diádicos não necessariamente criam valor, pois dependem de outros relacionamentos. Para os autores, as organizações estão envolvidas em vários relacionamentos que vão além da díade, seja para realizar negócios, acessar recursos, ou buscar novas oportunidades no mercado (Chen, 2019; Kovalevskaya *et al.*, 2024). Grande parte das pesquisas empíricas ainda se concentra predominantemente nos relacionamentos diádicos, indicando uma compreensão limitada da dinâmica triádica (e.g., Baker & Faulkner, 2002; Low, 2018; Swierczek & Szozda, 2024).

Essa limitação é preocupante, pois as díades não conseguem representar adequadamente as interações complexas e multidirecionais que caracterizam contextos como colaboração, competição e a própria criação de valor. Nessa perspectiva, a criação de valor pode ser entendida como resultado de relacionamentos multilaterais e não bilaterais. A proposta dos autores é que as pesquisas passem a considerar os múltiplos relacionamentos organizacionais. Isto é, por meio desses vínculos, as organizações conseguem ter uma visão mais abrangente de suas interações e são capazes de compreender as influências que outros atores exercem, direta ou indiretamente, sobre seus relacionamentos.

Outros autores ressaltam a necessidade de se estudar os relacionamentos interorganizacionais para além da díade (e.g., Choi & Wu, 2009a; Giones, Shankar, Smith, Garcia-Herrera, & Timmermans, 2024; Low, 2018; Mena, Humphries, & Choi, 2013; Vedel, Holma, & Havila, 2016), mais especificamente, as tríades ou relacionamentos triádicos. Vedel *et al.* (2016), por exemplo, apontam que a ligação entre três atores constitui o fundamento básico para a formação de uma estrutura triádica clara e bem definida. Segundo os autores, o terceiro ator deve estar vinculado aos outros dois para que seja possível analisar, de forma efetiva, os relacionamentos triádicos. Assim, para que se configure uma tríade, é necessário que os três atores estabeleçam relações ocasionais ou, em alguns casos, recorrentes, seja para realizar negócios, trocar produtos, compartilhar informações, entre outros (Havila, Johanson, & Thilenius, 2004; Wynstra *et al.*, 2015; Yang *et al.*, 2022).

A presença de mais um participante na díade aumenta as incertezas comportamentais de seus membros (Low, 2018; Chae *et al.*, 2019), pois introduz um novo ator nas decisões e

estratégias, o que pode gerar divergências de ideias e interesses. Wu, Choi, e Rungtusanatham, (2010), por exemplo, estudaram a relação entre dois fornecedores concorrentes trabalhando em conjunto para atender aos requisitos de um comprador. Eles mostraram que a influência da participação de um terceiro ator interferiu no desempenho operacional de um dos fornecedores. Isso porque o comprador, ao dispor de maior poder de escolha, tornou-se mais exigente e passou a influenciar os fornecedores a atenderem às suas determinações.

Ademais, a introdução de um terceiro ator altera a dinâmica social entre dois participantes, pois cada um deles não apenas interage direta e reciprocamente com outro, mas também passa a atuar como intermediário entre os demais (Simmel, 1950). Diferentemente das díades, no contexto triádico, a relação direta entre dois atores é influenciada pela relação indireta mediada pelas interações que ambos mantêm com o terceiro ator. Em outras palavras, cada um dos três participantes atua simultaneamente como elo e mediador no relacionamento entre os outros dois.

As tríades podem assumir basicamente, dois tipos de estrutura: as tríades abertas e as fechadas (Mena *et al.,* 2013; Vedel *et al.,* 2016). Nas tríades abertas, os três atores estão indiretamente conectados entre si por meio da mediação de um dos participantes. Já nas tríades fechadas, todos os atores mantêm conexões diretas uns com os outros. Em geral, as tríades buscam estabelecer ligações com base nos vínculos existentes entre os atores, seja por meio dos recursos que compartilham ou das atividades que exercem em conjunto (Håkansson & Snehota, 1995).

Em outras palavras, o terceiro ator que compõe a tríade pode atuar de diversas formas no relacionamento triádico, estando interligado aos outros dois atores de maneira direta ou indireta (Shipilov & Li, 2012). Em certos contextos, os três membros podem manter contato direto entre si, em outros, apenas dois mantêm vínculo, enquanto o terceiro se relaciona apenas com um dos demais.

Obstfeld, Borgatti e Davis (2014) exemplificam algumas dessas formas de interação ao analisarem estruturas triádicas como corretagem, mediação e coalizão. Na corretagem, o ator denominado corretor exerce o papel de intermediário na interação entre os outros dois atores. Na mediação, um terceiro participa da díade geralmente com o propósito de influenciar comportamentos, orientar condutas ou auxiliar numa demanda específica, como um cumprimento normativo. E, por fim, a coalizão enfatiza o relacionamento entre os três atores como um todo. O terceiro membro passa a fazer parte permanente da tríade, contribuindo para a manutenção e fortalecimento da relação ao longo do tempo (Habib *et al.,* 2015; Krackhardt, 1998).

Temas como desempenho e cooperação (Dubois & Fredriksson, 2008; Peng, Lin, Martinez, & Yu, 2010; Weber & Heidenreich, 2018; Wu *et al.*, 2010), confiança e comprometimento (Havila *et al.*, 2004), e compras de serviços (Raassens, Wuyts, & Geyskens, 2014) têm sido investigados a partir do enfoque triádico. A tríade também tem sido utilizada para analisar como um comprador estabelece diferentes tipos de relacionamento com seus fornecedores (Choi, & Hong, 2002). Esses estudos reforçam o potencial analítico da estrutura triádica na compreensão das dinâmicas interorganizacionais mais complexas, indo além das interações puramente diádicas.

Wu *et al.* (2010), por exemplo, examinaram os relacionamentos entre dois fornecedores nas tríades comprador-fornecedor-fornecedor, concentrando-se no aspecto de como esses relacionamentos afetam o desempenho destes fornecedores. Usando dados triádicos de um comprador e de seus fornecedores, os autores estudaram o relacionamento coopetitivo e de desempenho deles. Como relacionamento coopetitivo entende-se quando as partes concorrentes atentas às possíveis ações retaliatórias de seus colegas em futuras interações envolvem-se simultaneamente em relações de colaboração. Os resultados mostraram que existe uma dinâmica da coopetição entre os fornecedores na tríade, ou seja, a influência do comprador sobre os dois fornecedores exerceu um efeito direto e positivo na coopetição entre eles. O estudo também revelou que a coopetição entre os fornecedores teve um impacto direto e positivo no desempenho deles.

Por sua vez, Peng *et al.* (2010) investigaram como os diferentes tipos de tríades e os mecanismos de gerenciamento adotados pela organização afetaram o desempenho e a cooperação. Os resultados deste estudo mostraram que a estrutura da tríade e os mecanismos de gestão adotados exerceram influência significativa sobre o desempenho cooperativo percebido pelas organizações. Ademais, organizações que ocupavam o papel de ponte entre dois outros atores percebiam níveis mais altos de cooperação, especialmente quando há confiança elevada nessa posição. Por outro lado, aquelas que desempenhavam um papel periférico na tríade percebiam um desempenho cooperativo elevado, desde que houvesse uma combinação entre mecanismos de coordenação bem estruturados e altos níveis de confiança. Por fim, nas tríades totalmente conectadas, ou seja, com todos os atores interligados diretamente, o desempenho cooperativo percebido também se eleva quando havia um alto grau de confiança aliado a mecanismos de coordenação eficazes.

Por mais que os membros de uma tríade compartilhem interesses comuns e estejam inseridos nos mesmos relacionamentos, eles possuem o cuidado de preservar, mesmo que minimamente, seus conhecimentos, *know-how*, tecnologia e recursos que consideram

estratégicos (Shipilov & Li, 2012). Dessa maneira, a partir da necessidade de que os membros da tríade podem ter de acessar esses recursos, o que de certa maneira os tornam dependentes entre si (Huang, Lin, Zhou, & Ieromonachou, 2016), é possível depreender que existem relações de dependência na tríade.

Para ilustrar a ideia da relação de dependência nas tríades, Dubois e Fredriksson (2008) mostraram que compradores da empresa Volvo criaram ativamente estratégias de dependência, que envolveu ela própria e dois de seus fornecedores: a empresa Lear e a empresa JCI. Ambos os fornecedores desenvolveram assentos construídos em duas plataformas que a Volvo usava para fabricar os assentos para seus veículos. Enquanto a JCI fabricava os assentos dianteiros, a Lear fabricava os assentos traseiros. Além disso, os dois fornecedores mantinham relacionamentos recíprocos nas quais a Lear montava os assentos dianteiros para a JCI, e a JCI montava os assentos traseiros para a Lear, o que sugere uma clara relação de dependência entre o cliente e seus dois fornecedores.

Ademais, essa dependência se torna mais aparente quando se verifica que os desenhos dos assentos dianteiros e traseiros eram coordenados para garantir uma fisionomia e visual semelhantes, assim como terem o mesmo conforto para as pessoas quando sentadas nos assentos, e igual exigências para as questões relacionadas a segurança dos assentos. Muitas dessas características técnicas eram pré-determinadas pela Volvo, mas vários dos recursos eram decididos em interação entre as três empresas. Lear e JCI, portanto, tinham engenheiros trabalhando em tempo integral nas equipes multifuncionais de desenvolvimento da Volvo.

Esse caso mostra claramente que a dependência decorre de alinhamentos de recursos complementares nos relacionamentos interorganizacionais (Das & Teng, 2003), mas também de decisões e estratégias das organizações que fazem alterações e adaptações de suas atividades para atender objetivos da tríade e dos interesses de seus membros (Choi & Wu, 2009b). Por vez, as consequências destes alinhamentos, decisões e estratégias é um aumento da dependência entre as organizações.

A dependência está presente tanto nos relacionamentos diádicos quanto triádicos, no entanto, no contexto triádico, ela pode se manifestar de forma distintas, ocorrendo tanto em tríades abertas quanto em tríades fechadas (Mena *et al.*, 2013; Vedel *et al.*, 2016). Nas tríades abertas, mesmo que dois membros não tenham conexão direta entre si, um pode depender do outro para realizar suas atividades. Isso ocorre como na corretagem, em que um ator atua como intermediário entre os demais e mantém os outros separados (Obstfeld *et al.*, 2014; Siltaloppi, & Vargo, 2017). Nesse contexto, esses dois membros, embora desconectados diretamente,

tornam-se dependentes das ações ou decisões um do outro para a realização das atividades na tríade.

Na prática, isso significa que, em uma tríade composta por fornecedor-comprador-cliente, quando o fornecedor não tem acesso direto às informações do cliente, e somente o comprador detém esse domínio, o fornecedor, que depende dessas informações para cumprir o seu papel, torna-se dependente do comprador, caso não consiga obtê-las diretamente com o cliente (Li & Choi, 2009)

Já a dependência nas tríades fechadas pode ser caracterizada quando todos os seus membros se encontram diretamente conectados, envolvidos em atividades comumente coordenadas, específicas e individualizadas, nos quais cada ator tem seu papel e atividades específicas a desempenhar (Vedel *et al.*, 2016). Em outras palavras, significa dizer que os três atores se relacionam diretamente e necessitam que cada um desempenha sua atividade para atingir o objetivo comum a todos.

A introdução de um terceiro elemento pode alterar as relações de dependência entre seus membros pelo fato de existir vínculos entre eles. A dependência entre eles está relacionada com estratégias e decisões adotada pelas empresas para conduzir suas atividades. Vedel *et al.* (2016) reforçam esta ideia apontando que uma tríade pode ser formada estrategicamente em resposta à dependência que uma organização possui em relação a uma outra, e com isso conseguir estar menos dependente de um único parceiro, formando assim uma tríade aberta. É o caso de quando uma empresa adiciona mais um fornecedor de um mesmo item para seus negócios. Esta prática faz com que a organização fique menos dependente de um único fornecedor e consiga, com isso, ser mais resiliente no atendimento às suas necessidades.

Já no contexto da tríade fechada, nas quais todos estão conectados diretamente, isso é diferente, pois todos se encontram envolvidos em atividades comuns, coordenadas, específicos e individualizados (Vedel *et al.*, 2016). Para Mena *et al.* (2013), à medida que organizações transitam de uma estrutura aberta para uma estrutura fechada percebem que a dependência entre seus membros aumenta. Em outras palavras, os relacionamentos direto entre os membros produz uma percepção entre eles de que a dependência é maior do que se estivessem ligados indiretamente.

2.4.2 As tríades e a cadeia de suprimentos

Estudos com tríades envolve a investigação de diversos fenômenos nos relacionamentos interorganizacionais, como, por exemplo, a coordenação entre múltiplos atores, a gestão de

dependência e poder, e o compartilhamento de recursos (Chen et al., 2019; Griffith, Hoppner, Lee, & Schoenherr, 2017; Kovalevskaya *et al.,* 2024; Low, 2018). Na gestão da cadeia de suprimentos, isso não é diferente (e.g., Arora & Brintrup, 2021; Choi & Wu, 2009b; McFarland, Bloodgood, & Payan, 2008; Patrucco, Harland, Luzzini, & Frattini, 2022; Shipilov & Li, 2012; Wu & Choi, 2005; Wynstra *et al.,* 2015). A cadeia de suprimentos engloba, em sua essência, diversas tríades interconectadas.

Conforme discutido anteriormente, em virtude de suas diversas formas, da força dos laços entre seus membros e da capacidade de agir como uma entidade única em relação ao ambiente, a tríade permite abranger fenômenos interorganizacionais distintos daqueles analisados exclusivamente em relacionamentos diádicos, que consideram apenas dois membros em uma cadeia (Wu & Choi, 2005; Vedel *et al.,* 2016), como, por exemplo, a mediação de conflitos por um terceiro agente, a transferência de recursos ou informações entre partes não diretamente conectadas e o impacto nas decisões tomadas em um dos elos da tríade (Choi & Wu, 2009b; Durach, Wiengarten, F. & Choi, 2020; Griffith *et al.,* 2017; Zhelyazkov, 2018).

Ademais, analisar relacionamentos interoganizacionais em tríades pode facilitar bastante a tarefa dos pesquisadores por não precisarem, em muitos casos, investigar toda a cadeia, que muitas vezes são extensas e complexas (Mena et al., 2013; Patrucco *et al.,* 2022). Os pesquisadores, portanto, podem utilizar estruturas triádicas como unidade de análise para estudos em cadeias de suprimento e obter com isso informações importantes.

Utilizar as tríades como objeto de estudo na cadeia de suprimentos pode oferecer a possibilidade de se analisar os relacionamentos interorganizacionais entre seus membros posicionados em diferentes partes ao longo da cadeia (Arora & Brintrup, 2021; Vedel *et al.,* 2016). Isso quer dizer que, mesmo havendo um grande numero de organizações conectadas em uma cadeia de suprimentos, seja nos processos de suprimentos, de manufatura ou de distribuição, as tríades, que se encontram presentes ao longo desses processos, ficam disponíveis para serem utilizadas como objetos de estudo e análises pelos estudiosos.

A tríade, sendo a menor unidade de uma cadeia (Choi & Wu, 2009), permite até mesmo compreender que comportamentos adotados nas cadeias, podem ser influenciadas por organizações que estão ligadas indiretamente a ela (tríades abertas). Em outras palavras, tríades abertas, em que um de seus membros não está conectada diretamente a um dos outros dois na cadeia, pode influenciar as atividades da cadeia (Shipilov & Li, 2012). Ou seja, mesmo sem uma conexão direta entre todos os membros, as decisões, ações ou limitações de uma organização podem impactar o funcionamento da cadeia como um todo, influenciando o comportamento dos demais atores envolvidos e, consequentemente, o desempenho da cadeia.

Em consonância com esta discussão, um ponto que chama atenção na análise de tríades nas cadeias de suprimentos é a crescente terceirização de serviços e atividades nas cadeias (Buhman, Kekre, & Singhal, 2009; Hayes, 2008; Mena *et al.*, 2013). Essa estratégia levou a um aumento de tríades abertas nas cadeias de suprimentos, sendo que organizações passaram a se relacionar com outras duas sem estar conectadas diretamente à cadeia, deixando a cadeia ainda mais complexa e fragmentada. Isso porque, diferentemente das estruturas tradicionais de cadeias, na qual as organizações se relacionam linearmente, ou seja, numa sequência de fluxo de materiais e produtos, diversas outras empresas começaram a se inserir nesse contexto, através de relacionamentos específicos com as próprias organizações da cadeia, como, as empresas de Tecnologia da Informação (TI) e Call Center.

Essas empresas passaram a participar dos processos das organizações, o que de certa maneira acabou por exercer influência nas atividades da cadeia (Li & Choi, 2009). O ponto crítico dessas configurações é que o arranjo constituído pelas organizações, fornecedores e prestadores de serviços paralelos passaram não somente a estabelecer relacionamentos com a empresa contratante, mas também entre si e com outras empresas membros da cadeia (Wynstra *et al.*, 2015). Ou seja, extrapola-se o relacionamento diádico contratante-contratada para relacionamentos triádicos entre organizações em cadeia de suprimentos assumindo diversos papéis, o que contribui para que a cadeia perca um pouco da sua sinergia e esteja mais vulnerável a falhas e riscos de desempenho.

Em suma, estudar as tríades nas cadeias de suprimentos tem se revelado útil, principalmente pelo fato de que essas cadeias estão cada vez mais complexas e diversificadas (Mena *et al.*, 2013). Isso tem levado a uma preocupação crescente das organizações em conhecer melhor seus parceiros de negócios. Essa realidade se evidencia na atenção dedicada ao acompanhamento e a gestão desses parceiros ao longo da cadeia. Utilizar o contexto triádico pode representar um caminho promissor para alcançar esse objetivo.

Hartmann e Moeller (2014), por exemplo, relataram que muitas organizações estão encontrando maneiras de gerenciar as cadeias de suprimentos ao analisarem as várias camadas de relacionamento, ou seja, organizações conectadas além das díades, com o intuito de reduzir passivos, otimizar processos e gerenciar as ações dos fornecedores. Para ilustrar, a empresa Puma tem adotado essa estratégia ao incluir, em seus relatórios de sustentabilidade, fornecedores localizados até a quarta camada da cadeia (Puma, 2011). De maneira semelhante, a Nike consegue monitorar vários fornecedores de segunda camada (como produtores de couro e zíperes) que atendem suas fábricas contratadas de calçados e roupas (Lee, Plambeck, & Yatsko, 2012).

Diante disso, observa-se que diversas organizações têm se mostrado proativas na busca por uma compreensão mais profunda de seus parceiros de negócios nas cadeias de suprimentos. Choi e Wu (2009b) reforçam essa ideia ao argumentarem que as tríades são fundamentais para compreender, de forma mais precisa, os relacionamentos reais e complexos presentes nessas cadeias. Para os autores, a análise triádica dos relacionamentos nas cadeias de suprimentos promete abrir novos caminhos para a pesquisa em gestão da cadeia, evidenciando a importância de acompanhar os parceiros que vão além dos relacionamentos diádicos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito detalhar os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa. A estrutura do capítulo está organizada em quatro tópicos. O primeiro tópico discute o método de pesquisa utilizado. Em seguida, o segundo tópico apresenta a seleção dos casos. O terceiro tópico detalha a coleta de dados, explicando como os dados foram obtidos, assim como os instrumentos empregados para a coleta das informações. Este capítulo é concluído com o quarto tópico, que descreve os procedimentos adotados na análise dos dados, especificando as etapas desta análise.

3.1 Método

Para este projeto realizou-se um estudo de caso incorporado de natureza qualitativa (Eisenhardt, 1989; Gehman, Glaser, Eisenhardt, Gioia, Langley, & Corley, 2017). Para dar início à justificativa dessa escolha, parte-se da relevância das pesquisas qualitativas para buscar novas teorias na área de operações, ancorada nas experiências atuais das empresas (Narasimhan, 2014). A natureza da pesquisa qualitativa é indicada para se aprofundar nos fenômenos organizacionais (Pettigrew, 1992), devendo ser utilizada quando se quer entender os fenômenos mais detalhadamente (Lindgreen, Di Benedetto, Thornton, & Geersbro, 2021).

Em outras palavras, a pesquisa qualitativa é a alternativa que o pesquisador possui para compreender os fenômenos a partir do conjunto de elementos apontados pelos indivíduos, que dará o suporte necessário para a compreensão do fenômeno que se deseja estudar (Liamputtong, 2023). Nesse sentido, a pesquisa qualitativa é especialmente útil para o desenvolvimento de *insights* teóricos, quando a pesquisa se concentra em tópicos que a teoria existente não aborda adequadamente (Cornelissen, 2017; Ozcan & Eisenhardt, 2009).

A partir dessas considerações, a escolha pela pesquisa qualitativa neste estudo é justificada pela constatação de que a literatura acerca do tema ainda é pouco consolidada. Ou seja, o estágio do conhecimento é exploratório, necessitando de maior aprofundamento sobre o fenômeno antes da formulação de relações hipotéticas (Lindgreen *et al.*, 2021). Essa lacuna na literatura indica que a adoção do estudo qualitativo pode revelar elementos essenciais para a compreensão de como as organizações respondem às relações de dependência no contexto triádico.

Dentre os métodos utilizados na pesquisa qualitativa, o estudo de caso é indicado quando se pretende buscar respostas para esclarecer e relacionar construtos de um estudo a um cenário

empírico específico (Lindgreen *et al.*, 2021), assim como, explorar fatos e acontecimentos complexos da realidade (Yin, 2005).

O estudo de caso requer que o investigador adentre no contexto real do estudo, e que, ao aprofundar nesse contexto, consiga capturar as evidências importantes e necessárias para a sua pesquisa (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989). Assim, um estudo de caso é uma rica instância empírica de algum fenômeno, normalmente usando várias fontes de dados (Gehman *et al.*, 2017).

Apoiado nesses argumentos, é possível afirmar que o estudo de caso é um método apropriado para a realização deste estudo, especialmente o método de estudo de caso incorporado. Nesse método, o pesquisador considera múltiplas unidades de análise dentro de um mesmo estudo de caso (Eisenhardt, 1989; Gehman *et al.*, 2017; Yin, 2005). Assim, um estudo de caso pode ter uma organização como o caso propriamente dito, considerando departamentos, setores ou grupos de pessoas da empresa como subunidades de análise.

Em cadeia de suprimentos, o estudo de caso incorporado permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos em contextos reais, levando em consideração a complexidade, os múltiplos fatores inter-relacionados e as dinâmicas específicas desta configuração (Childe & Soares, 2022). A cadeia de suprimentos, por serem sistemas complexos, compostos por múltiplos atores, como fornecedores, fabricantes, distribuidores e consumidores (Christopher, 2016), permite abordar essa complexidade ao focar em contextos específicos, entendendo como diferentes partes da cadeia interagem e como as decisões em uma parte afetam as demais (Choi & Krause, 2006). Isto é, envolver o estudo de uma empresa (unidade principal), ao mesmo tempo em que analisa partes específicas da cadeia, como logística, produção ou distribuição (subunidades).

Dessa forma, esse método é adequado a este estudo, pois foi realizado na cadeia de suprimentos da indústria automobilística, a qual é constituída por diversas organizações interligadas, como fornecedores, prestadores de serviços e distribuidores. Com base nisso, considerou-se a proposta de que a cadeia de suprimentos seja o caso, e as diversas tríades nela existentes - constituídas por três organizações, sendo uma montadora e dois fornecedores - sejam as subunidades de análise.

3.2 Seleção dos casos

Três critérios foram apontados para seleção do caso deste estudo. O primeiro deles baseia-se na condição de que a cadeia de suprimentos apresentasse características de ser

hierarquizada. Isso significa dizer que a cadeia, além de estar dividida em camadas de fornecedores e prestadores de serviços, deveria permitir a identificação clara dos diferentes níveis de poder, possibilitando a distinção entre organizações mais poderosas e menos poderosas.

O segundo critério refere-se à possibilidade de realizar a análise da cadeia de suprimentos a partir das tríades nela existentes. Ou seja, estudar os relacionamentos entre três partes interconectadas na cadeia, nas quais as decisões de uma delas afetam diretamente as outras, especialmente ao considerar a diferença de poder entre elas.

O terceiro critério diz respeito ao acesso e à experiência do pesquisador em cadeias de suprimentos, o que facilita tanto a obtenção dos dados quanto a compreensão do funcionamento da cadeia selecionada e de seus respectivos fornecedores.

Considerando esses critérios, optou-se pela cadeia de suprimentos da indústria automobilística. Sua estrutura hierarquizada reflete claramente os diferentes níveis de poder, sendo composta por organizações com maior e menor poder. Essa diferença de poder pode ser observada nos diferentes tipos e tamanho das organizações que participam dessa cadeia, cada uma desempenhando papéis específicos, que variam em termos de recursos, processos e responsabilidades. A participação de cada organização na cadeia depende de diversos fatores, como o mercado atendido, a capacidade de produção e o alcance geográfico, entre outros.

Neste estudo, a cadeia selecionada foi a da Stellantis, mais especificamente a da Fiat Automóveis, composta por empresas de pequeno, médio e grande porte, nacionais e multinacionais, que fornecem desde parafusos e pequenas montagens até componentes de maior valor agregado, como eletrônicos, motores entre outros. Na cadeia de suprimentos da indústria automobilística, é possível observar relacionamentos interorganizacionais entre três membros que, além de manter vínculos entre si, operam conjuntamente em seus processos, muitas vezes dentro de suas próprias unidades fabris ou condomínios industriais, montando subconjuntos e compartilhando atividades.

Também se identificam tríades na cadeia automobilística ao se observar a atuação de um de seus membros como intermediário entre os outros dois (Dubois & Fredriksson, 2008), seja para colaborar, corrigir processos ou até mesmo atender a alguma demanda específica. São cadeias nas quais existem tríades que realizam suas atividades com fluxos bem definidos de matérias-primas, produtos e informações (Choi & Wu, 2009a), percorrendo fornecedores de primeira camada, fornecedores de segunda camada, prestadores de serviços, e outras organizações que, de alguma maneira, dependem da realização individual de cada membro.

Portanto, para as unidades de análise, foram selecionadas tríades compostas por empresas fornecedoras de produtos e serviços na cadeia, incluindo até mesmo a própria montadora de automóveis. Essas organizações atuam em diversas atividades na cadeia de suprimentos da indústria automobilística, tais como suprimentos, manufatura e distribuição. Ou seja, elas estão posicionadas em diferentes áreas ao longo da cadeia, o que possibilita a interação e sinergia com as demais organizações no desenvolvimento de suas atividades (Takeishi, 2001).

A escolha do número de tríades analisadas seguiu as recomendações de Yin (2014) e Shakir (2002), que apontam que o tamanho da amostra de estudos de caso deve ser definido principalmente com base na lógica de replicação, na qual três a quatro casos são considerados como uma quantidade satisfatória. Nesse sentido, este estudo analisou quatro tríades (Ver Figura 3), resultando em oito organizações menos poderosas (OMEP) pesquisadas, incluindo fornecedores de produtos e serviços, além de uma organização mais poderosa (OMAP), representada aqui pela montadora de automóveis.

Tríades	**Organizações participantes**
Tríade 1	Organização menos poderosa (OMEP 1) Organização menos poderosa (OMEP 2) Organização mais poderosa (OMAP) - Montadora
Tríade 2	Organização menos poderosa (OMEP 3) Organização menos poderosa (OMEP 4) Organização mais poderosa (OMAP) - Montadora
Tríade 3	Organização menos poderosa (OMEP 5) Organização menos poderosa (OMEP 6) Organização mais poderosa (OMAP) - Montadora
Tríade 4	Organização menos poderosa (OMEP 7) Organização menos poderosa (OMEP 8) Organização mais poderosa (OMAP) - Montadora

Figura 3. **Quantidade de tríades e organizações analisadas**
Fonte: Autor

Outro ponto a ser considerado é a seleção das tríades e os critérios que permitiram a distinção entre as organizações menos poderosas e as mais poderosas, os quais estão associados

à assimetria de dependência e poder que uma organização tem em relação à outra (Casciaro & Piskorski, 2005). Assim, as organizações mais poderosas são aquelas que dominam e controlam outras organizações em virtude da posse de recursos que possuem (Pfeffer & Salancik, 2003). Essa distinção também pode ser encontrada nos benefícios e vantagens que uma organização obtém do relacionamento (Cuevas *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2011), indicando que as organizações mais poderosas geralmente são aquelas que mais se beneficiam dos relacionamentos, por terem seus interesses atendidos em virtude do poder que exercem.

Este estudo considera a montadora como a organização mais poderosa, uma vez que, além de ser a organização focal da cadeia analisada, exerce grande influência sobre seus fornecedores, estabelecendo exigências de qualidade, prazos e volumes de produção, o que os torna altamente dependentes de suas demandas. A capacidade da Stellantis de direcionar os fluxos de materiais e influenciar as decisões estratégicas de seus parceiros a posiciona em uma condição de maior poder, conduzindo as atividades e assumindo, portanto, o papel de peça-chave na articulação e impulsionamento de toda a cadeia de suprimentos.

Por sua vez, as organizações menos poderosas são aquelas que não conseguem obter uma parcela maior de benefícios do relacionamento, e cujos recursos, além de não serem tão escassos no ambiente, não representam uma ameaça significativa à tríade caso venham a faltar (Cox, 2001). Em outras palavras, não impedem que, nas tríades, as organizações tenham suas atividades interrompidas devido à escassez de recursos (Kalaitzi, Matopoulos, & Clegg, 2019).

Assim, neste estudo, foram consideradas empresas fornecedoras que atuam em serviços de transportes, movimentação, armazenagem e na produção de componentes para a montadora. São organizações especializadas e que possuem *know-how* para executar suas atividades, seja no fornecimento de produtos ou serviços. Cabe reiterar que essas organizações atuam para atender prioritariamente a montadora, resultando em uma relação de dependência assimétrica. As operações dessas organizações na cadeia de suprimentos organizada em torno da Stellantis são consideradas vitais à sobrevivência e continuidade dos seus negócios.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de entrevistas semiestruturadas que, além de constituírem um método de coleta de dados amplamente utilizado em pesquisas qualitativas, são eficazes para compreender em profundidade uma determinada situação (Barratt, Choi, & Li, 2011; Eisenhardt, 1989; Lindgreen, Di Benedetto, & Beverland, 2020). A utilização desse tipo de entrevista permitiu aprofundar a investigação de tópicos inesperados

que surgiram durante a conversa. Isso contribuiu significativamente para o estabelecimento de uma relação mais próxima e espontânea entre o entrevistador e o entrevistado, o que resultou em informações mais autênticas e detalhadas.

Foram realizadas entrevistas com as organizações menos poderosas e com a mais poderosas nas tríades estudada. Uma entrevista foi conduzida com cada organização menos poderosa de cada tríade, totalizando oito entrevistas, e quatro entrevistas foram realizadas com a organização mais poderosa, que contou com um número maior de respondentes (Ver Figura 4). Isso se deve ao fato de que, em cada tríade analisada, foi necessário incluir a organização mais poderosa. Assim, considerando o número de tríades e de organizações envolvidas, foram realizadas 12 entrevistas ao todo: oito com as organizações menos poderosas e quatro com a organização mais poderosa, representada no estudo pela montadora.

Tríades	Entrevistados	Organizações participantes
Tríade 1	Entrevistado 1	OMEP 1 (Organização menos poderosa 1)
	Entrevistado 2	OMEP 2 (Organização menos poderosa 2)
	Entrevistado 3	OMAP (Organização mais poderosa-Montadora)
Tríade 2	Entrevistado 4	OMEP 3 (Organização menos poderosa 3)
	Entrevistado 5	OMEP 4 (Organização menos poderosa 4)
	Entrevistado 6	OMAP (Organização mais poderosa-Montadora)
Tríade 3	Entrevistado 7	OMEP 5 (Organização menos poderosa 5)
	Entrevistado 8	OMEP 6 (Organização menos poderosa 6)
	Entrevistado 9	OMAP (Organização mais poderosa-Montadora)
Tríade 4	Entrevistado 10	OMEP 7 (Organização menos poderosa 7)
	Entrevistado 11	OMEP 8 (Organização menos poderosa 8)
	Entrevistado 12	OMAP (Organização mais poderosa-Montadora)

Figura 4. **Quantidade de entrevistados**
Fonte: Autor

Realizar mais de uma entrevista na montadora revelou-se especialmente relevante, uma vez que a interface entre a empresa e os demais membros da tríade era conduzida por diferentes indivíduos da própria organização. Isto é, a interação da montadora com os demais membros

da tríade (ou seja, os fornecedores) não foi centralizada em uma única pessoa, mas sim conduzida por diferentes profissionais da própria organização. Essa configuração permitiu acessar perspectivas diversas sobre as interações da montadora com os outros atores, o que enriqueceu significativamente a compreensão do fenômeno estudado. Além disso, essa estratégia contribui para reforçar a validade dos dados, ao possibilitar o confronto entre diferentes depoimentos. A realização de múltiplas entrevistas em uma mesma organização, aliás, é uma prática recomendada por Seidman (2013).

Outro aspecto considerado diz respeito ao perfil e à área de atuação dos profissionais entrevistados na montadora. Tratam-se de indivíduos que, além de ocuparem posições estratégicas na hierarquia organizacional, atuam diretamente nas interfaces com os demais membros da tríade. Especificamente, os respondentes desempenham funções nas áreas de compras e comercial, exercendo cargos como compradores e gestores comerciais e de suprimentos. Suas experiências e responsabilidades conferiram ao estudo aportes analíticos relevantes, ao oferecerem visões qualificadas sobre os fenômenos investigados.

Por parte dos fornecedores, os entrevistados possuem experiência predominantemente na área comercial. Esse aspecto é relevante, pois o estudo envolveu profissionais inseridos em funções nas quais o relacionamento interorganizacional é central e exerce um papel estratégico para a condução dos negócios de ambas as organizações. Destaca-se, ainda, que, em algumas organizações menos poderosas, foram entrevistados os próprios dirigentes, uma vez que muitos deles, além de ocuparem cargos de liderança, também desempenham atividades nas áreas de suprimentos e comercial.

As entrevistas ocorreram entre novembro de 2022 e julho de 2023, de forma online. Todas foram gravadas e transcritas literalmente. A duração média de cada entrevista foi de 65 minutos. O pesquisador esteve em Belo Horizonte (MG) e acessou os entrevistados por meio da plataforma Teams, que estavam localizados em cidades da região metropolitana de Belo Horizonte, como Betim, Contagem, São Joaquim de Bicas, Nova Lima, além da própria capital. Também foram entrevistados participantes localizados no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Embora algumas entrevistas tenham sido reagendadas, devido a compromissos inesperados por parte de alguns entrevistados, não houve intercorrências ou interrupções de comunicação durante as entrevistas. Ou seja, durante toda a entrevista, não foi necessário interromper e retomá-la posteriormente. Um dos desafios enfrentados pelo pesquisador foi a dificuldade de conciliar a disponibilidade de agenda de alguns dos entrevistados. No entanto, após várias tentativas de agendamento, foi possível realizar todas as entrevistas previstas.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro (Apêndice A), no qual constam as perguntas discutidas e respondidas pelos representantes das organizações. Roteiros de entrevista são amplamente recomendados na condução de estudos qualitativos (e.g., Belk, Fischer, & Kozinets, 2013; Eisenhardt, 1989; Lindgreen *et al.*, 2021), pois são estruturados a partir de um conjunto de questões organizadas em sequência, do geral para o específico. Ou seja, inicia-se com perguntas mais amplas, seguidas por questões mais direcionadas e específicas.

As perguntas também foram elaboradas com base na literatura (ver Apêndice B), garantindo que tivesse respaldo teórico para fundamentar tanto a sua formulação quanto a análise posterior dos dados. Essa conexão com a literatura possibilitou a identificação de elementos relevantes ao fenômeno estudado, contribuindo para a consistência e profundidade da análise dos resultados.

Assim, o roteiro foi estruturado em quatro partes. Na primeira parte, que inicia a entrevista, foram contempladas questões mais gerais das organizações. A intenção foi conhecer um pouco sobre o histórico, origens, produtos e tempo de relacionamento das organizações e atuação dos entrevistados na cadeia. Isso permitiu que o pesquisador identificasse oportunidades de relacionar essas informações com algumas condições que estivessem ligados, por exemplo, à dependência entre as organizações, já que, relacionamentos de longo prazo podem significar ou acarretar dependência entre elas (Lai *et al.,* 2013). Ainda na primeira parte foram coletadas informações sobre os participantes da pesquisa, relacionadas à trajetória e às experiências deles na organização e na cadeia. Essas informações foram importantes para que o pesquisador entendesse o quanto eles conhecem e possuem vivências em atividades ligadas aos relacionamentos com fornecedores e clientes, nas áreas de compras, comercial, entre outras.

A segunda parte abordou o relacionamento entre as organizações, ou seja, buscou compreender a participação, o envolvimento e os interesses das organizações nas tríades. Os relacionamentos e o grau de envolvimento entre os atores são aspectos fundamentais para a compreensão da dependência organizacional (Butt *et al.,* 2023; Takeishi, 2001). Especificamente, foram explorados aspectos como o tempo de duração dessas relações entre os membros da tríade (Lai *et al.*, 2013), a colaboração entre as partes (Cuevas *et al.,* 2015; Habib *et al.*, 2015) e como as organizações lidam com situações de estabilidades no relacionamento, conflitos ou quando algo na parceria não funciona como esperado (Choi & Wu, 2009b; Petersen *et al.*, 2008).

A terceira parte tratou dos eventos vivenciados pelas organizações nos relacionamentos interorganizacionais, tais como as divergências de interesses entre compradores e fornecedores

ao fazerem ajustes contratuais (Brito & Miguel, 2017; Choi & Wu, 2009b; Eckerd & Sweeney 2018; Kim & Fortado, 2020), envolvendo negociações de preços (Rossetto & Rossetto, 2005; Zhang *et al.,* 2009), volume (Kalaitzi, Matopoulos & Clegg, 2019), envolvimento e desenvolvimento de novos produtos e serviços (Carr *et al.*, 2008; Takeishi, 2001), prazos (Pulles et al., 2014), comprometimento e integração (Chae *et. al.,* 2019; Wu *et al.,* 2004), adaptação das empresas (De Leeuw, Gilsing, & Duysters, 2019; Hallen *et al.,* 1991) e incertezas do ambiente (Gulati, 1995; Hillman *et al.,* 2009; Pfeffer e Salancik, 2003).

A quarta parte refere-se a outras percepções relevantes e informações complementares. Ao final da entrevista, foi proposto aos entrevistados que relatassem pontos relevantes que não foram abordadas nas partes anteriores, ou seja, que pudessem falar sobre temas não diretamente contemplados no roteiro da entrevista.

Entre as fontes utilizadas na coleta de dados, também foram incluídos dados secundários. O uso de dados secundários permite aos pesquisadores aproveitar informações já disponíveis, oferecendo uma forma eficiente e econômica de ampliar o alcance e a profundidade das pesquisas científicas (Creswell, 2013), além de ser considerado importante na análise dos dados (Barrat *et al.*, 2011; Lindgreen *et al.*, 2021). Segundo Lindgreen *et al.* (2021), trata-se do estudo de um ou mais documentos que contenham elementos relevantes importantes, os quais podem se relacionar e complementar outras fontes de informação.

Dessa maneira, durante a coleta de dados, foi solicitado aos entrevistados participantes da pesquisa que fornecessem documentos, relatórios e registro de arquivos. Com isso, o pesquisador pôde ter acesso, além de alguns desses dados, a outros que também estavam acessíveis ao pesquisador e ao público por meio de notícias em jornais, revistas e sites da internet, material publicitário e documentos diversos produzidos pelas organizações e também pela mídia em geral. Também foi possível acessar, embora sem a permissão de cópia e divulgação, alguns contratos entre empresas, nos quais foi possível verificar, por exemplo, cláusulas de condições de fornecimento de recursos, controles e regras.

Por fim, alguns pontos importantes foram considerados durante a coleta, como o encerramento das entrevistas somente quando não surgissem mais informações relevantes. Outro aspecto importante foi garantir aos entrevistados o direito de revisar as transcrições das gravações e assegurar que as informações coletadas não seriam compartilhadas, sendo tratadas de forma confidencial para preservar a privacidade das pessoas e das organizações.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada seguindo um processo de sete etapas descritas da seguinte forma (veja a Figura 5).

Etapas	Atividades
1	Agrupamento, transcrição das entrevistas e leitura dos dados
2	Codificação dos dados
3	Estabelecimento das categorias de análise
4	Refinamento e reagrupamento das categorias
5	Análise comparativa entre as tríades
6	Associação das respostas aos fatores contingentes
7	Segunda análise comparativa entre as tríades
8	Escrita dos resultados e contextualização dos casos

Figura 5. **Etapas do processo de análise dos dados**
Fonte: Autor

A primeira etapa da análise de dados reuniu dados primários e secundários, isto é, os áudios das entrevistas realizadas, documentos, imagens, páginas da *web* e notícias de jornais das organizações participantes. As entrevistas foram transcritas utilizando o *software* Microsoft Teams Office 365. Em seguida, realizou-se a checagem das transcrições com os áudios, a fim de garantir a fidelidade das informações.

Na sequência, procedeu-se ao agrupamento dos dados, realizado por meio da identificação de fragmentos nos textos transcritos das entrevistas que apresentavam sentidos relevantes para a pesquisa (Braun & Clarke, 2006). Ou seja, foram selecionadas passagens que contribuíam para responder à questão de pesquisa e, portanto, pertinentes à análise. Esses trechos foram organizados em uma lista, para serem utilizados posteriormente na próxima etapa da análise.

Nesta etapa foram utilizados os dados secundários. Apesar da limitada disponibilidade desses dados, eles foram utilizados para triangular alguns dados relatados pelos entrevistados. Um exemplo é o caso da OMEP 6, cujo entrevistado mencionou a adaptação de *containers* para possibilitar o armazenamento de quatro veículos, em vez de apenas três. Esse relato foi confirmado por um dado secundário disponível da organização, que descreve: "*A solução*

adotada pela empresa utiliza "container 40 pés" e permite carregar até quatro veículos por unidade".

Após esses procedimentos, a segunda etapa foi feita a codificação dos dados. A codificação é vista como uma etapa fundamental no processo de análise, pois envolve identificar e rotular as diversas informações obtidas ao longo do estudo (Miles & Huberman, 1994; Punch, 2009). Aqui, tal técnica foi usada para analisar partes das entrevistas que se conectam especificamente às características do relacionamento entre a organização mais poderosa e as menos poderosas, bem como os fatores que afetam a dependência.

Nesta pesquisa, a codificação foi realizada por meio da atribuição de códigos às falas dos entrevistados. Ou seja, durante o processo de análise de dados, o pesquisador associou termos representativos de temas e conceitos às declarações dos participantes com o objetivo de identificar, ao longo das entrevistas, ocorrências relacionadas à dependência das organizações menos poderosas em relação à montadora (Miles & Huberman, 1994). Em outras palavras, durante a leitura, foram destacados nos dados das entrevistas trechos de interesse do pesquisador, que estavam diretamente ligados ao problema de pesquisa. Dessa forma, foi possível identificar e codificar diversos trechos da entrevista.

A terceira etapa foi estabelecer as categorias de análise. Após a codificação dos dados, tornou-se necessário organizá-los e atribuir-lhes significado, de modo a possibilitar uma melhor compreensão das respostas dos entrevistados. Dessa maneira, realizou-se o agrupamento dos códigos que apresentavam semelhanças de significado ou que estavam relacionados a uma mesma ideia, dando origem, portanto, às categorias de análise.

Para exemplificar como esse processo foi conduzido, dois depoimentos que abordavam, por exemplo, as expressões "*aceitava o índice de reajuste no contrato*" e "*não tinha muito o que fazer, pois estava em contrato*", foram agrupados em uma mesma categoria. Isso significa que foi gerado um tema central que emergiu a partir desses dados (Braun & Clarke, 2006). Portanto, esses dois códigos foram agrupados em uma categoria comum, de modo que seus significados pudessem ser interpretados de forma mais clara e abrangente.

