

PARCEIROS INTELIGENTES CRESCEM JUNTOS: O CASO DA INTERCARGA

SMART PARTNERS GROW TOGETHER:
THE INTERCARGA CASE

ALÍSSA MANFROI
alissam@edu.univali.br

RENAN ABREU LEUTPRECHT
renan.leutprecht@gmail.com

JAILSON LANA
jailson.lana@univali.br

RAUL BEAL PARTYKA
raul.partyka@fgv.edu.br

RESUMO

Este caso para ensino tem como objetivo analisar o dilema da Intercarga, uma empresa de agenciamento de carga internacional diante de desafios no relacionamento comprador-fornecedor. A Intercarga constantemente aplicava a escolha de fornecedores e negociação dos fretes, porém, devido os constantes choques na demanda do comércio internacional, precisou se adaptar ao novo cenário e enfrentar grandes embates no relacionamento com seus parceiros. Espera-se que o público-alvo do caso esteja mais apto a fortalecer a gestão de relacionamento com os fornecedores, levando em conta aspectos internos e externos. No formato de caso para ensino, utilizando dados qualitativos primários, através de observação participante, o caso também permite a proposição de estratégias para melhorar o relacionamento com os fornecedores e gerir adequadamente os momentos disruptivos, respondendo o dilema: Continuar explorando alternativas com parceiros menores, que vem mostrando empenho, mas ainda assim tem um menor poder de negociação, ou continuar apostando no parceiro com força de mercado, mas que cada vez menos os prioriza? Como resultado, o caso promove a análise do processo de escolha de fornecedores, além de explorar a capacidade para o processo de tomada de decisão e o fortalecimento da gestão de relacionamento com fornecedores.

Palavras-Chave: Relação Comprador-Fornecedor. Seleção De Fornecedores. Transporte. Comércio Internacional.

ABSTRACT

This teaching case aims to analyze the dilemma of Intercarga, an international freight forwarding company facing challenges in the buyer-supplier relationship. Intercarga constantly applied the choice of suppliers and freight negotiation, however, due to the constant shocks in international trade demand, it had to adapt to the new scenario and face major conflicts in the relationship with its partners. Students are expected to strengthen supplier relationship management, considering internal and external aspects. In the teaching case format, using primary

qualitative data, through participant observation, the case also allows the proposition of strategies to improve the relationship with suppliers and properly manage disruptive moments, answering the dilemma: Continue exploring alternatives with smaller partners, that has been showing commitment, but still has less negotiating power, or continue betting on a partner with market strength, but who prioritizes them less and less? The teaching case allows for market analysis, critical assessment of risk and supplier relationships, from pricing to the advantages of this governance structure.

Keywords: Buyer-Supplier Relationship. Supplier Selection. Transportation. International Trade.

1 UM CLIMA DE EUFORIA

Mais um dia de trabalho e dia de comemoração no escritório da Intercarga. Era final de mês e os vendedores haviam batido a meta por seis meses consecutivos. O clima era de tranquilidade.

*- É, meus amigos... se esse ano continuar assim, dá para trocar de carro só com o bônus! O Miguel está de parabéns, conseguiu umas opções de frete bem competitivas para nós. Claro... a Hainan ajudou né, temos que agradecermos a eles também, sem tirar o brilho do nosso time de vendas. Comentou Sérgio, coordenador do time de vendas. - Pois é. A economia está dando um respiro, não é mesmo? Mas ainda temos alguns bons anos a serem recuperados. Querendo ou não, nosso faturamento ainda é boa parte em dólar americano e, com a instabilidade cambial, temos que abrir o olho... O cenário mais perfeito seria que nossa moeda ficasse estável daqui para a frente e nossos fornecedores continuassem contribuindo conosco, dando condições favoráveis. Comentou Miguel, coordenador do departamento de compras, que em comércio exterior, chama-se *pricing*.*

Miguel estava feliz, mas evitando muitas comemorações. Entrou na empresa em 2016 e, quatro anos depois, era um dos poucos momentos em que o mercado parecia ter de fato aquecido. Desde suas primeiras funções, presenciou o setor de transporte internacional muito volátil, aliado ao aumento do protecionismo internacional e ao aumento do desemprego e a queda do poder de compra interno, que afetaram diretamente no volume das mercadorias do comércio internacional brasileiro. Por consequência, neste período a Intercarga conviveu com gestão setorial e dependência de parceiros chave. O momento se apresentou um pouco diferente, de euforia, mas sempre com cautela.