Dessa forma, os diversos códigos identificados foram organizados e agrupados em várias outras categorias. No caso específico deste exemplo, estabeleceu-se a categoria denominada "Obediência aos contratos estabelecidos", conforme pode ser visualizado na Figura 6, juntamente com outras categorias geradas.

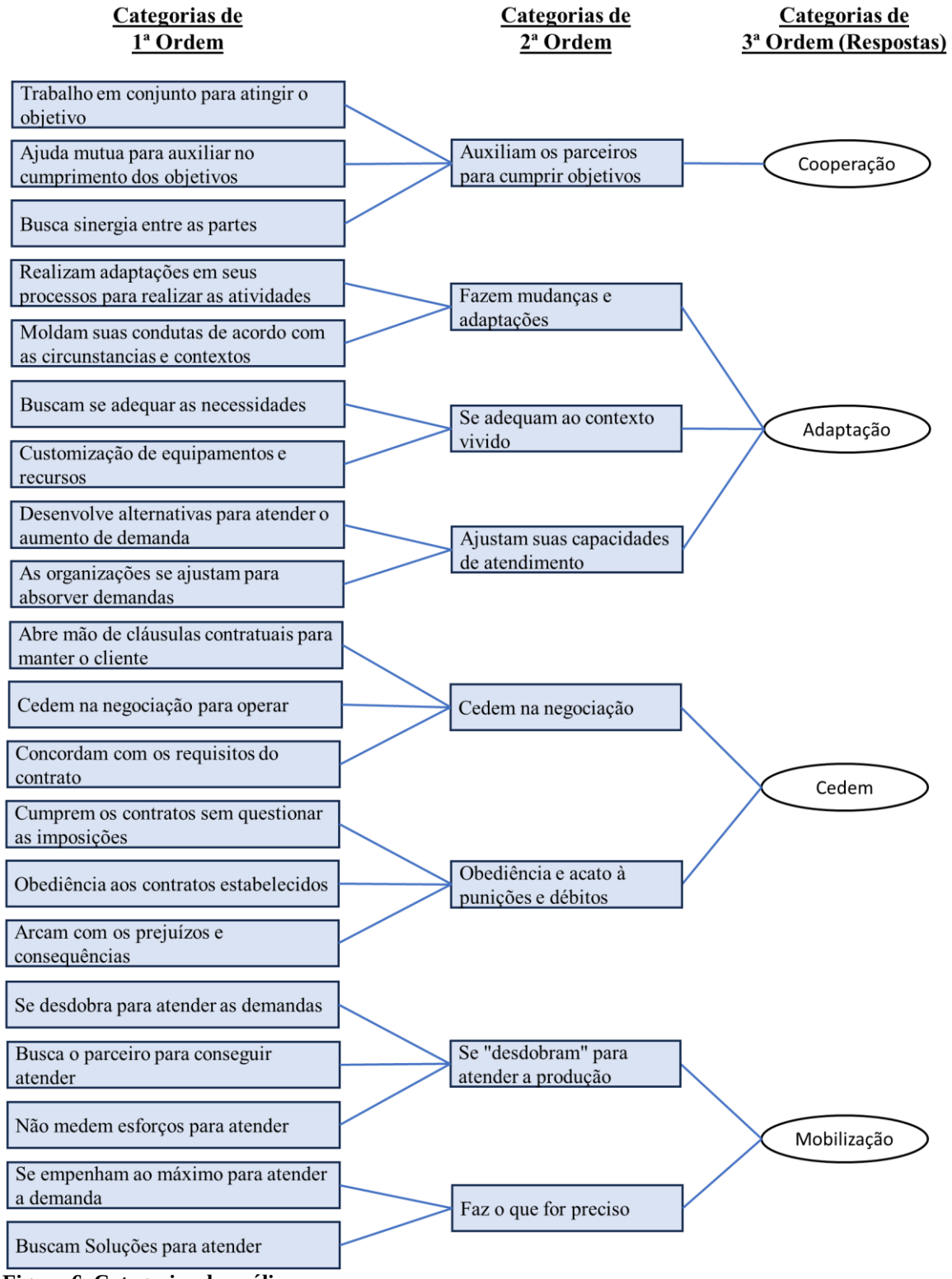

Figura 6. Categorias de análise
Fonte: Autor

Ao realizar esse primeiro processo de agrupamento, chegou-se a um total de 20 categorias, denominadas categorias de 1ª ordem (ver Figura 6), que representaram um agrupamento inicial de respostas com relevância para os objetivos da pesquisa. Em outras palavras, nessa fase, os dados brutos, extraídos das falas dos entrevistados, foram organizados

em categorias iniciais mais simples. Esses agrupamentos foram realizados sem uma interpretação mais profunda, com base apenas na identificação de padrões ou significados diretamente observáveis nos dados (Braun & Clarke, 2006).

De acordo com Gioia, Corley e Hamilton (2013), durante o processo de análise qualitativa, as categorias inicialmente identificadas nos dados podem passar por refinamentos, como a eliminação de categorias irrelevantes, a fusão de categorias semelhantes em categorias mais amplas, ou ainda a divisão de uma categoria em subcategorias mais específicas. Tais procedimentos são fundamentais para transformar dados brutos em estruturas conceituais, alinhando-se à lógica que utiliza códigos de primeira e segunda ordem e categorias abrangentes para construir explicações teóricas.

Portanto, procedeu-se à redução do número de categorias, dando início à quarta etapa da análise de dados. Tal redução é fundamental nas abordagens qualitativas, pois permite o aprofundamento da compreensão dos dados a partir da consolidação de categorias mais amplas e teoricamente relevantes (Grodal, Anteby, & Holm, 2020). Ao agrupar categorias semelhantes e eliminar redundâncias, busca-se, portanto, construir uma estrutura analítica mais coesa, capaz de revelar relações e significados mais profundos nos depoimentos e documentos analisados (Amado, 2014). É nesse momento que as interpretações ganham densidade e começam a sustentar as inferências que serão discutidas nos resultados da pesquisa (Gioia *et al.*, 2013).

Assim, as categorias de 1ª ordem anteriormente estabelecidas foram refinadas e reagrupadas em novas categorias, denominadas categorias de 2ª ordem (Ver Figura 6). Para tanto, foi feito uma comparação entre as categorias de 1ª ordem, com o objetivo de verificar se algumas delas apresentavam similaridades ou conexões conceituais, utilizando as seguintes perguntas norteadoras: Quais categorias de 1ª ordem compartilham uma ideia comum? Quais podem ser combinadas para formar um conceito mais amplo sobre o comportamento dessas organizações? (Braun & Clarke, 2006).

Especificamente, a partir do agrupamento de primeira ordem, que inclui ações como trabalhar em conjunto para atingir objetivos, promover ajuda mútua e buscar sinergia, o pesquisador introduziu um conceito mais amplo, emergindo a categoria de segunda ordem "Auxiliam os parceiros para cumprir objetivos" (ver Figura 6). Essa categoria reflete um padrão de comportamento cooperativo sustentado por um entendimento compartilhado entre as partes (Gulati & Sytch, 2007).

Outro agrupamento das categorias de primeira ordem se refere a ações como adaptar processos, ajustar condutas ao contexto, customizar recursos, desenvolver alternativas e absorver demandas, que fundamentaram a categoria de segunda ordem: Fazem mudanças e

adaptações, adequam-se ao contexto vivido e ajustam suas capacidades de atendimento (ver Figura 6). Essas ações refletem a capacidade adaptativa das organizações diante de ambientes dinâmicos e das exigências específicas de seus parceiros (Choi & Wu, 2009b; Shu & Lewin, 2016).

O agrupamento das categorias de primeira ordem que envolvem ações como abrir mão de cláusulas contratuais, ceder em negociações, aceitar exigências contratuais e arcar com prejuízos fundamenta a categoria de segunda ordem "Cedem na negociação" e "Obediência e acato às punições e débitos" (ver Figura 6). Esse padrão de comportamento revela um posicionamento de submissão nos relacionamentos interorganizacionais frequentemente adotado por organizações em posição de menor poder relativo ou alta dependência (Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 2003).

Por fim, o agrupamento das categorias de primeira ordem que envolvem ações como se desdobrar para atender demandas, buscar o parceiro para viabilizar soluções, e mostrar esforço máximo para cumprir obrigações dá origem à categoria de segunda ordem "Se desdobram para atender à produção" e "Fazem o que for preciso" (ver Figura 6). Esses comportamentos refletem um padrão de comprometimento no qual as organizações se empenham além do esperado para satisfazer seus clientes (Bemelmans, Voordijk, Vos, & Dewulf, 2015; Vos, Schiele, & Hüttinger, 2016).

Estabelecidas as categorias de 2ª ordem, foi realizada a validação delas com os dados. Isto é, após propor essas novas categorias, o pesquisador retornou aos dados para validá-las, respondendo a seguinte pergunta: Essa nova categoria realmente se sustenta nas falas dos entrevistados? Para tanto, foi feita uma confrontação das informações relatadas pelos diferentes entrevistados, a fim de observar se houve confirmações entre as respostas sobre os mesmos fatos. Especificamente, foram confrontadas as respostas dos representantes das organizações menos poderosas com os da mais poderosa.

Após a consolidação e validação das categorias de 2ª ordem, realizou-se um esforço adicional de síntese analítica, com o objetivo de reorganizar e reagrupar ainda mais essas categorias em um conjunto que fosse ainda mais abrangente e significativo (Gioia *et al.*, 2013; Grodal *et al.*, 2020). Esse processo resultou na construção de quatro categorias denominadas de 3ª ordem (ver Figura 6), que representam temas centrais ou eixos interpretativos do estudo.

O processo de formulação das categorias 3ª ordem considerou que, a partir das categorias de 2ª ordem, seria possível identificar padrões mais amplos, com base em semelhanças conceituais e novas conexões entre categorias. Buscou-se então, resumir, em uma única palavra ou conceito, os significados que essas categorias poderiam traduzir. Aqui,

buscou-se dar uma visão mais geral, de forma que essa categorização de 3ª ordem proporcionasse uma estrutura interpretativa mais ampla e integradora. Trata-se, portanto, de uma fase de maior abstração teórica, na qual os significados identificados ao longo das etapas anteriores são reorganizados e integrados de forma mais coesa e interpretativa (Gioia *et al.*, 2013).

Com isso, essas quatro categorias foram constituídas por meio da identificação de convergências de sentido e vínculos conceituais entre as categorias mais específicas (Gioia *et al.*, 2013; Grodal *et al.*, 2020). Assim, escolheu-se a palavra como rótulo final de cada categoria para representar, de forma ampla, integrada e conceitualmente coerente, o núcleo de significado comum às categorias agrupadas.

No caso da categoria de 2ª ordem "Auxiliam os parceiros para cumprir objetivos", a análise interpretativa identifica que esse comportamento está inserido em uma dinâmica relacional mais abrangente: a da cooperação, envolve ações coordenadas entre organizações com vistas a alcançar metas compartilhadas (Bstieler, Hemmert, & Barczak, 2017). Assim, ao agrupar categorias que compartilham esse eixo central, a palavra Cooperação é eleita como categoria de 3ª ordem por sua capacidade de representar, de maneira sintética e conceitualmente robusta, o conteúdo das categorias de níveis anteriores (ver Figura 6).

O agrupamento das categorias de 2ª ordem "Fazem mudanças e adaptações", "Se adequam ao contexto vivido" e "Ajustam suas capacidades de atendimento" deu origem à categoria de 3ª ordem Adaptação. É justificado pelo entendimento de que a adaptação é um mecanismo que envolve a capacidade das organizações de realizar mudanças e de ajustar seus processos, estruturas e práticas em resposta a demandas às necessidades dos parceiros (Holma, 2014; Olivares & Sales, 2009). Assim, ao promoverem mudanças e ajustarem suas capacidades, as organizações apresentam um comportamento adaptativo, principalmente quando essa adaptação está relacionada à habilidade de se reconfigurar para atender às exigências de algum membro da tríade (Leitner, 2023). Assim, Adaptação é eleita como categoria de 3ª ordem por sua capacidade de representar, de maneira ampla e sintética as categorias de níveis anteriores (ver Figura 6).

O agrupamento das categorias de 2ª ordem "Cedem na negociação" e "Obediência e acato às punições e débitos" sob a categoria de 3ª ordem Cessão encontra respaldo na literatura que trata da dinâmica de poder e dependência entre organizações (ver, por exemplo, Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 2003). A disposição para ceder, seja no contexto de uma negociação ou diante de sanções e responsabilidades assumidas, revela comportamentos estratégicos voltados à manutenção do relacionamento, ainda que isso envolva concessões em posição de

desvantagem (Fortes, Agostini, Wegner, & Nosella, 2023; Lumineau & Oliveira, 2017). Ceder, portanto, representa um ajuste relacional que reflete tanto pressões estruturais quanto escolhas deliberadas em prol da estabilidade e continuidade da parceria. A categoria de 3ª ordem Cessão sintetiza essas práticas (ver Figura 6).

Por último, o agrupamento das categorias de 2ª ordem "Se desdobram para atender a produção" e "Faz o que for preciso" sob a categoria de 3ª ordem "Mobilização" é conceitualmente sustentado pela ideia de que a mobilização envolve a ativação de esforços, recursos e competências em resposta às demandas existentes nos relacionamentos inteorganizacionais (Narver *et al.*, 2004). A literatura aponta que, em contextos de dependência, as organizações frequentemente necessitam adotar medidas que extrapolam suas rotinas operacionais, a fim de enfrentar obstáculos e assegurar a continuidade de suas atividades (Alter & Hage, 1993; Provan & Kenis, 2008; Vos *et al.*, 2016). Comportamentos como se desdobrar ou fazer o que for preciso indicam um comprometimento com a entrega e a continuidade das atividades (Siemieniako & Mitręga, 2018). Mobilização sintetiza essas práticas como um conceito de 3ª ordem (ver Figura 6).

Portanto, ao final deste processo, chegou-se a quatro categorias de 3ª ordem: Cooperação, Adaptação, Cessão e Mobilização. Especificamente, a cooperação é a forma pela qual as organizações interagem entre si para atender às demandas relacionadas à execução de suas atividades operacionais (Choi & Hong, 2002; Weber & Heidenreich, 2018). Nesse sentido, as organizações menos poderosas colaboram mutuamente, compartilhando responsabilidades e, em muitos casos, assumindo tarefas umas das outras, de modo a manter o funcionamento conjunto e complementar de suas tarefas (Li, Chai, Qian, & Chen, 2022; Cuevas *et al.*, 2015). Os trechos das entrevistas a seguir ilustram a cooperação (ver Figura 7):

Categorias de terceira ordem	**Trechos das entrevistas**
Cooperação	*"[...] tanto o carregamento quanto o descarregamento são totalmente humanos. Então, já aconteceu situações, por exemplo, de um colaborador se acidentar e aí um concorrente vim e liberar um colaborador para auxiliar-nos, e a gente fazer o contrário também, entende. Numa situação de parceria, mesmo sendo concorrente. É aquela coisa assim; O objetivo tem que ser atingido."* (Entrevistado 1). *"[...] a Stellantis, a OMEP 2 e nós, cada qual com seus diferenciais, características pessoais e potenciais também, eu acho que consegue servir como engrenagem uma complementando a outra."* (Entrevistado 4).

Figura 7. **Trechos da resposta Cooperação**
Fonte: Autor

A segunda categoria de 3ª ordem é denominada Adaptação. Trata-se de mudanças e adequações realizadas pelas organizações menos poderosas em resposta às solicitações da montadora (Holweg, 2005; Ionescu Florea, & Corboș, 2015). Essa resposta revela como essas organizações ajustam suas atividades, rotinas e estratégias com o objetivo de atender às demandas estabelecidas, mesmo que isso exija reconfigurações em suas operações. Os trechos das entrevistas a seguir ilustram a segunda categoria de análise (ver Figura 8)

Categorias de terceira ordem	Trechos das entrevistas
Adaptação	*"[...] a gente vai tentando fazer dentro dos limites da nossa atuação esse ajuste aí, clientes como a Fiat, o que a gente faz, a gente aumenta, estende um período de atuação deles, hoje, a tabela padrão do terminal são 7 dias a gente oferta 10 dias".* (Entrevistado 7). *"[...] uma situação foi uma adaptação de carreta Syder colocando uma régua a mais, mais alta, para evitar o tombamento da carga. Outras adaptações são realizadas dentro dos padrões mesmo, dos veículos que tinham disponíveis".* (Entrevistado 4).

Figura 8. Trechos da resposta Adaptação
Fonte: Autor

A terceira categoria de 3ª ordem, Cessão, refere-se ao fato de organizações menos poderosas submeterem-se às exigências impostas pelas organizações mais poderosas nas relações de dependência (Carr *et al.*, 2008; Low, 2018). Tais organizações, diante da assimetria de poder, acabam por acatar demandas, atender a exigências e até mesmo aceitar sanções, revelando um comportamento marcado pela submissão e pela limitação de alternativas para contestação. Os seguintes trechos das entrevistas servem como ilustração (ver Figura 9).

Categorias de terceira ordem	Trechos das entrevistas
Cessão	*"[...] As negociações geralmente são tensas, principalmente com esses fornecedores. Então eu percebia nas negociações que sempre existiu uma cessão por parte deles, e eles sempre cediam mais na negociação do que nós. Nós utilizamos a influência e a força que tínhamos para buscar ainda retornos mais eficientes nas negociações."* (Entrevistado 6). *"[...] Tem que ceder, porque toda vez quando você tem divergências, um lado tem que ceder para o outro chegar naquilo que pleiteia. Nós nunca encerramos uma atividade sem que aquele atendimento tenha sido completo, até porque é uma perda que para os dois lados. Quando você deixa de fornecer algo para um cliente, este cliente vai bater na porta do concorrente."* (Entrevistado 11).

Figura 9. Trechos da resposta Cessão
Fonte: Autor

Por fim, a categoria Mobilização diz respeito às ações adotadas pelas organizações menos poderosas que extrapolam o que foi acordado, contribuindo proativamente para atender às demandas da organização dominante (Vedel *et al.*, 2016). Em outras palavras, essas

organizações buscam fazer o que for preciso para atender a montadora. Os trechos das entrevistas a seguir ilustram a resposta Cessão. (ver Figura 10).

Categorias de terceira ordem	Trechos das entrevistas
Mobilização	"*[...] A gente conseguia buscar, no nosso concorrente, a solução para atender eles [...] A gente entendia que a necessidade do cliente era maior que o nosso negócio, do que só a minha venda, entendeu! Então buscávamos ali com o meu concorrente.*". (Entrevistado 5) *"[...] Estamos dispostos a fazer qualquer coisa dentro das questões éticas da empresa, não mediremos esforços para manter essa relação, e de contrapartida pelo tempo de parceria e pela fidelidade. E para essa relação da tríade de ganha-ganha, eu posso presumir que a OMEP 4 também estaria disposta a fazer qualquer sacrifício, digamos assim.".* (Entrevistado 4).

Figura 10. Trechos da resposta Mobilização
Fonte: Autor

Na quinta etapa da análise de dados foi realizada uma análise comparativa entre as quatro tríades investigadas. Nessa fase, associou-se as quatro categorias de 3ª ordem, Cooperação, Adaptação, Cessão e Mobilização às respectivas tríades, indicando em quais delas cada uma dessas respostas estava presente.

Para sistematizar visualmente essa associação e facilitar a comparação entre os casos, foi utilizada uma planilha eletrônica no Microsoft Excel, na qual foram registradas e organizadas as ocorrências das categorias por tríade. Essa ferramenta permitiu evidenciar a existência de similaridades e diferenças das respostas das organizações menos poderosas às relações de dependência.

A sexta etapa da análise constituiu em identificar os fatores que condicionam as respostas apresentadas pelas organizações menos poderosas. Durante o processo de análise dos dados, foi possível observar que as quatro respostas identificadas não se apresentavam de forma genérica. Pelo contrário, elas estavam associadas a fatores específicos, o que evidencia uma atuação direcionada por parte das organizações menos poderosas. Essa constatação foi fundamental, pois mostra que essas organizações não respondem de maneira padronizada às relações de dependência. Em vez disso, suas ações são moldadas por fatores específicos[1].

Com isso, identificou-se que a cooperação estava vinculada a processo. Assim, observou-se, que as organizações menos poderosas cooperam especialmente nos processos, articulando-se e auxiliando-se mutuamente para garantir a continuidade das operações (Choi & Wu, 2009a; Li, Chai, Qian, & Chen, 2022) e o atendimento às demandas da montadora, como exemplificado pelos trechos das entrevistas contidos na Figura 11.

[1] Tais fatores estão detalhados no capítulo de apresentação dos resultados

Categorias vinculada a variável	Trechos das entrevistas
Cooperação em processos	*"[...]eles não tinham filial aqui em Betim, então, para eles não mandarem um técnico lá de Curitiba, eles entregavam essas embalagens para gente. A gente fazia a reparação necessária [...] a gente combinava um valor, e fazíamos essa reparação para eles com a orientação e fiscalização deles[...] com o passar dos anos, você vai tendo essa sinergia também com a empresa, ajuda mutua* (Entrevistado 10). *"[...] Nós tivemos que mudar toda operação que nós já tínhamos caminhões posicionados para coletar a carga, a da outra empresa deslocou pessoas pra ir lá desembaraçar a carga. Aí eles fizeram o desembaraço e a gente conseguiu minimizar o impacto, entendeu?"* (Entrevistado 9)

Figura 11. Cooperação em processos
Fonte: Autor

Verificou-se também que a resposta Adaptação era contingente a dois fatores: processo (Slack, Chambers, Johnston, & Betts, 2013) e volumes (Olivares & Sales, 2009). No primeiro as organizações menos poderosas realizam adaptações e ajustes em seus processos de transporte, produção, entre outros para atender a montadora, enquanto no segundo as organizações menos poderosas buscam adaptar suas atividades para atender aos volumes de produtos, matérias-primas ou serviços requeridos pela montadora. No geral, essa adaptação ocorre por meio da reorganização interna, do redimensionamento de recursos e da flexibilização de práticas operacionais. Os trechos das entrevistas a seguir são ilustrativos (Ver Figura 12).

Categorias vinculada a variável	Trechos das entrevistas
Adaptação em processos	*"[...] A gente precisa de ter uma noção de que frequência, tipo de equipamento e peso do que vai ser transportado. Porque determinado momento a gente requer algum equipamento específico. E às vezes a gente não o tem, o mercado não o tem disponível, pode ser customizado. Já tivemos que trabalhar para desenvolver carreta específica para atender a necessidade do cliente."* (Entrevistado 2). *"[...] desde uma questão de layout de processo produtivo, adequação de mão de obra e questão de horário, turno, isso acontece muito. Então, o fornecedor falava, olha antes eu estava produzindo em dois turnos, eu vou precisar fazer um terceiro turno aqui, porque se não, eu não consigo atender a sua demanda dentro do prazo que a gente tem [...] os fornecedores fizeram investimentos para melhorar, por exemplo, sua cabine de pintura, melhorar equipamento de solda, melhorar equipamentos de medição, de fazer a verificação tridimensional."* (Entrevistado 12).
Adaptação em volume	*"[...] O concorrente não deu conta de fazer o trabalho, [...], a gente tinha que ir lá e cobrir a operação dele pelo fato dele não dá conta de fazer, para atender, tínhamos que fazer incrementos de recursos para atender [...] todo final de mês o volume aumenta bastante".* (Entrevistado 1) *"[...]. Ela distribuía os volumes de acordo com o que ela vai precisar [...] acontece dela empresa tirar do outro fornecedor e mandar para nós. A gente conseguia, montava uma estrutura para atender. E isso aí não foi só uma vez que aconteceu" (Entrevistado 10).*

Figura 12. Adaptação em processos e em volume
Fonte: Autor

A partir da resposta Cessão observou-se que contratos estavam diretamente associados a essa resposta. Ou seja, os dados revelaram que as organizações menos poderosas frequentemente cedem diante das condições contratuais, muitas vezes colocadas pela organização mais poderosas. Essa submissão se manifesta na aceitação de cláusulas, na ausência de poder de negociação e na concordância com as imposições da montadora, como prazos, preços e outras obrigações frequentemente definidos de maneira unilateral (Cox, 2001; Snyder, 2023). Esse resultado evidencia a assimetria nos relacionamentos e o impacto direto do contrato como instrumento de controle (Ambrozini & Martinelli, 2017). A Figura 13 contém trechos das entrevistas que são ilustrativos dessa resposta.

Categorias vinculada a variável	**Trechos das entrevistas**
Cessão em contratos	*"[...] teve um ano onde o valor do diesel ultrapassou o limite permitido por contrato para reajuste [...] foi solicitado um reajuste proporcional ao percentual que o diesel representa no frete, e não foi concedido [...] então foi algo que a gente não conseguiu dar andamento. A reação foi manter operação e absorver o custo, esperar a data do contrato vencer para conseguir o reajuste. Realmente, às vezes você tem que fazer aquela conta, ou eu perco o cliente por questão de um reajuste ou eu mantenho o cliente e assumo essa diferença. Não tem como, não tem para onde fugir."* (Entrevistado 4). *"[...] a gente vai tentando equilibrar os pratos de forma que seja uma negociação justa. Mas aí a gente tem que infelizmente "Ceder" né! Chega numa hora que é: Existem clientes e clientes".* (Entrevistado 7).

Figura 13. Cessão em contratos
Fonte: Autor

A quarta e última categoria de 3ª ordem identificada, Mobilização, indica uma associação com o fator volume. Ou seja, o volume é um fator que impulsiona as organizações menos poderosas se mobilizarem, especialmente no que se refere à quantidade de produtos e serviços que precisam ser disponibilizados para a montadora. De acordo com Duchek (2020), essa mobilização se manifesta, principalmente, no empenho dessas organizações em solucionar problemas operacionais, aprimorar sua capacidade produtiva e buscar alternativas viáveis para garantir a continuidade do trabalho e evitar interrupções na operação. Alguns trechos das entrevistas são ilustrativos do fator volume (ver Figura 14).

Categorias vinculada a variável	Trechos das entrevistas
Mobilização aos volumes	*"[...] a gente tinha que estar disposto e preparado para o volume, para mais ou para menos."* (Entrevistado 4) *"[...] surge uma demanda emergencial e uma programação que não estava esperando, mas necessita de um tipo de equipamento específico e aquele equipamento está empenhado em outra operação [...] acabávamos buscando uma outra opção."* (Entrevistado 5) *"[...] a gente sempre abriu espaço para a Stellantis, podemos estar com a fábrica cheia e o cronograma deles que é super apertado, a gente cria soluções para atendê-los."* (Entrevistado 11)

Figura 14. Mobilização em volumes
Fonte: Autor

Na sétima etapa foi conduzida uma segunda análise comparativa entre as quatro tríades investigadas, com foco específico na relação entre as categorias de 3ª ordem (Respostas) e os fatores contingentes identificados. O objetivo foi identificar em quais tríades cada fator contingente – processo, volume e contrato – se manifestou em relação às quatro categorias. Para isso, o pesquisador retomou a planilha eletrônica previamente construída no Microsoft Excel, onde já estavam organizadas as ocorrências das categorias por tríade. A essa base, foi adicionado um novo registro que assinala a presença dos fatores contingentes em cada tríade.

A oitava e última etapa da análise de dados consistiu na escrita dos resultados, integrando as evidências empíricas à contextualização do caso estudado. A escrita do caso e de suas respectivas subunidades de análise (tríades) foi construída por meio da sistematização dos dados empíricos, formando uma narrativa que reúne as falas dos participantes, os trechos das entrevistas e as interpretações analíticas. Ao compor essa narrativa, foi possível ter uma visão mais completa e articulada do fenômeno investigado, ao mesmo tempo em que criou uma base sólida para a discussão dos resultados e das contribuições do estudo.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise dos dados. A estrutura do capítulo está organizada em seis tópicos. O primeiro tópico aborda a cadeia automobilística da Fiat Automóveis, contextualizando o ambiente em que a pesquisa foi realizada. O segundo tópico apresenta as tríades pesquisadas, destacando os principais atores e suas interações. O terceiro tópico expõe a primeira resposta observada, a cooperação, evidenciando como ela se manifesta nos relacionamentos entre os participantes. Em seguida, o quarto tópico trata da segunda resposta, a adaptação, examinando como as organizações se comportam diante da necessidade de se ajustar às demandas de suas atividades. O quinto tópico descreve a terceira resposta, a cessão, enfocando os casos em que houve concessões por parte dos envolvidos. Por fim, o sexto tópico aborda a quarta resposta, a mobilização, discutindo as ações tomadas pelas organizações para conseguirem realizar as atividades na tríade.

4.1 A cadeia automobilística da Fiat Automóveis

Dentre as diversas cadeias produtivas existentes, a cadeia da indústria automobilística se destaca não apenas pela sua ampla abrangência em termos da quantidade de organizações que a compõe (Oliveira, Carneiro, & Silva Filho, 2017), mas também por sua importância e participação no setor industrial brasileiro (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 2020). Ela envolve a atuação de inúmeras organizações fornecedoras de autopeças e insumos que, ao operarem em diferentes áreas, acabam por formar uma cadeia produtiva heterogênea e complexa (Barros, Castro, & Vaz, 2014).

Neste estudo, enfatizamos a Fiat Automóveis, uma marca mundial da Fiat Chrysler Automobiles (FCA), que é considerada o sétimo maior fabricante de automóveis do mundo (Fiat, s.d.). A FCA possui unidades produtivas em 40 países e presença comercial em aproximadamente 150 países (Fiat, n.d.).

Algumas mudanças importantes ocorreram na Fiat Automóveis ao longo da última década. Dentre elas podemos destacar duas que foram decisivas e marcantes. A primeira aconteceu no ano de 2014, onde a Fiat Automóveis passou a compor o grupo FCA. Fruto da fusão da americana Chrysler coma Fiat, esta fusão incorporou diversas outras marcas de veículos da Fiat na Europa e da Chrysler nos Estados Unidos, como as marcas Alfa Romeo, Dodge, Jeep, Maserati e Ram (Stellantis, 2023). Tal operação pretendia estabelecer uma combinação de experiências e *know-how* que pudesse igualar a organização em relação aos seus

principais concorrentes. Também tinha a pretensão de posicionar o grupo como um dos maiores fabricantes de veículos do mundo (Valdes-Dapena, 2021).

A segunda mudança aconteceu no ano de 2021. Trata-se de mais uma nova fusão, só que agora entre o grupo FCA com o grupo Peugeot Société Anonyme (PSA) (UE aprova fusão..., 2020). Denominada Stellantis, o novo grupo reuniu a Fiat e outras 13 marcas de renome no mercado automobilístico, como Citroën e Peugeot (UE aprova fusão..., 2020). Esta nova fusão fez com que a Stellantis se consolidasse como uma das principais fabricantes de automóveis do mundo (Stellantis, 2023).

Dentre as diversas organizações que compõem a Stellantis, a Fiat Automóveis é o objeto de análise deste estudo, mais especificamente a sua planta produtiva no Brasil, situada na cidade de Betim no estado de Minas Gerais.

Criada pelo patriarca Giovanni Agnelli em 1899 na cidade de Turim na Itália, a FIAT (Fábrica Italiana Automobilística de Turim), iniciou a sua história com a produção do seu primeiro veículo, o 4HP, para fazer frente às fabricantes francesas na Itália (Fiat 40 anos..., 2016). Em 1906, já conhecida popularmente na Itália como Fiat, a organização tornou-se a maior montadora de automóveis na Itália, vindo a expandir seus negócios também na produção de tratores e maquinários. Mas foi na produção de automóveis que ela continuou com o seu principal negócio (Fiat 40 anos..., 2016), implantando diversas fábricas pelo mundo, inclusive no Brasil, a partir dos anos 70 (Fiat 40 anos...,2016).

Inaugurada em 09 de julho de 1976, a Fiat Automóveis no Brasil está localizada em uma área de 2,2 milhões de metros quadrados e possui uma capacidade produtiva de 800 mil automóveis por ano (Fiat, N.d.). De acordo com a Tabela 1, no início de suas operações, a fábrica de Betim produziu pouco mais de 8.300 veículos. Entretanto, com o passar dos anos e após a realização de sucessivos investimentos, a Fiat Automóveis alcançou o volume produtivo de 820.041 unidades no ano de 2012, um valor jamais alcançado pela organização desde sua chegada ao Brasil.

Tabela 1
Produção Fiat Automóveis do Brasil

Ano	Automóveis	Comerciais Leves	Total	Ano	Automóveis	Comerciais Leves	Total
1976	8.350	-	**8.350**	2001	384.694	51.524	**436.218**
1977	65.052	-	**65.052**	2002	338.945	47.215	**386.160**
1978	95.695	1.607	**97.302**	2003	309.520	48.451	**357.971**
1979	120.004	9.317	**129.321**	2004	370.252	66.353	**436.605**
1980	145.199	15.018	**160.217**	2005	423.663	79.442	**503.105**
1981	103.672	26.709	**130.381**	2006	480.552	81.979	**562.531**
1982	130.238	33.211	**163.449**	2007	610.323	107.513	**717.836**
1983	115.185	31.028	**146.213**	2008	603.089	119.361	**722.450**
1984	99.843	38.364	**138.207**	2009	603.108	133.512	**736.620**
1985	114.370	36.611	**150.981**	2010	576.307	181.111	**757.418**
1986	130.811	36.578	**167.389**	2011	576.029	186.152	**762.181**
1987	169.760	43.887	**213.647**	2012	648.520	171.521	**820.041**
1988	150.844	62.805	**213.649**	2013	571.935	184.782	**756.717**
1989	149.669	68.160	**217.829**	2014	461.384	214.012	**675.396**
1990	162.577	61.091	**223.668**	2015	339.147	146.141	**485.288**
1991	192.140	63.416	**255.556**	2016	241.485	134.777	**376.262**
1992	244.652	65.620	**310.272**	2017	346.703	147.478	**494.181**
1993	337.445	56.146	**393.591**	2018	332.932	164.236	**497.168**
1994	426.848	73.890	**500.738**	2019	344.581	178.235	**522.816**
1995	396.517	67.152	**463.669**	2020	267.879	164.506	**432.385**
1996	477.775	61.883	**539.658**	2021	386.057	215.748	**601.805**
1997	551.051	68.115	**619.166**	2022	382.227	206.786	**589.013**
1998	360.937	53.137	**414.074**	2023	400.376	218.703	**619.079**
1999	345.575	54.228	**399.803**	2024	412.040	269.853	**681.893**
2000	362.419	71.274	**433.693**	-	-	-	-
		Total			**15.868.376**	**4.618.638**	**20.487.014**

Fonte: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 2025

Os dados da Tabela 1 também revelam que houve um crescimento expressivo na produção da empresa em dois momentos. O primeiro foi entre os anos de 1991 a 1997, onde a organização passou de uma produção de 255.556 veículos em 1991 para 619.166 em 1997, um aumento de 242%. Estes aumentos aconteceram em virtude de incentivos fiscais do governo para as montadoras produzirem veículos com preços mais acessíveis, e também pelas decisões políticas da época que favoreceram às importações e exportações de automóveis (Comin, 1998). Entretanto, nos dois anos seguintes, uma queda na produção foi revelada pela organização, fazendo com que ela produzisse 399.803 mil veículos no ano de 1999, uma queda de 35%. Esta queda foi influenciada principalmente pela crise econômica vivida pelos países asiáticos em

1997 (Averbug, & Giambiagi, 2020), que afetaram as economias e mercados do mundo inteiro, inclusive no Brasil.

Ainda de acordo com a Tabela 1, um segundo ciclo de forte crescimento produtivo é registrado pela montadora entre os anos de 2002 e 2012. Nesse período a organização passou de uma produção de 386.160 veículos em 2002 para o 820.041 em 2012. Mesmo com uma queda na produção três anos após este período, ocasionada por uma crise política e econômica no Brasil que acabou afetando também o mercado automobilístico brasileiro (Fiat foi a marca de carros..., 2018), a Fiat Automóveis foi se recuperando e registrou a marca de 681.893 veículos produzidos no ano de 2024.

No Brasil, os principais resultados da Fiat Automóveis são obtidos pela sua planta produtiva de Betim (Líder de mercado..., 2022), que já chegou a produzir 3 mil veículos por dia (Kutney, 2011). Essa planta cumpre um importante papel no desenvolvimento da cadeia de suprimentos do setor automotivo, principalmente no estado de Minas Gerais[2].

Com a implantação dessa planta, a Fiat Automóveis visava criar um parque de fornecedores de autopeças para atender às suas demandas por peças e acessórios (Ladeira, 2001). No entanto, no início das operações, ainda não havia uma demanda significativa que convencesse as empresas fornecedoras a se instalarem na região, o que dificultou a formação desse parque industrial na região (Averbug, & Giambiagi, 2020). Assim, boa parte das peças e componentes automotivos era fornecida por empresas localizadas, principalmente, no Estado de São Paulo (Averbug, & Giambiagi, 2020). Essa situação gerou grande preocupação com os estoques, que muitas vezes se tornavam excessivos, exigindo amplas áreas de armazenagem e a elevados custos operacionais (Ladeira, 2001).

A partir dos anos 90, com o aumento da produção, a Fiat Automóveis estabeleceu um programa de atração de fornecedores para Betim (Ladeira, 2001). Conhecido como "mineirização", a ideia era atrair fornecedores de autopeças para Minas Gerias. Esse plano consistiu no desmembramento dos processos produtivos de tal maneira que uma quantidade menor de fornecedores suprisse diretamente à montadora por meio de subconjuntos em módulos ou sistemas pré-montados (Vanalle, 2011). Isso favoreceu o aumento da velocidade e

[2] Minas Gerais acolhe o terceiro maior pólo automotivo do Brasil, com 10,7% da produção nacional registrada em 2018 (Sardenberg, & Demmer,2020). Possui uma cadeia produtiva estruturada e também é um grande produtor de matéria-prima para a indústria automotiva (Sardenberg, & Demmer,2020). Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes Automotivos (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores, 2025), em 2024, Minas Gerais foi o segundo estado com o maior número de empresas de autopeças, com 12,0% do total, seguido por 6,3% do Rio Grande do Sul, 5,7% do Paraná, 4,3% de Santa Catarina, 2,2% de Pernambuco, 1,3% do Rio de Janeiro e 1,1% da Bahia. São Paulo detém a maior fatia da produção nacional de autopeças: 65,4%.

capacidade produtiva da montadora, assim como a instalação de mais fornecedores no estado de Minas Gerais (Camargo, & Lemos, 2008).

De maneira mais detalhada, quando os fornecedores se instalaram no parque automotivo de Betim, vários deles supriam a montadora com peças e componentes individuais, ou seja, itens unitários (Vanalle, 2011). Em um segundo momento, eles começaram a fornecer sistemas e conjunto de componentes pré-montados, como é o exemplo do conjunto de suspensão, painéis e quadros de instrumentos, que são resultados de uma pré-montagem realizada por alguns fornecedores (Ladeira, 2001; Vanalle, 2011). O fornecimento de subconjuntos em módulos passou a ser uma estratégia da montadora e seus fornecedores, o que contribuiu para a otimização dos processos, aumento produtivo e melhorias que, por sua vez, resultaram na redução de estoque, custos e também transportes (Averbug, & Giambiagi, 2020).

Com a “mineirização”, fornecedores que tinham unidades produtivas estabelecidas principalmente no estado de São Paulo começaram a migrar para Betim (Averbug, & Giambiagi, 2020), principalmente aqueles que tinham um maior impacto de peso e tamanho dos componentes, como, por exemplo, os bancos fabricados pela Lear e componentes plásticos produzidos pela Plascar. Com o crescimento da escala de produção da Fiat Automóveis, fornecedores estrangeiros também se instalaram em Betim, como a italiana Magnetti Marelli, especializada em componentes eletrônicos, sistemas de iluminação e exaustão, e a japonesa Denso, focada em componentes térmicos, como compressores de ar condicionado. Essa migração também serviu de incentivo para que produtores locais de autopeças e prestadores de serviços ampliassem suas plantas, ao identificarem oportunidades de fornecer para essas empresas.

A partir do momento em que se consolidava o parque industrial de autopeças em Minas Gerais, percebia-se uma grande diversidade de unidades produtivas de componentes e peças (Ladeira, 2001). Atualmente, são mais de 120 fornecedores de materiais diretos. Ademais, cerca de 60% dos componentes adquiridos são fornecidos de organizações que estão instaladas em um raio de até 150 quilômetros da montadora em Betim (Tomaz, 2022). Ali estão organizações que produzem itens que vão desde componentes mais simples, como, parafusos e fixadores produzidos pela empresa Ciser, situada na cidade de Sarzedo em Minas Gerais, até componentes mais elaborados, com maior valor agregado e alta tecnologia, como os componentes eletrônicos fabricados pela empresa japonesa Calsonic Kansei, localizada na cidade de Contagem, também em Minas Gerais (Japonesa Calsonic..., 2018).

Estar em um parque industrial é fator de competitividade tanto para a montadora quanto para seus fornecedores (Machado, Carvalho, & Pizysiezing Filho, 1997; Vanalle, 2011). Trata-

se de uma estratégia de localização adotada por algumas montadoras e fornecedores, com o objetivo de estarem próximos fisicamente, facilitando o desenvolvimento e a produção de sistemas complexos e de maior valor agregado (Ladeira, 2001). Dessa forma, de acordo com as características dos itens e componentes fornecidos, define-se a localização dos fornecedores em relação à linha de montagem da montadora. Um exemplo são os bancos dianteiros e traseiros fornecidos pela empresa Lear do Brasil. Por ocuparem muito espaço de armazenagem, esses bancos são entregues diretamente na linha de montagem da Fiat Automóveis, não havendo, portanto, áreas de estocagem específicas para esse item na planta da montadora. Assim, qualquer atraso na entrega desse componente pode acarretar a paralisação da linha de produção, o que justifica a proximidade geográfica entre a Lear do Brasil e a planta da Fiat Automóveis em Betim.

Em outras palavras, a proximidade geográfica entre fornecedores de produtos com maior valor agregado e a Fiat Automóveis reduz o risco de falta de componentes na montadora, além de permitir uma operação com uma cadeia de suprimentos mais enxuta e previsível. Essa proximidade evita, por exemplo, o transporte de peças por longas distância e congestionamentos no trânsito, além de possibilitar a reposição rápida da carga em casos de acidentes.

A Figura 15 ilustra a importância da proximidade geográfica entre fornecedores e montadora, destacando a localização da Fiat Automóveis e de dois de seus fornecedores: Lear do Brasil e TW Espumas. É possível observar que esses fornecedores estão localizados a apenas 2,5 km da montadora, o que facilita, pelos motivos expostos acima, a logística de suprimentos da cadeia da Fiat Automóveis.

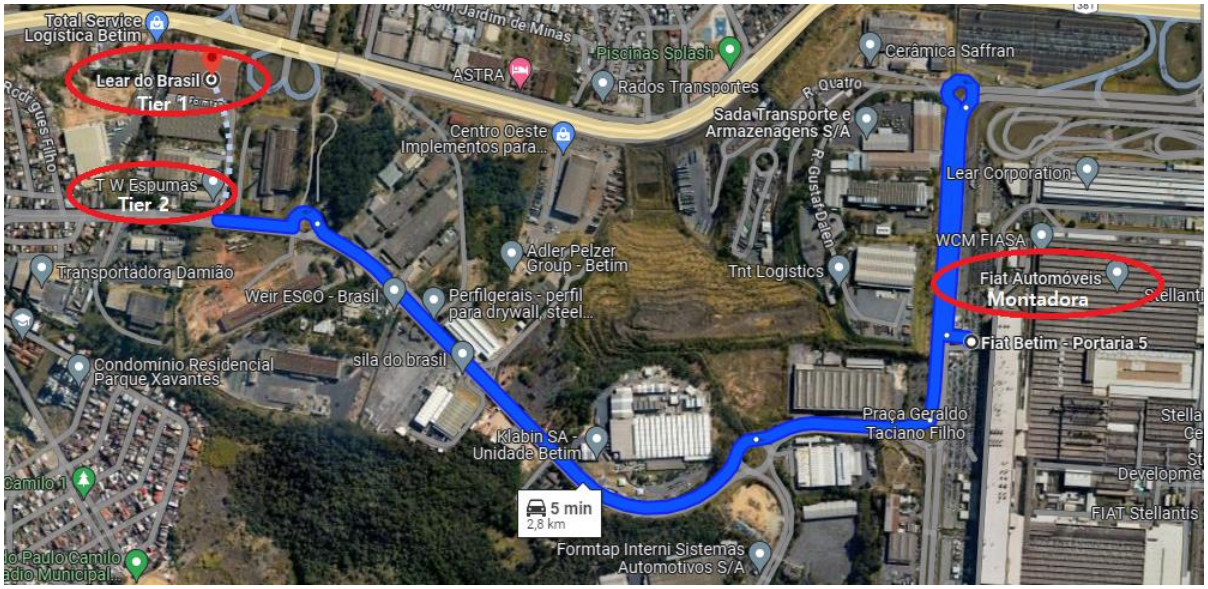

Figura 15. Fornecedores do parque industrial próximo a montadora
Fonte: Google Maps, 05/12/2023

Na discussão da configuração da cadeia de suprimentos da Fiat Automóveis, destaca-se também a existência de uma divisão de níveis de fornecimento, chamada *tiers* (Ladeira, 2001). Os fornecedores *tier* 1, conhecidos também como fornecedores de primeiro nível, são aqueles que vendem predominantemente suas peças e componentes diretamente para as montadoras. Tratam-se de fornecedores que possuem um primeiro vínculo com a montadora (Ladeira, 2001), ou seja, estão ligados diretamente à montadora. Na ilustração da Figura 2 o fornecedor *tier* 1 é a Lear do Brasil.

Os fornecedores *tier* 2 ou de segundo nível são as organizações que fornecem suas peças e componentes predominantemente para os fornecedores de primeiro nível. Os fornecedores *tier* 2 também podem ser fabricantes de subconjuntos e componente pré-montados, mas geralmente eles são fornecedores de peças e componentes individuais (Ladeira, 2001). Os fornecedores *tier* 3 ou de terceiro nível destinam grande parte de sua produção para os fornecedores de segundo nível, e assim sucessivamente.

Para fins de ilustração dos níveis de fornecedores, tem-se que um fornecedor de fixadores de engrenagens (terceiro nível), que são utilizados para fixação das engrenagens na caixa de câmbio, fornece seus componentes ao fornecedor de engrenagem (segundo nível). Por sua vez, ao montar os fixadores nas engrenagens, o fornecedor de segundo nível entrega o conjunto montado para o fabricante da caixa de câmbio (primeiro nível). Esse fornecedor, após a montagem da caixa de câmbio, a entrega para que a montadora (Barros, Castro, & Vaz, 2015). A montadora, por sua vez, faz a montagem da caixa de câmbio no veículo.

Outro ponto que chama atenção na discussão sobre a configuração da cadeia de suprimentos da Fiat Automóveis é que muitos fornecedores de segundo nível são frequentemente especializados na produção de componentes ou submontagens específicas, enquanto os de terceiro nível fornecem matérias-primas essenciais para a fabricação desses componentes (Liu, Feng, & Zhu, 2021). Esses fornecedores possuem o *know-how* necessário para desenvolver e produzir tais itens, enquanto os fornecedores de primeiro nível, em geral, concentram-se na montagem dos componentes fornecidos pelos níveis anteriores.

Além de fornecedores de peças e componentes, cabe salientar a existência de organizações que prestam serviços à Fiat Automóveis (Almeida, Caio, Mercês, & Guerra, 2006). Como exemplo, podem ser citados os prestadores de serviços logísticos, as transportadoras e os fabricantes de embalagens específicas que, embora não forneçam itens montados diretamente nos veículos, desempenham um papel importante na cadeia de

suprimentos da montadora, ao garantir a proteção de peças e componentes contra danos e avarias.

No próximo tópico, são analisadas quatro tríades que compõem a cadeia de suprimentos da Fiat Automóveis, totalizando oito fornecedores. Foram incluídos apenas fornecedores de primeiro nível, ou seja, organizações que fornecem componentes e prestam serviços diretamente à montadora.

4.2 Conhecendo as tríades

A tríade, unidade de análise deste estudo, é composta pelo agrupamento de três organizações (Madhavan, Gnyawali, & He, 2004). Nessas tríades, uma das organizações é a Fiat Automóveis e as outras duas são organizações que atuam em segmentos semelhantes. A Fiat Automóveis, além de estar presente em todas as quatro tríades, é a organização mais poderosa, enquanto as duas outras organizações são as organizações menos poderosas, doravante denominadas OMEPs. A composição das tríades está retratada na Figura 16, destacando-se a área de atuação de cada uma delas, que compreende transportes, logística de exportação e embalagens específicas.

Tríade	**Denominação**	**Atuação**
Tríade 1	OMEP 1	Transportes
	OMEP 2	Transportes
	Fiat Automóveis	Montadora de automóveis
Tríade 2	OMEP 3	Transportes
	OMEP 4	Transportes
	Fiat Automóveis	Montadora de automóveis
Tríade 3	OMEP 5	Logística de exportação
	OMEP 6	Logística de exportação
	Fiat Automóveis	Montadora de automóveis
Tríade 4	OMEP 7	Embalagens específicas
	OMEP 8	Embalagens específicas
	Fiat Automóveis	Montadora de automóveis

Figura 16. Identificação das tríades
Fonte: Autor

A tríade 1 é composta pela Fiat Automóveis e por duas organizações do setor de transportes. Essas empresas são responsáveis pela transferência de peças e acessórios

automotivos, atuando tanto na logística de suprimentos quanto na distribuição. Predominantemente, realizam o transporte de peças e acessórios dos fornecedores até a montadora.

Tal como a tríade 1, a tríade 2 é composta pela Fiat Automóveis e duas transportadoras. Essas empresas são responsáveis pela transferência de peças entre os fornecedores e a montadora. Trata-se de máquinas e componentes com pesos e dimensões elevadas, como moldes de prensas, bobinas de aço e itens específicos que podem chegar a pesar até 15 toneladas. Devido a essa característica, essas OMEPs podem ser consideradas especialistas no transporte desse tipo de peça e componente.

Por sua vez, a tríade 3 é composta pela Fiat Automóveis e duas organizações que atuam na logística de exportação, fornecendo serviços relacionados à armazenagem de peças e produtos em terminais portuários. Assim, realizam serviços de despachante aduaneiro e de transporte marítimo. Estas duas organizações possuem a expertise de atuar nas atividades da logística internacional, o que auxilia bastante a montadora nos seus processos e atividades de exportação e importação de peças, acessórios e de produtos acabados.

Finalmente, a tríade 4 é composta pela Fiat Automóveis e por duas organizações responsáveis pela produção e fornecimento de embalagens para a montadora. Trata-se de embalagens específicas, desenvolvidas conforme a demanda e as necessidades da montadora. Em constante interação com as áreas de engenharia e logística da montadora, essas organizações desempenham um papel fundamental na cadeia de suprimentos da montadora. Sem essas embalagens, que são customizadas para acondicionar peças com diferentes dimensões e pesos, o transporte e o armazenamento de determinados componentes se tornam inviáveis.

4.2.1 Tríade 1

A tríade 1 é composta por duas organizações do segmento de transportes e a montadora. Essas transportadoras estão posicionadas no primeiro nível na cadeia da Fiat Automóveis, transportando autopeças para a montadora. Assim, são responsáveis por realizar a transferência de peças dos fornecedores para a fábrica da Fiat Automóveis em Betim (ver Figura 17). As OMEPs dessa tríade foram fundadas no início dos anos 90 e possuem filiais na cidade de Betim/MG. Além do segmento automotivo, elas também atuam em outros segmentos, tais como farmacêutico e alimentos. Mas é no segmento automotivo que elas concentram suas operações.

	OMEP 1	**OMEP 2**
Ano de fundação	1991	1992
Localização da filial	Betim/MG	Betim/MG
Segmento	Transportes	Transportes
Principais segmentos de clientes	Automotivo, Farmacêutico	Automotivo, Alimentos
Empregados da filial	300	250
Produtos e serviços	Transportes rodoviário e aéreo de cargas	Transportes de cargas; logística aduaneira

Figura 17. Componentes da Tríade 1
Fonte: Autor

A OMEP 1 é uma organização do ramo de transporte de cargas fundada em 1991. Sua sede está localizada no estado de São Paulo. A unidade localizada em Betim é uma filial estabelecida com o intuito de prestar serviços para a Fiat Automóveis. Neste caso, ela transporta peças dos fornecedores locais até a fábrica da Fiat Automóveis em Betim/MG, bem como peças e acessórios do centro de distribuição de peças da montadora para as concessionárias de veículos (Entrevistado 1). Além de realizar o transporte de peças, a OMEP 1 auxilia as operações do centro de distribuição de peças da montadora, realizando movimentação de peças nos almoxarifados, dedicando, para isso mão-de-obra e equipamentos especializados.

O relacionamento da OMEP 1 com a Fiat Automóveis iniciou-se nos anos 90, com a necessidade de a montadora em estabelecer um parceiro que pudesse realizar o transporte de peças da montadora, além de gerir um de seus armazéns (Entrevistado 1). Por muitos anos, o relacionamento foi resultado de uma estratégia da montadora em ter uma organização dentro da sua planta produtiva para auxiliá-la nas operações logísticas em virtude da expertise que a OMEP 1 possuía nesse tipo de operação. Com isso, a relação com a montadora foi se consolidando ao longo dos anos, chegando ao ponto de a OMEP 1 ser a única transportadora a ter uma base de operações dentro da planta da Fiat Automóveis (Entrevistado 1). Com o passar dos anos, a OMEP 1 foi absorvendo outras atividades logísticas da montadora, conforme já mencionado anteriormente.

Com o aumento expressivo da produção da montadora, a OMEP 1 foi pressionada a compartilhar parte de suas atividades com outras organizações. Isso ocorreu porque, ainda em fase de crescimento, ela não conseguia atender plenamente às demandas da Fiat Automóveis. Como consequência, parte de suas atividades de gestão de armazenagem de peças foi transferida para uma grande organização de operações logísticas, uma multinacional holandesa com vasta

experiência neste tipo de operação. Essa nova organização assumiu parte das operações da OMEP 1 nos anos 2000 (A fórmula TNT, 2001). Com essa transição, a OMEP 1 continuou prestando serviços à montadora, mas passou a atuar exclusivamente na atividade de transporte, deixando de lado a armazenagem de peças.

A OMEP 2 é uma transportadora que também possui sede em São Paulo e filial em Betim. Fundada em 1992, a organização se dedica ao transporte de cargas, tendo como um dos seus principais clientes a montadora de Betim. Conforme Figura 17, apesar da sua maior atuação ser no segmento automotivo, ela também realiza transportes rodoviários para clientes do setor de alimentos. Possui aproximadamente 250 colaboradores.

Assim como a OMEP 1, ela transporta peças para a Fiat Automóveis, bem como atua no transporte rodoviário internacional de cargas, principalmente entre o Brasil e Argentina (Entrevistado 2). Ao considerar que a Fiat Automóveis possui uma unidade produtiva na Argentina, existe uma demanda para o transporte de autopeças entre as plantas da montadora no Brasil e na Argentina. Isto é, existem fornecedores que estão localizados na Argentina e fornecem peças para a planta de Betim, assim como fornecedores que estão no Brasil e fornecem peças para a unidade produtiva da Fiat na Argentina. Dessa maneira, a OMEP 2 é uma empresa que atua neste transporte rodoviário internacional[3] da cadeia de suprimentos da Fiat Automóveis. (Site OMEP 2).

A OMEP 2 possui relacionamento com a Fiat Automóveis desde sua fundação em 1992, segundo o Entrevistado 2. De acordo com ele, trata-se de um relacionamento marcado por momentos de discordâncias, mas também de consensos entre as partes. Em algumas ocasiões, há pressão para a realização de atividades não previstas contratualmente, o que acaba gerando certo desgaste no relacionamento e ocasionando divergências que precisam ser resolvidas pela direção das organizações (Entrevistado 2).

Segundo o mesmo entrevistado, apesar das divergências, a OMEP 2 procura preservar o relacionamento com a montadora, ciente da importância que a Fiat Automóveis representa para seus negócios. Com esse objetivo, diversos investimentos foram realizados para atender às demandas da montadora, entre eles, o aumento da capacidade de armazenagem de motores em sua própria planta, o que resultou na redução do tempo de abastecimento desses componentes para a Fiat Automóveis (Site OMEP 2).

[3] O número de transportadoras que realizaram transporte internacional é bem inferior ao número das organizações que se dedicam ao transporte dentro do Brasil. Segundo pesquisa da Confederação Nacional do Transporte (CNT), 84,3 % das empresas entrevistadas realizam transporte interestadual, enquanto apenas 12,1% realizam transporte internacional (Confederação Nacional do Transporte, 2021), o que evidencia uma menor disponibilidade de transporte rodoviário internacional em relação ao nacional.

Essa opinião é compartilhada pelo Entrevistado 3. Para ele, a OMEP 2 sempre esteve muito próxima da montadora, participando ativamente na formulação de novos fluxos de transportes, e auxiliando-a nas soluções de problemas das operações. Com isso, ela é sempre lembrada pela montadora na participação de novos contratos de transportes. "*A OMEP 2 entrou pegando os fluxos, a gente sempre esteve muito próximo com eles, que não era só aquela relação de: ah, eu aciono, eu te mando, você faz e tal. Não, a gente tinha reuniões, periódicas"* (Entrevistado 3).

Pelos depoimentos obtidos tanto do entrevistado representante da Fiat Automóveis quanto da OMEP 2, nota-se um interesse mútuo em manter o relacionamento entre as organizações. Se por um lado existe o interesse da montadora em manter a OMEP 2 operando no transporte rodoviário entre Brasil e Argentina, dada a sua expertise nesse fluxo, por outro lado há o interesse da OMEP 2 na continuação do relacionamento pelas constantes oportunidades de negócios e pelos investimentos realizados para atender a Fiat Automóveis (Entrevistados 2 e 3).

Para eles, o relacionamento entre a OMEP 1 e a OMEP 2 é direcionado principalmente pelas demandas da Fiat Automóveis. Ainda, de acordo com o Entrevistado 1, é um relacionamento pautado pela importância que cada organização possui para a Fiat Automóveis e vice-versa, "*Quando a gente precisava fazer algum trabalho no sentido de cooperação, a gente fazia. Até para entender que nós estamos aqui para atender o cliente*" (Entrevistado 1). Com isso, existe um compromisso em garantir que as atividades da montadora sejam realizadas. Isso pode acarretar, em algum momento, que uma organização assuma parte da atividade da outra para não interromper o processo da montadora.

4.2.2 Tríade 2

A tríade 2 é composta por duas organizações do segmento de transportes e a montadora de veículos. Assim como a tríade 1, as organizações menos poderosas têm o papel de realizar a transferência de materiais, dispositivos e equipamentos das organizações fornecedoras para a montadora (ver Figura 18). Tanto a OMEP 3 quanto a OMEP 4 estão posicionadas no primeiro nível da cadeia da Fiat Automóveis.

	OMEP 3	OMEP 4
Ano de fundação	1972	1966
Localização*	Contagem/MG	Betim/MG
Segmento	Transportes	Transportes
Principais segmento de clientes	Siderurgia, Automotivo, Mineração	Mineração, Siderurgia, Energia
Nº empregados	Aprox. 1.600 (Diretos e indiretos)	Aprox. 1.800 (Diretos e indiretos)
Produtos e serviços	Transportes rodoviário de cargas	Transportes rodoviário de cargas

Figura 18. ***Componentes da Tríade 2***
Fonte: Autor
* Localização de filial

A OMEP 3 está situada na cidade de Contagem em Minas Gerais e foi criada em 1972 para atender a necessidade de transporte rodoviário de cargas do segmento siderúrgico. Expandiu sua atuação para outras indústrias a partir dos anos 80. A organização possui aproximadamente 1.600 colaboradores. Atualmente fornece serviços de transporte para organizações das indústrias de siderurgia, automóveis e mineração.

O relacionamento da OMEP 3 com a Fiat Automóveis existe há mais de 10 anos (Entrevistado 4). Possui muitas cobranças por parte da montadora, principalmente para que ela cumpra os prazos estabelecidos e o transporte dos volumes necessários. "*Se a produção dobrasse, a gente tinha que dar um jeito de atender*" (Entrevistado 4) Sendo assim, o entrevistado ressaltou momentos de tensão durante as negociações comerciais. Ademais, trata-se, segundo sua opinião, de um relacionamento que exige bastante comunicação entre as partes, seja por parte da montadora, ao acionar a OMEP 3 para atender uma demanda emergencial de transporte, ou mesmo de ambas, para repassar informações sobre as operações diárias de transporte.

Quando há novos fluxos de transportes da Fiat Automóveis, a OMEP 3 geralmente é convidada pela montadora a participar da concorrência, já que, segundo o Entrevistado 6, a empresa possui uma estrutura de equipamentos e recursos capaz de suportar os fluxos operacionais da montadora. Entretanto, segundo o Entrevistado 4, é necessário avaliar esses novos fluxos são viáveis economicamente e se estão alinhados à área e região de atuação da organização. Em suas palavras, "*você vai gastar esforço e não vai ter rentabilidade, eu não fico tentando atuar em outras áreas*". Mesmo assim, segundo o Entrevistado 6, a OMEP 3 busca atender a montadora nas suas demandas, pois reconhece a sua importância.

A OMEP 4 está situada na cidade de Betim em Minas Gerais e foi fundada em 1966. A organização possui outras filiais no Brasil, realizando principalmente atividade de transporte de

cargas pesadas para empresas dos setores de mineração, indústrias em geral, siderurgia e energia. Além do transporte de cargas pesadas, a OMEP 4 também realiza serviços de içamento e armazenagem de cargas. Ela possui aproximadamente 1.800 colaboradores diretos e indiretos.

O relacionamento com a Fiat Automóveis existe desde a data da implantação da montadora em Betim, já que foi imprescindível o transporte das primeiras máquinas e equipamentos necessários para a produção dos veículos (Entrevistado 6). Nesta época, muitas máquinas, moldes de prensas e equipamentos originavam-se do exterior, sendo que a OMEP 4 realizava o transporte desses itens que chegavam principalmente pelo porto de Santos e eram direcionados para a montadora em Betim/MG.

Para o entrevistado 5, a montadora e a OMEP 4 possuem um relacionamento pautado pelo atendimento aos requisitos de qualidade dos serviços relacionados aos processos da montadora. Isso porque os equipamentos e maquinários transportados pela OMEP 4 são muito pesados, sensíveis e de alto valor monetário, o que exige grande cuidado e especialização na realização do transporte.

Como resultado dessa especialização, ambas reconhecem a importância de seus relacionamentos. O Entrevistado 5 (OMEP 4), por exemplo, ressalta a importância que a Fiat Automóveis tem para os negócios da empresa quando diz: "*a gente entendia que a necessidade do cliente era maior que o nosso negócio*" (Entrevistado 5).

Mesmo diante da proximidade entre a OMEP 4 e a montadora, há constantes pressões por melhores condições comerciais nas negociações dos serviços. Nas palavras do Entrevistado 7, "*muitas das vezes, a empresa, ela tinha, que melhorar preço, nós compradores, tínhamos a premissa de pedir um pouco mais ainda*".

Entre a OMEP 3 e a OMEP 4 a relação é de pouco envolvimento direto, limitando-se à troca de informações. Cada uma das organizações se limita a atender a montadora em suas demandas. Entretanto, por vezes, ocorrem períodos de maior contato, especialmente quando uma das empresas precisa recorrer à outra para suprir as demandas da montadora. "*Em algumas situações a gente conseguia buscar o concorrente nosso para atender eles"* (Entrevistado 5). Dessa forma, a necessidade e a preocupação em atender à montadora fazem com que as OMEPs se conectem para buscar soluções que respondam adequadamente às demandas apresentadas pela montadora.

Um ponto que chama a atenção nessa tríade é que as OMEPs conhecem alguns dos pontos fortes e fracos de suas concorrentes, no que diz respeito à operação que realizam, à região geográfica de atuação, entre outros fatores. Esse conhecimento faz com que,

frequentemente, as OMEPs deixem de participem de concorrências comerciais em propostas nas quais o concorrente apresenta maior potencial.

Percebe-se, assim, a existência de uma espécie de "acordo de cavalheiros" não formalizado entre as partes, o que leva as organizações a atuarem apenas nos fluxos de transporte que lhes são mais interessantes e rentáveis. Nas palavras do Entrevistado 4 falava-se assim:

> *Aonde que eu sou forte? Eu sou forte aqui [...] aonde você é forte, eu sou forte aqui [...] então tem diferenciais de atuação. Isso não era formalizado, sabe, mas muito bem percebido, perceptível essa questão de não mexer na área do outro*. (Entrevistado 4).

Como resultado, tanto a OMEP 3 quanto a OMEP 4 se fortalecem perante a montadora, ao mesmo tempo em que dificultam a entrada de outras transportadoras nas concorrências por novos fluxos disputados por elas. Ainda segundo o Entrevistado 4, isso "*acaba fazendo com que duas grandes transportadoras se tornem ainda maiores. Porque não dá abertura para outros pequenos*".

4.2.3 Tríade 3

A tríade 3 é composta pela Fiat Automóveis e por duas organizações que atuam no segmento de logística de exportação e importação. As OMEPs desta tríade estão posicionadas no primeiro nível da cadeia da montadora. Elas exercem atividades em terminais portuários, como o transporte e movimentação de carga e descarga de peças e de veículos que chegam ou são destinados a outros países (ver Figura 19). Elas atuam no armazenamento de *contêineres* e serviços de despachante junto aos órgãos de regulação.

	OMEP 5	**OMEP 6**
Ano de fundação	1998	1978
Localização*	Rio de Janeiro	São Paulo
Segmento	Logística de importação e exportação	Logística de importação e exportação
Principais segmentos de clientes	Automotivo Industrias Varejo	Automotivo Agronegócios Indústria e varejo
Nº empregados**	Aprox. 320	Aprox. 250
Produtos e serviços	Armazenagem, movimentação e operação de cargas em terminal portuário	Transporte marítimo e operações de cargas em terminais portuários

Figura 19. Componentes da Tríade 3
Fonte: Autor
* Localização de filial ** Nº de empregados da localização indicada

A OMEP 5 iniciou suas atividades no ano de 1998 como um terminal marítimo voltado para atender às demandas de organizações que importam e exportam produtos. A empresa possui aproximadamente 320 empregados e está situada no estado do Rio de Janeiro, onde atua em serviços essenciais às operações de comércio internacional, como logística de transportes e movimentação de cargas no terminal portuário. Suas operações estão concentradas principalmente nos setores da indústria automotiva e do varejo.

A relação da OMEP 5 com a Fiat Automóveis é caracterizada por uma proximidade significativa. Nas palavras do Entrevistado 7, "*o que também nos coloca como uma grande oportunidade de negócio, é estarmos mais próximos dos clientes. A gente tem uma proximidade de negócio, de entendimento e expertise de cada perfil".* Isso se deve ao fato de a OMEP 5 atuar em áreas específicas, o que exige soluções customizadas e um atendimento rigoroso à legislação.

Em outras palavras, para cada tipo de produto, existem especificidades relacionadas à importação e exportação, envolvendo processos de manuseio, armazenagem e transporte. Dessa forma, tanto a montadora quanto a OMEP 5 trabalham em conjunto para que as operações de comércio exterior ocorram sem atrasos ou obstáculos.

Segundo o Entrevistado 9, existe uma preocupação constante da montadora em garantir a proteção de suas peças e máquinas no terminal. Por isso, a montadora está em constante negociação com a OMEP 5 para que os serviços sejam realizados de forma a atender suas exigências o mais rapidamente possível, assegurando a integridade dos equipamentos. Nas palavras do Entrevistado 9, "*se negocia com o terminal para ser uma operação mais específica pra esse maquinário não ficar junto com os outros contêineres normais, para não correr risco de ter algum impacto, batida, alguma queda, algum dano*".

Diante dessas preocupações, a OMEP 5 busca atender os pedidos da montadora e se posicionar como uma organização capaz de agregar valor aos negócios da Fiat Automóveis. Para tanto, assegura possuir capacidade para realizar operações logísticas de armazenagem, transporte, movimentação de cargas especiais, entre outras.

Da mesma maneira, a Fiat Automóveis considera a OMEP 5 como um importante fornecedor de serviços em função da agilidade nas operações, e por ser um terminal que recebe peças e mercadorias de diversas partes do mundo. Isso ressalta novamente a importância que a OMEP 5 tem para os negócios da montadora, pois permite fazer com que a Fiat Automóveis realize suas operações de importação e exportação para vários locais do mundo.

Segundo o Entrevistado 7, as negociações comerciais entre a Fiat Automóveis e a OMEP 5 não são fáceis, pois se baseiam, por exemplo, em promessas futuras de volumes de

mercadorias. Na maioria das vezes, essas promessas se concretizam, mas, quando isso não ocorre, há um desgaste no relacionamento, já que a OMEP 5 sempre pleiteia volumes mínimos de cargas para operar. Nas palavras do Entrevistado 7,

> *A negociação com a Stellantis é complexa, então perguntamos à Fiat: quantos contêineres? Eles falam que vai operar todo mês por volta de 30, então beleza, aí a gente vai olhar depois e consegue ver que foram só 10, temos que ficar insistindo todo mês para aumentar*. (Entrevistado 7).

A OMEP 6, a segunda organização menos poderosa desta tríade, também atua na operação logística de importação e exportação. Possui aproximadamente 250 empregados e tem cinco escritórios espalhados pelo Brasil, sendo que o escritório central está situado na cidade de São Paulo. A organização possui operações em alguns terminais portuários, como no porto de Santos, no estado de São Paulo; porto de Suape, no estado de Pernambuco; e também no Rio de Janeiro. Realiza serviços de transporte marítimo e soluções customizadas de operações portuárias, como a movimentação de cargas e a operação de cabotagem, que significa navegar entre portos, utilizando unicamente o modal marítimo da mesma costa de um país (Fonseca, 2015).

O relacionamento com a Fiat Automóveis se intensificou a partir de 2003, quando a organização realizou investimentos em mais serviços de soluções logísticas, buscando agilizar o fluxo de peças e veículos no comércio internacional. Entretanto, segundo o Entrevistado 8, ainda são necessárias mais melhorias. Muitas vezes, o fluxo de informação entre a OMEP 6 e a Fiat Automóveis não apresenta a velocidade necessária para garantir essa agilidade, o que ocasiona, em alguns casos, atrasos e demora no desembaraço das mercadorias. Nas suas palavras, "*isso é mais em virtude da centralização mesmo, de mercadorias, de departamentalização, a meu ver, isso é uma burocracia*". Na visão dele, deveria haver uma revisão de vários processos a fim de acelerar os fluxos de atividades. "*Dependendo de certos processos, realmente acho que precisa de ter assim, uma certa revisão"* (Entrevistado 8).

A Fiat Automóveis, muitas vezes, precisa que os serviços sejam realizados de forma rápida e com prazos cada vez mais reduzidos. No entanto, em alguns momentos isso não é possível, principalmente devido a atrasos e burocracias, o que acaba gerando certo conflito entre as organizações. Um exemplo ocorre quando a montadora não disponibiliza os volumes mínimos de mercadorias necessários para que a OMEP 6 possa operar, o que gera desgastes no relacionamento entre as partes. Segundo o Entrevistado 8, "*é necessário carga base, porque*

você tem a negociação de um fluxo de cargas do mundo inteiro, de forma global. Então você tem ali um interesse muito grande em um volume que vai te dar base da sua linha regular".

Uma alternativa para minimizar estes problemas, em que a OMEP 6 precisa atender as demandas da Fiat Automóveis, é agrupar volumes de cargas de outras organizações ou de terminais parceiros. Ou seja, para completar o volume mínimo necessário para operar um navio, o terminal negocia com terminais vizinhos a utilização de cargas que estejam paradas, de modo a preencher os volumes exigidos para a operação. Nas palavras do Entrevistado 8, "*eu vou em quem eu já tenho contrato, eu tenho acordo e vou ver se de repente ele tem mais alguma carga que eu possa puxar*". É um esforço que a OMEP 6 tem realizado para poder operar sem comprometer os prazos e os objetivos estabelecido pelos clientes e pela montadora.

As OMEPs 5 e 6, mesmo sendo concorrentes, estão em constantes interações, como explica o Entrevistado 7, "*a gente faz parte de uma cadeia que fomenta toda essa turma, então, eu tenho além da Stellantis, a OMEP 6*". Por exemplo, quando uma delas precisa movimentar uma determinada carga e não tem expertise em uma rota, a outra assume a carga do cliente ou a auxilia neste processo. Esta relação é interessante pois salienta situações em que uma OMEP necessita da outra e vice-versa. Nas palavras do Entrevistado 7, "*o nosso concorrente, por exemplo, opera fortemente a Europa, então a gente busca adequar o critério de análise para tentarmos nivelar, porque é uma rota em que nós não temos força*".

4.2.4 Tríade 4

A tríade 4 é formada pela Fiat Automóveis e por duas organizações do segmento de embalagens específicas e fabricação de dispositivos industriais. Conforme discutido anteriormente, não se trata de embalagens que acondicionam qualquer tipo de peças ou componentes, mas sim de embalagens customizadas. Como várias peças e componentes dos automóveis são específicos, elas possuem dimensões, pesos e características particulares. A Figura 20 ilustra que determinadas peças precisam ser acondicionadas em embalagens específicas, pois apresentam dimensões e formatos únicos. Nessas embalagens são armazenadas várias unidades desta mesma peça, garantindo que estejam corretamente acondicionadas e protegidas.

Figura 20. **Embalagens e dispositivos específicos produzidos pelas OMEPs da tríade 4**
Fonte: Site OMEPs tríade 4

As OMEPs da tríade 4 também estão posicionadas no primeiro nível da cadeia da montadora. A Figura 21 apresenta algumas informações sobre essas organizações, como localização, segmento de atuação e número de empregados. Além de projetarem, produzirem e fornecerem embalagens customizadas para a montadora, essas empresas também constroem carrinhos industriais utilizados no transporte de peças do almoxarifado até as linhas de montagem. Adicionalmente, fornecem equipamentos industriais como carcaças, cavaletes, entre outros.

	OMEP 7	**OMEP 8**
Ano de fundação	1975	2010
Localização	São Joaquim de Bicas/MG	São Joaquim de Bicas/MG *
Segmento	Industrial de transformação e fabricação de embalagens	Industrial de transformação e fabricação de embalagens
Principais segmentos de clientes	Automotivo, Mineração, Siderurgia, Petroquímico.	Automotivo Industria em geral Siderurgia
Nº empregados**	Aprox. 250	Aprox. 300
Produtos e serviços	Embalagens automotivos Estruturas metálicas, Equipamentos industriais	Embalagens metálicas e automotivas, Dispositivos, Injeção de peças, Paletes metálicos, Cavaletes, vidros planos.

Figura 21. Componentes da Tríade 4
Fonte: Autor
* Localização de filial
** Nº de empregados da localização indicada

Fundada em 1975, a OMEP 7 foi, por muitos anos, a principal fornecedora de embalagens específicas para a Fiat Automóveis. A organização se instalou em uma região

próxima a Betim para atender às demandas da montadora por dispositivos e embalagens (Entrevistado 10). Apesar de a OMEP 7 também atender indústrias dos setores de mineração, siderurgia e petroquímicos, é no setor automotivo que concentra sua principal atuação. Segundo o Entrevistado 10, seus equipamentos e máquinas são voltados, principalmente, para atender à cadeia automotiva.

A organização conta com aproximadamente 250 empregados, sendo que a maioria trabalha em sua unidade produtiva localizada em São Joaquim de Bicas/MG. Uma pequena parte da equipe fica alocada dentro da própria Fiat Automóveis, atuando na construção e desenvolvimento de embalagens, estruturas metálicas e dispositivos industriais.

A relação entre a OMEP 7 e a Fiat Automóveis existe desde a fundação da OMEP 7, sendo construída a partir das demandas da montadora por embalagens específicas para os novos modelos de veículos. Entretanto, outras organizações que também fabricam esse tipo de embalagem passaram a disputar os contratos da Fiat Automóveis, tornando a OMEP 7 mais vulnerável à perda de espaço junto à montadora.

Segundo o Entrevistado 10, um dos principais fatores que sustentam o relacionamento entre a OMEP 7 e a Fiat Automóveis é o conhecimento técnico da OMEP na fabricação dessas embalagens. Esse aspecto é reforçado pelas palavras do Entrevistado 12, representante da montadora: "*Você tem uma história para contar, tem conhecimento que ninguém lhe tira*."

A OMEP 7 é altamente dependente da montadora e possui pouco poder de negociação em relação a preços e condições comerciais, devido ao seu porte e à sua estrutura. Dessa forma, a organização realiza suas atividades com base nas condições e diretrizes estabelecidas pela própria montadora, que, por sua vez, a reconhece como um fornecedor importante para seus negócios, considerando o conhecimento técnico e o longo tempo de relacionamento (Entrevistado 12).

Com a necessidade de desenvolver novos fornecedores de embalagens, o relacionamento entre a montadora e a OMEP 7, antes próximo e recorrente, passou a se enfraquecer, à medida que a Fiat Automóveis buscava novas empresas para atender às crescentes demandas por embalagens (Entrevistado 10). Apesar disso, a OMEP 7 realizou novos investimentos com o objetivo de continuar fornecendo embalagens e manter sua presença junto à montadora. Nas palavras do Entrevistado 10: "*nossos esforços ainda conseguiam ter bons contratos, bons negócios com a Fiat, negócios lucrativos. Isso a gente conseguiu manter, mesmo com a concorrência*."

A OMEP 8 foi fundada em 2010 com o objetivo de oferecer soluções em dispositivos e equipamentos logísticos, com ênfase em embalagens específicas. A organização atende a

diversos setores industriais, como o automotivo, mineração, siderurgia e petroquímica. Com aproximadamente 300 colaboradores, sua sede está localizada no estado do Paraná. Possui um escritório comercial em São Paulo e uma filial produtiva na cidade de São Joaquim de Bicas/MG, inaugurada para atender, principalmente, às demandas da Fiat Automóveis e de seus fornecedores na região (Entrevistado 11).

O relacionamento com a Fiat Automóveis teve início diante da necessidade da montadora em buscar novos fornecedores de embalagens específicas e dispositivos industriais. O Entrevistado 12, atuando na área de suprimentos da Fiat Automóveis, identificou a OMEP 8 como uma organização com potencial para atender a essas demandas. Para isso, realizou uma visita à sede da empresa, no Paraná, e constatou que sua estrutura seria adequada às necessidades da montadora. A partir de então, foi firmado um contrato de prestação de serviços entre as duas organizações.

Nesse relacionamento, o Entrevistado 11 destaca que a Fiat Automóveis frequentemente apresenta inúmeras exigências à OMEP 8, especialmente em relação à qualidade, aos prazos de entrega e ao volume de embalagens. No entanto, por se tratarem de produtos específicos e customizados, muitas vezes não há um padrão único que permita a produção em larga escala. Ou seja, cada projeto de embalagem possui características próprias, o que dificulta seu reaproveitamento em outros projetos. Isso acaba acarretando atrasos no desenvolvimento e na entrega de algumas embalagens, o que pode gerar conflitos e desgastes no relacionamento entre as duas organizações (Entrevistado 11).

O relacionamento entre as organizações menos poderosas da tríade 4 é focado no atendimento às demandas da Fiat Automóveis, envolvendo basicamente os responsáveis pelo desenvolvimento das embalagens das respectivas OMEPs e os responsáveis pela área de engenharia logística da montadora. Isso significa dizer que, em muitos casos, as soluções são desenvolvidas em conjunto com as duas OMEPs. Dessa forma, o envolvimento das OMEPs no processo de desenvolvimento e produção das embalagens específicas é importante, pois com a utilização do conhecimento e expertise delas, a montadora consegue ter embalagens que melhor atendam às suas necessidades em termos de especificações, qualidade e proteção das peças a serem acondicionadas.

Para reforçar essa ideia, o Entrevistado 11 relata que as OMEPs trocam informações entre si, uma vez que um projeto de desenvolvimento de embalagens direcionado inicialmente pela Fiat Automóveis a uma delas pode, posteriormente, ser repassado para outra. Isso significa que, em determinados momentos, as OMEPs produzem embalagens para a Fiat Automóveis com base em projetos que já haviam sido desenvolvidos anteriormente por outra organização.

4.3 Primeira resposta: Cooperação

A realização conjunta de atividades e ações entre as organizações pode, em muitos casos, trazer benefícios e resultados satisfatórios (Gulati & Sytch, 2007; Machado *et. al.*, 2023). Seja por meio do desenvolvimento de produto, da melhoria da qualidade de um processo ou até mesmo da solução de problemas, as organizações são capazes de desenvolver, em conjunto, um compartilhamento de práticas e conhecimentos, demonstrando uma atitude mutuamente favorável entre si (Sang, Md Noor, Ghazali, & Aghamohammadi, 2024, Weber & Heidenreich, 2018).

Assim, a cooperação se manifesta por meio de um comportamento de auxílio mútuo entre as organizações, ou seja, quando uma organização ajuda a outra na solução de um problema (Bescorovaine & Beuren, 2021), ou mesmo para atingir seus objetivos (Baker, Simpson, & Siguaw, 1999; Lin et. al., 2017). A cooperação também pode se caracterizar por uma simples troca de informações e conhecimentos entre as organizações, que, posteriormente, refletem na melhoria dos processos, operações e atividades (Chen, Lin & Yen, 2014; Dubois & Fredriksson, 2008). Como resultado, a cooperação pode gerar benefícios para as organizações, tais como a redução de custos, o aprimoramento da qualidade e o aumento da produtividade (Machado Junior, Martiniano, Silva, & Silva, 2023).

A cooperação entre organizações é construída a partir das interações recorrentes das organizações e quando elas estão em ambientes geralmente semelhantes (Lane & Bachmann, 1996), ou seja, em contextos onde exercem atividades conjuntas, e que permite a constante troca de informações e conhecimentos. Com a prática destas ações e atitudes, a cooperação acaba por influenciar positivamente o relacionamento entre as organizações (Weber & Heidenreich, 2018).

A cooperação também pode acontecer entre organizações que não estejam interligadas em suas operações diárias, ou seja, organizações que realizam suas atividades de forma autônoma, não exigindo, portanto, que elas sejam interdependentes entre si (Kim & Choi, 2015). Pode acontecer também que os comportamentos de cooperação entre as organizações tenham impactos diferentes e não satisfatórios quanto ao desempenho das atividades (Beuren & Dal Vesco, 2021), sendo alguns dos motivos, a estrutura da organização e a diferença de poder entre elas (Turnbull, Oliver, & Wilkinson, 1992).

Ao compreender que a cooperação pode ocorrer entre organizações que atuam na mesma cadeia de suprimento, este estudo identificou a primeira resposta das organizações menos

poderosas à relação de dependência com a organização mais poderosa: a cooperação. Isso significa que as organizações menos poderosas praticam a cooperação entre si. Além disso, essa cooperação acontece principalmente nos processos operacionais dessas organizações. Ou seja, as organizações colaboram entre si para atender às demandas relacionadas à execução de suas atividades operacionais, isto é, durante os processos de produção, movimentação ou armazenagem de materiais, entre outros, cooperam para garantir que essas atividades sejam realizadas de forma eficiente.

4.3.1 Cooperação em processos

O entendimento sobre "processo", segundo Slack *et al.* (2013), refere-se à forma como os recursos são mobilizados para serem transformados em produtos ou serviços. Assim, os processos abrangem os recursos desde a sua entrada — enquanto insumos ou matérias-primas — passando pelo processo de transformação, até sua saída em forma de produto ou serviço (Slack *et al.*, 2013). Trata-se de um conjunto de atividades sequenciadas que, ao serem executadas de forma lógica, têm como objetivo alcançar um resultado específico (Oliveira, 2019). Em outras palavras, é o gerenciamento das atividades e dos recursos relacionados à gestão das organizações (Cruz, 2021).

Em uma organização, os processos estão presentes nas suas diversas áreas (Hernaus, 2011) e são constituídos pelo planejamento das tarefas que uma organização precisa realizar (Storch, Nara, & Kipper, 2013). Ou seja, os processos são criados através do agrupamento destas tarefas, as quais irão integrar as diversas atividades presentes na organização.

Nas organizações os processos podem ser executados pela própria empresa ou por outra organização. No entanto, também é possível que haja cooperação entre elas durante a realização desses processos. Nesse último caso, a cooperação entre organizações em seus processos permite a obtenção de resultados positivos na solução de problemas, além de promover o aprendizado e o compartilhamento de informações (Araújo *et al.*, 2013).

Neste estudo, descobriu-se que a cooperação entre as organizações menos poderosas ocorre em seus processos operacionais, ou seja, na execução de suas atividades como transporte, movimentação, armazenagem e produção. Um exemplo disso pode ser observado nas atividades das OMEPs 7 e 8, que cooperam entre si no processo produtivo de embalagens destinadas à montadora.

Assim, ao analisarmos a cooperação em processos no âmbito das tríades, é possível identificar em quais organizações da tríade há evidências desse tipo de cooperação entre os

atores menos poderosos. Conforme Figura 22, na tríade 1, essa cooperação ocorre entre as OMEPs 1 e 2. O depoimento referente à OMAP também corroboram as entrevistas realizadas com representantes das organizações menos poderosas.

Resposta	**Fator**	***Tríade 1***		
		OMEP 1	***OMEP 2***	***FIAT***
Cooperação	Processos	X	X	X

Figura 22. **Resposta 1: Cooperação em processos: Tríade 1**
Fonte: Autor

Mais especificamente, há evidências de cooperação em processos no que tange às operações de produção. A OMEP 1, por exemplo, relata que disponibiliza, quando necessário, parte de seus recursos para que o seu concorrente não interromper suas atividades, e com isso não deixar de atender a Fiat Automóveis. Em um de seus depoimentos, o Entrevistado 1 (OMEP 1) relata que a liberação momentânea de colaboradores é comum entre as OMEPs. Nas suas palavras,

> *[...] um exemplo foi a ausência de colaborador que faz o carregamento do caminhão se acidentou e aí um concorrente vir e liberar um colaborador para auxiliar-nos, e a gente fazer o contrário também. Numa situação de parceria, mesmo sendo concorrente*. (Entrevistado 1).

Este depoimento ilustra a cooperação na consecução dos processos da organização, em que a falta de um colaborador pode comprometer a realização do processo produtivo. Dessa maneira, ao cooperar com a outra organização, as operações não são interrompidas.

Nesse sentido, há uma preocupação das organizações menos poderosas em não deixar que a operação da Fiat Automóveis seja interrompida. Isso também acontece com a OMEP 2, que coopera em processos quando também realiza suas atividades operacionais. Ela colabora com a OMEP 1 e com outras organizações para cumprir suas atividades de transporte e atender a Fiat Automóveis, podendo ser até uma parceria com o seu concorrente. Apesar de não ser frequente, ela adota essa prática para garantir que as suas atividades e as da montadora sejam realizadas e cumpridas.