- Sai para lá com esse pé frio, Miguel! O Brasil está voltando com tudo finalmente. A indústria vai voltar a milhão, o país todo incentivando o crescimento, temos que ter fé. Nosso passado recente foi bem puxado mesmo, nós sabemos, inclusive, que aqui no comercial apanhamos bastante nos últimos anos, mas recentemente estamos batendo as metas e sim, podemos sonhar. Pois isso, precisamos comemorar. Nesse ritmo logo vamos precisar inclusive contratar mais pessoas no departamento. Responde Sérgio.

Os vendedores estavam animados, era um respiro para eles que precisavam mostrar serviço e tinham passado por momentos de poucos resultados. Entre 2016 e 2019 eles viram o departamento enxugar de oito para cinco vendedores. Embora tenham sido anos difíceis, os seis meses de bonança davam sinais de ser o momento de expandir o setor.

- Eu entendo e acho que devemos comemorar, só que precisamos ir com calma quando pensamos em expansão, podemos surfar essa onda sem aumentar os custos. Disse Miguel. - Acho ótimo que estamos vendendo bem, mas me preocupa a nossa dependência de um único

fornecedor, grande parte dos nossos resultados são fruto da parceria com a Hainan, mas acabamos reféns deles. Complementa.

Miguel, no passado já tinha visto situações parecidas em que a empresa estava vislumbrando um crescimento futuro e não se concretizava. Portanto, sempre prezava pela otimização de recursos e melhoria da estrutura atual, antes de pensar em aumentar os custos fixos da companhia. Ele também temia, que o bom momento no qual a empresa passava, pudesse ofuscar os problemas que ele já vinha tentando resolver, como a dependência de poucos parceiros comerciais.

2 COMO TUDO COMEÇOU

A Intercarga foi fundada por José Meira no início de 2009. Um profissional com ampla experiência na área comercial, o que fez com que a empresa conseguisse desde pequena conquistar clientes grandes. No entanto, desde 2019, José não tem participado ativamente das decisões gerenciais e operacionais da empresa, buscando delegar mais essas atividades ao time de gestão. José deseja ficar no controle corporativo, sem a necessidade de que todos os passos sejam deliberados por ele.

Empresa de transporte internacional no agenciamento de cargas, tem como atividade principal a intermediação entre o importador e exportador de mercadorias internacionais. Com sede em Itajaí (SC), litoral norte do Estado de Santa Catarina. A região é vista como ponto estratégico para o transporte internacional, visto o fácil acesso aos portos, de Navegantes e Itajaí, além de uma ampla estrutura logística e um polo de empresas do setor. Por trabalhar tanto com importação quanto exportação de diversos produtos, possui relacionamento com diversos fornecedores, a nível nacional e internacional. O ramo de atuação atinge empresas que possuem interesse em importar ou exportar determinado bem. Ao decidirem pelo produto, contratam o agente para fazer intermediação do transporte internacional da mercadoria, que neste caso, é realizado entre a Intercarga (empresa no Brasil) e o parceiro no exterior. A empresa tem como mercado de atuação dois principais modais de transporte internacional: o marítimo e o aéreo. Porém, é no modal marítimo que a empresa tem foco e mais de 90% de seu faturamento.

Miguel é responsável pela negociação da compra do frete com os parceiros internacionais (agentes). É bem-querido na empresa e tem a confiança dos colegas e superiores. Sua reputação facilita ao impor mais força em momentos de decisão e ainda mais credibilidade para definir o melhor negócio e o melhor parceiro para os transportes da empresa. Coordenador do setor de compras, também é responsável pela escolha dos parceiros e pelas negociações com eles. Inicialmente, Miguel foi contratado para a área operacional de Importação Marítima. Área em que era responsável por coordenar os embarques marítimos desde o primeiro contato com o exportador até a liberação da carga no Brasil.

Miguel entrou no departamento de *pricing* como um reforço ao time. Na época o setor estava passando por uma reestruturação e Sérgio estava como coordenador interino no departamento, sendo que tinha como função principal a coordenação do departamento comercial. Aos poucos, Miguel percebeu que o time era muito reativo, ele conseguia enxergar que a empresa tinha a percepção de que seu resultado era proveniente exclusivamente do time comercial, sem levar em consideração a parte da compra efetivamente, algo que afetava diretamente o aproveitamento

das cotações, na verdade, como Miguel comprava bem, negociavam bem os espaços e as tarifas, muito em função da sua relação com seus fornecedores, e por isso, o time de vendas conseguia vender bem. Nos meses seguintes, Miguel buscou ao máximo antecipar demandas e buscar, não só soluções aos problemas da empresa, mas também otimizar os processos, com isso em mãos, existe a facilitação da relação com os fornecedores, pois também para isso, antecipa-se demanda. Foi quando José sentou-se com Sérgio para conversar sobre o departamento.