Esta é também a visão da Fiat Automóveis, ou seja, que existe cooperação entre as OMEPs a fim de evitar que a interrupção dos processos. Para o Entrevistado 3 (Fiat Automóveis), "e*les (OMEPs) sempre trabalham como se fossem Fiat. Muitas vezes nem como se fosse uma contratada. Se ajudam e sempre defendem os interesses Fiat".*

Na tríade 2, a cooperação foi identificada nos processos de transporte das organizações menos poderosas, nos quais ambas relataram cooperar uma com a outra nas suas operações de movimentação de mercadorias e peças. Na Figura 23, observa-se que os relatos encontrados sobre cooperação em processos estão presentes somente nas evidências relativas às OMEPs.

Resposta	**Fator**	***Tríade 2***		
		OMEP 3	***OMEP 4***	***FIAT***
Cooperação	Processos	X	X	-

Figura 23. Resposta 1: Cooperação em processos: Tríade 2
Fonte: Autor

Apesar da concorrência que há entre as OMEPs desta tríade, o entrevistado 4, representante da OMEP 3, relatou que existe uma relação amigável e respeitosa com a OMEP 4, e que a cooperação acontece em situações específicas, como, por exemplo, na realização das atividades operacionais para a Fiat Automóveis, especificamente no transporte de peças e componentes. Os dados evidenciam que nestas situações a OMEP 3 recorre à OMEP 4 para que seja realizada alguma operação por não possuir, por exemplo, um equipamento necessário para transportar uma peça muito pesada. Equipamento este que pode ser, por exemplo, uma carreta com capacidade maior do que as que a OMEP 3 possui, ou um caminhão que possui um guindaste acoplado para içar uma determinada peça.

Outro ponto observado é que o trabalho realizado em conjunto entre as OMEPs 3 e 4 e a Fiat Automóveis funciona como uma espécie de engrenagem, ou seja, uma organização prestando auxílio a outra organização em que as expertises de cada uma contribuem para que as atividades sejam realizadas. Nas palavras do Entrevistado 4, "*a Fiat Automóveis, a empresa X (OMEP 4) e a empresa Y (OMEP 3), cada qual com seus diferenciais, características pessoais e potenciais também, acho que consegue servir como engrenagem, uma complementando a outra"*.

A OMEP 4 também coopera em processos na realização das operações da Fiat Automóveis, ou seja, nos processos de transferência de materiais para a montadora. Em alguns casos onde a OMEP 4 não consegue atender a montadora, ela recorre à OMEP 3 para atender estas demandas. Nas palavras do Entrevistado 5, "*acabava buscando uma ajuda, com um parceiro que podia atender a demanda*" (OMEP 4). Essas situações acontecem principalmente a partir de demandas específicas da Fiat Automóveis. Nesse sentido, os dados evidenciam por meio do depoimento do Entrevistado 5 (OMEP 4) que há um auxílio mútuo entre as OMEPs para evitar atrasos. Nas suas palavras, "*fazemos a transferência do molde, da empresa que*

fabrica o molde até o fornecedor e aí ela e a outra empresa ajudam para não ter atrasos". Aqui a cooperação se refere ao processo de transporte e transferência dos moldes que são utilizados no processo produtivo dos automóveis.

Na tríade 3 a cooperação é evidenciada a partir dos relatos dos representantes das OMEPs e da Fiat Automóveis (ver Figura 24). Quanto às OMEPs, a cooperação entre elas está muito relacionada com a interligação e similaridade dos seus processos. Isso porque, ao operar em terminais portuários, onde há a presença de órgãos reguladores e muitos processos pautados em legislação, as organizações cooperam entre si para facilitar as atividades e tornar os fluxos e processos mais rápidos e precisos.

Resposta	**Fator**	***Tríade 3***		
		OMEP 5	***OMEP 6***	***FIAT***
Cooperação	Processos	X	X	X

Figura 24. Resposta 1: Cooperação em processos: Tríade 3
Fonte: Autor

Nesta tríade, há evidências de que a OMEP 5 coopera nos processos de carga e descarga. Isso acontece quando não há, por exemplo, berço de atracação de navios disponível no terminal de seus concorrentes, no qual se inclui também a própria OMEP 6, fazendo com que ela disponibilize o seu terminal para realizar a operação de carga e descarga. Por se tratar muitas vezes de cargas que necessitam ser descarregadas rapidamente, a OMEP 5 permite o descarregamento no seu terminal. Segundo o entrevistado 7, "[...] *o navio precisava de atracar, precisava de um berço para atracar, porque assim, o que divide realmente é uma 'gradinha' pequenininha e mesmo assim, essa experiência de atracação foi permitida*" (OMEP 5).

Assim, a OMEP 5 permitiu que o navio que atracaria no terminal vizinho pudesse atracar e descarregar as mercadorias no seu terminal cooperando com a OMEP 6 que deveria receber o respectivo navio em seu terminal. Estas ações indicativas de cooperação acontecem, muitas vezes, devido à preocupação das OMEPs em evitar a interrupção dos processos da Fiat Automóveis.

A cooperação entre as organizações menos poderosas da tríade 3 também está presente nas operações e processos de importação e exportação de peças da Fiat pela OMEP 6. A organização coopera com a OMEP 5 para atingir um volume mínimo de cargas a fim de viabilizar determinados fluxos de exportação. Com isso, é possível atender algumas demandas específicas. Para o entrevistado 8 (OMEP 6), "*você tenta com aqueles parceiros, com players que são, na verdade, nossos concorrentes, mas que são parceiros também. Conversa no*

seguinte sentido: vamos fazer essa linha (rota)". Outro aspecto favorável é o fato de a OMEP 6 ter um escritório que está localizado próximo à Fiat Automóveis facilita o acesso à montadora, seja para solicitar ou oferecer auxílio ou até mesmo para resolver problemas, priorizar atividades ou fazer intervenções nos processos. Segundo o entrevistado 8 (OMEP 6), "*então, a Fiat Automóveis aqui do meu lado, vou fazer o direcionamento de forma correta"*.

Esta proximidade geográfica das OMEPs com a Fiat Automóveis é um fator que favorece a solução de problemas relativos às peças e mercadorias da montadora. Os dados revelam que existem alguns pontos críticos referentes aos órgãos reguladores e de fiscalização quando há retenção de cargas no terminal pela Receita Federal, por exemplo. Nesses casos, as OMEPs 5 e 6 auxiliam no desembaraço e liberação dessas cargas, acionando seus profissionais para intervir junto aos órgãos responsáveis, garantindo a continuidade das atividades e dos fluxos logísticos. Nas palavras do Entrevistado 9 (Fiat Automóveis), "*existe um ponto que sempre foi crítico, que são os órgãos intervenientes: Receita Federal, pessoal do meio ambiente, Ibama, etc. Nesses pontos atua a nossa equipe de desembaraço aduaneiro junto com as empresas parceiras".*

Esse ponto é confirmado pelo Entrevistado 8, da OMEP 6. Ele declarou que quando a Fiat Automóveis solicita apoio em alguma demanda, a organização se mobiliza para resolver, mesmo que precise acionar seu concorrente. Nas suas palavras, "*se alguém hoje da Stellantis me ligar para me pedir alguma ajuda, eu vou ter que ir atrás de alguém que vai ter que ir atrás, até mesmo do nosso concorrente*".

A cooperação também foi identificada nos processos das organizações menos poderosas da tríade 4. Conforme está ilustrado na Figura 25, há evidências dessa cooperação nos relatos dos representantes da OMEP 7, OMEP 8 e Fiat Automóveis, principalmente no que tange aos processos de desenvolvimento e produção das embalagens que as duas OMEPs fabricam, fornecem e reparam para a montadora.

Resposta	**Fator**	***Tríade 4***		
		OMEP 7	***OMEP 8***	***FIAT***
Cooperação	Processos	X	X	X

Figura 25. Resposta 1: Cooperação em processos: Tríade 4
Fonte: Autor

Especificamente, os dados indicam que nesta tríade as OMEPs cooperam entre si nos processos de produção para atender as demandas da Fiat Automóveis. Mesmo havendo concorrência entre elas, há circunstâncias em que a OMEP 7 realiza atividades de produção e

reparação nas embalagens para OMEP 8 e vice-versa. Isso acontece em virtude do conhecimento especializado na produção e reparação de embalagens específicas, mas, principalmente, pela conveniência de umas delas estar posicionada fisicamente próxima à planta produtiva da Fiat Automóveis em Betim.

É o caso da OMEP 7 que, em algumas circunstâncias, segundo os depoimentos, realizou trabalhos operacionais relativos às embalagens da OMEP 8. Na época, a OMEP 8 não tinha filial próxima à Fiat Automóveis e precisou atender rapidamente à montadora nas demandas de produção. Para tanto, contou com a OMEP 7 que, por estar localizada próxima à Fiat Automóveis, realizou as intervenções no processo de reparação de embalagens que o seu concorrente necessitava fazer. Nas palavras do entrevistado 10 (OMEP 7), "*a empresa concorrente não tinha filial aqui em Betim. Quando eles tinham problema com algum produto aqui dentro da Fiat, para eles não mandarem um técnico lá da matriz, a gente fazia alguma reparação necessária".*

Por sua vez, os dados indicam que a OMEP 8 também coopera com seus parceiros da tríade, dando atenção especial às demandas da Fiat Automóveis. Em particular, a cooperação com a OMEP 7 tem como objetivo buscar soluções para as operações de produção de embalagens destinadas à montadora, como ilustra o depoimento do Entrevistado 11: "*Muitas vezes eles* (OMAP) *querem uma solução nossa. A gente atende esta necessidade e vamos sempre juntos em busca das soluções para eles" (OMEP 8)*.

Muitas dessas soluções são desenvolvidas conjuntamente entre as OMEPs para, posteriormente, serem apresentadas à Fiat Automóveis para aprovação. Dessa forma, mesmo considerando que OMEP 7 e OMEP 8 são concorrentes, elas atuam com certa consonância entre si e com a montadora, a fim de executar as operações de produção de embalagens em conformidade com as especificações estabelecidas pela Fiat Automóveis.

O entrevistado da Fiat Automóveis confirma as práticas de cooperação na realização das operações e auxílio aos processos produtivos de embalagens entre as OMEPs 7 e 8. Ele qualifica que essas organizações são muito interessadas e empenhadas em atender a demanda da Fiat Automóveis. Nas suas palavras, "*quando tem algo que eles não conseguem desenvolver ou estão com dificuldades eles vão até nos concorrentes, que dão abertura, para eles conversarem"* (Entrevistado 12). Na visão dele, a cooperação entre elas é importante no sentido de permitir que elas estejam aptas para atuar nos processos de produção de embalagens e componentes para a montadora. Em mais um trecho do seu depoimento, o Entrevistado 12 destaca que "*estes fornecedores pequenos, muito interessados, consistentes e empenhados em*

melhorar suas relações, seu desenvolvimento evoluindo. Isso não consegue nascer somente de uma relação de compra e venda, nasce de uma relação de parceria".

Diante dos resultados apresentados, observa-se, portanto, que há relatos de cooperação entre as OMEPs no que se refere aos seus processos. Isto significa dizer que nos processos relativos às suas atividades, existem evidências de que elas cooperam para atender as demandas da Fiat Automóveis. A Figura 26 expõe um comparativo das respostas que as organizações menos poderosas, indicando em quais delas houve evidências acerca da cooperação em processos. De maneira geral, conclui-se que a cooperação em processos é comum nos relacionamentos triádicos pesquisados. É interessante notar que os relatos de cooperação dos representantes das OMEPs encontram respaldo nos relatos dos entrevistados da Fiat Automóveis no que se refere à cooperação em processos, à exceção da tríade 2.

Resposta		***Tríade 1***			***Tríade 2***			***Tríade 3***			***Tríade 4***		
	Fator	***OMEP1***	***OMEP2***	***FIAT***	***OMEP3***	***OMEP4***	***FIAT***	***OMEP5***	***OMEP6***	***FIAT***	***OMEP7***	***OMEP8***	***FIAT***
Cooperação	Processo	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X

Figura 26. Quadro comparativo resposta 1: Cooperação em processos nas Tríades
Fonte: Autor

A cooperação em processos entre as organizações menos poderosas possui uma característica interessante. Em todas as tríades, é comum a preocupação por parte dessas organizações em não deixar que as operações relacionadas à Fiat Automóveis (OMAP) sejam interrompidas. Isso significa dizer que muitas destas organizações menos poderosas reconhecem a importância que a Fiat Automóveis possui para os seus negócios, e que a interrupção das atividades pode acarretar alguma sanção, incluindo a interrupção do contrato de fornecimento.

Na tríade 1 constatou-se que as organizações menos poderosas cooperam entre si quando necessitam de solucionar problemas específicos em seus processos, como na complementação de mão-de-obra insuficiente para realizar determinada atividade, ou então, na realização pontual de uma atividade de movimentação de mercadorias no almoxarifado, ou carga e descarga de mercadorias. Porém, essa cooperação acontece somente durante o período em que uma delas não consegue realizar a atividade especificada, ou seja, a cooperação acontece até que a situação do parceiro que precisou do auxílio seja reestabelecida.

A cooperação em processo na tríade 2 se concentra nas operações de transporte. Apesar do representante da Fiat Automóveis da tríade 2 não destacar a cooperação entre as organizações menos poderosas, ambos os entrevistados dessas organizações deixaram claro as

especificidades e expertises que as permitem que elas cooperem entre si para a realização de algumas atividades operacionais.

Na tríade 3 a cooperação acontece nas operações portuárias, onde as organizações menos poderosas realizam suas atividades em seus respectivos terminais. Ambas as organizações possuem estruturas físicas bem próximas o que facilita o acesso e o contato entre elas. A proximidade geográfica entre elas cria, portanto, uma atmosfera favorável à cooperação. Caso uma delas necessite realizar uma atividade para a Fiat Automóveis, mas não ter condições naquele momento, a outra pode ter a capacidade momentânea de realizar tal atividade, cooperando assim nos processos operacionais do seu parceiro. Cabe salientar que a Fiat Automóveis valoriza a cooperação que há entre as OMEPs da tríade 3 para o seu processo de importação e exportação de veículos, tendo em vista a complexidade inerente aos trâmites de mercadorias entre países

Assim também acontece na tríade 4, onde as organizações menos poderosas possuem processos específicos e interligados, o que faz com que elas estejam em constante contato uma com a outra. Neste caso, o estudo revela que as OMEPs da tríade 4 cooperam entre si para executar o processo produtivo das embalagens para a Fiat. Em outras palavras, as OMEPs da tríade 4 cooperam entre si nos processos de reparação e recuperação destas embalagens. Uma vez que uma mesma embalagem pode ser produzida por ambas as organizações, fazer uma reparação ou intervenção nessas embalagens é facilitada pelo conhecimento que as duas organizações possuem. Com isso, quando uma delas necessita que uma embalagem seja reparada, o seu parceiro coopera realizando tal reparação, introduzindo novamente a embalagem no fluxo logístico da montadora.

Em suma, os dados revelam que em todas as tríades, há cooperação em processos entre as organizações menos poderosas. Durante a realização de suas atividades operacionais, as OMEPs cooperam entre si, prestando o auxílio necessário para que os objetivos da tríade sejam alcançados. Seja nas atividades de produção, transporte, movimentação ou armazenagem de materiais, essas organizações se empenham em atender às demandas da Fiat Automóveis.

4.4 Segunda resposta: Adaptação

A adaptação pode ser interpretada como um ajuste entre a organização e o seu ambiente (Alperstedt, Martignago, & Fiates, 2006; Beckman *et al.,* 2004; De Leeuw *et al.,* 2019; Oliveira *et al.,* 2022). Também pode ser compreendida como uma estratégia adotada pela organização para solucionar problemas e desenvolver meios que viabilizem a realização de suas atividades

em contextos que exigem mudanças e ajustes (Beckman *et al.*, 2004; Holma, 2014; Monteiro & Cardoso, 2002; Oliveira *et al.*, 2022). Ou seja, a adaptação organizacional está profundamente relacionada à capacidade de mudar processos e estruturas em resposta a variações no mercado, na tecnologia ou em organizações interconectadas. Trata-se de um processo contínuo, por meio do qual a organização aprende com seu ambiente e ajusta seus comportamentos (Leitner, 2023).

O que chama a atenção sobre a adaptação no contexto organizacional é o fato de que a organização modifica aquilo que não está funcionando como deveria, ou seja, faz ajustes em aspectos que não correspondem às expectativas (Hernaus, 2011). Dessa forma, as organizações tentam responder a novas exigências de mercado, alterações em cenários econômicos ou até mesmo a uma exigência da relação interorganizacional a que pertencem (De Leeuw *et al.*, 2019; Holweg, 2005). Sobre esse último ponto, Choi e Wu (2009) sugerem que as organizações realizam adaptações visando atender aos objetivos da tríade.

Portanto, ao considerar que a adaptação pode estar presente entre organizações que operam em uma tríade, identificou-se neste estudo a segunda resposta das organizações menos poderosas à relação de dependência com a organização mais poderosa: elas adaptam seus processos e seus volumes, realizando, assim, mudanças e adequações nas suas atividades. E que elas se adaptam para atender as demandas estabelecidas pela organização mais poderosa. Assim, dois fatores, processo e volume, são contingentes à adaptação.

4.4.1 Adaptação em volume

Volume diz respeito à quantidade de produtos que as organizações produzem, movimentam e armazenam (Slack, 2013). Na produção, por exemplo, os volumes são sinônimos de quantidades de produtos produzidos (Olivares & Sales, 2009). Trata-se das quantidades de produtos e serviços que as organizações operacionalizam em suas plantas, podendo variar conforme as estratégias adotadas pelas próprias organizações. Assim, as organizações podem apresentar comportamentos distintos na operacionalização de suas quantidades, adotando estratégias produtivas voltadas para altos ou baixos volumes (Holma, 2014; Olivares & Sales, 2009).

As organizações, de modo geral, estão sempre atentas aos seus volumes, monitorando constantemente o que precisam movimentar. Esta é uma preocupação constante, especialmente para fornecedores que precisam estar atentos aos volumes de seus clientes. Segundo Brito e

Miguel (2017), os fornecedores buscam atender aos volumes requeridos por seus clientes mesmo sob pressão, muitas vezes por uma questão de sobrevivência.

Este estudo mostra que a adaptação das organizações menos poderosas está relacionada aos volumes que elas operam. Há evidências de que essas organizações buscam adaptar os volumes de produtos, matérias-primas ou serviços requeridos pela organização mais poderosa. Dessa maneira, relatos de adaptação foram encontradas em todas as organizações da tríade 1 (ver Figura 27). A Figura mostra que há adaptação em relação aos volumes por parte das duas organizações menos poderosas, e também que o entrevistado da Fiat Automóveis, nesta tríade, reconheceu que essas organizações realizam tais adaptações.

Resposta	**Fator**	***Tríade 1***		
		OMEP 1	***OMEP 2***	***FIAT***
Adaptação	Volume	X	X	X

Figura 27. **Resposta 2a: Adaptação em volume: Tríade 1**
Fonte: Autor

No que diz respeito à Tríade 1, a OMEP 1 adapta-se aos volumes ao, por exemplo, incrementar recursos para ter capacidade de atender às demandas e aos volumes que surgem durante a realização das atividades da tríade. Neste caso, o Entrevistado 1 relatou que a organização precisou se adaptar a uma situação de aumento de volume da Fiat Automóveis, onde teve que realizar o incremento de recursos como máquinas e mão-de-obra para conseguir absorver parte do trabalho do outro membro da tríade, pois o volume era maior do que o seu concorrente conseguia atender.

> *O concorrente não deu conta de fazer o trabalho, [...], a gente tinha que ir lá e cobrir a operação dele pelo fato dele não dá conta de fazer, para atender, tínhamos que fazer incrementos de recursos para atender [...] todo final de mês o volume aumenta bastante.* (Entrevistado 1).

Há também evidências de que a OMEP 2 realiza adequações para atender as demandas de volume, evidenciando que é capaz de se ajustar rapidamente quando há uma variação na produção da montadora. "*A produção, ela não é linear. Um dia ela trava, outro dia tem um modelo que produz, outro não. Fornecedor teve um problema. Mas é uma situação que nos adequamos rapidamente*" (Entrevistado 2). Nota-se que as adequações das organizações ocorrem principalmente devido à variação de volume produtivo da montadora, o que faz com

que as OMEPs, muitas das vezes, se ajustam às necessidades da demanda recorrendo uma à outra. "*Às vezes migra de um fornecedor para outro a demanda*" (Entrevistado 2).

Segundo o Entrevistado 3, representante da OMAP da tríade 1, as OMEPs possuem alternativas para se adequarem rapidamente às necessidades de mudanças de volume produtivo. Elas têm, por exemplo, caminhões agregados que permitem aumentar ou diminuir a frota para atendimento. Nesses casos, elas deslocam recursos entre si para conseguirem atender aos volumes que precisam movimentar. Nas suas palavras: "*Então eles possuem um leque muito grande lá de agregado*[4]*, que obviamente, quando aquilo tivesse acontecido, ele teria que chamar mais agregados para poder suprir essa necessidade*".

Na tríade 2 a adaptação em volume também foi identificada. Os relatos mostram que as organizações buscam adaptar seus recursos e equipamentos, principalmente para atender aos aumentos de volumes produtivos que precisam transportar. Na Figura 28, indica-se que, na tríade 2, há adaptação em volumes na OMEP 3. Apesar de não haver essa indicação no depoimento concernente à OMEP 4, o depoimento da Fiat Automóveis sugere que ambas as OMEPs se adaptam para atender os volumes.

Resposta	**Fator**	***Tríade 2***		
		OMEP 3	***OMEP 4***	***FIAT***
Adaptação	Volume	X	-	X

Figura 28. **Resposta 2a: Adaptação em volume: Tríade 2**
Fonte: Autor

Na OMEP 3 identificou-se que a organização fica sempre atenta às variações de volumes produtivos da OMAP para então adequar seus recursos.

> *A gente tinha que estar preparado para o volume, para mais ou para menos. Então, quando a produção dobrava, a gente tinha que dar um jeito de atender, adequávamos os recursos aos volumes existentes* [...] *a produção aumentou muito, geralmente esse aditivo vai para o outro transportador.* (Entrevistado 4).

[4] De acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e sua instrução 01/2017, para cadastramento da operação de transportes, Agregado (Transporte Agregado de Cargas) é um dos tipos de serviço de transporte rodoviário de cargas que caracteriza o relacionamento comercial a vinculação do transportador a uma empresa de transporte de cargas, por um período determinado, realizando diversas operações de transporte e sendo remunerado periodicamente. Todos os veículos do transportador ficam vinculados às operações do contratante, sem a necessidade de alterar a posse dos veículos no Registro Nacional Transporte Rodoviário de Cargas (RNTRC).

Um ponto interessante da adequação apontada nesse relato é que a organização recorre à estratégia de colocar caminhões agregados no transporte das cargas, aumentando a quantidade de recursos de transportes para conseguir atender ao volume a ser transportado. Ademais, essa estratégia evidencia o papel da tríade, pois a OMEP absorve parte do volume da outra OMEP ao alocar caminhões agregados para o transporte de cargas.

Ainda na Tríade 2, o entrevistado da Fiat Automóveis declarou que as OMEPs precisam se adaptar aos volumes que devem movimentar, uma vez que as oscilações na produção exigem maior aporte de recursos para atender à montadora. Muitos desses incrementos partem das próprias OMEPs, que possuem caminhões e equipamentos semelhantes, o que permite tanto à OMEP 3 quanto à OMEP 4 suprir a demanda da montadora. Segundo o Entrevistado 6, "*no caso de um aumento de produção, por exemplo, a OMEP 3 buscava nos seus agregados e parceiros, vamos dizer, uma subcontratação e respondia com esse fôlego"*. Essa percepção da Fiat Automóveis corrobora o relato da OMEP 3, reforçando a ideia de que o incremento de recursos constitui uma forma de adaptação às oscilações de volumes.

Embora o incremento de recursos seja uma prática adotada por algumas organizações, durante a entrevista com o representante da OMEP 4 não foram identificadas evidências de que essa organização realize adaptações específicas para atender aos volumes. Entretanto, conforme relatado pela OMEP 3 e pela Fiat Automóveis, há situações em que a OMEP 4 é acionada para absorver variações de volume originalmente atribuídas à OMEP 3.

As OMEPs da Tríade 3 também realizam adaptações para atender aos volumes que precisam movimentar (ver Figura 29). Por se tratarem de terminais portuários, com programações e planos voltados ao atendimento das demandas de diversos clientes, os representantes dessas OMEPs relataram que realizam adequações em seus planejamentos especificamente para atender aos volumes da OMAP.

Resposta	**Fator**	***Tríade 3***		
		OMEP 5	***OMEP 6***	***FIAT***
Adaptação	Volume	X	X	X

Figura 29. **Resposta 2a: Adaptação em volume: Tríade 3**
Fonte: Autor

Há evidências de que as organizações menos poderosas da tríade 3 realizam ajustes nos volumes de produtos para atender às demandas da OMAP. Isso acontece quando elas ajustam, por exemplo, as suas programações de movimentação e armazenagem a ponto de que, em algumas situações, uma OMEP absorve parte dos volumes da outra OMEP. Um exemplo se

refere às mudanças no tempo de permanência de produtos no terminal em situações de altos volumes de produção da montadora. Para o entrevistado 7 da OMEP 5,

> *[...] a gente vai tentando fazer dentro dos limites da nossa atuação esse ajuste aí, clientes como a Fiat, o que a gente faz, a gente aumenta, estende um período de atuação deles, hoje, a tabela padrão do terminal são 7 dias a gente oferta 10 dias*. (Entrevistado 7).

Estes ajustes também são realizados com a disponibilidade de espaços pelos terminais vizinhos, como no caso das OMEPs 5 e 6 que, ao se depararem com variações de volumes, recorrem uma à outra para atender às demandas da Fiat Automóveis.

Da mesma forma, os dados indicam que a OMEP 6 realiza os ajustes necessários para operar conforme os volumes estabelecidos pela Fiat Automóveis. Para a organização, é necessário que exista um volume mínimo para viabilizar a operação. Dessa forma, ela realiza uma estratégia para se adequar aos volumes necessários para operar, complementando o volume mínimo requerido com a OMEP 5. Caso contrário, a operação da Fiat Automóveis pode ser impactada com atrasos.

> *Então você tem ali um volume que vai te dar base da sua linha regular. Eu preciso de ter uma carga base. A carga da Fiat e a participação dos parceiros são muito bem vistas para a gente no sentido de carga base.* (Entrevistado 8).

Assim, há situações em que as OMEPs se adaptam, absorvendo parte dos volumes umas das outras para cumprirem as metas estabelecidas. Nessas situações, uma OMEP recorre a outra para completar o volume necessário. "*Caso não cumpre com o combinado, nós temos metas a cumprir, assim corremos atrás do outro terminal para tentar cumprir o combinado, a gente fica atento a esse volume*" (Entrevistado 7).

Quanto à montadora, foi identificado no relato do entrevistado da Fiat Automóveis que as OMEPs realizam adaptações para atender aos seus volumes. Apesar de a Fiat Automóveis operar um grande volume de produtos e mercadorias por meio das OMEPs, segundo o Entrevistado 9, a montadora procura se planejar de acordo com as programações de atracação dos navios: "*A gente está bem atento com relação as programações de atracação dos navios*".

Assim como nas tríades anteriores, a Figura 30 indica que as OMEPs da tríade 4 realizam adaptações em volumes

Resposta	Fator	***Tríade 4***		
		OMEP 7	***OMEP 8***	***FIAT***
Adaptação	Volume	X	X	-

Figura 30. **Resposta 2a: Adaptação em volume: Tríade 4**
Fonte: Autor

Quando há um grande volume de produção de novas embalagens, parte desse volume é, por exemplo, direcionada da OMEP 8 para a OMEP 7. Ao agir dessa forma, as organizações rapidamente se adaptam para atender ao aumento de volume da OMAP. Ou seja, a OMEP 7 se adapta à variação de volume da montadora, adequando sua estrutura produtiva para atendê-la. Isso permite que a OMEP 7 tenha condições de realizar a produção de novas embalagens para o outro membro da tríade. De acordo com os relatos do Entrevistado 10, a Fiat Automóveis distribui os volumes de produção entre os fornecedores, mas há casos em que é necessário transferir parte do volume para outro parceiro.

> *Ela distribuía os volumes de acordo com o que ela vai precisar* [...] *acontece de a empresa tirar do outro fornecedor e mandar para nós. A gente conseguia, montava uma estrutura para atender. E isso aí não foi só uma vez que aconteceu.* (Entrevistado 10).

Da mesma forma, também há evidências de que a OMEP 8 se adapta aos volumes solicitados pela Fiat Automóveis e, de alguma maneira, busca soluções para não deixar de atender a montadora. "*Se você tem hoje capacidade de produzir 2.500 e um dos nossos clientes bate na porta dizendo para você produzir +1.000 nós vamos tentar ofertar a ele +500 no mínimo, porque a gente tem soluções"* (Entrevistado 11). Algumas dessas soluções da OMEP 8 implicam solicitar à OMEP 7 que a auxilie na produção do volume de embalagens para atender à montadora. Ou seja, uma OMEP recorre à outra para atender o aumento de volume solicitado pela Fiat Automóveis. "*Estou precisando daquele rack (embalagem) que você fez. Você pode me dar uma ajuda? Preciso atender à Fiat*" (Entrevistado 11).

Ao analisar a adaptação nas tríades, a Figura 31, mostra que as organizações menos poderosas realizam adaptações em volume. Exceto a OMEP 4, para a qual não há evidências de adaptação em volume, todas as demais buscam fazer ajustes e adequações de suas capacidades para atender os volumes estabelecidos pela Fiat Automóveis.

Resposta	***Fator***	***Tríade 1***			***Tríade 2***			***Tríade 3***			***Tríade 4***		
		OMEP1	***OMEP2***	***FIAT***	***OMEP3***	***OMEP4***	***FIAT***	***OMEP5***	***OMEP6***	***FIAT***	***OMEP7***	***OMEP8***	***FIAT***
Adaptação	Volume	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	-

Figura 31. **Quadro comparativo resposta 2a: Adaptação em volume nas Tríades**
Fonte: Autor

Ao analisar as respostas das organizações menos poderosas à relação de dependência da montadora, percebe-se que existem similaridades nas motivações pelas quais as OMEPs realizam adaptações em volumes. Elas geralmente fazem essas adaptações a partir de diretrizes que a Fiat Automóveis sinaliza em suas demandas, que muitas vezes são específicas para um projeto ou serviço. Isso acontece nas OMEPs da tríade 4, que produzem embalagens específicas para cada tipo de veículo, e nas OMEPs da tríade 2, que utilizam equipamentos de transportes de tamanho e peso elevados. Nesses dois exemplos, as adaptações são motivadas por demandas específicas da Fiat Automóveis, o que exige um esforço das OMEPs em adaptar suas atividades para conseguir atender a montadora.

Na tríade 1, constatou-se que as organizações menos poderosas se adaptam aos volumes realizando intervenções em suas atividades para absorver as variações de volumes umas das outras. Para isso, elas realizam, por exemplo, incrementos de mão-de-obra, máquinas, equipamentos, entre outros. Isso é feito para que possam ajustar suas capacidades e atender aos volumes que precisam operacionalizar. Um ponto interessante é que essas adaptações ocorrem geralmente de forma rápida, já que as variações de volume frequentemente acontecem de forma repentina, exigindo das OMEPs maior agilidade para se ajustarem.

A adaptação em volume também está presente na tríade 2, que adota a estratégia de ajustar a quantidade de caminhões no transporte das cargas para conseguir cumprir os objetivos de transporte dos volumes. Quando há oscilações de volume, por exemplo, a OMEP 3 recorre à OMEP 4 para atender aos novos volumes requeridos. Ou seja, a OMEP 4 absorve as variações de volume da OMEP 3, pois uma quantidade maior de caminhões suprirá o aumento do volume de transporte.

Apesar de o entrevistado 4 apontar que a OMEP 3 recorre à OMEP 4 para absorver as variações de volumes, não foram identificados, nos dados coletados, relatos de que a OMEP 4 faz adaptações de volumes. Já o entrevistado da Fiat Automóveis relatou que, muitas vezes, essas OMEPs precisam se adaptar aos volumes da montadora e, para isso, uma recorre à outra quando há variações nos volumes que precisam ser transportados.

Na tríade 3, as adaptações nas atividades das OMEPs acontecem por meio de ajustes nas programações de movimentação e armazenagem de mercadorias nos terminais, bem como nas adequações dos prazos de permanência dessas mercadorias nos terminais. Esses ajustes acontecem para permitir que uma OMEP possa absorver o volume da outra, a fim de cumprir o volume de materiais que a tríade precisa movimentar. Um exemplo é a OMEP 5 que flexibiliza o prazo de permanência de materiais em seu terminal, enquanto a OMEP 6 se adapta para

atender ao volume exigido. Dessa forma, as OMEPs absorvem parte do volume uma da outra para se ajustarem à demanda de volume a ser movimentada.

Assim também acontece com as OMEPs da tríade 4. Os dados revelam que, quando há um aumento no volume de embalagens a serem produzidas, as OMEPs direcionam parte de sua demanda produtiva de uma para a outra enquanto elas adaptam suas capacidades de atender à montadora. Quando a Fiat Automóveis solicita um grande volume de produção de embalagens para a OMEP 8, a qual não conseguirá atender no prazo, ela direciona parte de sua produção para a OMEP 7. Com isso, a OMEP 8 consegue se ajustar às novas demandas da montadora sem que os prazos sejam comprometidos.

Em suma, os dados revelam que, em todas as tríades, existe adaptação das OMEPs para atender à variação de volume. Ou seja, durante a realização das atividades, uma organização absorve parte dos volumes da organização a ela conectada para que as demandas necessárias possam ser atendidas de forma a não comprometer os prazos e os objetivos negociados.

4.4.2 Adaptação em processos

Fator processo tem o mesmo significado abordado na resposta "Cooperação" (ver 4.3), e se refere ao agrupamento de tarefas que uma organização realiza (Storch *et al.*, 2013). Ou seja, trata-se das etapas de atividades operacionais que uma organização executa para cumprir um objetivo e alcançar o resultado desejado (Oliveira, 2019).

Os dados da pesquisa revelam que as organizações menos poderosas realizam adaptações em seus processos. A Figura 32, mostra que a adaptação em processos está presente nas OMEPs 1 e 2. Ademais os depoimentos referentes à Fiat Automóveis corroboram esses achados.

Resposta	**Fator**	***Tríade 1***		
		OMEP 1	***OMEP 2***	***FIAT***
Adaptação	Processo	X	X	X

Figura 32. **Resposta 2b: Adaptação em processos: Tríade 1**
Fonte: Autor

Os dados mostram que a OMEP 1 fez uma adaptação em seus processos para atender à demanda de mudança de localização do galpão no qual estava operando para a Fiat Automóveis. Essa adaptação teve impacto e causou mudanças nos processos operacionais, jornadas de trabalho, custos, entre outros. Enquanto a OMEP 1 realizava suas adequações, a OMEP 2

continuava a operação garantindo assim a continuidade dos trabalhos da tríade, como pode ser visto no relato do entrevistado 1. "*A gente tem que fazer um planejamento conjunto, inclusive com o concorrente também. A gente teve que fazer uma mudança de galpão sem parar a operação. Saímos de dentro da fábrica e fomos para o galpão em Betim.*"

Da mesma forma, a OMEP 2 também realizou adaptações nos processos de transportes para atender às demandas da OMAP. Há situações em que ela precisou modificar ou adaptar uma carreta para realizar a operação de transporte, o que muitas vezes requer um ajuste específico. Ademais, essas adequações são frequentemente compartilhadas entre as OMEPs que passam a adotar soluções semelhantes, pois, em geral, os fluxos são semelhantes nesses casos. De acordo com o entrevistado 2, em "*determinado momento a gente pode requerer algum equipamento específico e às vezes a gente não o tem. Tivemos que trabalhar e desenvolver carreta específica para atender a necessidade do cliente, a gente tinha que participar do projeto*".

O projeto ao qual o entrevistado 2 se refere trata-se de adaptações que fornecedores realizam e adotam para atender a montadora. No caso da tríade, o projeto está relacionado a uma adaptação realizada nos caminhões da OMEP 2 que também foi adotada posteriormente pela OMEP 1, para que ambas pudessem atender, de forma similar, às demandas da montadora.

Um ponto interessante é que na tríade, enquanto uma organização faz as adaptações dos seus processos para atender a uma demanda específica, a outra empresa dá continuidade às atividades operacionais. Essa característica na tríade é muito importante, já que Fiat Automóveis precisa que as mudanças sejam realizadas sem interrupção da sua operação produtiva.

A montadora, por sua vez, sempre acompanha as operações da tríade, monitorando constantemente as adaptações realizadas por seus fornecedores. Isso ocorre em grande parte devido às suas necessidades, oferecendo apoio e incentivos para que esses fornecedores realizem, de fato, os ajustes necessários em seus processos e atendam às suas exigências. Essa postura da montadora tem como objetivo garantir que as ações das OMEPs na adaptação de seus processos sejam, de fato, efetivamente implementadas. Nas palavras do Entrevistado 3, "*eles estavam muito habituados com a operação de peças e acessórios, então a gente ajudou a desenvolver isso e eles foram adaptando os processos"*.

Na tríade 2, a adaptação em processos também foi identificada. Os relatos mostram que as organizações menos poderosas buscam adaptar seus equipamentos e máquinas para atender à Fiat Automóveis, principalmente nos processos de transporte realizados para a montadora. A

Figura 33 indica há adaptação em processos na OMEP 4 e na OMAP. Entretanto, os dados não apresentam evidências de que a OMEP 3 realize adaptações em processos.

Resposta	**Fator**	***Tríade 2***		
		OMEP 3	***OMEP 4***	***FIAT***
Adaptação	Processos	-	X	X

Figura 33. **Resposta 2b: Adaptação em processos: Tríade 2**
Fonte: Autor

Quanto às adaptações dos processos das OMEPs, isso ocorre quando elas precisam ajustar suas atividades operacionais para atender ao fluxo da Fiat Automóveis. Com isso, elas desenvolvem, juntamente com a montadora, soluções para que esses ajustes de fato aconteçam.

Um exemplo foi a adaptação que as OMEPs tiveram que realizar em seus caminhões para que a montadora pudesse transferir uma quantidade maior de materiais de um fornecedor para sua fábrica, com o intuito de aumentar a produtividade e otimizar recursos. Dessa maneira, foi realizada uma adaptação na carroceria das carretas das OMEPs, aumentando um pouco mais a área de armazenagem, o que possibilitou o transporte de mais componentes automotivos. Segundo o Entrevistado 6, essa adaptação exigiu um desenvolvimento conjunto entre as OMEPs. "*Foi um desenvolvimento partilhado ali. A carroceria da carreta foi totalmente desenhada para transportar esse tipo de coisa*".

É um trabalho que requer planejamento e a participação das organizações, diz o Entrevistado 6 da OMAP, pois, quando as OMEPs precisam realizar adaptações nos processos, elas fazem uma programação conjunta para garantir que o transporte entre os membros tríade não seja interrompido. Em outras palavras, enquanto uma OMEP realiza as adaptações em suas atividades do processo de transporte para um determinado fluxo, a outra precisa garantir a continuidade das operações de transporte deste fluxo.

Devido ao fato de as OMEPs dessa tríade atuarem na atividade logística de transportes, muitas das demandas de alterações e ajustes estão relacionadas aos processos de transportes de peças dos fornecedores para a montadora. Assim, existem situações em que a Fiat Automóveis faz exigências de ajustes e adaptações nos processos das OMEPs para atender o seu fluxo. É importante destacar que tais pleitos são atendidos pelas duas OMEPs em conjunto, já que ambas atendem ao mesmo fluxo da montadora.

A OMEP 4 realiza adaptações nos processos de transporte sempre que é necessário considerar aspectos específicos da operação da OMAP, tais como o tipo e tamanho das cargas, agendamentos e outras características exigidas para a execução eficiente do transporte. Dessa

maneira, a OMEP 4, juntamente com a OMEP 3, faz os ajustes necessários, providenciando os equipamentos adequados para a realização da operação.

Se a OMEP 4 não possui o equipamento necessário ou ele não está disponível para a operação na tríade, ela recorre à OMEP 3 para atender a demanda com o equipamento correto, ajustando o processo de transporte conforme as exigências da operação. "*Ajustávamos ali na área operacional, com os agendamentos do equipamento para saber qual tipo de equipamento que seria o ideal para aquele tipo de operação* [...] *A gente também conseguia buscar no concorrente nosso para atender eles"* (Entrevistado 5).

Nesse relato, nota-se a ênfase em adaptar o processo de transporte para atender corretamente à demanda, o que revela a preocupação da organização em não deixar de atender à Fiat Automóveis. Cabe salientar que, embora os relatos relativos às OMEP 3 e Fiat Automóveis evidenciem que as OMEPs da tríade 2 realizam adaptações em processos, durante a entrevista não foram constatadas tais evidências da OMEP 3.

Nos depoimentos referentes às organizações da tríade 3, também há evidências de que ocorrem adaptações em processos entre as OMEPs (ver Figura 34). Essas adaptações são motivadas pelas demandas e necessidades dos clientes, especialmente da Fiat Automóveis, que opera nos terminais portuários, para atender às especificidades presentes nos procedimentos de importação e exportação.

Resposta	**Fator**	***Tríade 3***		
		OMEP 5	***OMEP 6***	***FIAT***
Adaptação	Processos	X	X	X

Figura 34. **Respostas 2b: Adaptação em processos: Tríade 3**
Fonte: Autor

Pelos relatos dos entrevistados, percebe-se que a Fiat Automóveis realiza ações de melhoria nas suas atividades para aumentar a produtividade e agilidade nas operações de importação e exportação. Como resultado, as OMEPs realizam ajustes e alterações em seus processos com o intuito de atender a essas demandas.

Evidências nesse sentido foram encontradas nos relatos dos representantes das OMEPs, que indicam que ambas participaram da adaptação de *contêineres* para atender à montadora no transporte de uma quantidade maior produtos. Para contextualizar esse aspecto, destaca-se o projeto desenvolvido pelo terminal em conjunto com a Fiat Automóveis, no qual foi inserida uma plataforma dentro do *contêiner*, possibilitando o transporte de quatro carros em vez de apenas três, como era feito originalmente. "*A gente desenvolveu um contêiner que tinha*

plataformas dentro. Nessas plataformas eram rebaixadas e você conseguia colocar até quatro carros dentro do contêiner" (Entrevistado 8).

Na visão do Entrevistado 7, da OMEP 5, a participação no projeto representou uma necessidade de adaptação por parte do terminal que ajustou seus processos para atender as mudanças propostas no transporte de veículos. "*A Fiat está começando a desenvolver projeto de transportar veículos em contêineres adaptados. O terminal viu como necessário a participação para que isso aconteça*".

As OMEPs tiveram que adequar os seus processos de movimentação e armazenagem, garantindo que, mesmo com a mudança da montadora, as operações de exportação e importação não fossem interrompidas. Em outras palavras, enquanto a OMEP 6 se dedicava a realizar os ajustes e testes, como, por exemplo, movimentar, armazenar e embarcar os veículos nos *contêineres,* a OMEP 5 dava o suporte necessário a fim de garantir que a operação não parasse.

Como os terminais trabalham muitas vezes alinhados e possuem processos semelhantes, ambos conseguem atender às demandas da montadora. Ou seja, os terminais conseguem realizar os ajustes necessários sem comprometer a operação de importação e exportação da Fiat Automóveis, pois uma OMEP se dedica à operação enquanto a outra adapta seus processos às novas necessidades.

Ainda sobre a adaptação em processos pelas OMEPs, a montadora, ao acompanhar constantemente as suas cargas nos terminais, atua para que as organizações ajustem seus processos para atendê-la. Evidências indicam que a Fiat Automóveis solicita aos terminais cuidados especiais no tratamento com suas cargas específicas, fazendo com que as OMEPs alterem, por exemplo, o processo de acondicionamento de *contêineres* que acomodam essas cargas. Nas palavras do Entrevistado 9,

> [...] *também se negocia com o terminal para ser uma operação mais específica, como os maquinários, para esse maquinário não ficar junto com os outros contêineres normais, para não correr risco de ter algum impacto, batida, alguma queda, algum dano, a gente tem que está bem alinhado com os terminais, e todos têm que estar envolvidos*. (Entrevistado 9).

Como resultado, as OMEPs precisam adaptar seus *layouts* de armazenagem, fluxo de movimentação de *contêineres* e outros processos. Esse trabalho é realizado em ação conjunta entre as OMEPs, pois, além de a OMEP 5 e a OMEP 6 prestarem serviços semelhantes para a montadora, ambas precisam garantir que essas mudanças não paralisem as operações dos terminais.

Na tríade 4 também há evidências de adaptação nos processos. A Figura 35 mostra que essas adaptações estão presentes nas operações das OMEPs 7 e 8. Porém, o depoimento do entrevistado da Fiat Automóveis não ressaltou tais adaptações.

Resposta	**Fator**	***Tríade 4***		
		OMEP 7	***OMEP 8***	***FIAT***
Adaptação	Processos	X	X	-

Figura 35. **Resposta 2b: Adaptação em processos: Tríade 4**
Fonte: Autor

O relato do entrevistado da OMEP 7 indica que a adaptação nos processos ocorre quando é necessário realizar alterações nos processos de fabricação de embalagens para atender às demandas e exigências da montadora. "*Você tem que se adaptar, adaptar o processo e assim vai. Para esse produto vai ser assim, para esse projeto vai ser assim"* (Entrevistado 10).

Outrossim, nem sempre as OMEPs conseguem atender plenamente às demandas da montadora. Assim, enquanto uma OMEP adequa seus processos, a outra produz as embalagens necessárias para que o fluxo produtivo da montadora não seja interrompido. "*Enquanto a gente está lá produzindo as embalagens do carro A, eles já estão trabalhando na engenharia das embalagens do carro B*" (Entrevistado 10).

Como as OMEPs produzem embalagens semelhantes, o ajuste nos processos para atender a um novo projeto da montadora é constante e, às vezes, oportuno. Enquanto uma OMEP realiza tais adequações, a outra absorve a demanda, permitindo que a produção de embalagens não seja interrompida.

Os dados também indicam que a OMEP 8 se adapta às necessidades da montadora sugerindo soluções para os processos de produção de embalagens. "*Ofertamos dentro da solução dele, outras sugestões para o processo* [...] *a gente trabalha se adaptando a essas situações*" (Entrevistado 11). Cada novo produto da montadora requer modelos de embalagens diferentes, o que faz com que as OMEP 7 e 8 realizem constantemente ajustes em seus processos produtivos, criando, em alguns casos, sinergia entre elas e a própria montadora. "*Cria sinergias. Às vezes você desenvolve um processo dentro da sua empresa com base na necessidade da Stellantis* [...] *gente acabou de ter que fazer otimizações e melhorias nos nossos processos baseados nisso*" (Entrevistado 11).

Por outro lado, o representante da Fiat Automóveis não discorreu sobre a ação conjunta das OMEPs em relação à adaptação em processos. Ele apenas mencionou que as OMEPs realizam adaptação em seus processos, ajustando, por exemplo, o *layout* dos processos

produtivos, a mão-de-obra, horários e turnos de produção. "*Eles se adaptam desde de layout de processo produtivo, adequação de mão de obra e questão de horário, turno*" (Entrevistado 12). Pelo fato de as OMEPs produzirem embalagens semelhantes em suas plantas, os ajustes nos processos envolvem ambas as OMEPs.

Tomados em conjuntos, os resultados indicam que há adaptação dos processos nas OMEPs pesquisadas, apesar de não haver evidências na OMEP 3. A Figura 36 apresenta um comparativo das organizações cujos relatos dos seus entrevistados evidenciam que as organizações menos poderosas realizam adaptação em seus processos.

Resposta	***Fator***	***Tríade 1***			***Tríade 2***			***Tríade 3***			***Tríade 4***		
		OMEP 1	***OMEP 2***	***FIAT***	***OMEP 3***	***OMEP 4***	***FIAT***	***OMEP 5***	***OMEP 6***	***FIAT***	***OMEP 7***	***OMEP 8***	***FIAT***
Adaptação	Processos	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	-

Figura 36. **Quadro comparativo resposta 2b: Adaptação em processo nas Tríades**
Fonte: Autor

As OMEPs realizam ajustes e mudanças nos seus processos para atender à Fiat Automóveis. Na tríade 1, por exemplo, as OMEPs realizam alterações em suas estruturas físicas de produção, como galpões e *layouts*, e também modificam os processos de transportes para atender a uma demanda específica da montadora. Elas realizam uma ação conjunta e planejada de forma que, enquanto uma OMEP realiza a adaptação do processo, a outra OMEP busca garantir que não haja interrupção nas operações da montadora, como evidenciado na fala do entrevistado da OMEP 1. "*A gente tem que fazer um planejamento conjunto, inclusive com os concorrentes também. A gente teve que fazer uma mudança de galpão sem parar a operação"*. (Entrevistado 1)

A adaptação em processo na tríade 2 ocorre quando as OMEPs realizam alterações nos fluxos de transportes de peças e em seus equipamentos e máquinas, como caminhões e carretas. Essas adaptações são motivadas por variações na demanda de transporte de peças para a montadora ou por alguma necessidade de segurança na operação de transporte. Assim, as adaptações realizadas nos processos das OMEPs acontecem de forma que elas consigam conciliar tais alterações com o fluxo produtivo que precisa ser atendido.

Na tríade 3, a adaptação em processos ocorre nas operações portuárias dos terminais. As OMEPs realizam ajustes nos seus processos para atender aos requisitos e exigências dos processos de importação e exportação, bem como para atender às demandas da montadora em

relação à armazenagem, movimentação de peças e veículos. As OMEPs também realizam adequações em máquinas, equipamentos e estruturas físicas para atender às necessidades da Fiat Automóveis, como a adaptação de *contêineres* para transportar produtos no comércio exterior. Ambas as OMEPs, realizam essas adequações de forma conjunta, sendo monitoradas pela montadora. O objetivo é que, enquanto essas alterações nos processos são realizadas por uma OMEP, a outra garanta que a Fiat Automóveis continue operando no comércio exterior.

Finalmente, na tríade 4, as OMEPs adaptam seus processos para produzir as embalagens que a Fiat Automóveis precisa para acondicionar suas peças. Em virtude de a montadora estar constantemente lançando novos produtos e diversificando modelos, surgem demandas por alterações especiais, como a antecipação de um lançamento de carro, que requer a produção de embalagens em um prazo menor do que o de costume. Isso faz com que as OMEPs desta tríade se adaptem a essa demanda, realizando mudanças nas embalagens, no *layout* da empresa, nas máquinas e equipamentos, entre outros. Ademais, enquanto uma OMEP se ajusta a uma determinada necessidade da montadora, a outra dá suporte, garantindo a continuidade das operações da montadora.

Em síntese, os dados mostram que as OMEPs realizam adaptações em processos de transporte, produção, *layouts*, armazenagem, entre outros. Quando uma OMEP realiza essas adaptações, ajustes e adequações em seus processos, ela depende da outra organização menos poderosa para garantir a continuidade das atividades da tríade.

4.5 Terceira resposta: Cessão

Este estudo identificou mais uma resposta das organizações menos poderosas à relação de dependência nas tríades: Cessão. Em outras palavras, essas organizações se submetem às pressões exercidas pela organização mais poderosa. Trata-se de um comportamento de acatamento adotado por essas organizações em resposta às pressões de seus parceiros mais poderosos, o que as leva à obediência de regras e à aceitação de normas (Oliver, 1991). Nesse sentido, o poder de uma organização mais poderosa sobre um fornecedor pode, por exemplo, comprometer o desempenho do fornecedor, bem como mantê-lo incerto sobre até que ponto as decisões da organização mais poderosa podem afetá-lo (Brinkhoff *et al.*, 2015; Patatoukas, 2012).

Assim, a fim de lidar com tais pressões, as organizações menos poderosas cedem às exigências e imposições das organizações mais poderosas, sendo elas coagidas a concordar com os requisitos contratuais para garantir, por exemplo, sua participação em um projeto (Carr *et*

al., 2008). Em outras palavras, elas acabam cedendo em suas negociações com outras organizações, abrindo mão de seus pleitos para se manterem no relacionamento, renunciando, muitas vezes, a maiores ganhos, pois seu interesse em preservar o relacionamento é premente.

Nesse sentido, Brito e Miguel (2017) e Joshi e Campbell (2003) sugerem que as organizações menos poderosas adotam o comportamento de se submeter às imposições de seus pares mais poderosos. Brito e Miguel (2017), por exemplo, encontraram indícios de que os fornecedores admitem a necessidade de atender às expectativas dos compradores e ceder no relacionamento para que possam continuar operando. Ou seja, eles aceitam a condição de poder imposta pelos compradores a fim de continuar transacionando com os compradores, considerados como as organizações mais poderosas.

Neste estudo, evidências indicam que as organizações menos poderosas cedem nos contratos que firmam com organizações mais poderosas, principalmente para evitar que a outra organização menos poderosa da tríade assuma parte de suas atividades. Dessa forma, elas acabam acatando pleitos, exigências e até mesmo punições impostas pelas organizações mais poderosas, especialmente no que se refere as revisões e renovações contratuais.

4.5.1 Cessão nos contratos

O entendimento sobre contratos diz respeito, de modo geral, a um acordo de vontades capaz de gerar direitos e obrigações para os envolvidos (Timm, 2013), delimitando os deveres e responsabilidades das partes envolvidas. Nos relacionamentos interorganizacionais, os contratos têm o papel de estruturar, regulamentar e monitorar as trocas entre as partes, formalizando, assim, suas responsabilidades (Schepker *et al.*, 2014).

No relacionamento entre comprador e fornecedor, por exemplo, os contratos são utilizados para estabelecer as obrigações em uma operação de compra e venda de insumos e matérias-primas. Ademais, os contratos são instrumentos que os compradores utilizam para reduzir as incertezas, elevar o comprometimento de seus fornecedores e mitigar as inseguranças no relacionamento (Pujawan, Mahendrawathi, Kritchanchai, & Somboonwiwat, 2014).

Porém, os contratos contêm informações que vão além da função de proteger as partes, apresentando cláusulas que podem ser usadas para fins de coordenação, direcionamento e adaptação do relacionamento (Malhotra & Lumineau, 2011; Mallewigt, Decker, & Eckhard, 2012; Ryall & Sampson, 2003). Assim, os contratos visam coordenar o alinhamento de atividades e processos entre as partes (Baker, Gibbons & Murphy, 2002), ajudam a sincronizar esforços para alcançar objetivos e guiar o comportamento das partes ao longo do

relacionamento (Gulati & Singh, 1998), além de direcionar metas e permitir ajustes no relacionamento (Baker *et al.*, 2002; Hart & Moore, 2008).

Sendo os contratos um elemento-chave para coordenação e controle das transações entre organizações, eles desempenham o papel de minimizar possíveis efeitos negativos da cooperação entre as empresas, contribuindo, por exemplo, não apenas para o controle, a imposição de exigências e penalizações, mas também para permitir ajustes nas reivindicações e pleitos que surgem entre as partes (Ambrozini & Martinelli, 2017), como, por exemplo, reajustes de preços.

Realizar esses ajustes é, muitas vezes, uma tarefa difícil, em função do oportunismo (Williamson, 1985). Em outras palavras, alguma das partes do relacionamento pode desconfiar que os ajustes visam a beneficiar somente o pleiteante, e não ambos os lados. Para lidar com essa situação, busca-se estruturar contratos com a inclusão de cláusulas adicionais ao longo do tempo, o que facilita a adaptação e a coordenação das ações entre os parceiros (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

Neste trabalho, os entrevistados disseram que os contratos entre as organizações, apesar de terem um cunho formal, necessitam passar por adaptações e renegociações, alinhando as expectativas das partes quanto ao desempenho, pleitos atípicos e fornecendo mecanismos de solução de conflitos.

Dessa forma, os relacionamentos entre as OMEPs e a montadora, analisadas neste estudo, além de serem pautadas nas obrigações contratuais acordadas, são também guiadas por ajustes e adequações ao longo do relacionamento entre as organizações. Isso ocorre porque existem circunstâncias em que ajustes e alterações contratuais precisam ser realizados, mesmo fora dos períodos de vencimento e renovação dos contratos, como, por exemplo, quando ocorre um aumento inesperado dos preços de insumos e matérias-primas, ou até mesmo um aumento dos volumes produtivos que exige a alteração de cláusulas contratuais previamente acordadas.

Esses pleitos podem partir tanto das OMEPs quanto da montadora. Uma evidência disso ocorre quando há um reajuste nos preços dos combustíveis, que afeta os custos das transportadoras, uma situação enfrentada pelas OMEPs em algumas das tríades. Em virtude desse reajuste, as OMEPs precisam acionar a Fiat Automóveis para negociar os novos valores contratuais, uma vez que o uso de caminhões e carretas movidos a diesel representa um grande impacto em seus custos.

Diante de ajustes contratuais, as OMEPs demonstram cautela ao apresentar seus pleitos e exigências, especialmente em contextos de tríades composta por empresas concorrentes. Nesse cenário, as organizações procuram preservar o relacionamento com a montadora, mesmo

que isso represente limitações em suas reivindicações, Tais demandas tornam-se um grande desafio, pois, ao mesmo tempo em que buscam atender seus próprios interesses, precisam evitar conflitos e desgastes com a montadora. Um eventual conflito com a montadora pode resultar na perda de espaço para o concorrente; por essa razão, as OMEPs frequentemente acabam cedendo em seus pleitos junto à montadora.

A Figura 37 indica que, na tríade 1, as OMEPs frequentemente cedem às exigências da montadora, inclusive acatando penalizações contratuais impostas por ela. Essa dinâmica é confirmada pelo depoimento do representante da montadora, que corrobora os relatos fornecidos pelas organizações menos poderosas da tríade.

Resposta	**Fator**	***Tríade 1***		
		OMEP 1	***OMEP 2***	***FIAT***
Cessão	Contratos	X	X	X

Figura 37. **Resposta 3: Cessão em contratos: Tríade 1**
Fonte: Autor

No caso da OMEP 1, o comportamento de ceder às pressões da montadora está relacionado às exigências da própria montadora por cláusulas contratuais que visam redução de custos e maior desempenho na operação. Entretanto, pelo fato de a OMEP 1 e a OMEP 2 pertencerem à mesma tríade, a OMEP 1 adota uma postura mais cautelosa para evitar confrontos com a montadora. Ao ceder às exigências da montadora e entender que não é conveniente pleitear alterações em cláusulas relacionadas ao incremento de recursos ou de reajustes de preços, por exemplo, a OMEP 1 busca formas de reduzir seus custos operacionais, como relatado pelo Entrevistado 1: "*Cedíamos nas negociações e buscávamos enxugar a estrutura ao máximo para conseguir operar e não perder espaço para o concorrente*".

A OMEP 2 também tem a preocupação de manter seu relacionamento com a montadora e, para isso, busca controlar os seus custos de forma a evitar a solicitação de reajustes de preço. Para o entrevistado 2, a OMEP 2 sabe que há uma pressão da montadora por menores custos. Nas suas palavras, "*o cliente quer, a cada dia, redução de custo e melhor qualidade do serviço prestado. Alinhar as duas coisas, acho que é o maior desafio*". Ainda segundo este entrevistado, as exigências da montadora também representam um obstáculo para a OMEP 2, pois, ao mesmo tempo em que é necessário atender às demandas da Fiat Automóveis, é crucial obter contrapartidas no contrato por parte da montadora.

Um exemplo dessas contrapartidas é o incremento de novos fluxos de transportes ou a concessão de novos negócios operacionais. Em outras palavras, estar em uma posição de

destaque, agregando valor e permanecendo relevante na execução das atividades. "*Você tem que ponderar todos os lados. De um lado, tem que se manter no negócio; do outro, tem que se manter vivo"* (Entrevistado 2).

Os dados também revelam que a OMEP 2 acata as penalidades contratuais estabelecidas. Isso ocorre em situações em que a OMEP 2 não cumpre alguma cláusula contratual de transportes para a montadora. Nessas situações, a OMEP 2 acaba aceitando a punição para não perder totalmente o contrato para a OMEP 1. "*A gente tem, aí, pela falta de transporte, punição. Há penalização, seja via multa, seja via colocação de um equipamento de terceiro. Então seguimos à risca e acatamos.*" (Entrevistado 2).

O entrevistado da montadora, por sua vez, confirma que as OMEPs acatam muitas das penalidades que lhes são atribuídas: "*Choravam, mas pagavam, até porque a gente já emitia a nota de débito*" (Entrevistado 3). Ademais, em alguns casos, a montadora pune as OMEPs retirando o fluxo de transportes de uma OMEP e passando-o para a outra, como mencionado pelo Entrevistado 3: "*Há punição em alguns casos, em que você poderia retirar o fluxo daquela transportadora e passar para a outra*".

Da mesma forma, na tríade 2, os dados revelam que a OMEP 3 cede diante das exigências contratuais da montadora, o que foi confirmado pelo depoimento do representante da Fiat Automóveis, conforme apontado na Figura 38. Embora não haja, por parte do entrevistado da OMEP 4, relatos explícitos sobre esse comportamento, o representante da montadora destacou que, em muitos casos, a OMEP 4 também é forçada a ceder.

Resposta	**Fator**	***Tríade 2***		
		OMEP 3	***OMEP 4***	***FIAT***
Cessão	Contratos	X	-	X

Figura 38. **Resposta 3: Cessão em contratos: Tríade 2**
Fonte: Autor

Ao analisar os dados referentes à OMEP 3, observa-se que a montadora não adota uma postura de fidelização de fluxos de transportes. Isso porque ela mantém a concorrência entre as OMEPs, fazendo com que elas, por exemplo, apresentem as melhores propostas comerciais. Segundo o Entrevistado 4, essa postura da montadora faz com que as OMEPs avaliem suas propostas comerciais, especialmente em momentos de renovação contratual.

O entrevistado afirma que, às vezes, é preciso ponderar as consequências de solicitar um reajuste nos contratos com a montadora, pois, para ele, é preferível, em alguns casos, não insistir nos seus pleitos do que correr o risco de perder o contrato para o concorrente. Assim, a

OMEP 3, em situações como essa, para não perder o contrato para a OMEP 4, evita solicitar o reajuste de preço. O entrevistado 4 menciona: "*Às vezes você tem que fazer aquela conta: ou eu perco o cliente para o concorrente por questão de um reajuste, ou eu mantenho o cliente e assumo essa diferença*".

O relato do Entrevistado 6, que representa a montadora, indica que a prática de ceder nos ajustes contratuais é comum em negociações comerciais, mas que as OMEPs cedem mais do que a própria montadora: "*Eu percebia nas negociações que sempre existiu uma rendição por parte deles, eles sempre cediam mais na negociação do que nós*" (Entrevistado 6). Ainda na visão deste entrevistado, as OMEPs cedem porque acreditam que um contrato duradouro pode gerar mais ganhos para elas. Nas suas palavras: "*eles tinham a crença de que esse contrato duradouro daria mais ganhos para eles*".

Outro ponto que chama a atenção é o reconhecimento do poder da Fiat Automóveis nas negociações contratuais com as OMEPs. Segundo o Entrevistado 6, esse fator é positivo para a montadora, pois pode beneficiá-la nos ajustes dos contratos. Conforme o seu relato, "*nós utilizamos a influência e a força que temos para buscar ainda retornos mais eficientes nas negociações*".

Na tríade 3, somente o entrevistado da OMEP 5 mencionou que acata penalidades e cede em contratos (Figura 39). Não foram encontradas evidências sobre a resposta ceder nos relatos dos entrevistados da OMEP 6 e da montadora.

Resposta	**Fator**	***Tríade 3***		
		OMEP 5	***OMEP 6***	***FIAT***
Cessão	Contratos	X	-	-

Figura 39. **Resposta 3: Cessão em contratos: Tríade 3**
Fonte: Autor

Na tríade 3, por se tratar de terminais portuários, existe uma tabela com informações, inclusive de preços, que é utilizada pelos terminais para oferecer seus serviços aos clientes. Dessa forma, essa tabela auxilia as organizações nas renovações de contratos, pois oferecem a elas, valores cobrados em relação aos volumes movimentados. Com base nessa tabela, tanto as OMEPs quanto a montadora têm conhecimento prévio dos valores que serão praticados em um novo contrato ou em uma renovação contratual. Entretanto, como esses valores são vinculados à quantidade de mercadorias prometidas pelo cliente, tais quantidades nem sempre são atingidas ou, às vezes, são excedidas, o que pode tornar financeiramente inviável para a OMEP 5 operacionalizar o contrato.

Isso já aconteceu, por exemplo, na negociação da OMEP 5 com a montadora, quando os valores inicialmente acordados na tabela foram mantidos para que a OMEP 5 não perdesse a movimentação das mercadorias para a OMEP 6. Mesmo a Fiat Automóveis não cumprindo a quantidade de mercadoria prometida, a OMEP 5 cedeu e manteve os valores inicialmente acordados, praticando valores menores para operar quantidades menores:

> *A gente operou só uma média de cinco contêiners mensais, então, infelizmente, eu perco, porque a gente não performou tão bem quanto tinha combinado. Coloquei um preço pensando naquele processo de 10, mas, para não perder o contrato para a outra empresa, mantivemos os valores.* (Entrevistado 7).

Ademais, este entrevistado relatou que existem situações em que acata punições e penalidades aplicadas pela montadora. Isso acontece em virtude de a OMEP 5 não cumprir um prazo de entrega acordado com ela. Por isso, ela assume a responsabilidade e acata os descontos impostos, temendo perder o contrato para a OMEP 6.

> *A gente teve um problema, uma complicação, mas o terminal assumiu suas responsabilidades, arcou com os descontos devidos para que ninguém fosse prejudicado e para que não perdêssemos o contrato para o outro terminal. Assumimos os danos causados pelo prazo de entrega, atuamos e fomos à empresa pedir desculpa.*

Na tríade 4, os relatos dos entrevistados das OMEP 7 e 8 e da montadora sinalizam de que as organizações menos poderosas cedem nos contratos, conforme apontado na Figura 40. Ademais, o relato do Entrevistado 12, que representa a montadora, confirma que as OMEPs cedem nos ajustes contratuais.

Resposta	**Fator**	***Tríade 4***		
		OMEP 7	***OMEP 8***	***FIAT***
Cessão	Contratos	X	X	X

Figura 40. **Resposta 3: Cessão em contratos: Tríade 4**
Fonte: Autor

Na tríade 4, observa-se que há também uma grande preocupação das OMEPs em preservar o relacionamento com a montadora. Isso se deve ao fato de que, além de ser o principal cliente, a montadora representa importantes oportunidades de negócios para essas organizações. Essa preocupação tem feito com que as OMEPs não deixem de atender a montadora, comprometendo-se a assumir os contratos que são acordados. Tal postura é

reconhecida inclusive pela própria montadora. Segundo o Entrevistado 12, há momentos em que as OMEPs, mesmo sem condições efetivas de assumir um contrato, o fazem para serem bem vistas pela montadora e para não deixar de atendê-la: "*O fornecedor pensa assim: poxa, isso aqui pra mim não é tão simples. Mas, o fato de a gente deixar a porta aberta dos dois lados facilitava para que as coisas acontecessem de forma positiva*" (Entrevistado 12).

Tanto a OMEP 7 quanto a OMEP 8 têm pleno conhecimento das condições gerais dos contratos firmados com a Fiat Automóveis. No entanto, diante das imposições de cláusulas por parte da montadora, como, por exemplo, prazo para entrega de embalagens, ambas tendem a acatá-las sem contestações, por receio de perder o contrato para o concorrente. Conforme destacou o Entrevistado 12: "*Eles cedem, pois a Fiat é uma empresa muito grande. Se ele não ceder, perde o negócio para o concorrente"*.

Assim, a OMEP 7 cede nos ajustes contratuais com a montadora, principalmente para não perder a oportunidade de realizar o serviço e deixar que a OMEP 8 assuma o contrato: "*Acabava que aceitávamos aquela condição que a Fiat impunha [...] para não perder a oportunidade, aceitávamos"* (Entrevistado 10). Apesar da OMEP 7 ter que se render às condições contratuais impostas pela montadora, ela ainda consegue, na avaliação do Entrevistado 10, bons contratos de fornecimento de embalagens.

O relato do entrevistado da OMEP 8 também evidencia que a organização cede nos contratos com a montadora, sobretudo por reconhecer que a montadora é um de seus maiores clientes. A OMEP 8 demonstra constante preocupação de não deixar de atender à montadora em seus pedidos, mesmo em situações que extrapolam os contratos firmados, como no desenvolvimento de protótipos de embalagens, ou no atendimento a volumes de produção de embalagens superior àquela contratada. Diante dessas situações, a OMEP 8 aceita as condições estabelecidas pela montadora para não correr o risco de perder contratos para a OMEP 7. Como afirmou o Entrevistado 11:

> *Tem que ceder, porque toda vez que você tem divergências, um lado tem que ceder para o outro chegar naquilo que ele pleiteia [...] quando deixa de fornecer algo para o cliente, esse cliente vai bater na porta de seu concorrente*. (Entrevistado 11).

Portanto, diante dos resultados apresentados, constata-se que as OMEPs cedem nos contratos com a montadora e também acatam as penalizações e sanções estabelecidas. A Figura 41 apresenta um comparativo em que são apontadas as organizações para as quais há evidências dessa resposta. Cabe salientar que a prática de ceder nos contratos por parte das organizações

menos poderosas das tríades 1, 2 e 4 encontra respaldo nos relatos dos entrevistados da montadora.

Resposta	Fator	Tríade 1			Tríade 2			Tríade 3			Tríade 4		
		OMEP1	OMEP2	FIAT	OMEP3	OMEP4	FIAT	OMEP5	OMEP6	FIAT	OMEP7	OMEP8	FIAT
Cessão	Contratos	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X	X	X

Figura 41. **Quadro comparativo resposta 3: Cessão em contratos nas Tríades**
Fonte: Autor

As organizações menos poderosas, presentes nessas tríades compartilham uma preocupação comum: não deixar que as atividades da montadora sejam interrompidas. Isso ocorre porque muitas dessas organizações consideram a montadora seu principal cliente e entendem que a interrupção das atividades pode resultar em sanções ou até mesmo na perda do contrato para um concorrente. Com isso elas respondem à relação de dependência com a organização mais poderosa cedendo nos contratos.

Na tríade 1, os relatos indicam que as organizações menos poderosas cedem nos acordos contratuais a fim de manter o relacionamento com a montadora. Com isso, evitam que eles sejam transferidos para outra OMEP.

Na tríade 2, a prática de ceder nos contratos fica evidenciada quando o entrevistado da OMEP 3 assume que é preferível ceder e assumir o ônus de não ter um reajuste de preços aceito pela montadora, por exemplo, do que perder o contrato para um concorrente. Esta resposta reforça a concepção de que as OMEPs estão preocupadas em manter seus contratos com a Fiat Automóveis.

Na tríade 4, por entenderem que a montadora é o principal cliente, as OMEPs prezam pelo vínculo que possuem com a montadora, uma vez que os produtos fornecidos são embalagens específicas e customizadas. Por esse motivo, ambas as OMEPs não deixam de atender a montadora, mesmo que, para isso, precisem ceder às exigências da montadora por menores prazos de entrega e aumentos nos volumes produtivos, por exemplo. Ademais, as OMEPs sabem que, se não cederem nessas cláusulas, a montadora pode transferir os pedidos para outra OMEP.

Em síntese, os dados revelam que, nas tríades pesquisadas, as organizações menos poderosas cedem nos contratos com a montadora e acatam as penalidades impostas por ela. Os relatos indicam que as OMEPs buscam manter suas relações comerciais com a montadora e, para isso, prezam pela manutenção dos contratos firmados. Essa resposta é comum tanto nas transportadoras, nas fornecedoras de embalagens e nos terminais portuários.

4.6 Quarta resposta: Mobilização

A última resposta às relações de dependência entre as OMEPs e a Fiat Automóveis é identificada neste estudo. Trata-se da resposta "Mobilização", que reflete ações que buscam atender às necessidades dos clientes, respondendo prontamente às suas demandas (Narver et al., 2004).

Assim, mobilizar reflete o comportamento adotado por organizações para solucionar e atender as demandas de seus clientes sem economizar esforços nessa busca. Trata-se de empenho total, fazendo o que for preciso para garantir o atendimento às demandas dos clientes. Segundo Hald, Cordon e Vollmann (2009), esse tipo de resposta ocorre frequentemente quando os compradores são grandes e importantes para os negócios dos fornecedores, levando-os a adotarem ações como forma de retenção do cliente (Zolkiewski & Turnbull, 2002).

Nos relacionamentos interorganizacionais, mobilizar[5] retrata situações nas quais a organização dedica esforços ao parceiro que vão além do que foi contratado e esperado (Bemelmans *et al.*, 2015; Vos *et al.*, 2016). Isso significa empenhar-se no que precisa ser realizado de tal maneira que a organização, além de atender o que foi acordado, contribui para alcançar um melhor desempenho (Siemieniako & Mitręga, 2018). Nesse sentido, fornecedores podem ser proativos e se mobilizarem para antecipar demandas de fornecimento para seus clientes (Blocker, Flint, Myers, & Slater, 2011; Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007).

Em outras palavras, para atender seus parceiros e alcançar melhores resultados, as organizações fazem o que for preciso, dispondo de esforços e recursos extras para a realização de atividades e tarefas para seus parceiros (Lin *et. al., 2017*; Siemieniako & Mitręga, 2018). Isso pode ser observado em fornecedores japoneses da cadeia automobilística que fazem investimentos específicos em ativos e desenvolvem componentes mais exclusivos para seus clientes (Hwang, 2006). Essa atitude muitas vezes está ligada ao interesse dessas organizações na continuação do relacionamento (Siemieniako & Mitręga, 2018).

Assim, este estudo constatou que as organizações menos poderosas se mobilizam para atender as demandas da organização mais poderosa, principalmente no que tange ao volume, ou seja, às quantidades de produtos e serviços que elas precisam operacionalizar (Slack, 2013), para atender às demandas da montadora.

---

[5] Mobilizar implica um esforço ativo e intencional para realizar algo ou responder a uma necessidade. Envolve tomar a iniciativa, geralmente além do esperado, reunindo recursos e energia para atingir um objetivo (Blocker *et al.*, 2011; Tuli *et al.*, 2007). Adaptar refere-se a um ajuste a novas condições, circunstâncias ou ambientes. Implica mudar comportamentos, estratégias ou processos para se adequar a uma nova realidade (Monteiro & Cardoso, 2002). Geralmente é feito de forma reativa.

Assim, em momentos em que enfrentam dificuldades para atender plenamente à montadora, como, por exemplo, em situações de aumento de volume, as organizações menos poderosas buscam fazer o que for preciso para responder a essas demandas. Ademais, elas se esforçam para melhorar sua capacidade produtiva, utilizando experiências e recursos de outras empresas, a fim de auxiliar o parceiro da tríade no cumprimento de suas responsabilidades junto à montadora.

4.6.1 Mobilização em volume

Fator Volume é análogo ao que foi abordado no tópico referente à resposta adaptação, e está relacionado a uma demanda de produtos e serviços que as organizações produzem e entregam a seus clientes (Slack *et al.*, 2013). No caso das tríades, esse volume está relacionado à quantidade de serviços e produtos que as organizações realizam e entregam para a montadora. Ademais, além de cumprir e atender aos volumes estabelecidos pela montadora, há situações em que as OMEPs frequentemente não conseguem realizar tais entregas em sua totalidade, o que as obriga a se mobilizarem para atender a essas demandas.

Na tríade 1, há evidências de que as OMEPs, às vezes, precisam se mobilizar para atender as demandas da Fiat Automóveis. A Figura 42, mostra que esse tipo de resposta relacionada aos volumes ocorre nas duas organizações menos poderosas, algo que não foi observado no depoimento do entrevistado da montadora.

Resposta	**Fator**	***Tríade 1***		
		OMEP 1	***OMEP 2***	***FIAT***
Mobilização	Volume	X	X	-

Figura 42. **Resposta 4: Mobilização em volume: Tríade 1**
Fonte: Autor

Tendo em vista as constantes variações dos fluxos produtivos da Fiat Automóveis, apontadas pelos entrevistados representantes das OMEPs, há momentos em que a OMEP 1 precisa se esforçar para atender a essas oscilações no volume a ser entregue, principalmente quando esse volume aumenta. Com isso, para que a operação da montadora não seja comprometida por paradas na produção, é necessário que a OMEP 1 produza o que foi demandado, solicitando à OMEP 2 assumir parte dessa produção.

Segundo o entrevistado da OMEP 1, a possibilidade de não atender à Fiat Automóveis é remota, pois isso poderia resultar, por exemplo, na perda de contratos para outra empresa.

Entretanto, para mitigar esse risco, a OMEP 1 se mobiliza com soluções para atender à demanda, uma vez que a pressão da montadora é muito grande, conforme relata o Entrevistado 1: "*A fala é 'se vira', tinha muita pressão, não tem essa desculpa de 'eu não vou conseguir', isso não existia; era atender ou atender*" (Entrevistado 1).

Esta prática de ter que se mobilizar para atender à Fiat Automóveis afeta muitas vezes as atividades operacionais das OMEPs. Frequentemente, elas precisam interromper as operações para resolver uma demanda que surgiu. Nesse processo, conta com a participação da outra OMEP para cumprir uma determinada tarefa para a montadora.

> *Olha, eu estou com um problema aqui, eu falo que consigo atender nesse sentido, dividir meu carregamento para fazer o carregamento do meu concorrente. Vai prejudicar a operação, mas ela como contratante fala, pode mudar, pois esse aqui é urgente.* (Entrevistado 1).

O entrevistado da OMEP 1 relata ainda que a empresa precisa fazer o que for necessário para atender às demandas da montadora, propondo alternativas para solucionar problemas e reverter cenários de incertezas, garantindo que as atividades da montadora não sejam interrompidas. O depoimento do Entrevistado 1 é ilustrativo:

> *A gente já chegou a locar avião para atender o cliente, custou uma fortuna [...] na época da greve dos caminhoneiros que parou o Brasil [...], a gente teve que descarregar as carretas no meio da rodovia, no meio da greve, e ter que negociar com os grevistas [...] veio um caminhãozinho pequeno, pegou só os componentes que ia afetar a parada da linha de produção, levou e fretou um avião*. (Entrevistado 1).

Operações como essa são, muitas vezes, resultado de um esforço conjunto das OMEPs, que precisam cumprir os acordos que possuem com a montadora. Segundo o Entrevistado 1, "*a participação da outra empresa foi importante, ele tinha equipamento de rastreamento, e uma frota para nos apoiar o que possibilitou a operação*".

Da mesma maneira, o entrevistado da OMEP 2 relatou que, em determinados momentos, é necessário envidar esforços extras para atender as demandas da Fiat Automóveis, ou seja, ela se mobiliza para encontrar soluções ou maneiras de resolver um problema ou dificuldade. A empresa adota essa postura para atender à demanda de volume que varia em alguns momentos. Para evitar que esses problemas aconteçam ou se agravem na operação da Fiat Automóveis, a empresa busca soluções junto à outra organização da tríade.

> *A gente entrou em colapso com a maioria das cargas que origina de uma determinada região, muito atraso e que estressou a cadeia, porque você não consegue aumentar o seu número de equipamentos instantaneamente. Então fui obrigado a contratar equipamento do meu concorrente para atender a demanda.* (Entrevistado 2).

A Figura 43, indica que a resposta "mobilização" em relação a volumes está presente nas declarações dos entrevistados das OMEPs 3 e 4 da montadora. Os relatos indicam que as organizações buscam fazer o que for necessário para atender à montadora quando há alterações de volume.

Resposta	**Fator**	***Tríade 2***		
		OMEP 3	***OMEP 4***	***FIAT***
Mobilização	Volume	X	X	X

Figura 43. Resposta 4: Mobilização em volume: Tríade 2
Fonte: Autor

Quanto à OMEP 3, o relato do entrevistado indica que ela faz o que for necessário para permanecer no relacionamento, atendendo à montadora nos volumes solicitados. Essa ação embute a expectativa de receber contrapartidas positivas da montadora para os seus negócios, como, por exemplo, a possibilidade de se manter no relacionamento por longos períodos:

> *Estamos dispostos a fazer qualquer coisa dentro das questões éticas da empresa, não mediremos esforços para manter essa relação, e de contrapartida pelo tempo de parceria e pela fidelidade. E para essa relação da tríade de ganha-ganha, eu posso presumir que a OMEP 4 também estaria disposta a fazer qualquer sacrifício, digamos assim.* (Entrevistado 4).

Já que a OMEP 3 se dispõe a cumprir os objetivos de volume para a montadora. Houve casos que ela abriu mão de atender outros clientes para atender as alterações de volume solicitadas pela Fiat Automóveis. "*Já abri mão de uma outra situação, outra operação para conseguir realizar o atendimento"* (Entrevistado 4).

Há evidências de que a OMEP 4 também busca atender às demandas da Fiat Automóveis sem medir esforços. A organização reconhece a importância e representatividade que a montadora possui para os seus negócios e, por isso, evidencia grande preocupação em atender os volumes que precisa transportar para a montadora.

Em virtude disso, a OMEP 4, para não deixar de atender a montadora, busca soluções junto a OMEP 3 para auxiliá-la no volume a ser atendido.

> *Às vezes a Fiat não podia esperar e não tínhamos como atender. A Fiat precisava continuar e a gente entendia isso. A gente conseguia buscar, no nosso concorrente, a solução para atender eles [...] A gente entendia que a necessidade do cliente era maior que o nosso negócio, do que só a minha venda, entendeu? Então buscávamos ali com o meu concorrente.* (Entrevistado 5).

Assim, foi relatado que a organização se mobiliza para atender a montadora, o que implica alterar suas programações de transportes e planejamento dos volumes a serem movimentados, para garantir que a solicitação da montadora seja atendida.

O entrevistado da montadora reconheceu que o volume oscila constantemente, admitindo que as OMEPs conseguem suportar a operação e que, para isso, muitas das vezes recorrem umas às outras. Isto é, uma OMEP faz um esforço para cumprir o objetivo de movimentação de volumes da outra OMEP para que, juntas, possam realizar toda a operação,

> *Como eles tinham os agregados para suprir e dar conta de atender, davam uma rápida resposta para o atendimento[...]. Com as oscilações de volume, nossas solicitações eram, muitas vezes emergenciais, e eles sempre quebravam o galho para gente, davam um jeito acionando umas às outras.* (Entrevistado 6).

Na tríade 3, a resposta "Mobilização" é evidenciada a partir dos relatos dos representantes da OMEP 5 e da Fiat Automóveis. Na perspectiva da OMEP 5, a organização não mede esforços para atender a montadora em suas demandas extemporâneas relacionadas ao desembaraço de documentos e aos volumes de mercadorias, fato também confirmado no relato do entrevistado da montadora nessa tríade (ver Figura 44).

Resposta	**Fator**	***Tríade 3***		
		OMEP 5	***OMEP 6***	***FIAT***
Mobilização	Volume	X	-	X

Figura 44. **Resposta 4: Mobilização em volume: Tríade 3**
Fonte: Autor

Ao operar os volumes de mercadorias nos terminais portuários, a OMEP 5 é constantemente demandada pelos serviços de órgãos governamentais que regulam as atividades de comércio exterior. Dessa maneira, muitas vezes, por ter um grande volume de mercadorias da montadora para movimentar e liberar, ela recorre à OMEP 6 para ajudá-la no desembaraço e na agilidade da operação. Agindo dessa forma, o Entrevistado 7 aponta que as OMEPs geralmente conseguem agilizar suas operações, tornando os fluxos e processos nos terminais mais rápidos, "*Tinha casos de volume grande de mercadoria para operacionalizar em que não*

conseguimos desembaraçar tudo, então a outra empresa atuou ajudando a concluir o desembaraço" (Entrevistado 7).

Ademais, por se tratarem de operações que envolvem órgãos e autoridades governamentais que fiscalizam e regulam muitas das atividades nos terminais, as organizações que operam nos terminais portuários, frequentemente, não têm a liberdade de agir de acordo com suas preferências ou conforme lhes for mais conveniente. Existem normas específicas a serem seguidas, o que reafirma, em alguns casos, a necessidade de as OMEPs recorrerem a seus parceiros que possuem, por exemplo, expertise em determinados processos, como o de movimentar grandes volumes de materiais. "*Nós não tiramos a carga no primeiro momento porque o despachante não atuou, como tínhamos que liberar, a OMEP 6 foi acionada e desembaraçou para nós*" (Entrevistado 7).

Ainda na tríade 3, o entrevistado da Fiat Automóveis confirma que as organizações menos poderosas se mobilizam para atender às demandas da montadora, principalmente em momentos de grande volume produtivo. Ele aponta que existem situações em que as cargas ficam paradas nos terminais, aguardando o desembaraço e liberação pelos órgãos reguladores, como a Receita Federal, por exemplo. Dessa forma, para resolverem essas situações, há casos em que as OMEPs atuam juntas, empenhando-se na liberação dos volumes de cargas, auxiliando mutuamente por meio de suas expertises e atuação.

> *Como o volume da montadora é grande, há casos em que as cargas ficam paradas no terminal pela Receita Federal devido ao canal vermelho. Aí nesses casos, o terminal parceiro atua com as equipes de desembaraço aduaneiro, de forma proativa, para não haver nenhuma interrupção no fluxo.* (Entrevistado 9).

A resposta "Mobilização" também foi identificada nos relatos dos entrevistados das OMEPs 7 e 8 e também no da montadora, conforme aponta a Figura 45. Há evidências de que as OMEPs dessa tríade também se mobilizam para atender às demandas de embalagens da Fiat Automóveis, sobretudo quando a variação do volume produtivo exige que façam o que for necessário para produzir as embalagens e responder a essa oscilação.

Resposta	**Fator**	***Tríade 4***		
		OMEP 7	***OMEP 8***	***FIAT***
Mobilização	Volume	X	X	X

Figura 45. Resposta 4: Mobilização em volume: Tríade 4
Fonte: Autor

Assim como relatado em relação às organizações menos poderosas nas tríades anteriores, as OMEPs 7 e 8 também operam sob forte pressão da montadora quanto ao cumprimento dos volumes de produção de embalagens. Essa pressão faz com que elas tenham que encontrar soluções e a fazer o que for necessário para atender à montadora. "*Podemos estar com a fábrica cheia e o cronograma deles que é super apertado, a gente cria soluções para atendê-los. Sempre foi assim"* (Entrevistado 11). Muitas dessas soluções surgem a partir do trabalho conjunto entre as OMEPs, sob a coordenação da montadora, pois elas recorrem umas às outras para cumprir o volume de embalagens que uma delas, por exemplo, precisa entregar para a montadora.

Novamente, como elas fabricam e dão manutenção em embalagens específicas para a montadora, isso favorece bastante a atuação conjunta delas, uma vez que trabalham em projeto semelhantes para montadora. Isso significa que, caso uma OMEP não consiga atender o volume da montadora, é possível que a outra OMEP consiga suprir essa demanda, pois tem *know-how* e equipamentos similares para isso.

Dessa forma, ao terem que se mobilizarem para atender à Fiat Automóveis em um eventual aumento no volume de produção de embalagens, uma OMEP absorve parte do volume da outra para poder cumprir os cronogramas e os objetivos de produção daquela que não conseguiu realizar toda a produção. *"Quando outro fornecedor não conseguia entregar, ela retirava esse pedido de compra dele e passava para nós [...] fazemos o que for necessário. Porque, é igual eu falei com você, é o principal cliente na parte de embalagem"* (Entrevistado 10). Um fato interessante nesse relato é que a organização expressa uma preocupação constante em não deixar de atender à montadora em suas demandas, o que reforça a ideia de que ela precisa fazer o que for preciso para produzir as embalagens que a Fiat Automóveis necessita.