- *Sérgio, eu estava analisando os números desse mês. Batemos a meta de fechamento, interessante isso. Disse José, diretor da empresa.*

- *Você está certo Zé! O Miguel tem antecipado os nossos pedidos frequentes para os agentes de origem e buscado cotar cada vez mais. Com alguns agentes ainda não conseguimos testar para avaliar, mas, grosso modo, nosso principal parceiro, a Hainan, está nos favorecendo e estamos com bons resultados, sem falar que reduzimos o tempo de resposta.*

- *E como ele está quanto a autonomia, Sérgio?* Questiona José.

- *Sinceramente Zé?! Eu confio muito no garoto. Ele aprendeu como lidar com a função e com o time já, então eu já não preciso estar 100% do tempo com a equipe como antes.*

- *Sérgio, concordo contigo! O garoto tem mostrado bons resultados e o time já me parece maduro. Já não faz mais sentido você coordenar os dois departamentos sozinho. Vamos passar essa coordenação para o Miguel e ver como ele se comporta nos próximos meses.* Responde José.

Miguel então, passa a coordenar o time, sendo líder de três profissionais. O time o recebe bem como gestor mesmo tendo uma visão diferente de Sérgio para o departamento e toma como missão para os anos seguintes, buscar não apenas o melhor preço, mas também o relacionamento e a reciprocidade com os parceiros, o que na sua visão é uma vantagem competitiva e sustentável no tempo.

3 O MODELO PROCESSUAL

Ao selecionar os parceiros (fornecedores), Miguel utiliza uma série de critérios de avaliação, como por exemplo, a forma de pagamento. Analisa se dão limite de crédito e prazo para a empresa trabalhar, se conseguem disponibilizar espaço nos navios e equipamento (contêineres), se prestam assistência de maneira geral e, até mesmo, se o parceiro é capaz de gerar novos negócios para a Intercarga - espécie de moeda de troca. É normal haver uma cobrança grande do time comercial, coordenado por Sérgio, sobre o time de Miguel; relação comum entre compras e vendas. Há um jargão no mercado que diz que um bom vendedor não consegue vender uma tarifa ruim, mas um vendedor ruim consegue vender uma tarifa boa. Por isso, o time de compras é muito pressionado para que garantam o menor custo possível e Miguel acredita que o principal determinante nesse processo é exatamente a relação com os parceiros.

O setor de vendas costuma se concentrar nos lucros, toda negociação é voltada pensando nos valores que a Intercarga vai arrecadar, tendo um bom resultado financeiro na hora do fechamento. Porém, Miguel precisa levar em conta todas as variáveis e repassar um direcionamento estratégico para o setor de vendas, de forma que, além de uma boa venda, eles consigam encaixar as melhores condições com os menores riscos.

- Miguel este frete está muito alto, porque não usamos outro agente. Podíamos contatar aquele que apresentou o trabalho na semana passada pra carregar essa carga? Teríamos um lucro praticamente 10% maior com essa operação. Sugeriu Sérgio.

- Sérgio, eu entendo. Porém, temos que analisar que eles nos dão somente dez dias de crédito e nós damos 30 para o cliente. É muito risco envolvido por estes 10%. Além do mais, você lembra que eles tentaram fechar esse nosso cliente com um concorrente nosso, né? Não vale a pena arriscar assim. Como sempre falo enquanto nossos parceiros nos dão preferência, não tem porque mudar, um retorno um pouco maior agora, não significa que teremos melhores resultados futuros. E se nos deixarem na mão? Ficamos sem todo o faturamento. Os atuais parceiros nunca fizeram isso. Responde Miguel.