A prática de fazer o que for preciso para atender às demandas de embalagens da Fiat Automóveis é frequente porque, além de terem a montadora como seu principal cliente, as OMEPs buscam se proteger contra organizações concorrentes que tentam ingressar na cadeia de fornecimento da montadora. Para tanto, elas se empenham na realização de suas atividades, apoiando-se mutuamente no cumprimento dos volumes produtivos, a fim de garantir o atendimento à Fiat Automóveis. Isso evita que a montadora precise recorrer a outras organizações para complementar, por exemplo, o volume de embalagens que necessita. Afinal, a montadora não adota a prática de fidelizar fornecedores de embalagens. Para ela, o mais importante é que as metas de produção sejam cumpridas.

Assim, a OMEP 8 é capaz de fazer um grande esforço para auxiliar a OMEP 7 no cumprimento de um determinado pedido de produção de embalagens, de modo que esta possa

cumprir seu objetivo junto à montadora, seja para produzir ou para dar manutenção nas embalagens. "*Se nós formos procurados pela [nome da OMEP 7] para fazer determinado serviço, e aquele serviço é baseado no atendimento à Fiat, nos empenhamos e fazemos*" (Entrevistado 11).

Ainda na tríade 4, o entrevistado da montadora reforçou a ideia de que as OMEPs se mobilizam para atender às demandas da montadora. Ele afirmou que as OMEPs nunca deixaram de fornecer embalagens e dispositivos. Quando acionadas, se empenham para dar o suporte necessário ao cumprimento dos objetivos de produção da montadora.

> *Um desses fornecedores chegou a um determinado momento em que começou a ter problemas para atender às demandas. A gente teve que fazer inúmeras visitas tentando ajudar na gestão, mas, à medida que a gente ajudava, ele não respondia. Aí o outro fornecedor entrou ajudando nessa relação, entrou a OMEP 7 ajudando.* (Entrevistado 12).

Portanto, ao analisar a resposta mobilização nas tríades, a Figura 46 indica que as OMEPs se esforçam para ir além de suas ações cotidianas a fim de cumprir os objetivos de volume da montadora e dos demais integrantes da tríade. Exceto a OMEP 6, para a qual não há evidências dessa resposta, os dados indicam que as demais OMEPs se mobilizam para que os volumes estabelecidos pela montadora sejam atendidos. Quanto aos depoimentos dos entrevistados da montadora, apenas na tríade 1 não se constataram relatos que sinalizassem essa resposta das OMEPs.

Resposta	***Fator***	***Tríade 1***			***Tríade 2***			***Tríade 3***			***Tríade 4***		
		OMEP1	***OMEP2***	***FIAT***	***OMEP3***	***OMEP4***	***FIAT***	***OMEP5***	***OMEP6***	***FIAT***	***OMEP7***	***OMEP8***	***FIAT***
Se mobilizam	Volume	X	X	-	X	'X	X	X	-	X	X	X	X

Figura 46. **Quadro comparativo resposta 4: Mobilização em volume nas Tríades**
Fonte: Autor

Ao analisar o comparativo da resposta "Mobilização" em relação ao volume nas tríades, constatou-se, pelos relatos, que há uma ênfase nas oscilações de volume produtivo que ocorrem na Fiat Automóveis. Assim, para atender a essas variações, as OMEPs fazem o que for preciso e adotam todas as medidas necessárias para que a montadora tenha seus volumes atendidos. Nesse sentido, a participação dos membros da tríade é fundamental para o cumprimento dos objetivos de volume estabelecidos pela própria montadora.

Percebe-se ainda, que as organizações menos poderosas admitem a importância e o poder que a Fiat Automóveis possui para os negócios delas, sendo que, se não se esforçarem

para atender à montadora, correm o risco de perder negócios para outros concorrentes ou até mesmo a perda de contratos com a montadora.

Na tríade 1, por exemplo, constatou-se que as organizações menos poderosas estão atentas com a operação da montadora, principalmente para evitar atrasos nas entregas dos produtos, mesmo que, para isso, precisem mobilizar recursos extras a fim de garantir que os volumes sejam entregues. Essa situação ficou evidente na operação conjunta das OMEPs para retirada de materiais dos caminhões que estavam parados na rodovia durante a greve dos caminhoneiros, evitando assim a paralisação da linha de produção da montadora.

Na tríade 2, os relatos apontam que as OMEPs fazem o que for preciso para se manterem no relacionamento com a Fiat Automóveis. Para tanto, elas buscam soluções para atender aos volumes da montadora, recorrendo, muitas vezes, ao outro membro da tríade. O entrevistado da Fiat Automóveis, por sua vez, afirmou que essa prática adotada pelas OMEPs auxilia muito a montadora a lidar com as oscilações de demanda da montadora.

Evidências de que as organizações menos poderosas fazem um esforço para cumprir os objetivos umas das outras no que tange aos volumes na tríade 3 foram encontradas nos relatos dos entrevistados da OMEP 5 e da montadora. Ambos apontaram que as OMEPs fazem o que for preciso para atender aos volumes estabelecidos pela Fiat Automóveis e reconhecem que o volume de materiais que a montadora opera nos terminais portuários é muito grande, o que as leva, em algumas circunstâncias, a recorrerem umas às outras. Assim, o fato de uma OMEP se esforçar para auxiliar a outra OMEP a cumprir seu objetivo junto à montadora fomenta um melhor fluxo de materiais no terminal, bem como como agiliza as operações da montadora.

Por fim, na tríade 4, também foi evidenciado que tanto a OMEP 7 quanto a OMEP 8 se mobilizam para cumprir seus objetivos de produzir as embalagens e atender aos volumes estabelecidos. Pelo fato de essas OMEPs entenderem que a montadora é seu principal cliente, elas são estimuladas a fazer o que for necessário para atendê-la, sendo capazes de auxiliar umas às outras no cumprimento dos objetivos de produção de embalagens que a montadora necessita. Por elas possuírem *know-how* e conhecimentos análogos, elas conseguem realizar esses trabalhos em conjunto com mais facilidade.

Em síntese, os dados revelam que em todas as tríades existem evidências de que as organizações menos poderosas se mobilizam para cumprir seus objetivos de volumes diante da montadora.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo final apresenta as conclusões da pesquisa, organizadas em três eixos principais. Inicialmente, são discutidos os resultados obtidos a partir da análise das interações nas tríades organizacionais estudadas, destacando as quatro respostas observadas: cooperação, adaptação, cessão e mobilização, além das proposições teóricas derivadas dessas evidências. Em seguida, são expostas as contribuições do estudo, tanto do ponto de vista teórico, ao aprofundar o entendimento sobre os relacionamentos interorganizacionais em cadeias produtivas, quanto do ponto de vista prático, oferecendo subsídios para a atuação de gestores em contextos semelhantes. Por fim, o capítulo apresenta as limitações da pesquisa, reconhecendo os aspectos que restringem sua generalização, e propõe sugestões para investigações futuras que possam ampliar e aprofundar os achados aqui apresentados.

5.1 Discussão dos resultados

Os resultados deste estudo mostram como as organizações menos poderosas respondem à relação de dependência nos relacionamentos triádicos em cadeias de suprimento. Em tais relacionamentos, nos quais há uma elevada interdependência entre os membros, as organizações mais poderosas normalmente controlam recursos críticos e os utilizam como moeda de troca para impor suas demandas às organizações menos poderosas (Hillman *et al.*, 2009; Jin & Smith, 2021; Pfeffer & Salancik, 2003; Shu & Lewin, 2016).

Sendo a montadora o ator mais poderoso das tríades aqui estudadas, essa dependência se materializa quando ela faz exigências e solicitações de demandas adicionais às organizações menos poderosas, as quais refletem variações produtivas, prazos estabelecidos, mudanças nos planos operacionais e pressões para o cumprimento dos objetivos previamente traçados.

Em outras palavras, dado que os relacionamentos entre a montadora e as organizações menos poderosas são pautados pela assimetria de poder (Choi & Wu, 2009; Hingley, Angell, & Lindgreen, 2015; Munten, Vanhamme, Maon, Swaen, & Lindgreen, 2021), em que a montadora é percebida como a detentora de maior poder, este estudo ressalta que, nas tríades estudadas, a montadora estabelece exigências em termos de volumes de produção, qualidade e prazos, impondo o cumprimento dessas demandas pelas organizações menos poderosas.

Como resultado, as organizações menos poderosas respondem a essa dependência na tríade de quatro maneiras. A primeira resposta refere-se à cooperação entre as organizações menos poderosas. A segunda diz respeito à adaptação que essas organizações realizam. A

terceira resposta está relacionada à cessão dessas exigências e imposições. Por fim, a quarta resposta refere-se à mobilização dessas organizações para atenderem as exigências da montadora.

Especificamente, a primeira resposta diz respeito à cooperação entre as organizações menos poderosas (Cuevas *et al.,* 2015; Li *et al.,* 2022). Elas cooperam entre si, ajudando-se mutuamente em suas atividades operacionais. Essa cooperação entre fornecedores é comum nos relacionamentos interorganizacionais diádicos (Choi *et al.,* 2002; Kim & Zhu, 2018) e tende a trazer benefícios para ambos os atores (Bescorovaine & Beuren, 2021; Wu *et al.,* 2010). Na tríade, essa cooperação é ainda mais contundente pois, diferentemente do relacionamento diádico, contribui para que as organizações envolvidas minimizem os riscos de interrupção das atividades operacionais, uma vez que podem contar umas com as outras, principalmente por exercerem atividades semelhantes.

Um ponto interessante quanto à cooperação na tríade é que uma organização tende a adotar comportamentos para garantir a segurança, estabilidade e os interesses das partes envolvidas. Trata-se de uma espécie de proteção ou precaução para manter uma situação segura, evitando prejuízos para as partes envolvidas e criando, assim, uma conexão de condutas entre elas (Gulati & Sytch, 2007; Kim & Zhu, 2018; Vedel *et al.,* 2016). Ou seja, as organizações observam e reagem ao que a outra faz, gerando um alinhamento em que as ações de uma influenciam as da outra, além de levá-las a agir de maneira sincronizada.

O estudo mostra ainda que a cooperação entre as organizações menos poderosas é muitas vezes iniciada pela organização mais poderosa, que normalmente exige a garantia da continuidade das operações sem interrupções. Uma vez que há uma elevada interdependência das organizações menos poderosas e um controle dos recursos por parte da montadora, há, portanto, um estímulo à cooperação entre as organizações menos poderosas, de modo que elas se concentrem em fornecer as respostas operacionais que a montadora espera e exige.

Em outras palavras, constatou-se que as organizações menos poderosas cooperam entre si a fim de minimizar os riscos e incertezas na cadeia de suprimentos (Choi & Wu, 2009; Li *et al.,* 2022; Panke & Stapel, 2024). Isso é particularmente importante em relacionamentos triádicos compostas por duas organizações semelhantes já que elas, eventualmente, podem somar esforços de cooperação na cadeia de suprimentos (Choi & Wu, 2009; Endres & Weibler, 2019; Pathak, Wu, & Johnston, 2014).

Esse terceiro ator, diferentemente dos relacionamentos diádico, contribui para a continuidade das atividades da tríade (Andersson, Dubois, Eriksson, Hulthén, & Holma, 2019). Isto é, esse terceiro membro pode cooperar com um dos participantes da tríade para manter a

cadeia de suprimentos em funcionamento, protegendo-a contra rupturas e descontinuidades. Assim, ao se reconhecer a importância mútua na realização das atividades (Gulati & Sytch, 2007), torna-se evidente que a cooperação fortalece o relacionamento entre os integrantes da tríade (Haugland, Ness, & Aarstad, 2021).

O estudo revela ainda que essa cooperação entre as organizações menos poderosas é contingente a um determinado fator: processos. Ou seja, a cooperação ocorre especificamente nos processos das organizações. Isto é, as ações de cooperação entre as organizações menos poderosas estão direcionadas para os processos operacionais, como a produção de produtos, o transporte de mercadorias, o armazenamento de materiais e a realização de atividades operacionais em geral. Ademais, elas cooperam até mesmo disponibilizando mão de obra, garantindo, assim, que as atividades da montadora sejam cumpridas. Dessa forma, a organização menos poderosa assume parte dos processos operacionais do seu parceiro, também menos poderoso, na tríade, com o objetivo de ajudá-lo a cumprir as demandas operacionais junto à montadora.

Por exemplo, na tríade 1, a OMEP 1 cooperou com a OMEP 2 ao disponibilizar parte de seus recursos para que a OMEP 2 não interrompesse as atividades da tríade. Essa situação ocorreu porque um colaborador da OMEP 2 não compareceu ao trabalho, o que comprometeria o desempenho das operações dessa organização, que, por sua vez, contou com o auxílio da OMEP 1 para a reposição dessa mão-de-obra. Dessa maneira, ao cooperar com a outra organização, garantiu-se que as operações não fossem interrompidas.

O interessante é que a cooperação no relacionamento triádico proporciona uma ação imediata para resolver o problema no processo produtivo, ressaltando que, quando os fornecedores se envolvem em tarefas interdependentes, os papéis e responsabilidades podem ser distribuídos de forma complementar e cada membro pode trazer recursos, conhecimentos ou habilidades exclusivas para a tríade, fazendo com que esses processos se tornam mais associados (Haugland *et al.*, 2021; Mena *et al.*, 2013), o que favorece a cooperação nos processos das partes envolvidas.

Em suma, o primeiro resultado da pesquisa revela que as organizações menos poderosas em relacionamentos triádicos, mesmo estando em uma posição de dependência em relação à organização mais poderosa, cooperam entre si. Essa cooperação não ocorre de maneira genérica, mas é especificamente direcionada aos processos operacionais das organizações. Esses processos incluem atividades importantes como produção, movimentação e armazenagem de materiais. Tem-se então a primeira proposição da pesquisa

P1 – As organizações menos poderosas respondem às relações de dependência em tríades na cadeia de suprimentos cooperando em processos.

A segunda resposta apresentada pelo estudo revela que as organizações menos poderosas buscam se adaptar. Elas realizam mudanças e ajustes em aspectos como equipamentos, estruturas e mão-de-obra a fim de, juntamente com o outro membro menos poderoso, cumprir os objetivos estabelecidos pela organização mais poderosa. Assim, o estudo mostra que, nas tríades estudadas, a organização menos poderosa realiza as mudanças e adequações necessárias, tendo como suporte o outro membro menos poderoso para dar continuidade às operações sem comprometer os trabalhos junto à montadora.

Em relacionamentos interorganizacionais compostos por tríades, as organizações se adaptam constantemente para melhorar a integração e a coordenação entre as partes (Dubois & Fredriksson, 2008; Holma, 2014; Kieu, 2021). Elas buscam ajustar suas atividades e tarefas de forma que possam desenvolver suas funções na cadeia de suprimentos de maneira mais efetiva e sincronizada. Diferentemente da díade, o estudo evidencia que na tríade, o terceiro membro pode atuar de forma complementar e compensatória, assumindo temporariamente as funções ou responsabilidades de outro membro que esteja momentaneamente disponível para realizar ajustes necessários em suas atividades (Endres & Weibler, 2019). Em outras palavras, em uma tríade, as responsabilidades e atividades são redistribuídas entre os membros, sendo que o terceiro membro intervém e assume essas funções, garantindo que o trabalho continue sem impactos significativos nas operações.

Para melhor compreensão, quando surgem mudanças, as organizações precisam modificar, por exemplo, suas práticas, estruturas, ou métodos de trabalho. Esses ajustes podem envolver diversas ações, como mudar a forma de operar, adotar novas tecnologias ou alterar a forma como os recursos são alocados (Santos & Spers, 2023). Dessa forma, quando essas mudanças são necessárias nas tríades, as organizações menos poderosas se adequam à nova situação.

Portanto, o estudo mostra que, quando as organizações menos poderosas realizam adaptações, uma delas assume temporariamente as atividades da outra, não como parte de uma cooperação, mas como uma solução unilateral até que os ajustes necessários sejam concluídos e os padrões sejam reestabelecidos entre elas. Assim, é importante deixar claro que o fato de uma organização assumir temporariamente as atividades da outra não configura uma colaboração mútua, mas sim uma resposta individual e necessária de adaptação devido a circunstâncias específicas. Diferentemente da díade, no relacionamento triádico, sempre haverá

um terceiro membro para preencher lacunas momentâneas, o qual, garantirá que as adaptações sejam realizadas, sem interrupção da produção.

A adaptação, portanto, não se limita a mudanças pontuais e específicas nas operações ou nos recursos das organizações, mas também envolve ajustes estratégicos em termos de alinhamento de objetivos e práticas organizacionais (De Leeuw *et al.*, 2019; Oliveira *et al.*, 2022; Rossetto & Rossetto, 2005). Por exemplo, quando uma organização de manufatura enfrenta uma queda repentina na demanda por um de seus produtos devido a mudanças no mercado, ela realiza ajustes em suas operações, assim como seus fornecedores também se adequam, o que pode incluir a reorganização da linha de produção e o redimensionamento de recursos para aumentar a produção de outro produto que está em alta demanda (Olivares & Sales, 2009; Slack, 2013).

Na tríade 4, em que as organizações menos poderosas têm como objetivo a produção de dispositivos e embalagens específicas para a montadora, elas atuam de forma interdependente, pois a adaptação envolve ajustes na programação de produção em relação às quantidades de embalagens, aos prazos de entrega, à logística e até mesmo ao redesenho de componentes para atender a requisitos específicos da montadora. Assim, quando a capacidade de produção de embalagens de uma das organizações menos poderosas era insuficiente para atender a demanda, a contraparte fez adaptações para iniciar a produção complementar da respectiva embalagem.

A pesquisa aprofunda a análise da resposta Adaptação ao destacar que ela é contingente a dois fatores específicos: volume e processos. Ou seja, a necessidade de adaptação das organizações na tríade ocorre especificamente na quantidade de produção e nos processos operacionais.

Na adaptação em relação aos volumes, o estudo mostra que nas tríades analisadas as organizações menos poderosas se adaptaram para auxiliar no cumprimento do volume da montadora. Por estarem sempre atentas à quantidade de materiais e produtos que precisam movimentar, tais organizações acompanham os volumes produtivos por meio de planos de produção informados periodicamente pela montadora, que, apesar de conter a programação daquilo que será produzido, frequentemente sofre oscilações e variações, muitas vezes de maneira inesperada.

Como resultado, elas realizam mudanças e ajustes em suas estruturas e recursos. Ou seja, elas são frequentemente demandadas a ajustar suas capacidades, a ponto de recorrer mutualmente para garantir a operacionalização dos volumes necessários à montadora. Quando essas variações acontecem, nem sempre uma única organização menos poderosa consegue atender a todo o volume.

Por exemplo, na tríade 1, onde as organizações menos poderosas precisam transportar mercadorias para a montadora, elas se ajustam rapidamente às mudanças nos volumes produtivos, aumentando ou diminuindo a quantidade de caminhões e equipamentos. Foi reportado que a OMEP 1 precisou se adaptar a uma situação de aumento de volume demandado pela montadora, realizando o incremento de recursos para conseguir absorver parte do trabalho do outro membro da tríade, pois o volume excedia sua capacidade de atendimento. Agindo dessa forma, as organizações se adaptaram, deslocando recursos entre si para atender às demandas de volume necessárias.

Em síntese, o segundo resultado da pesquisa indica que as organizações menos poderosas em relacionamentos triádicos, ao estarem em uma posição de dependência em relação à organização mais poderosa, adaptam-se mutuamente para atendê-la. Essa adaptação está relacionada especificamente aos volumes produtivos. Os ajustes acontecem principalmente quando os volumes produtivos sofrem alterações, acarretando, por exemplo, mudanças em máquinas e equipamentos, estruturas e métodos de trabalho, que precisam ser constantemente reajustados para atender a essas variações. Tem-se então a segunda proposição.

P2a – As organizações menos poderosas respondem às relações de dependência em tríades na cadeia de suprimento, adaptando-se aos volumes de produção.

A adaptação também ocorre em termos de processos. O estudo mostra que nas tríades analisadas, enquanto uma organização menos poderosa adapta o seu processo produtivo, a outra garante a continuidade das operações. Assim, uma organização menos poderosa assume temporariamente algumas das atividades da outra, até que os ajustes necessários sejam realizados nos processos, e vice-versa. Isto acontece porque a montadora, muitas vezes, sinaliza a necessidade de realizar alterações em suas operações para, por exemplo, aumentar a eficiência ou reduzir custos. Com isso, as organizações menos poderosas, para atender a esses pleitos, se sentem pressionadas a realizar adequações em seus processos.

A pesquisa também ressalta que as adaptações nos processos das organizações menos poderosas são monitoradas pela montadora, seja por meio do comprador ou de um profissional da área em que as mudanças ocorrem (Krause, Handfield, & Tyler,2007). Há, portanto, uma supervisão constante da própria montadora em garantir que as adaptações dos processos sejam realizadas corretamente, o que indica um certo controle das organizações menos poderosas e a garantia de que as mudanças necessárias ocorrerão com o mínimo risco de falhas.

Verificou-se que, nas tríades, a adaptação das organizações menos poderosas ocorre sem grandes problemas, pois, devido à proximidade que um relacionamento triádico permite, ambas conseguem desenvolver conjuntamente estratégias de solução para os processos da montadora, principalmente por ambas dominarem o conhecimento dos processos e atuarem em atividades semelhantes.

A tríade 4 é um exemplo disso. Como as duas organizações menos poderosas dessa tríade desenvolvem e produzem embalagens especificas para a montadora, o relacionamento triádico permite uma maior interação e proximidade entre elas, permitindo que discutam e cheguem a soluções para mudanças e adequações em seus processos.

Outro exemplo é a tríade 2. Enquanto a OMEP 2 realizava a adaptação em seus caminhões, a OMEP 1 dava continuidade às atividades operacionais. Já na tríade 3, em determinado período, as organizações menos poderosas realizaram alterações no seu processo de transporte para atender a montadora no acondicionamento de mais veículos dentro dos *contêineres*. Ambas tiveram que adequá-los e os processos de movimentação e armazenagem no porto. Assim, enquanto uma organização menos poderosa realizava as adequações no seu processo, a outra ajustava os seus recursos e equipamentos de transporte para suprir a demanda destinada a outra organização menos poderosa sem prejuízo da operação da montadora com paradas no fluxo logístico.

Ressalta-se ainda que a adaptação de processos em tríade é diferente do relacionamento diádico. Neste caso, quando uma organização precisa realizar adaptações nos seus processos, ela o faz simultaneamente à realização de suas atividades e operação, sem contar com um terceiro membro para auxiliá-la. Já na tríade, enquanto um membro menos poderoso se dedica a adaptar o processo, o outro pode ser capaz de assumir atividades necessárias do seu parceiro para mitigar os riscos associados à interrupção da cadeia de suprimentos.

Em suma, o terceiro resultado da pesquisa indica que as organizações menos poderosas, em relacionamentos triádicos, ao se encontrarem em posição de dependência em relação à organização mais poderosa, adaptam seus processos para atender às demandas da montadora, tais como processos produtivos, de transportes, de movimentação e armazenagem de materiais. A necessidade de ajustes nesses processos surge para garantir que as organizações dependentes consigam acompanhar as demandas da montadora, que exige ajustes contínuos, flexibilidade e capacidade de adaptação, para manter a produção. Dessa forma, chega-se à terceira proposição da pesquisa.

P2b – As organizações menos poderosas respondem às relações de dependência em tríades na cadeia de suprimentos adaptando os processos.

A terceira resposta encontrada nesta pesquisa é que as organizações menos poderosas cedem. Isso sugere que, ao negociar com a organização mais poderosa, as organizações menos poderosas acabam cedendo e acatando imposições (Carr *et al.*, 2008; Cox, 2001; Low, 2018; Snyder, 2023), tendo seus pleitos, muitas vezes negados e, em alguns casos, sendo até penalizadas pelas empresas de maior poder dentro da tríade.

Ceder tem o objetivo de resolver impasses, equilibrar interesses conflitantes e promover um ambiente de maior alinhamento entre as organizações (Brito & Miguel, 2017; Casciaro & Piskorski, 2005; Siemieniako & Mitręga, 2019). Dessa forma, organizações inseridas em relacionamentos triádicos e em situação de dependência, geralmente posicionadas nas cadeias de suprimentos, também buscam adotar comportamentos voltados à minimização de conflitos, ao alinhamento de interesses e, frequentemente, à manutenção do relacionamento (Choi & Wu, 2009b; Davis, 2016; Shipilov & Li, 2012).

O estudo mostra que as organizações menos poderosas buscam continuamente manter-se no relacionamento com a montadora, considerada como principal compradora. Para tanto, procuram atender às demandas da montadora, muitas vezes realizando concessões em demandas envolvendo questões críticas, como reajustes de preços, redução de custos e prazos de entrega, entre outras (Carnovale, Henke Jr., DuHadway, & Yeniyurt, 2019). Dessa forma, quando uma organização menos poderosa se mostra resistente a atender a alguma dessas demandas da montadora ou faz exigências excessivas, corre o risco de que a outra organização menos poderosa da tríade seja acionada para assumir suas atividades. Como esse comportamento não é bem visto pela montadora, a consequência pode ser a redução dos pedidos destinados à organização resistente.

Portanto, ao ceder diante da montadora, as organizações menos poderosas da tríade protegem suas operações e evitam conflitos que podem gerar instabilidade ou até mesmo o rompimento do relacionamento (Zhou, Zhuang & Yip, 2007). Assim, ceder tem o objetivo de alinhar expectativas, principalmente para atender a organização de maior poder, que no caso é a montadora (Vanalle, & Salles, 2003). Ressalta-se que quando há assimetrias de poder nos relacionamentos triádicos, as organizações menos poderosas frequentemente cedem para ajustar essas expectativas junto às outras partes e garantir assim que os relacionamentos permaneçam estáveis (Carr *et al.*, 2008; Low, 2018).

Além de ceder, o estudo mostra que as OMEPs acatam penalidades e imposições estabelecidas pela montadora. Um exemplo disso é a tríade 3. No relato do entrevistado 7 da OMEP 5, a organização, por não cumprir um prazo de entrega acordado com a montadora, assumiu a responsabilidade e acatou os descontos impostos pela montadora, temendo perder suas operações para a outra organização menos poderosa da tríade.

A pesquisa chama atenção para o fato de que resposta “Cessão” é contingente a um determinado fator: contratos. Ou seja, a cessão ocorre, sobretudo, no contexto contratual entre as organizações, cujos termos incluem exigências, cláusulas e condições que devem ser cumpridas, elementos que frequentemente se configuram como fontes de conflito entre as partes (Li & Choi, 2009). Ademais, as organizações menos poderosas das tríades também cedem e acatam imposições e penalidades estabelecidas pela montadora, com intuito de evitar que o outro membro menos poderoso da tríade assuma seus contratos (Essabbar, Zrikem, & Zolghadri, 2024).

Por exemplo, na tríade 2, a OMEP 3 adota uma postura de ceder e assumir o ônus de não ter um reajuste de preços aceito pela montadora para não perder o contrato para o concorrente. Da mesma maneira, na tríade 4, as organizações menos poderosas valorizam o vínculo que mantêm com a montadora, e, por esse motivo, ambas não deixam de atendê-la, mesmo que, para isso, precisem ceder às exigências da montadora, como menores prazos de entrega e aumentos nos volumes produtivos, por exemplo. Ainda, na tríade 1, os depoimentos revelam que a montadora não reconhece cláusulas relacionadas ao incremento de recursos que a OMEP 1 necessitava e disponibilizava em alguns momentos para conseguir realizar as atividades demandadas pela montadora.

Em outras palavras, nos relacionamentos triádicos estudados, a disputa pelos contratos da montadora é expressiva. Para que as organizações menos poderosas da tríade não tenham seus contratos repassados entre si, elas acabam cedendo nas cláusulas contratuais que quase sempre favorecem a montadora e não o seu pleito (Alves Filho, Cerra, Maia, Sacomano Neto, & Bonadio, 2004).

As organizações menos poderosas consideram que essa atitude de ceder nos contratos, em uma tríade, muitas vezes é a decisão mais coerente para se manterem nos relacionamentos. Na díade, como não há fornecedor substituto, a parte menos poderosa possui maior margem de negociação e, portanto, maior possibilidade de não ceder ou ceder menos. Já na tríade, a presença de um terceiro ator, geralmente com condições competitivas, enfraquece sua posição, reduzindo sua capacidade negocial e tornando-a mais vulnerável nas negociações.

As próprias organizações menos poderosas reconhecem que não possuem poder e força suficientes para exigir ou confrontar a montadora. Essa realidade as deixa com poucas opções para que seus pleitos sejam integralmente atendidos. A falta de poder faz com que elas se vejam em uma posição vulnerável (Rungsithong & Meyer, 2020), sendo forçadas a aceitar condições contratuais desfavoráveis, ficando submissas à montadora, que detém o controle do relacionamento.

Em síntese, o quarto resultado da pesquisa indica que as organizações menos poderosas em relacionamentos triádicos cedem ao se encontrarem em posição de dependência em relação à organização mais poderosa. Essa resposta de ceder está diretamente relacionada aos contratos. Para evitar conflitos e embates com a montadora, e também para impedir que o outro membro menos poderoso assuma seus contratos, as organizações adotam essa estratégia para resguardar seus relacionamentos (Essabbar *et al.*, 2024). Assim, esse comportamento funciona como uma forma de mitigar o risco de desestabilizar o relacionamento com a montadora (Carnovale *et al.*, 2019), o qual poderia resultar não apenas na perda desses contratos, mas também em prejuízos significativos aos seus negócios. Tem-se, portanto, a terceira proposição da pesquisa.

P3 – As organizações menos poderosas respondem às relações de dependência em tríades na cadeia de suprimentos cedendo nos contratos.

A última resposta encontrada nesta pesquisa é a mobilização. Os resultados apontam que as organizações menos poderosas se mobilizam, esforçando-se e fazendo o que for necessário para atender à montadora.

O estudo revela que as organizações menos poderosas tendem a assumir parte das operações do outro parceiro menos poderoso, mobilizando esforços para atender a montadora, realizando parte da atividade do seu parceiro menos poderoso, de modo que ambas as organizações menos poderosas consigam cumprir o trabalho.

A mobilização das organizações geralmente é vista como uma estratégia para alcançar objetivos específicos, visando resultados que favoreçam as cadeias de suprimento, principalmente no que se refere à melhoria de aspectos como, por exemplo, o tempo de entrega dos produtos e melhoria dos processos (Christopher, 2016; Kim & Fortado, 2020). No entanto, o estudo revela que essas ações são resultado de cobranças e exigências estabelecidas pela montadora, o que frequentemente coloca as organizações menos poderosas na posição de terem que fazer um grande esforço para resolver um problema ou para atender às metas estabelecidas pela montadora.

Novamente, elas agem dessa maneira, primeiramente, devido ao poder e à influência que a montadora exerce, em um contexto de elevada dependência em relação à montadora, que, por sua vez, controla recursos críticos e os utiliza como moeda de troca para impor suas demandas às OMEPs (Chae *et al.,* 2019; Hofer, 2015; Pfeffer & Salancik, 2003). Em segundo lugar, por reconhecerem a importância e representatividade que a montadora possui para seus negócios, considerando que a perda de um contrato pode gerar prejuízos significativos. Essa mobilização é, inclusive, uma expectativa que as organizações mais poderosas têm de seus parceiros menores em uma tríade (Blocker *et al.,* 2011). Os compradores geralmente esperam que seus fornecedores os auxiliem a ir além de suas capacidades, dedicando energia e recursos para prever proativamente suas necessidades (Blocker *et al.*, 2011; Vedel *et al.,* 2016).

Nesse contexto, o estudo revela que as organizações menos poderosas em algumas ocasiões, atuam de forma intencional, direcionando seus esforços individuais para cumprir determinada tarefa que uma única organização menos poderosa não seria capaz de cumprir sozinha. Ou seja, inseridas em uma tríade, essas organizações são capazes de se mobilizar estrategicamente, aproveitando ao máximo suas competências para atingir os objetivos estabelecidos. Isso significa que uma organização menos poderosa se mobiliza para assegurar que os objetivos da outra sejam cumpridos nas ocasiões em que ela precisa executar uma tarefa específica para a montadora.

Por exemplo, no caso da tríade 2, a OMEP 4, para não deixar de atender a montadora, buscou soluções junto a OMEP 3 para obter o suporte necessário ao trabalho que precisava entregar. Dessa forma, as organizações menos poderosas fizeram um esforço e realizaram alterações em suas programações para garantir que a movimentação de materiais solicitadas pela montadora fosse atendida. Isso evidencia que a mobilização das organizações nas tríades em cadeias de suprimentos é uma tarefa complexa, pois exige que as organizações, além de estarem comprometidas com os objetivos comuns a todos, mantenham um relacionamento de confiança (Cao & Zhang, 2011; Shu & Lewin, 2016), e se esforcem para que o resultado final seja alcançado (Munten *et al.,* 2021).

O estudo revela que a mobilização das organizações na tríade não é uma resposta geral, mas está particularmente associada aos volumes. Ou seja, duas organizações se mobilizam para cumprir os objetivos de volume na tríade, onde uma organização assume parte do volume da outra. Isso significa dizer que as organizações menos poderosas fazem um esforço individual e focado para garantir o cumprimento de toda a movimentação dos volumes de serviços e produtos da montadora. Cada organização menos poderosa mobiliza seus próprios recursos e capacidades com o objetivo de atender demandas específicas da cadeia de suprimentos

Nas tríades aqui estudadas, é comum observar que a mobilização das organizações menos poderosas é impulsionada pela preocupação em não deixar de atender às demandas da montadora. Isso ocorre porque, na maioria das vezes, os volumes representam quantidades elevadas e estão sujeitos a constantes mudanças. O não cumprimento dos objetivos relacionados aos volumes pode representar um risco para as elas, que poderiam ser penalizadas e mal vistas pela montadora. Para evitar isso, elas se mobilizam e adotam soluções para lidar com os problemas e dificuldades relacionados à movimentação dos volumes da montadora. Uma solução comumente adotada é uma organização menos poderosa assumir parte do volume da outra, por meio de negociações e acordos entre si, a fim de garantir o cumprimento de toda a demanda de trabalho.

Por exemplo, na tríade 1, um dos entrevistados relatou que, diante de uma variação no volume a ser movimentado, a empresa recorreu a outra organização menos poderosa para encontrar uma solução para o cumprimento do volume excedente. Dessa maneira, entendendo que a não solução poderia acarretar danos a produtividade da montadora e considerando que conseguiria absorver o volume excedente, essa outra organização menos poderosa assumiu o trabalho. Esse comportamento também é comum em outras tríades do estudo, como na tríade 4, onde as OMEPs 7 e 8, sob forte pressão da montadora para cumprir os volumes de produção de embalagens, se mobilizaram recorrendo uma à outra, para produzir o volume adicional solicitado pela montadora, já que ambas possuem *know-how* semelhante, e são capazes de solucionar esse volume excessivo. Trata-se de uma ação direcionada e específica, na qual as organizações menos poderosas alocam seus recursos, esforços e capacidades para atender a uma necessidade pontual.

Em suma, o quinto resultado da pesquisa revela que as organizações menos poderosas, ao estarem em uma posição de dependência em relação à organização mais poderosa, mobilizam-se para atender às exigências de volumes. Esse comportamento não se limita a uma simples resposta passiva às exigências da organização mais poderosa, mas envolve um conjunto de estratégias voltadas à busca por alternativas que garantam o cumprimento dessas exigências. Dessa forma, chega-se à quarta proposição da pesquisa.

P4 – As organizações menos poderosas respondem às relações de dependência em tríades na cadeia de suprimentos mobilizando-se em volumes.

Diante de tais resultados, por último, cabe salientar que existe uma atitude ambígua no relacionamento entre as organizações menos poderosas nas tríades. Ao mesmo tempo em que

se percebe que elas colaboram, se adequam e se mobilizam para atender às demandas da montadora, elas cedem, principalmente, para não perder o contrato para a outra organização menos poderosa da tríade. Isso sugere que há um fenômeno antagônico, em que elas cooperam, mas também competem entre si (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014).

Em outras palavras, a cooperação, a adaptação e a mobilização entre as organizações menos poderosas podem, portanto, ser vistas não apenas como uma forma de aumentar a eficiência, adequar-se aos diversos contextos e entregar valor ao cliente, mas também como uma estratégica de competição entre elas. Isto é, as organizações adotam essas respostas também como formas de competir e se posicionar dentro da tríade, buscando garantir seu espaço, obter vantagem sobre as outras organizações menos poderosas e assim, não perder oportunidades de negócio.

Essa ambiguidade pode ser observada ao comparar a resposta "Cessão" com as demais. Enquanto que a resposta "Adaptação" ilustra uma organização menos poderosa auxiliando a outra, proporcionando-lhe suporte, a resposta "Cessão" implica receio e desconfiança, colocando uma das organizações menos poderosa em uma posição de desvantagem, uma vez que a outra pode assumir suas atividades caso ela não ceda às exigências da montadora. Ademais, como ambas as organizações menos poderosas fornecem serviços semelhantes à montadora, os custos de substituição daquela que não aceita ceder são baixos, o que a torna ainda mais vulnerável na tríade (Choi & Wu, 2009; Gulati & Sytch, 2007). Assim, enquanto na resposta "Adaptação" uma organização menos poderosa sustenta a outra, na resposta "Cessão", uma compromete o atendimento dos pleitos da outra.

Na indústria automotiva, onde a montadora precisa de vários fornecedores para obtenção de componentes e execução de seus processos de fabricação (Kim & Choi, 2015; Takeishi, 2001), observa-se que, mesmo que esses fornecedores colaborem, se adaptam e se mobilizam para garantir a entrega de todos os componentes dentro dos requisitos de qualidade e prazo, ainda sim competem entre si para se tornar o principal parceiro da montadora. Nesse contexto, buscam oferecer melhores condições, inovações em produtos e serviços, além de outras vantagens, com o objetivo de assegurar a continuidade do contrato ou ampliar sua participação na cadeia de fornecimento.

Portanto, o estudo ressalta que as organizações menos poderosas, embora em uma posição de poder desfavorável na tríade, possuem uma notável capacidade de se reorganizarem estrategicamente (Ford *et al.*, 2012). Elas não se limitam a uma resposta passiva; pelo contrário, adotam uma postura proativa, desenvolvendo múltiplas estratégias para atender às demandas que lhes são impostas (Huo *et al.*, 2017). Elas conseguem responder às demandas por meio de

ações importantes, como a modificação de equipamentos e máquinas, o incremento de recursos materiais e humanos e até mesmo o ajuste de processos produtivos (Choi, Dooley, & Rungtusanatham, 2001; Lacoste & Johnsen, 2015). Apesar de seu papel mais subordinado, as organizações menos poderosas conseguem ser resilientes, apresentando múltiplas respostas nas relações de dependência com a organização mais poderosa.

5.2 Contribuições

5.2.1 Implicações teóricas

Este estudo tem duas contribuições teóricas. A primeira está relacionada à análise dos relacionamentos triádicos sob a perspectiva das organizações menos poderosas. A segunda refere-se à identificação de quatro respostas que essas organizações adotam na relação de dependência nas tríades: cooperação, adaptação, cessão e mobilização. Tais respostas são contingentes a processo, volume e contrato. Especificamente, a cooperação ocorre nos processos; a adaptação se faz nos processos e também está associada aos volumes de produção; a cessão diz respeito aos contratos; e a mobilização é contingente aos volumes de produção.

A literatura normalmente analisa as relações de dependência com base em relacionamentos diádicos (Siltaloppi & Vargo, 2017; Xiao *et al.*, 2019), concentrando-se nas organizações mais poderosas (Grolman *et al.*, 2025; Jin & Smith, 2021; Shu & Lewin, 2016; Siemieniako & Mitręga, 2019). Porém, alguns autores (e.g., Giones *et al.*, 2024; Haugland *et al.*, 2021; Low, 2018) destacam a importância de se estudar os relacionamentos interorganizacionais para além da díade, tais como a tríade. Neste destaque, eles consideram imperativo dar voz às organizações menos poderosas, já que a literatura prioriza o ponto de vista das organizações com maior poder (e.g., Shu & Lewin, 2016).

Este estudo mostra que a presença do terceiro membro no relacionamento, aqui representado por outra organização menos poderosa, altera a operação da tríade, já que engloba não somente os efeitos diretos entre duas partes, mas também os efeitos indiretos (Choi & Wu, 2009; Finne & Holmström, 2013).

Por exemplo, para atender a uma solicitação da montadora, a OMEP 8 recorreu à OMEP 7, solicitando uma intervenção nas embalagens. Isso ocorreu porque a OMEP 8, sozinha, não conseguiria atender plenamente à exigência da montadora. Como resultado, a OMEP 7 colaborou com a OMEP 8, possibilitando que a solicitação da montadora fosse atendida. Ou seja, a presença de organizações com menor poder na tríade influencia não apenas a forma de

como as organizações interagem com a parte dominante, mas também a maneira como esse relacionamento ocorre e é modificada pela participação desse terceiro membro (Low, 2018; Shipilov & Li, 2012; Vedel *et al.,* 2016). Ainda, a inclusão da terceira parte, aqui representada por outra organização menos poderosa, salienta como as organizações menos poderosas interagem entre si na tríade (Low, 2018; Wu *et al.,* 2010).

Considerando tais interações, defende-se que os relacionamentos triádicos, retratados por duas organizações menos poderosas e uma organização mais poderosa, ressaltam as respostas estratégicas por parte das organizações menos poderosas, as quais serão discutidas a seguir, que não têm recebido a devida atenção na literatura.

Com isso, este estudo lança luzes sobre o comportamento das organizações menos poderosas frente à dependência das organizações mais poderosas (Habib *et al.,* 2015; Pu *et al.,* 2023), enfatizando os relacionamentos triádicos. Enquanto na díade – por exemplo, em um relacionamento comprador-fornecedor – as estratégias são frequentemente influenciadas por escolhas unilaterais, na tríade o terceiro membro, menos poderoso, leva em consideração as ações dos outros dois membros ao tomar suas decisões.

Isso permite reconhecer que a dependência nos relacionamentos triádicos em cadeias de suprimentos não é similar à díade, já que as três partes interagem e influenciam ações e comportamentos (Bastl *et al.,* 2013; Kim *et al.,* 2024). Isso é particularmente relevante, uma vez que a literatura tem evoluído da análise diádica para a análise da tríade, reconhecendo que as organizações vêm ampliando cada vez mais seu alcance nas cadeias de suprimentos e operando em arranjos relacionais mais complexos e dinâmicos (Choi & Linton, 2011; Giones *et al.,* 2024; Haugland *et al.,* 2021; Liu & Gao, 2023). Cabe salientar que mesmo a literatura que explicita os relacionamentos triádicos em cadeias de suprimento negligencia as respostas estratégicas das organizações menos poderosas (Huo *et al.,* 2018; Katila *et al.,* 2008; Tachizawa & Wong, 2014).

Nesse sentido, este estudo mostra que nas tríades, as organizações menos poderosas reagem de diferentes formas à relação de dependência nas cadeias de suprimentos, como, por exemplo, apoiando um parceiro em suas operações ou até mesmo suprindo a sua ausência. Com isso, elas desenvolvem estratégias para assegurar sua sobrevivência e continuidade no relacionamento.

Desse modo, é importante destacar que as interações entre organizações menos poderosas também merecem atenção, pois são tão relevantes quanto aquelas entre uma organização menos poderosa e uma mais poderosa, foco tradicional da literatura (Ahearne, Atefi, Lam, & Pourmasoudi, 2022; Johnsen & Ford, 2008). Ao priorizar apenas o

relacionamento assimétrico, a literatura tem ignorado que atores com menos poder também constroem cadeias de cooperação entre si, compartilham recursos e desenvolvem estratégias conjuntas para reduzir sua dependência (Hillman *et al.*, 2009; Kim & Fortado, 2020). Essas interações podem fortalecer sua posição na cadeia de suprimentos e oferecer alternativas reais frente à dominação dos atores mais poderosos.

Portanto, esta pesquisa amplia o nosso entendimento sobre os relacionamentos entre organizações em contextos triádicos ao mostrar que os atores menos poderosos encontram formas de conduzir suas ações e comportamentos para lidar com a dependência do ator mais dominante. A presença do terceiro membro, uma organização também considerada menos poderosa, interfere na maneira como os membros da tríade agem diante das demandas e exigências impostas pela organização mais poderosa (Choi & Wu, 2009; Vedel *et al.*, 2016).

A segunda contribuição consiste em identificar quatro respostas adotadas pelas organizações menos poderosas à relação de dependência da tríade em cadeias de suprimento: cooperação, adaptação, cessão e mobilização. Essas respostas são contingentes a três fatores: processo, volume e contrato. Ou seja, as organizações menos poderosas cooperam entre si, assumindo, quando necessário, seus processos. Elas também se adaptam realizando ajustes e adequações em seus processos e volumes de produção, enquanto o outro membro menos poderoso assegura a continuidade das atividades. Assim, elas cedem nos contratos e aceitam penalizações, especialmente para proteger suas operações. Por fim, elas se mobilizam para cumprir os objetivos operacionais do outro parceiro menos poderoso, que precisa atender aos volumes da organização mais poderosa.

Ao identificar e analisar essas respostas, o estudo oferece uma nova perspectiva de como as organizações menos poderosas respondem estrategicamente às relações de dependência em uma tríade. Mesmo quando organizações são dependentes de recursos fornecidos por outras (Pfeffer & Salancik, 2003), elas também são capazes de se articular e responder de maneira estratégica. Portanto, o estudo mostra que as organizações menos poderosas comprovam não apenas capacidade de suportar pressões, mas também habilidade de articulação com outros atores em situação semelhante, moldando coletivamente suas respostas à pressão da organização dominante.

Ainda são poucos os estudos que investigam se, e de que maneira, organizações com menor poder enfrentam situações para administrar a dependência de recursos (Hallen *et al.*, 2014; Katila *et al.*, 2008; Pahnke, Katila, & Eisenhardt, 2015; Pu *et al.*, 2023). Grande parte da literatura foca em aspectos mais amplos, como, por exemplo, regras e padrões que regem funcionamento de mercados, setores, governança e instituições de maneira geral (e.g., Shu &

Lewin, 2016; Tachizawa & Wong, 2014; Zhang, Zhang, & Schwab, 2024). Porém, esse enfoque mais amplo ignora e dá pouca atenção às estratégias que guiam o comportamento das organizações menos poderosas, ou seja, aquelas que estão em posição de desvantagem, como pequenas organizações ou fornecedores dependentes. Assim, este estudo aprofunda a compreensão de que essas organizações respondem estrategicamente à pressão e à dependência das organizações mais poderosas.

Alguns estudos têm mostrado que essas organizações menores podem, por exemplo, formar alianças (Lumineau & Oliveira, 2018; Potter & Paulraj, 2020) ou realizar fusões (Casciaro & Piskorski, 2005; Schildt *et al.*, 2010; Greve & Zhang, 2017) com outra organização de nível semelhante, como forma de equilibrar o poder ou compensar sua dependência. Além disso, elas também têm adotado práticas como aprendizagem conjunta (Kull & Ellis, 2016) e investimentos voltados, por exemplo, à inovação, com o objetivo de atender melhor seus parceiros mais poderosos (Brito & Miguel, 2017) e, assim, tornarem-se organizações mais indispensáveis, contribuindo para a estabilização do relacionamento (Lin *et. al.*, 2017).

Embora relevantes, esses estudos partem, em geral, de uma perspectiva diádica, o que limita a compreensão de dinâmicas mais amplas e interdependentes, como aquelas que envolvem múltiplos elos simultaneamente, foco deste estudo.

Somando-se a essas evidências, este estudo identificou que, em tríades, as organizações menos poderosas respondem à relação de dependência por meio da cooperação, adaptação, cessão e mobilização. Essas respostas não apenas permitem lidar com a dependência, mas também têm como objetivo proteger o relacionamento e gerenciar possíveis pressões exercidas pela organização mais poderosa.

Tais achados ampliam o entendimento sobre a dependência, ao evidenciar que as organizações menos poderosas, em vez de se manterem no modelo tradicional, no qual atores mais fracos aceitam passivamente sua posição dependente (Alrosjid *et al.*, 2021; Lin *et. al.*, 2017; Oliver, 1991; Wu *et al.*, 2004), respondem ativamente a essa condição quando inseridas em contextos triádicos. O que modifica essa compreensão é o fato de que essas respostas ocorrerem em arranjos nos quais há mais de dois atores interagindo simultaneamente.

É justamente essa configuração que abre novas possibilidades estratégicas para as organizações menos poderosas lidarem com a dependência, permitindo, por exemplo, que explorem alternativas de articulação relacional com o terceiro ator, alternativas estas que não seriam possíveis em uma lógica puramente diádica. Com base na literatura, poder-se-ia supor que essas organizações estivessem limitadas à submissão às grandes organizações dominantes

(Alrosjid *et al.,* 2021; Grabher & Ibert, 2011), mas o olhar para a tríade revela caminhos estratégicos que extrapolam tais limitações.

Assim, a identificação e análise de respostas como cooperação, adaptação cessão e mobilização as organizações menos poderosas revela uma forma alternativa de atuação. Essas ações não apenas ressaltam capacidade de resposta estratégica, mas também indicam esforços para fortalecer sua posição e mitigar suas fragilidades nas cadeias de suprimento. Essa nova perspectiva contribui para aprofundar o entendimento das dinâmicas de poder nas cadeias de suprimento, especialmente ao reconhecer o papel estratégico de atores tradicionalmente considerados dependentes em tríades.

Constata-se também nessas respostas que a relação de cooperação, adaptação e mobilização entre dois fornecedores e um comprador em uma tríade pode ser benéfica tanto para o comprador quanto para os respectivos fornecedores, mesmo que eles ainda sejam concorrentes. Na tríade, ao cooperarem entre si, os dois fornecedores podem, por exemplo, dividir os riscos e as responsabilidades de maneira mais equilibrada. Eles complementam as capacidades e os recursos uns dos outros, o que, em alguns casos, exige competências e recursos para suas tarefas que uma única organização não possui.

Da mesma maneira, acontece quando os fornecedores precisam realizar adaptações em suas atividades, onde um dos fornecedores pode ser capaz de aliviar a pressão da organização mais poderosa sobre o outro. Essa dinâmica permite que ambos se ajustem de maneira mais branda, sem sobrecarregar apenas uma das partes, diferentemente do que ocorre em uma díade, onde as organizações são submetidas a uma maior pressão individual para atender aos requisitos da parte mais poderosa.

A mobilização das organizações menos poderosas para alcançar os objetivos da organização mais poderosa na tríade é outra estratégia de resposta observada. Já é conhecido que a mobilização de organizações é normalmente orientada para o alcance de objetivos específicos (Christopher, 2016; Kim & Fortado, 2020). No entanto, no contexto triádico, as organizações buscam combinar seus recursos e esforços, criando estratégias específicas na tríade. Isto é, a mobilização de uma terceira organização introduz a capacidade de incluir e alinhar expertise, recursos, conhecimentos, competências em um contexto já conhecido pelas organizações da tríade.

Essa contribuição, que identifica as quatro respostas adotadas pelas organizações menos poderosas em relacionamentos triádicos, torna-se ainda mais relevante porque tais respostas não são genéricas. É possível mapear com precisão os fatores específicos nos quais essas organizações atuam. Por exemplo, a cooperação não ocorre de forma ampla, mas é direcionada

especificamente aos processos. Trata-se de uma cooperação aplicada especificamente aos processos operacionais das organizações. Elas adotam atitudes específicas e direcionadas, auxiliando-se mutuamente em determinados processos bem definidos. Isso confere maior rigor e precisão aos resultados do estudo.

Em outras palavras, além de identificar e analisar as respostas estratégicas das organizações menos poderosas em relacionamentos triádicos, o estudo também aponta as contingências nas quais essas respostas são acionadas, como processos no caso da cooperação, volumes para adaptação e mobilização e contratos na resposta de ceder, o que aprofunda e enriquece a teorização aqui proposta.

A partir dessas constatações, foi possível formular cinco novas proposições. Essas proposições sintetizam os principais achados do estudo, que contribuem para o avanço do conhecimento sobre as respostas das organizações menos poderosas à relação de dependência em tríades na cadeia de suprimentos. Essas proposições representam uma contribuição para o avanço da compreensão sobre as dinâmicas de poder e dependência em contextos triádicos nas cadeias de suprimento e servem como ponto de partida para estudos futuros.

Em conjunto, as cinco proposições apresentadas destacam que as organizações menos poderosas não são meramente reativas à relação de dependência. Pelo contrário, elas adotam estratégicas para mitigar os efeitos da dependência. Essa perspectiva é interessante, pois desloca o foco do entendimento tradicional, centrado na passividade das partes mais fracas, para uma visão mais estratégica dessas organizações, revelando sua capacidade de buscar alternativas de resposta à dependência mesmo em posições assimétricas.

Outro aspecto que torna essas proposições especialmente valiosas é o fato de que elas não se limitam à identificação genérica de respostas. Elas vinculam tais respostas a contingências específicas, como processos, volumes e contratos, permitindo identificar com maior clareza os fatores associados a essas respostas. Essa associação entre resposta e fatores contingentes enriquece a teorização aqui apresentada, pois possibilita compreender não apenas o que as organizações fazem, mas as condições que condicionam tais ações.

Em suma, as cinco proposições formuladas neste estudo encapsulam a complexidade das respostas organizacionais à dependência em tríades na cadeia de suprimentos. Elas não apenas oferecem novas lentes para interpretar o comportamento de organizações menos poderosas, mas também complementam os modelos tradicionais de análise da dependência nas cadeias de suprimento, centrado nos relacionamentos diádicos entre organizações mais e menos poderosas.

5.2.2 Implicações práticas

Este estudo também possui implicações para os profissionais e gestores da cadeia de suprimentos, especialmente para aqueles envolvidos em relacionamentos triádicos. A primeira delas é que os gestores das organizações menos poderosas devem valorizar a capacidade dessas organizações de responder às demandas das organizações mais poderosas ao negociar contratos. Na prática, isso significa construir propostas de valor tangíveis, oferecendo, por exemplo, métricas objetivas de desempenho - como o tempo médio de entrega, índices de qualidade e nível de flexibilidade em ajustes de produção - e demonstrar como esses indicadores beneficiam a tríade como um todo. Recomenda-se, ainda, a utilização de relatórios periódicos de desempenho para apoiar as negociações contratuais.

Em segundo lugar, os gestores das organizações menos poderosas devem buscar estreitar os laços com parceiros que ocupam posição semelhante na tríade. Para isso, podem ser adotados acordos formais de colaboração ou desenvolvidos projetos-piloto conjuntos, como o compartilhamento de transporte ou o codesenvolvimento de componentes. Tais iniciativas fortalecem o poder de negociação coletiva e ampliam a influência conjunta diante da organização dominante. Dessa forma, as organizações menos poderosas passam a negociar de maneira mais eficaz e a garantir que seus interesses sejam mais plenamente atendidos. Além disso, é fundamental que busquem o alinhamento de seus objetivos e estratégias, assegurando que suas ações conjuntas sejam coerentes e reforcem os interesses compartilhados.

A terceira contribuição refere-se à importância de os gestores monitorarem continuamente os impactos que ações como cooperação, adaptação, cessão e mobilização geram nas organizações menos poderosas. Uma medida prática é a criação de painéis de controle de dependência, que permitam acompanhar indicadores de impacto financeiro, operacional - como a capacidade ociosa utilizada para atender à organização mais poderosa - e estratégicos, como o grau de concentração da receita em um único cliente. Nas negociações contratuais, recomenda-se a inclusão de cláusulas de contrapartida, como prazos de vigência mais longos ou garantias mínimas de volume de compra, de modo a evitar que a cessão se converta em uma vulnerabilidade competitiva no longo prazo. Embora seja comum que essas organizações adotem todas as medidas necessárias para atender às exigências da organização dominante, é fundamental que preservem a sustentabilidade de seus próprios negócios.

Atender a qualquer custo pode afetar negativamente suas atividades no médio e longo prazo. Por isso, é necessário avaliar cuidadosamente os efeitos financeiros e operacionais dessas decisões, garantindo que o alinhamento às demandas do parceiro mais poderoso não resulte em

prejuízos internos significativos. Assim, os gestores podem definir limites estratégicos para até onde é possível cooperar, adaptar-se, ceder ou mobilizar-se, preservando o equilíbrio entre responder às pressões externas e garantindo a continuidade e o desempenho da própria organização.

A quarta contribuição prática indica como as organizações menos poderosas podem explorar estrategicamente a presença de outros fornecedores em posição semelhantes, demonstrando que não estão isoladas em sua vulnerabilidade. Pelo contrário, podem - e devem – transformar essas parcerias em um recurso estratégico. Uma ação concreta nesse sentido consiste na criação de centros colaborativos de serviços, como consórcios para compras conjuntas de insumos logísticos, compartilhamento de estruturas de armazenagem ou contratação coletiva de transporte. Essas iniciativas reduzem custos individuais, aumentam a previsibilidade das entregas e fortalecem o poder de negociação diante da organização dominante. Além disso, ao operar de forma coordenada, essas organizações podem apresentar-se como um bloco mais robusto e confiável, capaz de responder com agilidade a variações de demanda e eventuais interrupções no fornecimento. Essa articulação entre pares com menor poder contribui para dividir pressões, ampliar a eficiência coletiva e reduzir o impacto que recairia sobre apenas uma organização em uma estrutura diádica.

Dessa forma, ao invés de enfrentar individualmente as exigências da organização mais poderosa, essas organizações devem desenvolver formas de ação conjunta, coordenando esforços em áreas como processos operacionais, gestão de volumes e mobilização de recursos. Gestores de fornecedores de primeiro nível devem, por exemplo, estabelecer fóruns permanentes de cooperação técnica e logística com outros fornecedores em situação semelhante. Essa prática pode incluir acordos formais de compartilhamento de informações sobre estoques e prazos, reduzindo vulnerabilidades frente às exigências da montadora.

De forma mais ampla, essas iniciativas podem ser ampliadas em um movimento contínuo de articulação estratégica entre organizações menos poderosas. Os gestores devem, portanto, buscar se aproximar de outras organizações em posição semelhante e tentar explorar alianças, parcerias ou sincronização de processos como forma de fortalecer sua capacidade de resposta. Devem enxergá-las não apenas como concorrentes ou terceiros irrelevantes, mas como parceiros estratégicos para gerar soluções conjuntas, dividindo responsabilidades e riscos. Isso pode incluir acordos operacionais, compartilhamento de capacidades, planos de contingência ou até mesmo negociações coletivas com a organização dominante.

Assim, em vez de adotar uma postura exclusivamente competitiva, as organizações menos poderosas devem buscar melhores formas de valorizar estes seus comportamentos de

cooperação, adaptação, cessão e mobilização entre si, criando assim um valor maior para ambas. Ao fazerem isso, essas organizações podem fortalecer sua posição diante da organização mais poderosa, promovendo a confiança mútua e reduzindo o risco de rupturas contratuais. Tais ações não apenas asseguram a manutenção dos contratos existentes, mas também aumentam a resiliência das organizações menos poderosas, permitindo que assegurem sua sobrevivência, crescimento e relevância no longo prazo.

5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Algumas limitações e sugestões de pesquisas devem ser consideradas na parte final deste trabalho. A primeira delas é que a análise se restringe a um único caso, o que pode comprometer a generalização dos resultados do ponto de vista estatístico (Tsang, 2014; Yin, 2017), embora permita a generalização analítica. Dessa forma, recomenda-se cautela ao generalizar as conclusões obtidas para outras organizações, indústrias ou países. Investigações futuras em cadeias de suprimentos de outros setores poderão enriquecer os achados apresentados neste estudo.

Outra limitação do estudo diz respeito ao fato de que a pesquisa considerou apenas as respostas das organizações menos poderosas em relação à organização mais poderosa no contexto triádico, ou seja, a dependência que os fornecedores têm do comprador, no caso a montadora. Não foi considerada, portanto, a situação inversa, na qual o fornecedor é a organização mais poderosa. Como os compradores respondem às relações de dependência com os fornecedores merece ser investigado em pesquisas futuras. Por exemplo, na própria indústria automobilística, existem fornecedores que são mais poderosos do que o comprador, neste caso, a montadora.

O estudo também se limitou a pesquisar organizações com assimetria de poder. Com isso, o estudo não endereça as respostas em relações mais equilibradas, nas quais as organizações podem ter níveis semelhantes de poder. Sugere-se que pesquisas futuras abranjam relacionamentos inteorganizacionais com maior equidade de poder.

Outra limitação do estudo está no fato de investigar tríades de primeiro nível na cadeia de suprimentos, isto é, relacionamentos onde as organizações fornecem materiais, componentes e serviços diretamente para a montadora. Assim, o estudo não contempla as interações que envolvem outros níveis de relacionamento, como as que estão presentes no segundo, terceiro, entre outros. Isso pode traduzir outros tipos de respostas das organizações envolvidas. Sugere-se, portanto, pesquisas futuras que abordem tríades em múltiplos níveis, investigando não

apenas as interações triádicas de primeiro nível, mas também os efeitos e impactos das camadas subsequentes da cadeia de suprimentos. A análise de relacionamentos de segundo, terceiro e até níveis mais distantes permitirá entender melhor as respostas adotadas pelas organizações menos poderosas na cadeia de suprimentos.

Outra limitação do estudo é que foi entrevistado apenas um representante nas várias organizações pesquisadas. Com isso, não se considerou as diferentes visões dentro das organizações. No entanto, é importante ressaltar que, ao selecionar os representantes, foi tomado um cuidado para garantir que fossem profissionais diretamente envolvidos nas negociações e na interface com a montadora. Estes representantes tinham vivenciado diretamente os processos de interação com a montadora.

Por fim, os dados secundários do estudo também foram coletados de maneira tímida. Em se tratando de tema sensível às organizações menos poderosas e considerando que quase todas as entrevistas foram feitas virtualmente, a obtenção desses dados secundários ficou comprometida, pois os entrevistados demonstraram receio em disponibilizar algumas informações solicitadas.

REFERÊNCIAS

A fórmula TNT. (2001, março 2). *IstoÉ Dinheiro*. Recuperado de: https://istoedinheiro.com.br/a-formula-tnt.

Aharoni, Y., Maimon, Z., & Segev, E. (1981). Interrelationships between environmental dependencies: a basis for tradeoffs to increase autonomy. *Strategic Management Journal, 2*(2), 197–208. https://doi.org/10.1002/smj.4250020208.

Ahearne, M., Atefi, Y., Lam, S. K., & Pourmasoudi, M. (2022). The future of buyer–seller interactions: a conceptual framework and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science, 50*(1), 22-45. https://doi.org/10.1007/s11747-021-00803-0.

Akram, F., & Haq, M. A. U. (2022). Integrating agency and resource dependence theories to examine the impact of corporate governance and innovation on firm performance. *Cogent Business & Management, 9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2152538.

Aldrich, H. E., & Baker, T. (2001). Learning and legitimacy: Entrepreneurial responses to constrains on the emergence of new population. In C. B. Schoonhoven & E. Romanelli. (Eds.). *The entrepreneurship dynamic: origins of entrepreneurship and the evolution of industries* (pp. 207-235). Stanford University Press.

Almeida, C. C. R., Caio, S. A. F., Mercês, R., & Guerra, O. F. (2006). Indústria automobilística brasileira: conjuntura recente e estratégias de desenvolvimento. *Indicadores Econômicos FEE, 34*(1), 135-152. Recuperado de: https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/indicadores/article/view/1450/1814.

Alperstedt, G. D., Martignago, G., & Fiates, G. G. S. (2006). O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Ciência da Administração, 8*(15), 1-24. https://doi.org/10.5007/%25x.

Alrosjid, S. S., Pujawan, N., & Arvitrida, N. I. (2021). Tactical issues in managing asymmetric supply chain relationships: Insights from case studies, *Cogent Business & Management, 9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2010485.

Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Sage Publications.

Alves Filho, A. G., Cerra, A. L., Maia, J. L., Sacomano Neto, M., & Bonadio, P. (2004). Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Gestão & Produção, 11*(3), 231-245. https://doi.org/10. 1590/S0104-530X2004000300003.

Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Ambrozini, L. C. S., & Martinelli, D. P. (2017). Contratos formais e relacionais entre organizações: proposição de um modelo para análise das características transacionais e das estruturas de governança a partir de casos comparativos. *Revista de Administração, 52*(4), 374-391. https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.010.

Andersson, D., Dubois, A., Eriksson, V., Hulthén, K., & Holma, A.-M. (2019). The transport service triad: a key unit of analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing, 34*(1), 253-266. https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0299.

Ansmann, L., Vennedey, V., Hillen, H. A., Stock, S., Kuntz, L., Pfaff, H., Mannion, R., & Hower, K. I. (2021). Resource dependency and strategy in healthcare organizations during a time of scarce resources: Evidence from the metropolitan area of Cologne. *Journal of Health Organization and Management, 35*(9), 211-227. https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2020-0478.

Araújo, J. C. O., Pires, J. O. M., & Farias Filho, M. C. (2013). A cooperação como estratégia para o fortalecimento dos pequenos e médios empreendimentos. *Anais do 4º Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade*, Belém, Pará, Brasil.

Arora, S., & Brintrup, A. (2021). How does the position of firms in the supply chain affect their performance? An empirical study. *Applied Network Science, 6*, 19. https://doi.org/10.1007/s41109-021-00364-9.

Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2020). *Anuário da indústria automobilística brasileira 2020*. ANFAVEA. Recuperado de: https://www.anfavea.com.br/anuario2020/anuario.pdf.

Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. (2025). *Anuário da indústria automobilística brasileira 2025*. ANFAVEA. Recuperado de: https://anfavea.com.br/site/wp-content/uploads/2025/04/DIGITAL-ANUARIO-2025altafinal_compressed-1.pdf.

Averbug, A. & Giambiagi, F. (2020). *A crise brasileira de 1998/1999: origens e consequências*. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Recuperado de: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/21443/1/PR_A%20crise%20brasileira%20de%201998-1999_127037.pdf.

Baker, G. P., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational contracts and the theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics, 117*(1), 39-84. https://doi.org/10.1162/003355302753399445.

Baker, T. L., Simpson, P. M., & Siguaw, J. A. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(1), 50-57. https://doi.org/10.1177/0092070399271004.

Baker, W. E., & Faulkner, R. R. (2002). Interorganizational networks. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations* (pp. 520-540). Blackwell.

Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management, 29*(4), 329-342. https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.002.

Barros, D. C., Castro, B. H. R., & Vaz, L. F. H. (2014). Panorama setorial 2015-2018: automotivo. In: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Ed.), *Perspectivas do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais* (pp. 29-38). Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Recuperado de: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14155/1/Automotivo_P_BD.pdf.

Barros, D. C., Castro, B. H. R., & Vaz, L. F. H. (2015). Panorama da indústria de autopeças no Brasil: características, conjuntura, tendências tecnológicas e possibilidades de atuação do BNDES. *BNDES Setorial*, (42), 167-216. Recuperado de: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9555/1/BNDES%20Setotrial%2042%20Panorama%20da%20ind%c3%bastria%20de%20autope%c3%a7as%20no%20Brasil_P_P.pdf

Bastl, M., Johnson, M., & Choi, T. Y. (2013). Who's seeking whom? Coalition behavior of a weaker player in buyer–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management, 49*(1), 8-28. https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2012.03274.x.

Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science, 15*(3), 259-275. ttps://doi.org/10.1287/orsc.1040.0065.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing: the benefits and the risks. *Human Resource Management Review, 16*(2), 269-279. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.011

Belk, R., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer and marketing research.* Sage.

Bemelmans, J., Voordijk, H., Vos, B., & Dewulf, G. (2015). Antecedents and benefits of obtaining preferred customer status. *International Journal of Operations & Production Management, 35*(2), 178–200. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2012-0263.

Bescorovaine, R., & Beuren, I. M. (2021). Reflexos da cooperação no desempenho de franquias: mediação do compartilhamento de informações da confiança interorganizacional. *Revista de Ciências da Administração, 22*(57), 37-56. https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e70960.

Beuren, I. M., & Dal Vesco, D. G. (2021). Management control systems and performance in strategic supply relationships. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(4), 1277-1296. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2020-0036.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley and Sons.

Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(2), 216-233. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0202-9.

Bonardi, J. P., Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2005). The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. *Academy of Management Review, 30*(2), 397-413. https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387895.

Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research, 22*(2), 199-208. https://doi.org/10.1177/002224378502200209.

Bowersox, D. J.; Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial. o processo de integração da cadeia de suprimento*. Atlas.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa.

Brennan, R., & Turnbull, P.W. (1999). Adaptive behavior in buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management, 2*8(5), 481-495. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00057-7.

Brinkhoff, A., Ozer, Ö., & Sargut, G. (2015). All you need is trust? An examination of inter-organizational supply chain projects. *Production and Operations Management, 24*(2), 181-200. https://doi.org/10.1111/poms.12234.

Brito, R. P., & Miguel, P. L. S. (2017). Power, governance, and value in collaboration: differences between buyer and supplier perspectives. *Journal of Supply Chain Management, 53*(2), 61-87. https://doi.org/10.1111/jscm.12134.

Brown, J. R., Lusch, R. F. & Nicholson, C. Y. (1995). Power and relationship commitment: their impacton marketing channel member performance. *Journal of Retailing, 71*(4), 363-392. https://doi.org/10.1016/0022-4359(95)90019-5.

Bstieler, L., Hemmert, M., & Barczak, G. (2017). The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationships: a dyadic study of university–industry research collaborations. *Journal of Business Research, 74*, 47-54. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.006.

Buhman, C., Kekre, S., & Singhal, J. (2009). Interdisciplinary and interorganizational research: establishing the science of enterprise networks. *Production and Operations Management, 14*(4), 493-513. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00236.x.

Butt, A. S., Shah, S. H. H., & Ahmad, A. B. (2023). Does knowledge hiding undermine buyer-supplier relationship performance in supply chains? A dyadic perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 53*(1), 142-165. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2020-0118.

Camargo, O. S., & Lemos, M. B. (2008). O crescimento da indústria automobilística brasileira e suas implicações para Minas Gerais - 1996 a 2001. *Anais do XIII Seminário sobre a Economia Mineira*, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Recuperado de: https://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2008/D08A109.pdf.

Caniëls, M. C. J., Vos, F. G. S., Schiele, H., & Pulles, N. J. (2017). The effects of balanced and asymmetric dependence on supplier satisfaction: identifying positive effects of dependency. *Journal of Purchasing and Supply Management, 24*(4), 343-351. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.11.003.

Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management, 29*(3), 163-180. https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008.

Carnovale, S., Henke Jr., J. W., DuHadway, S., & Yeniyurt, S. (2019). Unintended consequences: how suppliers compensate for price concessions and the role of organizational justice in buyer–supplier relations. *Journal of Business Logistics, 40*(3), 187-203. https://doi.org/10.1111/jbl.12205.

Carr, A. S., Kaynak, H., Hartley, J. L., & Ross, A. (2008). Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance. *International Journal of Operations &*

Production Management, 28(9), 899-916. https://doi.org/10.1108/01443570810895302.

Casciaro, T., & Piskorski, M.J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint, absorption: a close look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly, 50*(2), 167-199.

Chae, S., Lawson, B., Kull, T. J., & Choi, T. (2019). To insource or outsource the sourcing? A behavioral investigation of the multi-tier sourcing decision. *International Journal of Operations & Production Management, 39*(3), 385-405. https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2018-0231.

Chen, J., Zhao, X., Lewis, M. & Squire, B. (2016). A multi-method investigation of buyer power and supplier motivation to share knowledge. *Production and Operations Management, 25*(3), 417-431. https://doi.org/10.1111/poms.12421.

Chen, L. G., Ding, D., & Ou, J. (2014). Power structure and profitability in assembly supply chains. *Production and Operations Management, 23*(9), 1599-1616. https://doi.org/10.1111/poms.12169.

Chen, X. (2019). Antecedents of technological diversification: a resource dependence logic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5*(4), 80. https://doi.org/10.3390/joitmc5040080.

Chen, Y. H., Lin, T.-P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: the impact of trust. *Information & Management, 51*(5), 568-578. https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007.

Childe, S., & Soares, A. (Ed.). (2022). *Handbook of research methods for supply chain management.* Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788975865.

Choi, T. Y., & Hong, Y. (2002). Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management, 20*(5), 469-493. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00025-6.

Choi, T. Y., & Krause, D. R. (2006). The supply base and its complexity: implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. *Journal of Operations Management, 24*(5), 637-652. https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.07.002.

Choi, T. Y., & Linton, T. (2011). Don't let your supply chain control your business. *Harvard Business Review, 89*(12), 112-117.

Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009a). Taking the leap from dyads to triads: buyer–supplier relationships in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management, 15*(4), 263-66. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.08.003.

Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009b). Triads in supply networks: theorizing buyer–supplier–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management, 45*(1), 8-25. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03151.x.

Choi, T. Y., Dooley, K. J., & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. *Journal of Operations Management, 19*(3), 351-366. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00068-1.

Chopra, S. (2019). *Supply chain management: strategy, planning, and operation* (7th Ed.). Pearson Education.

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. (6th Ed.). Pearson.

Christiansen, P. E., & Maltz, A. (2002). Becoming an "interesting" customer: procurement strategies for buyers without leverage. *International Journal of Logistics Research and Applications, 5*(2), 177-195. https://doi.org/10.1080/13675560210148678.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5ª Ed.). Pearson Education.

Clauss, T., & Bouncken, R. B. (2018). Social power as an antecedence of governance in buyer-supplier alliances. *Industrial Marketing Management, 77*, 75-89. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.005.

Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2006). Does coercion drive firms to adopt 'voluntary' green initiatives? Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives. *Journal of Business Research, 59*(4), 483-491. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.016.

Clemente, M., & Roulet, T. J. (2015). Public opinion as source of deinstitutionalization: a "spiral of silence" approach. *Academy of Management Journal, 40*(1), 96-114. https://doi.org/10.5465/amr.2013.0279.

Comin, A. (1998). *De volta para o futuro: política e reestruturação industrial do complexo automobilístico nos anos 90.* Annablume.

Confederação Nacional do Transporte. (2022). *Pesquisa CNT perfil empresarial 2021: transporte rodoviário de cargas.* CNT. Recuperado de: https://www.cnt.org.br/painel-empresarial.

Cornelissen, J. (2017). Editor's comments: developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate. *Academy of Management Review, 42*(1), 1-9. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0196

Cox, A. (2001). Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence. *Journal of Supply Chain Management, 37*(2): 8-15. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00094.x.

Cox, A., Ireland, P., Lonsdale, C., Sanderson, J., & Watson, G. (2003). *Supply chains, markets and power: managing buyer and supplier power regimes*. Routledge.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.

Crook, T. R., Craighead, C. W., & Autry, C. W. (2017). Hold back or held back? The roles of constraint mitigation and exchange diffusion on power "nonuse" in buyer-supplier

exchanges. *Journal of Supply Chain Management, 53*(2), 10-21. https://doi.org/10.1111/jscm.12135.

Cruz, T. (2021). *Processos organizacionais & métodos: BPM & tecnologias da informação, metodologia DOMP, desafios da revolução 4.0* (5ª ed.). Atlas.

Cuevas, J.M., Julkunen, S., & Gabrielsson, M. (2015). Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: the mediating role of goal congruence. *Industrial Marketing Management, 48,* 149-159. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.015.

Dapiran, G. P., & Hogarth-Scott, S. (2003). Are cooperation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management, 3*1(5), 256-267. https://doi.org/10.1108/09590550310472424.

Das, T., & Teng, B.-S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management, 19*(3), 279-308. https://doi.org/10.1016/S0956-5221(03) 00003-4.

Davis, G. F., & Cobb, A. (2010). Resource dependence theory: past and future. In B. Schoonhoven, C. and Dobbin, F. (Ed.) *Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000* (pp. 21-42). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006.

Davis, J. P. (2016). The group dynamics of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly, 61*(4), 621-661. https://doi.org/10.1177/0001839216649350.

De Leeuw, T., Gilsing, V., & Duysters, G. (2019). Greater adaptivity or greater control? Adaptation of IOR portfolios in response to technological change. *Research Policy, Elsevier, 48*(6), 1586-1600. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.003.

Dhaliwal, D., Judd, J. S., Serfling, M., & Shaikh, S. (2016). Customer concentration risk and the cost of equity capital. *Journal of Accounting and Economics, 61*(1), 23-48. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.03.005.

Dubois, A., & Fredriksson, P. (2008). Cooperating and competing in supply networks: making sense of a triadic sourcing strategy. *Journal of Purchasing & Supply Management, 14*(3), 170-179. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.05.002.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research, 13*(1), 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.

Durach, C.F., Wiengarten, F., & Choi, T.Y. (2020). Supplier–supplier coopetition and supply chain disruption: first-tier supplier resilience in the tetradic context. *International Journal of Operations & Production Management, 40*(7-8), 1041-1065. https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2019-0224.

Dwyer, F. R., & Walker Jr., O. C. (1981). Bargaining in an asymmetrical power structure. *Journal of Marketing, 45*(1), 104-115. https://doi.org/10.2307/1251724.

Dyniewicz, L. (2021). *Falta de chips afeta gigantes de tecnologia, e produto é disputado globalmente*. CNN Business. https://www.cnnbrasil.com.br/business/falta-de-chips-afeta-gigantes-de-tecnologia-e-produto-e-disputado-globalmente/

Eckerd, S., & Sweeney, K. (2018). The role of dependence and information sharing on governance decisions regarding conflict. *The International Journal of Logistics Management, 29*(1), 409-434. https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2016-0301.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550. https://doi.org/10.2307/258557.

Emerson, R., M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31-41. https://doi.org/10.2307/2089716.

Endres, S. & Weibler, J. (2019). Understanding (non)leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: an interpretive grounded theory study. *Business Research, 13*(1), 275-309. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0086-6.

Essabbar, D., Zrikem, M., & Zolghadri, M. (2024). An analysis framework of power imbalance in supply chains. In T. Bányai (Ed.). *Operations management: recent advances and new perspectives*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen. 114026

Fei, Y., Fang, L., Luo, Z., & Liang, W. (2024). Resource dependence and enterprise ESG performance: a empirical study based on a-share listed companies. *Frontiers in Ecology and Evolution, 12*. https://doi.org/10.3389/fevo.2024.1344318.

Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P. W., & Bretherton, P. (2010). Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 22*(3), 419-440. https://doi.org/10.1108/13555851011062304.

Fiat 40 anos: a história da marca no mundo. (2016, 6 de julho). *O Estado de S. Paulo*. Recuperado de: https://www.estadao.com.br/jornal-do-carro/fiat-40-anos-a-historia-da-marca-no-mundo/.

Fiat foi a marca de carros que mais perdeu espaço com a crise. (2018, 27 de abril). Auto esporte (Globo). https://autoesporte.globo.com/videos/noticia/2018/04/fiat-foi-a-marca-de-carros-que-mais-perdeu-espaco-com-a-crise.ghtml.

Fiat. (n.d.). *A essência Fiat.* Recuperado de https://www.fiat.com.br/institucional.html.

Finne, M., & Holmström, J. (2013). A manufacturer moving upstream: triadic collaboration for service delivery. *Supply Chain Management, 18*(1), 21-33. https://doi.org/10.1108/13598541311293159.

Fonseca, R. (2015). A navegação de cabotagem de carga no Brasil. *Mercator, 14*(1), 21-46. https://doi.org/10.4215/RM2015.1401.0002.

Ford, R. C., Wang, Y., & Vestal, A. (2012). Power asymmetries in tourism distribution networks. *Annals of Tourism Research, 39*(2), 755-779. https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.001.

Fortes, M. V. B., Agostini, L., Wegner, D., & Nosella, A. (2023). Paradoxes and tensions in interorganizational relationships: a systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management, 16*(1), 35. https://doi.org/10.3390/jrfm16010035.

Galbraith, C. S., & Stiles, C. H. (1984). Merger strategies as a response to bilateral market power. *Academy of Management Journal, 27*(3), 511-524. https://doi.org/10.5465/256042.

Gargiulo, M., & Ertug, G. (2014). The power of the weak. *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks, 40*, 179-198.

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2017). Finding theory–method fit: a comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry, 27*(3), 284-300. https://doi.org/10.1177/1056492617706029.

Ghaffari, M., Jafari, A., & Sandikci, O. (2019). The role of mundane and subtle institutional work in market dynamicsa case of fashion clothing market. *Journal of Business Research, 105*, 434-442. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.029.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151.

Giones, F., Shankar, R. K., Smith, S. W., Garcia-Herrera, C., & Timmermans, B. (2024). Introduction to special issue on corporate and startup collaborations in an age of disruption: looking beyond the dyad. *Industry and Innovation, 31*(5), 533-543. https://doi.org/10.1080/13662716.2024.2346315

Google Maps (s.d.). Localização por coordenadas: -19.9610784, -44.1196657. Recuperado de https://www.google.com/maps/@-19.9610784,-44.1196657,1597m/data=!3m1!1e3?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDYzMC4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D.

Grabher, G., & Ibert, O. (2011). A contextual view on temporary organizations. In W. G. Morris, J. K. Pinto, & J. Söderlund (Ed.), *The Oxford handbook of project management.* (pp. 175-198). Oxford University Press.

Greve, H. R., & Zhang, C. M. (2017). Institutional logics and power sources: merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal, 60*(2), 671–694. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0698.

Griffith, D. A., Hoppner, J. J., Lee, H. S., & Schoenherr, T. (2017). The influence of the structure of interdependence on the response to inequity in buyer–supplier relationships. *Journal of Marketing Research, 54*(1), 124-137. https://doi.org/ 10.1509/jmr.13.0319.

Grodal, S., Anteby, M., & Holm, A. L. (2020). Achieving rigor in qualitative analysis: the role of active categorization in theory building. *Academy of Management Review, 46*(3), 591-612. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0482.

Grolman, W., Oliveira, N. B., Oerlemans, L., & van Fenema, P. C. (2025). Potentiality: Power in interorganizational relationships. *Academy of Management Annals*. In Press. https://doi.org/10.5465/annals.2024.0309.

Gulati, R. & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly, 43*, 781-814. http://dx.doi.org/10.2307/2393616.

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly, 40*(4), 619-652. http://dx.doi.org/10.2307/2393756.

Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly, 52*(1), 32-69. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.32.

Gurses, K., & Ozcan, P. (2015). Entrepreneurship in regulated markets: framing contests and collective action to introduce pay TV in the US. *Academy of Management Journal, 5*8(6), 1709-1739. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0775.

Habib, F., Bastl, M., & Pilbeam, C. (2015). Strategic responses to power dominance in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45*(1/2), 182-203. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0138.

Håkansson, H., & Snehota, I. (Ed.). (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.

Hald, K. S., Cordon, C., & Vollmann, T. E. (2009). Toward an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management, 38*(8), 960-970. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.015.

Hallen, B. L., Katila, R., & Rosenberger, J. D. (2014). How do social defenses work? A resource-dependence lens on technology ventures, venture capital investors, and corporate relationships. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1078-1101. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0003.

Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing, 55*(2), 29-37. https://doi.org/10.1177/002224299105500204.

Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management, 30*(3), 253-267. https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.11.004.

Handley, S. M., Jong, J., & Benton Jr., W. C. (2019). How service provider dependence perceptions moderate the power-opportunism relationship with professional services. *Production and Operations Management, 28*(7), 1692-171. https://doi.org/10.1111/poms.13013.

Hart, O., & Moore, J. (2008). Contracts as reference points. *The Quarterly Journal of Economics, 123*(1), 1-48. https://doi.org/10.1162/qjec.2008.123.1.1.

Hartmann, J., & Moeller, S. (2014). Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of Operations Management, 32*(5), 281-294. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.005.

Haugland, S. A., Ness, H., & Aarstad, J. (2021). Triadic embeddedness, sources of relational rents, and interfirm performance. *Industrial Marketing Management, 98*, 271-282. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.002.

Hausman, A., & Johnston, W. J. (2010). The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management, 39*(3), 519-526. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009. 05.007.

Havila, V., Johanson, J., & Thilenius, P. (2004). International business-relationship triads. *International Marketing Review, 21*(2), 172-186. https://doi.org/10.1108/026513304 10531385.

Hayes, R. H. (2008). Pom forum: operations management's next source of galvanizing energy? *Production and Operation Management, 17*(6), 567-572. https://doi.org/10. 3401/poms.1080.0062.

Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing, 58*(1), 71-85. https://doi.org/10.1177/002224299405800106.

Hernaus, T. (2011). The process-based face of organizations. In M. A. Sarlak (Ed.). *The new faces of organizations in the 21st century* (pp. 33–80). NAISIT Publishers.

Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: do connections affect the bottom line? *Journal of Management, 31*(3), 464-481. https://doi.org/10.1177/01492063042 72187.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resources dependence theory: a review. *Journal of Management, 2*5, 1404-1427. https://doi.org/10.1177/01492063 09343469.

Hingley, M., Angell, R., & Lindgreen, A. (2015). The current situation and future conceptualization of power in industrial markets. *Industrial Marketing Management, 48*, 226–230. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.022.

Hofer, A. R. (2015). Are we in this together? The dynamics and performance implications of dependence asymmetry and joint dependence in logistics outsourcing relationships. *Transportation Journal, 54*(4), 438-472. https://doi.org/10.5325/transportationj. 54.4.0438.

Holma, A.-M. (2014). Adaptation in business contexts: working triadic relationships. In P. V. Freytag & P. Svensson (Ed.). *Deep knowledge of B2B relationships within and across borders* (pp. 119–291). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S1069-0964(2013)0000020007.

Holweg, M. (2005). An investigation into supplier responsiveness: empirical evidence from the automotive industry. *The International Journal of Logistics Management, 16*(1), 96-119. https://doi.org/10.1108/09574090510617376.

Huang, L., Lin, Y., Zhou, L., & Ieromonachou, P. (2016). Supply chain collaboration: a triadic view. *2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Bali, Indonesia. https://doi.org/10.1109/ieem. 2016.7797846.

Huo, B., Flynn, B. B., & Zhao, X. (2017). Supply chain power configurations and their relationship with performance. *Journal of Supply Chain Management, 53*(2), 88-111. https://doi.org/10.1111/jscm.12139

Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2018). The dilemma of inter-organizational relationships. *International Journal of Operations & Production Management, 39*(1), 2-23. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0383.

Hwang, P. (2006). Asset specificity and the fear of exploitation. *Journal of Economic Behavior & Organization, 60*(3), 423-438. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.04.007.

Ionescu Florea, A. I., & Corboș, R.-A. (2015). Supplier relationship strategies in the automotive industry: an international comparative analysis. *Review of International Comparative Management, 16*(4), 451-460.

Jain, T., Hazra, J., & Swaminathan, J. M. (2019). Excess procurement strategies by a dominant buyer under constrained supply. *Naval Research Logistics, 66*(6), 495–511. https://doi.org/10.1002/nav.21838.

Japonesa Calsonic compra Magneti Marelli por US$ 7,1 bi. (22 de outubro de 2018). *Forbes Brasil*. Recuperado de: https://forbes.com.br/negocios/2018/10/japonesa-calsonic-compra-magneti-marelli-por-us-71-bi/.

Jean, R. J., Bryan, Kim, D., & Sinkovics, R. R. (2012). Drivers and performance outcomes of supplier innovation generation in customer-supplier relationships: the role of power-dependence. *Decision Sciences, 43*(6), 1003-1038. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00380.x

Jin, Y., & Smith, J. T. (2021). Manufacturer power over suppliers: scale development and validation. *Journal of Manufacturing Technology Management, 32*(1), 199-218. https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2020-0100.

Johnsen, R. E., & Ford, D. (2008). Exploring the concept of asymmetry: a typology for analysing customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management, 37*(4), 471-483. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.004.

Joshi, A.W. & Campbell, A.J. (2003). Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: a contingency framework and an empirical test. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31*(2), 176-88. https://doi.org/10.1177/0092070302250901.

Junaidi, Khasanah, N. N., & Nurdiono (2016). The effects of company size, company risk and auditor's reputation on tenure: an artificial rotation testing. *Journal of Indonesian Economy and Business, 31*(3), 247-259.

Kähkönen, A. (2014). The influence of power position on the depth of collaboration. *Supply Chain Management, 19*(1), 17-30. https://doi.org/10.1108/SCM-03-2013-0079.

Kähkönen, A. K., & Lintukangas, K. (2010). Dyadic relationships and power within a supply network context. *Operations and Supply Chain Management, 3*(2), 59-69. https://doi.org/10.31387/oscm070040.

Kähkönen, A., Lintukangas, K. & Hallikas, J. (2015). Buyer's dependence in value creating supplier relationships. *Supply Chain Management, 20*(2), 151-162. https://doi.org/10.1108/SCM-02-2014-0062.

Kalaitzi, D., Matopoulos, A., & Clegg, B. (2019). Managing resource dependencies in electric vehicle supply chains: a multi-tier case study. *Supply Chain Management, 24*(2), 256-270. https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0116.

Kalaitzi, D., Matopoulos, A., Bourlakis, M., & Tate, W. L. (2019). Supply chains under resource pressure: strategies for improving resource efficiency and competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management, 39*(12), 1323-1354. https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2019-0137.

Kamal, D. K. F., Honoré, F., & Nistor, C. (2021). When the weak are mighty: a t wo-sided matching approach to alliance performance. *Strategic Management Journal, 42*(5), 917-940. https://doi.org/10.1002/smj.3275.

Katila, R., Rosenberger, J. D., & Eisenhardt, K. M. (2008). Swimming with sharks: technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly, 53*(2), 295–332. https://doi.org/10.2189/asqu.53.2.295

Katz, D., & Kahn, R. L (1987). *Psicologia social nas organizações*. Atlas.

Kieu, L. H. E. (2021). *Triads of interorganisational conflict: investigating asymmetries, disputes, and tensions.* (Tese de doutorado). Singapore Management University. Recuperado de: https://ink.library.smu.edu.sg/etd_coll/355.

Kim, D.-Y., & Fortado, B. (2020). Outcomes of supply chain dependence asymmetry: a systematic review of the statistical evidence. *International Journal of Production Research, 59*(19), 5844–5866. https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1791999.

Kim, D.-Y., & Zhu, P. (2018). Supplier dependence and R&D intensity: the moderating role of network centrality and interconnectedness. *Journal of Operations Management, 64*(1), 7-18. https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.11.002.

Kim, D.-Y., Fortado, B., & Misra, S. C. (2024). Supply chain interdependence: a systematic review of the empirical evidence. *International Journal of Integrated Supply Management, 17*(1), 73-99. https://doi.org/10.1504/IJISM.2024.135417.

Kim, H., Hoskisson, R. E., & Wan, W. P. (2004). Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms. *Strategic Management Journal, 25*(7), 613-636. https://doi.org/10.1002/smj.403.

Kim, Y., & Choi, T. Y. (2015). Deep, sticky, transient, and gracious: an expanded buyer-supplier relationship typology. *Journal of Supply Chain Management, 51*(3), 61-86. https://doi.org/10.1111/jscm.12081.

Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2016). The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. *Revista de Administração Mackenzie, 17*(4), 153-175. https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n4p153-175.

Kovalevskaya, D., Pedersen, A.-C., Holmen, E., Kaloudis, A., & Ringen, G. (2024). Triads in lean management: analyzing buyer–supplier–supplier and buyer–supplier–supplier's supplier relationships for zero-defect manufacturing. *Journal of the Knowledge Economy, 15*, 616-660. https://doi.org/10.1007/s13132-022-01094-8.

Krackhardt, D. (1998). Simmelian ties: Super strong and sticky. In R. M. Kramer, & M. A. Neale (Ed.). *Power and influence in organizations*. (pp. 21-38). Sage.

Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management, 25*(2), 528-545. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.007.

Kulkarni, P. M., Nayak, G., & Kumar, A. P. (2023). Applying the resource dependence theory to enhance supply chain management of small and medium scale enterprises (SMEs) in the context of COVID-19. *Asia Pacific Management Accounting Journal*, *18*(1), 179-214.0

Kull, T. J., & Ellis, S. C. (2016). Coping with dependence: a logistics strategy based on interorganizational learning for managing buyer–supplier relations. *Journal of Business Logistics, 37*(4), 346-363. https://doi.org/10.1111/jbl.12146.

Kutney, L. A. (2011, 9 de setembro). *D'Amico fala sobre a produtividade da Fiat.* Automotive Business. Recuperado de: https://www.automotivebusiness.com.br/pt/posts/noticias/damico-fala-sobre-a-produtividade-da-fiat/.

Lacoste, S., & Johnsen, R. E. (2015). Supplier–customer relationships: a case study of power dynamics. *Journal of Purchasing and Supply Management, 21*(4), 229-240. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.006.

Ladeira, M. B. (2001). *Gestão da rede de suprimentos e estratégias de segmentação de fornecedores na cadeia produtiva da Fiat Automóveis S.A.* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de: http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9BEHAJ.

Lai, F., Chu, Z., Wang, Q., & Fan, C. (2013). Managing dependence in logistics outsourcing relationships: evidence from China. *International Journal of Production Research, 51*(10), 3037-3054. https://doi.org/10.1080/00207543.2012.752591.

Lane, C., & Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies, 17*(3), 365-395. https://doi.org/10.1177/017084069601700302.

Lawler, E. J., & Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review, 61*(1), 89-108. https://doi.org/10.2307/2096408.

Lee, H., Plambeck, E., & Yatsko, P. (2012). Embracing green in China [...] with an NGO nudge. *Supply Chain Management Review, 16*(3), 38-45.

Leitner, S. (2023). Building resilient organizations: the roles of top-down vs. bottom-up organizing. *arXiv*, 91-10. https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.07352.

Li, H., Chai, J., Qian, Z., & Chen, H. (2022). Cooperation strategies when leading firms compete with small and medium-sized enterprises in a potentially competitive market. *Journal of Management Science and Engineering, 7*(3), 489-509. https://doi.org/10.1016/j.jmse.2022.02.003.

Li, J. (2015). Organization size and economic stratification in urban China: 1996-2006. *The Journal of Chinese Sociology, 2*(1). https://doi.org/10.1186/s40711-015-0019-5.

Li, M., & Choi, T. Y. (2009). Triads in services outsourcing: bridge, bridge decay and bridge transfer. *Journal of Supply Chain Management, 45*(3), 27-39. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03169.x.

Li, Y., Ye, F., Dai, J., Zhao, X., & Sheu, C. (2019). The adoption of green practices by Chinese firms: assessing the determinants and effects of top management championship. *International Journal of Operations & Production Management, 39*(4), 550-572. https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2017-0753.

Liamputtong, P. (2023). Qualitative research in the social sciences: setting the scene. In P. Liamputtong (Ed.). *How to conduct qualitative research in social science* (pp. 1-13). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800376199.00007.

Líder de mercado: quatro dos 10 carros mais vendidos no Brasil são da Fiat. (2022, 12 de janeiro). *Estado de Minas*. Recuperado de: https://www.em.com.br/app/noticia/patrocinado/fiat/2022/01/12/noticia-patrocinado-fiat,1337074/lider-de-mercado-quatro-dos-10-carros-mais-vendidos-no-brasil-sao-da-fiat.shtml.

Lin, C.-W., Wu, L.-Y., & Chiou, J.-S. (2017). The use of asset specific investments to increase customer dependence: a study of OEM suppliers. *Industrial Marketing Management, 67*, 174-184. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.002.

Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2020). How to write up case-study methodology sections. *Industrial Marketing Management, 96*, A7-A10. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.012.

Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., Thornton, S. C., & Geersbro, J. (2021). Editorial: qualitative research in business marketing management. *Industrial Marketing Management, 98*, A1–A9. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.001.

Liu, J., Feng, Y., & Zhu, Q. (2021). Involving second-tier suppliers in green supply chain management: drivers and heterogenous understandings by firms along supply chains. *International Journal of Production Research, 61*(14), 4765-4785. https://doi.org/10.1080/00207543.2021.2002966.

Liu, Y., & Gao, W. (2023). Which is more effective for platform performance: Punishments or incentives? *Industrial Marketing Management, 110*, 117-128. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.003.

Low, W.-S. (2018). Two-step influence tactics: exploring how coercive power is exercised in channel triads. *Journal of Business-to-Business Marketing, 25*(1), 1-19. https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1519969.

Lumineau, F., & Oliveira, N. (2017). A pluralistic perspective to overcome major blind spots in research on interorganizational relationships. *Academy of Management Annals, 12*(1). https://doi.org/10.5465/annals.2016.0033.

Machado Junior, C., Martiniano, M. L. G., Silva, F. V., & Silva, W. P. (2023). Cooperação entre empresas na cadeia produtiva: diagnose do Arranjo Produtivo de Semijoias de Limeira. *Revista Gestão & Conexões, 12*(1), 8-26. https://doi.org/10.47456/regec. 2317-5087.2023.12.1.38321.8-26.

Machado, S. A., Carvalho, M. M. & Pizysiezing Filho, J. (1997). Condomínios industriais e de serviços: Uma alternativa para redução de custos e focalização das empresas. *Anais XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produçã*o, Gramado, RS, Brasil.

Madhavan, R., Gnyawali, D. R., & He, J. (2004). Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative-competitive networks. *Academy of Management Journal, 47*(6), 918-927. https://doi.org/10.2307/20159631.

Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. *Academy of Management Journal, 54*(5), 981-998. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0683.

Mallewigt, T., Decker, C., & Eckhard, B. (2012). What drives contract design in alliances? Taking stock and how to proceed. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82*(7), 839–864. https://doi.org/10.1007/s11573-012-0591-y.

Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics, 21*(1), 42-73.

Marcelino, U. (2023). *Produção mundial de veículos vai cair 20% até 2026 por falta de chips, diz estudo.* CNN Brasil. Recuperado de: https://www.cnnbrasil.com.br/auto/ producao-mundial-de-veiculos-vai-cair-20-ate-2026-por-falta-de-chips-diz-estudo/#goog_rewarded.

Martins, H. C., & Rodrigues, S. S. B. (2005). Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas, 45*(spe.), 23-35. https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000500002.

McFarland, R. G., Bloodgood, J. M., & Payan, J. M. (2008). Supply chain contagion. *Journal of Marketing, 72*(2), 63-79. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.63.

Medcof, J. W. (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal, 22*(11), 999-1012. https://doi.org/10.1002/smj.192.

Mena, C., Humphries, A., & Choi, T. Y. (2013). Toward a theory of multi-tier supply chain management. *Journal of Supply Chain Management, 49*(2), 58-77. https://doi.org/ 10.1111/jscm.12003.

Michalski, M., Montes, J. L., & Narasimhan, R. (2019). Relational asymmetry, trust, and innovation in supply chain management: a non-linear approach. *International Journal of Logistics Management, 30*(1), 303-328. https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2018-0011.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Mohammad, W., Elomri, A., & Kerbache, L. (2022). The global semiconductor chip shortage: causes, implications, and potential remedies. *IFAC-Papers On Line*, *55*(10), 476-483. https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.09.439.

Monczka, R. M., Callahan, T. J., & Nichols, E. L. (1995). Predictors of relationships among buying and supplying firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25*(10), 45-59. https://doi.org/10.1108/09600039510101799.

Monteiro, A. V., & Cardoso, S. P. (2002). Adaptação estratégica e perspectivas teóricas de mudança em um centro de pesquisa do governo. *Revista de Ciência da Administração, 4*(8), 1-16. https://doi.org/10.5007/%25x.

Morse, E. A., Fowler, S. W., & Lawrence, T. B. (2007). The impact of virtual embeddedness on new venture survival: overcoming the liabilities of newness. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(2), 139–159. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007. 00167.x

Morsy, H. M. (2017). Buyer-supplier relationships and power position: interchanging. *International Journal of Supply and Operations Management, 4*(1), 33-52. https://doi.org/10.22034/2017.1.03.

Munten, P., Vanhamme, J., Maon, F., Swaen, V., & Lindgreen, A. (2021). Addressing tensions in coopetition for sustainable innovation: insights from the automotive industry. *Journal of Business Research, 136*, 10-20. https://doi.org/10.1016/j.jbusres. 2021.07.020

Murray, J. Y., Kotabe, M., & Zhou, J. N. (2005). Strategic alliance-based sourcing and market performance: evidence from foreign firms operating in China. *Journal of International Business Studies, 36*, 187-208. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400120.

Narasimhan, R. (2014). Theory development in operations management: extending the frontiers of a mature discipline via qualitative research. *Decision Sciences, 45*(2), 209-227. https://doi.org/10.1111/deci.12072.

Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management, 2*1(5), 334-347. https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x.

Nwoke, N. (2023). Power asymmetry and incentives: a practical approach to corporate commitments in multi-stakeholder initiatives. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 12*(52-53), 33-59. https://doi.org/10.3917/rimhe. 052.0033.

Obstfeld, D., Borgatti, S. P., & Davis, J. (2014). Brokerage as a process: decoupling third party action from social network structure. In S. P. Borgatti, B. E. Jones, & G. B. Brass (Ed.). *Research in the sociology of organizations* (pp. 135-159). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040007.

Olivares, G., & Sales, M. (2009). *Gestão da produção* (Vol. 1). Fundação CECIERJ.

Oliveira, D. P. R. (2019). *Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas* (6ª ed.). Atlas.

Oliveira, I. T. M., Carneiro, F. L., & Silva Filho, E. B. (Org.). (2017). *Cadeias globais de valor, políticas públicas e desenvolvimento*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Oliveira, N., Argyres, N., & Lumineau, F. (2022). The role of communication style in adaptation to interorganizational project disruptions. *Journal of Operations Management*. In Press. https://doi.org/10.2139/ssrn.4090335.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review, 16*(1), 145. https://doi.org/10.2307/258610.

Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal, 52*(2), 246-279. http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308021.

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review, 35*(3), 455-476. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455.

Pahnke, E. C., Katila, R., & Eisenhardt, K. M. (2015). Who takes you to the dance? How partners' institutional logics influence innovation in young firms. *Administrative Science Quarterly, 60*(4), 596-633. https://doi.org/10.1177/0001839215592913.

Panke, D., & Stapel, S. (2024). Cooperation between international organizations: Demand, supply, and restraint. *Review of International Organizations, 19*, 269-305. https://doi.org/10.1007/s11558-023-09506-3.

Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management, 37*(4), 1108-1136. https://doi.org/10.1177/0149206311407507.

Patatoukas, P. N. (2012). Customer-base concentration: implications for firm performance and capital markets: 2011 American Accounting Association competitive manuscript award winner. *The Accounting Review, 87*(2), 363-392. https://doi.org/10.2308/accr-10198.

Pathak, S. D., Wu, Z., & Johnston, D. (2014). Toward a structural view of co-opetition in supply networks. *Journal of Operations Management, 32*, 254-267. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.04.001.

Patrucco, A., Harland, C. M., Luzzini, D., & Frattini, F. (2022). Managing triadic supplier relationships in collaborative innovation projects: a relational view perspective. *Supply Chain Management, 27*(7), 108-127. https://doi.org/10.1108/SCM-05-2021-0220.

Paulraj, A., & Chen, I. J. (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications. *The Journal of Supply Chain Management, 43*(3), 29-42. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2007.00033.x.

Peng, T. A., Lin, N., Martinez, V., & Yu, C. J. (2010). Managing triads in a military avionics service maintenance network in Taiwan. *International Journal of Operations &*

Production Management, 30(4), 398-422. https://doi.org/10.1108/01443571011029985.

Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependence and relational capital formation: the mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management, 44*(4), 53-65. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00072.x.

Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal, 13*(S2), 5-16. https://doi.org/10.1002/smj.4250130903.

Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly, 21*(3), 398-418. https://doi.org/10.2307/2391851.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Potter, A., & Paulraj, A. (2020). Building supplier innovation triads: the effects of leadership relationships and alliance partner diversity. *International Journal of Operations & Production Management, 40*(2), 144-172. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2018-0418.

Pradabwong, J., Braziotis, C., Pawar, K. S., & Tannock, J. (2015). Business process management and supply chain collaboration: a critical comparison. *Logistics Research, 8*(1), 1-20. https://doi.org/10.1007/s12159-015-0123-6.

Prajogo, D., Chowdhury, M., Nair, A., & Cheng, T. C. E. (2020). Mitigating the performance implications of buyer's dependence on supplier: the role of absorptive capacity and long-term relationship. *Supply Chain Management, 25*(6), 693-707. https://doi.org/10.1108/SCM-07-2019-0254.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(2), 229-252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015.

Pu, X., Cai, Z., Chong, A. Y. L., & Paulraj, A. (2023). Dependence structure, relational mechanisms, and performance: teasing out the differences between upstream and downstream supply chain partners. International *Journal of Operations & Production Management, 43*(7), 1009-1039. https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2022-0235.

Pujawan, I. N., Mahendrawathi, E., Kritchanchai, D., & Somboonwiwat, T. (2014). Uncertainty and schedule instability in supply chain: insights from case studies. *International Journal of Services and Operations Management, 19*(4), 468-490. https://doi.org/10.1504/IJSOM.2014.065670.

Pulles, N., Veldman, J., Schiele, H., & Sierksma, H. (2014). Pressure or pamper? The effects of power and trust dimensions on supplier resource allocation. *Journal of Supply Chain Management, 50*(3), 16-36. https://doi.org/10.1111/jscm.12049.

Puma. (2011). *PUMA and PPR HOME announce first results of unprecedented environmental profit & loss account*. Recuperado de: https://about.puma.com/en/newsroom/news/puma-and-ppr-home-announce-first-results-unprecedented-environmental-profit-loss.

Punch, K. (2009). *Introduction to research methods in education.* Sage.

Raassens, N., Wuyts, S. H. K., & Geyskens, I. (2014). The performance implications of outsourcing customer support to service providers in emerging versus established economies. *International Journal of Research in Marketing, 31*(3), 280-292. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.01.002.

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management, 43*(2), 189-198. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001.

Rocha, J. S., Moura, F. V., & Reis, G. M. R. (2011). Teoria da dependência de recursos explicando a percepção de governança corporativa de importantes tomadores de decisão. *Revista de Contabilidade da UFBA, 5*(3), 31-44. https://doi.org/10.9771/rcufba.v5i3.6184.

Rodrigues, A. C., & Martins, R. S. (2022). Os efeitos da dependência na satisfação dos operadores logísticos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea, 26*(1), e200380. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200380.por.

Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE Eletrônica, 4*(1), 1-22. https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100010.

Rungsithong, R., & Meyer, K. E. (2020). Trust and knowledge sharing in context: a study of international buyer-supplier relationships in Thailand. *Industrial Marketing Management, 88*, 112-124. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.026.

Ryall, M., & Sampson, R. (2003). *Do prior alliances influence contract structure? Evidence from technology alliance contracts.* The Bradley Policy Research Center.

Sakai, F. (2021). *Por que a falta de chips para as fábricas?* InfoMoney. Recuperado de: https://www.infomoney.com.br/negocios/por-que-a-falta-de-chips-para-as-fabricas/.

Sanchez-Rodrigues, V., Stantchev, D., Potter, A., Naim, M., & Whiteing, A. (2008). Establishing a transport operation focused uncertainty model for the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38*(5), 388-411. https://doi.org/10.1108/09600030810882807.

Sang, B., Md Noor, R., Ghazali, E., G. & Aghamohammadi, N. (2024). How does supply chain collaboration improve innovation performance of SMEs? The roles of absorptive capacity and business environment. *Journal of Innovation & Knowledge, 9(*4), 100607. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100607

Santos, A. Y. P., & Spers, R. G. (2023). Como mensurar a resiliência organizacional? Validando um modelo simplificado. *Revista de Administração Mackenzie, 24*(6), 1-33. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230007.pt.

Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science, 16*(5), 491-511. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0152.

Sardenberg, B. B., & Demmer, D. (2020). *Why Minas Gerais*. Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais. Recuperado de: https://investminas.mg.gov.br/download/why-minas-gerais/.

Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(6), 694-712. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0418-1.

Schepker, D. J., Oh, W. Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management, 40*(1), 193-225. https://doi.org/10.1177/0149206313491289.

Schildt, H. A., Laamanen, T., & Keil, T. (2010). Mergers and acquisitions as a response to intra-industry dependence. In C. L. Cooper & S. Finkelstein (Ed.). *Advances in mergers and acquisitions* (pp. 105-133). Emerald Group Publishing. https://doi.org/ 10.1108/S1479-361X(2010)0000009008.

Scott, W. R. (2002). *Organizations: rational, natural and open systems*. (5th Ed.). Prentice Hall.

Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. (4rd ed.). Teachers College Press.

Shakir, M. (2002). The selection of case studies: strategies and their applications to is implementation cases studies. *Research Letters in the Information and Mathematical Sciences, 3*, 191-198.

Shipilov, A. V., & Li, S. X. (2012). The missing link: the effect of customers on the formation of relationships among producers in the multiplex triads. *Organization Science, 23*(2), 472-491. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0568.

Shu, E., & Lewin, A. Y. (2016). A resource dependence perspective on low-power actors shaping their regulatory environment: the case of Honda. *Organization Studies, 38*(8), 1039-1058. https://doi.org/10.1177/0170840616670432.

Siemieniako, D., & Mitręga, M. (2018). Improving power position with regard to non-mediated power sources: the supplier's perspective. *Industrial Marketing Management, 70*, 90-100. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.013.

Siemieniako, D., & Mitręga, M. (2019). Yesterday is gone, tomorrow has not yet come: exploring power shifts in buyer-seller business relationships. *Proceeding of the 35th Annual IMP Conference*, París, Francia.

Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2017). Triads: a review and analytical framework. *Marketing Theory, 17*(4), 395-414. https://doi.org/10.1177/1470593117705694.

Simmel, G. (1950). *The sociology of George Simmel.* Simon and Schuster.

Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (2025). *Anuário Abipeças e Sindipeças 2025.* Sindipeças. Recuperado de: https://www.virapagina.com.br/sindipecas2025/78/.

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, A. (2013). *Gerenciamento de operações e de processos* (2ª ed.). Grupo A.

Snyder, D. V. (2023). Contracts as an instrument of international management and governance. In S. A. Maslow & D. V. Snyder (Ed.). *Contracts for responsible and sustainable supply chains: model contract clauses, legal analysis, and practical perspectives*. American University. https://doi.org/10.2139/ssrn.4530887.

Stellantis. (2023). *Stellantis lidera no Brasil e principais mercados da América do Sul.* Stellantis Media. Recuperado de https://www.media.stellantis.com/br-pt/corporate-communications/press/stellantis-lidera-no-brasil-e-principais-mercados-da-america-do-sul.

Storch, L. A., Nara, E. O. B., & Kipper, L. M. (2013). The use of process management based on a systemic approach. *International Journal of Productivity and Performance Management, 62*(7), 758-773. https://doi.org/10.1108/ijppm-12-2012-0134.

Swierczek, A., & Szozda, N. (2024). The impact of dyadic relationships in supply chain triads: relational capital, adaptability and relational performance. *International Journal of Operations & Production Management, 44*(2), 213-241. https://doi.org/10.1108/ IJOPM-10-2022-0677.

Tachizawa, E. M., & Wong, C. Y. (2014). Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: a systematic literature review. *Supply Chain Management, 19*(5/6), 643-663. https://doi.org/10.1108/SCM-02-2014-0070.

Takeishi, A. (2001). Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal, 22*(5), 403-433.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. McGraw Hill.

Timm, L. B. (2013). Contratos no direito brasileiro. *Revista Direito & Justiça, 39*(2), 224-236.

Tomaz, R. (2022, 28 de outubro). Polo automotivo Stellantis de Betim é referência tecnológica. *Diário do Comércio*. Recuperado de: https://diariodocomercio.com.br/ veiculos/polo-automotivo-stellantis-de-betim-e-referencia-tecnologica.

Tsang, E. W. K. (2014). Generalizing from research findings: the merits of case studies. *International Journal of Management Reviews, 16*(4), 369-383. https://doi.org/10. 1111/ijmr.12024.

Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of Marketing, 71*(3), 1-17. https://doi. org/10.1509/jmkg.71.3.1.

Turnbull, P., Oliver, N., & Wilkinson, B. (1992). Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: strategic implications of the Japanese manufacturing model. *Strategic Management Journal, 13*(2), 159-168. https://doi.org/10.1002/SMJ. 4250130207.

UE aprova fusão das montadoras PSA e Fiat Chrysler. (2020, dezembro 21). *Folha de S. Paulo*. Recuperado de: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/12/ue-aprova-fusao-das-montadoras-psa-e-fiat-chrysler.shtml.

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review, 9*(3), 471-481. https://doi.org/10.2307/258287.

Valdes-Dapena, P. (2021). *Shareholders approve Fiat Chrysler-PSA merger, creating fourth-largest automaker.* CNN Business. Recuperado de: https://edition.cnn.com/ 2021/01/04/cars/fiat-chrysler-psa-merger-approval.

Vanalle, R. M. (2011). Relacionamento cliente-fornecedor: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Exacta, 9*(1), 13-28. https://doi.org/10.5585/Exacta.v9 i1.2187

Vanalle, R. M., & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção, 18*(2), 237-250. https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200002.

Vasconcellos, S. L. de, Garrido, I. L., Vieira, L. M., & Schneider, L. C. (2015). Effects of path dependence on capabilities in captive global value chains. *BAR - Brazilian Administration Review, 12*(4), 384-402. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar20 15150041.

Vedel, M., Holma, A. M., & Havila, V. (2016). Conceptualizing inter-organizational triads. *Industrial Marketing Management 57*, 139-147. https://doi.org/10.1016/j.indmarman. 2016.01.005.

Vlachos, I., & Singh, R. K. (2023). Triad structure impact on the triad resources–firm performance relationship: theory and empirical evidence. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 179*. https://doi.org/10.1016/j.tre. 2023.103299.

Vos, F. G. S., Schiele, H., & Hüttinger, L. (2016). Supplier satisfaction: explanation and out-of-sample prediction. *Journal of Business Research, 69*(10), 4613-4623. https://doi. org/10.1016/j.jbusres.2016.04.013.

Walter, G. A., & Barney, J. B. (1990). Management objectives in mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal, 11*(1), 79-86.

Wang, L., Yeung, J. H. Y. & Zhang, M. (2011). The impact of trust and contract on innovation performance: the moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics, 134*(1), 114-122. https://doi.org/ 10.1016/j.ijpe.2011.06.006.

Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning, 51*(2), 334-350. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.003.

Werner, L., & Ribeiro, J. L. D. (2003). Previsão de demanda: uma aplicação dos modelos Box-Jenkins na área de assistência técnica de computadores pessoais. *Gestão & Produção, 10*(1), 49-60. https://doi.org/10.1590/S0104-530X2003000100005.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press.

Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *Academy of Management Annals, 7*(1), 441-488. https://doi.org/10.5465/19416520.2013.781862.

Wu, W., Chiag, C., Wu, Y., & Tu, H. (2004). The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management. *Industrial Management & Data Systems, 104*(4), 322-333. https://doi.org/10.1108/02635570410530739.

Wu, Z. & Choi, T. Y. (2005). Supplier–supplier relationships in the buyer–supplier triad: building theories from eight case studies. *Journal of Operations Management, 24*(1), 27-52. https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.02.001.

Wu, Z., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: implications for supplier performance. *Journal of Operations Management, 28*(2), 115-123. https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.09.002.

Wynstra, F., Spring, M., & Schoenherr, T. (2015). Service triads: a research agenda for buyer–supplier–customer triads in business services. *Journal of Operations Management, 35*(1), 1-20. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.002.

Xiao, C., Petkova, B., Molleman, E., & van der Vaart, T. (2019). Technology uncertainty in supply chains and supplier involvement: the role of resource dependence. *Supply Chain Management, 24*(6), 697-709. https://doi.org/10.1108/SCM-10-2017-0334.

Xiong, M., Whetsell, T. A., Zhao, J. & Cheng, S. (2021). Centrally administered state-owned enterprises' engagement in China's public–private partnerships: a social network analysis. *Area Development and Policy, 6*(3), 296-318. https://doi.org/10.1080/23792949.2020.1851608.

Yang, Y. S., Choi, T. Y., Carter, C. R., & Yin, R. (2022). Expanding the boundaries of buyer-supplier agency problems: moving from dyad to triad. *Journal of Purchasing and Supply Management, 28*(3). https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100749.

Yigitbasioglu, O. M. (2010). Information sharing with key suppliers: a transaction cost theory perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 40*(7), 550-578. https://doi.org/10.1108/09600031011072000.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3 ed.). Bookman.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Sage Publications.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zhang, C., Henke, J. W., & Griffith, D.A. (2009). Do buyer cooperative actions matter under relational stress? Evidence from Japanese and US assemblers in the US automotive industry. *Journal of Operations Management, 27*(6), 479-494. https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.04.001.

Zhang, J., Zhang, W., & Schwab, A. (2024). Interorganizational triads for foreign-market entry: partnerships among Western, bridge-economy, and local VCs in Mainland China. *Journal of Business Venturing, 39*(1). https://doi.org/10.1016/j.jbusvent. 2023.106363.

Zhang, M., & Huo, B. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 43*(7), 544-563. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2011-0171.

Zhang, S., Gu, C., & Zhang, P. (2025). Alleviating dependence: high-speed rail opening and firms' supply chain dependence. *Transport Policy, 167*, 116-129. https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2025.03.029.

Zhao, X., Baofeng, H., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management, 26*(3), 368-388. https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.08.002.

Zhelyazkov, P. I. (2018). Interactions and interests: collaboration outcomes, competitive concerns, and the limits to triadic closure. *Administrative Science Quarterly, 63*(3), 481-514. https://doi.org/10.1177/0001839217703935.

Zhou, N., Zhuang, G., & Yip, L. S. C. (2007). Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: an empirical study with two-sided data. *Industrial Marketing Management, 36*(3), 309-321. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.001.

Zolkiewski, J., & Turnbull, P. (2002). Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? *Journal of Business & Industrial Marketing, 17*(7), 575–597. https://doi.org/10.1108/08858620210451109.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte 1 – Sobre as empresas e os respondentes

Q1- Faça um breve relato sobre a empresa: (Exemplo: histórico, produtos, unidades e há quanto tempo a empresa faz parte da cadeia da Stellantis).

Q2- Conte um pouco sobre a sua trajetória e experiência na empresa.

Parte 2 - Contexto dos relacionamentos

Q3- Sobre a relação de vocês com as empresas X e Y, fale um pouco sobre essa relação? Tempo de relacionamento, colaboração, pontos positivos, negativos, etc.

Q4- Sobre a relação entre vocês e as empresas X e Y, o que motiva essas relações? Como se comportam uns em relação aos outros? Explique.

Q5- Relate uma situação em que a relação entre vocês e as empresas X e Y não funcionou bem. Qual foi a reação dessas empresas diante disso?

Q6- Vocês estariam dispostos a fazer (ou já fazem) o que for preciso para manter esses relacionamentos? O que, por exemplo? E vocês acreditam que as empresas X e Y também estariam dispostos a fazer o que for preciso para manter a relação?

Parte 3 - Eventos nos relacionamentos

Q7- Quando chega o momento de revisar e ajustar contratos, como isso acontece entre vocês?

Explorar:
- Quando há descumprimento de contrato o que acontece?
- Qual ajuste de contrato que você considera que foi mais difícil do que o normal? O que foi difícil? Como foi resolvido isso?

Q8- Como ocorrem as negociações de preços entre vocês e as empresas X e Y? Que consequências costumam surgir?

Explorar:
- Relate uma negociação de preço que foi particularmente difícil. Quais foram os desafios ou facilidades nessa negociação?
- Descreva uma situação em que sua empresa ou as empresas X e Y interferiram em uma negociação com outras partes. Por que isso ocorreu?

Q9- Sobre o cumprimento de prazos, como isso acontece? As empresas cumprem os prazos acordados? Explique?

Explorar:
- Relate uma situação em que os prazos não foram cumpridos. Por que isso aconteceu? Como foi resolvido? Que ações foram tomadas?
- Como esses prazos são definidos? Há consenso entre as partes? Explique.

Q10- Quanto aos volumes e quantidades, como estas negociações são feitas entre vocês e as empresas X e Y?

Explorar:
- As demandas estão sendo atendidas conforme os contratos?
- Me conte uma situação em que isso não ocorreu. O que foi feito para ser resolvido?

Q11- Quando a Stellantis vai desenvolver ou estar desenvolvendo um novo produto ou serviço, me conte sobre o envolvimento das empresas?

Explorar:
- Como as empresas são selecionadas para participar? Me explique?
- No último lançamento de que você se lembra, como foi a participação das empresas X e Y? Quais dificuldades foram encontradas?

Q12- Como foi o cenário da pandemia da Covid-19 para vocês e para as empresas X e Y?

Explorar:
- Como foi a relação entre vocês e as empresas X e Y durante esse período?
- Que ações foram tomadas em conjunto para evitar que as atividades da Stellantis fossem comprometidas?

Parte 4 – Outras percepções e informações complementares

Q13- Gostaria de acrescentar algo sobre o que conversamos e que ainda não foi abordado?

APÊNDICE B – SUPORTE TEÓRICO AO ROTEIRO DE PESQUISA

Categorias gerais	Perguntas do roteiro	Variáveis de análise	Aporte teórico	Autor – Ano
(Parte 1) Sobre as organizações e os respondentes	Q1 - Faça um breve relato sobre a empresa: (Exemplo: histórico, produtos, unidades e há quanto tempo a empresa faz parte da cadeia da Stellantis)	-	-	-
	Q2 - Conte um pouco sobre a sua trajetória e experiência na empresa.	-	-	-
(Parte 2) Contexto das relações	Q3- Sobre a relação de vocês com as empresas X e Y, fale um pouco sobre essa relação? Tempo de relacionamento, colaboração, pontos positivos, negativos, etc.	Relações interorganizacionais	A dependência de recursos externos afeta o relacionamento entre as organizações.	Pfeffer e Salancik (2003)
		Tempo de relacionamento	Relacionamentos de longo prazo podem aumentar a dependência entre as organizações.	Lai et al. (2013)
		Colaboração	Um ator menos poderoso tenta contrabalancear o domínio do ator mais poderoso através da colaboração. Buscando soluções que satisfaçam as partes para criar vínculos mais íntimos com o ator mais poderoso.	Habib et al. (2015)
			Organizações menos poderosas colaboram mutuamente, compartilhando responsabilidades de modo a manter o funcionamento conjunto e complementar de suas tarefas	(Cuevas, Julkunen & Gabrielsson, 2015)
			Estudos com foco no relacionamento comprador-fornecedor mostram que quanto maior a dependência do comprador de um fornecedor para recursos críticos e escassos, mais o comprador procurará trabalhar em colaboração com o fornecedor para garantir a estabilidade em um mercado de fornecimento incerto e dinâmico.	Petersen et al., (2008); Choi e Wu (2009b)
		Presença de um terceiro ator na relação	Quando o vínculo direto entre dois atores é formado, o terceiro age para consolidar esse vínculo, desempenhando o papel de um árbitro independente.	Siltaloppi e Vargo (2017)
	Q4 – Sobre a relação entre vocês e as empresas X e Y, o que motiva essas relações? Como se comportam uns em relação aos outros? Explique.	Necessidade de recursos	Organizações são levadas a formar relacionamentos, por sua dependência dos outros, pelos recursos necessários.	Pfeffer e Salancik (2003)
		Comportamento na relação	A gestão da dependência de uma relação interorganizacional está vinculada à maneira como as organizações se relacionam com o seu parceiro.	Beckman et al. (2004)
			o comportamento de um fornecedor dependente não pode ser explicado apenas por fatores econômicos, mas também por fatores de relacionamento social.	Zhao et al. (2008)

			As organizações estruturam propositadamente suas relações de troca e alteram seus padrões de comportamento para adquirir e manter os recursos externos necessários.	Hillman, Withers e Collins (2009)
	Q5 - Relate uma situação em que a relação entre vocês e as empresas X e Y não funcionou bem. Qual foi a reação dessas empresas diante disso?	Conflitos de interesses	As organizações dependem de recursos vitais que podem pertencer a outras organizações, levando a conflitos de poder e incertezas.	Parmigiani e Rivera (2011)
			Relações interorganizacionais menos interdependentes tendem a aumentar o conflito e diminuir a cooperação.	Griffith et al. (2017)
	Q6- Vocês estariam dispostos a fazer (ou já fazem) o que for preciso para manter esses relacionamentos? O que, por exemplo? E vocês acreditam que as empresas X e Y também estariam dispostos a fazer o que for preciso para manter a relação?	Necessidade de manter o relacionamento	Certo grau de dependência é aceitável e, em muitas circunstâncias, necessário para se ter acesso a recursos e oportunidades.	Rodrigues e Martins (2022)
			O ambiente é constituído por várias organizações que possuem interesses e objetivos distintos, assim como a necessidade de obter os recursos vitais para a sua sobrevivência.	Ulrich e Barney (1984)
			Os fornecedores dependentes são mais propensos a fazer alterações em seus processos de produção, especificações de produto e estoque para atender às necessidades do comprador.	Hallen et al. (1991)
		Dependência	Organizações altamente dependentes podem ter uma forte orientação relacional, o que leva a um melhor relacionamento e satisfação.	Caniëls et al. (2017)
			A maior dependência de vendas da montadora motiva o fornecedor a fazer esforços mais amplos para satisfaze-la.	Takeishi (2001)
(Parte 3) Eventos nos relacionamentos	Q7- Quando chega o momento de revisar e ajustar contratos, como isso acontece entre vocês?	Contratos	As empresas usam mecanismos de coordenação altamente desenvolvidos, como contratos formais, uma vez que acordos escritos em contratos ajudam a definir os compromissos dos parceiros.	Gulati (1995)
			Um comprador afeta um fornecedor por meio de sua avaliação de fornecedor e programas de certificação, bem como práticas de contrato de longo prazo.	Choi e Wu (2009)
			Um alto nível de dependência requer maior uso de abordagens e práticas de governança contratual e relacional.	Eckerd e Sweeney (2018)
			A assimetria de dependência levou o conflito existente em direção a uma resolução contratual.	Kim e Fortado, (2020)
			Na assimetria de poder, o comprador mais forte preferirá mecanismos contratuais para reduzir o risco e a dependência	Brito (2017)

			Durante a negociação, os fornecedores dependentes podem ser coagidos a concordar com os requisitos contratuais do comprador para participar.	Carr et al. (2008)
		Compromisso	O ator mais fraco é submetido a condições desfavoráveis pelo ator mais forte (por exemplo, contratos inflexíveis) e não tem escolha a não ser aceitar o status quo se quiser que o relacionamento com o ator mais forte continue.	Habib et al. (2015)
	Q8 – Como ocorrem as negociações de preços entre vocês e as empresas X e Y? Que consequências costumam surgir?	Preços	Não é incomum observar um comprador jogando um fornecedor contra o outro. Para fazer isso de forma eficaz, o comprador manipula a situação para que os fornecedores não saibam que estão competindo. Em tal situação, os fornecedores geralmente são forçados a cumprir quando o comprador exige um corte de preço e os ameaça com a rescisão do contrato.	Choi e Wu (2009b)
			Uma empresa que detém o poder pode usar sua posição dominante para negociar melhores preços com seus parceiros.	Zhang et al. (2009)
	Q9 – Sobre o cumprimento de prazos, como isso acontece? As empresas cumprem os prazos acordados? Explique?	Prazos	Uma situação de alta dependência de fornecedores, os compradores são motivados a usar seu poder derivado para forçar seus fornecedores a reduzir o tempo de entrega.	Pulles et al. (2014)
			A dependência do cliente melhorou o desempenho operacional da empresa do cliente, medido em termos de custo, qualidade do produto, prazos de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade.	Krause, Handfield e Tyler (2007)
	Q10- Quanto aos volumes e quantidades, como estas negociações são feitas entre vocês e as empresas X e Y?	Volume e Quantidade	As estratégias de cadeia de suprimentos podem ser usadas de forma positiva para gerenciar as dependências no aumento da produção.	Kalaitzi, Matopoulos e Clegg (2019)
	Q11 – Quando a Stellantis vai desenvolver ou estar desenvolvendo um novo produto ou serviço, me conte sobre o envolvimento das empresas?	Envolvimento	A dependência de recursos entre o comprador e o fornecedor pode ser um fator importante na formação da tomada de decisão de um comprador sobre o envolvimento do fornecedor.	Xiao, et al. (2019)
			Os fornecedores que são dependentes do comprador podem estar dispostos a se envolver no processo do comprador.	Takeishi (2001);
		Desenvolvimento de produtos	Os fornecedores que são altamente dependentes de um comprador para vendas (recursos) provavelmente cumprirão as solicitações do comprador, como participação em treinamento ou no desenvolvimento de produtos.	Carr et al. (2008)

			Os fornecedores que são dependentes do comprador estão dispostos a participar das atividades de desenvolvimento de produtos.	Takeishi (2001)
		Comprometimento e Integração	Um maior grau de dependência entre os parceiros da cadeia de suprimentos pode aumentar o comprometimento e a integração do processo.	Wu et al. (2004)
			A inclusão de um novo participante na relação entre dois atores não apenas transforma a dinâmica do relacionamento e da integração entre eles, como também intensifica as incertezas quanto ao comportamento dos envolvidos	Chae et. al. (2019)
		Adaptações das empresas	Os fornecedores dependentes são mais propensos a fazer alterações em seus processos de produção, especificações de produto e estoque para atender às necessidades do comprador.	Hallen et al. (1991)
			As empresas se adaptam por meio do aumento da diversidade de seu portfólio de relacionamentos interorganizacionais, o que leva a um afrouxamento do controle no nível individual, mas a uma maior adaptabilidade no nível do portfólio.	De Leeuw, Gilsing e Duysters, (2019)
	Q12 – Como foi o cenário da pandemia da Covid-19 para vocês e para as empresas X e Y?	Incertezas do ambiente	As empresas tendem a desenvolver relacionamentos interorganizacionais para reduzir a incerteza e gerenciar a dependência.	Pfeffer e Salancik, (2003)
			A dependência de outros por recursos leva as empresas a buscar laços com elas para reduzir a incerteza.	Gulati, (1995b)
			A teoria da dependência de recursos sugere que a aquisição ou fusão com um parceiro, ou a formação de alianças estratégicas com os detentores de recursos, pode permitir que uma empresa controle sua dependência de recursos e, assim, gerencie a incerteza no acesso aos recursos.	Hillman, Withers e Collins, (2009)
(Parte 4) Outras percepções e informações complementares	Q13- Gostaria de acrescentar algo sobre o que conversamos e que ainda não foi abordado?	Diversificação	Algumas organizações adquirem condições de modificar suas situações de interdependência com a adoção de várias outras estratégias como a diversificação das operações	Hillman, Withers e Collins, (2009)
			A diversificação é uma das estratégias que as organizações menos poderosas utilizam para buscar neutralizar o domínio das organizações mais poderosas no âmbito das relações interorganizacionais diádicas	Habib, Bastl e Pilbeam, (2015)
		Outras percepções	-	-