A Intercarga tem clientes antigos e muito regulares, já tem um portfólio consolidado, o que possibilita que o faturamento não tenha tanta oscilação, a empresa pode se planejar e traçar metas e objetivos porque existe uma previsibilidade, e isto dá certo fôlego para a empresa. Ter clientes fidelizados fez com que, durante boa parte de sua existência, a empresa não precisasse ser tão agressiva no mercado dessa mais atenção especial aos clientes da carteira do que à expansão dos negócios. Assim como clientes de longa data, ao longo dos mais de dez anos de existência, a empresa também fez diversas parcerias com agentes de carga internacionais. O agente parceiro torna-se responsável por representar a Intercarga no outro país, visto que a empresa só possui escritório no Brasil. Desde 2013, a Intercarga conta com a Hainan como principal parceiro, um dos mais conhecidos agentes de cargas chineses, sendo um dos maiores embarcadores de cargas entre Brasil e China no quesito volume. A Intercarga tem cerca de 80% de seus negócios provenientes do país asiático e isso garante uma estabilidade muito difícil de conseguir no mercado de cargas internacionais.

Os agentes de cargas fazem a contratação do frete internacional junto aos armadores, detentores das embarcações e dos equipamentos (contêineres). Os espaços são então sublocados para os importadores e exportadores da carga. Um bom agente de origem na importação, pode garantir boas negociações do frete e dos termos com o armador sejam feitas na origem e uma boa relação com esses agentes de origem, garante uma performance melhor para o agente destino e no caso, menor.

4 PINTOU PROBLEMA!

Fevereiro de 2020, Miguel estava na copa da empresa tomando um café, quando o novo estagiário inicia uma conversa com ele.

- Bom dia Miguel, tudo certo? Diz Pedro.

- Bom dia Pedro, tudo e você? O que me conta de novidades? Responde Miguel.

- Tudo tranquilo, ia perguntar pro Sr... o que está achando deste novo vírus?

Miguel ficou confuso num primeiro momento, pois até então tinha ouvido falar brevemente nas rodas de conversa com os profissionais do setor, mas não imaginara que o assunto já era de domínio público, então questiona:

- Na verdade, ouvi muito pouco, o que estão falando?

- *Depois dá uma olhada, parece que é uma gripe mais contagiosa, pelo que vi estão levando bem a sério na China.* Comenta Pedro.

Miguel descobre mais detalhes do vírus e vê que pode se tornar uma situação que irá afetar a Intercarga. Já havia outros exemplos passados, como a H1N1 e até mesmo gripe aviária, ambas acabaram intervindo no ramo comércio exterior de diversas formas.

Na mesma semana, Miguel começa a ver cada vez mais matérias falando a respeito do novo vírus, "Coronavírus", Covid, Wuhan; várias palavras que até então eram novidade. Wuhan, cidade industrial e portuária importante da China, a qual Miguel está habituado a trabalhar e lidar com esse nome, mas no contexto de epicentro de uma nova doença, era novidade. Eloá e Sérgio então abordam Miguel alguns dias depois para ter mais informações sobre o vírus. Os clientes já estavam questionando se seriam impactados.

- *E esse vírus Miguel, será que não vamos ter cancelamentos de navios? Parece que a situação está se agravando.* Diz Eloá.

- *Calma Elô, os clientes às vezes acabam se preocupando sem necessidade, a China vai controlar isso, logo passa, não é Miguel?* Emendou Sérgio.

Após a conversa no café, Miguel há dias mantinha contato com os agentes de origem e prévia uma situação não tão simples.

- *Pessoal, não há motivo para pânico, por ora, A situação está numa crescente, então também não podemos garantir que não nos afetará. A China já suspendeu a atividade industrial em algumas cidades. Vamos agir com cautela.*

Sérgio e Eloá ficaram apreensivos e receosos, porém confiavam em Miguel e passaram a ouvir cada vez mais suas atualizações sobre o assunto. Na semana seguinte a situação toma outro patamar. A China anuncia a suspensão de diversos setores, inclusive em atividades portuárias, isso soou o alerta vermelho para a Intercarga.

Em meados de março de 2020, o governo estadual decreta estado de lockdown. A demanda por bens caiu drasticamente. Alguns dos poucos itens que não tiveram queda na demanda foram os alimentos e medicamentos, pelo contrário, tiveram um grande aumento em sua demanda. A cadeia logística sofreu um choque e isso foi sentido na Intercarga. O custo do frete, da China para o Brasil, que até então era de 1.400 USD, por contêiner, despencou para cerca de 400 USD. Não havia consumo ou produção indústria, o que acarretou na diminuição de demanda de carga para as empresas de transporte marítimo (armadores) e transporte aéreo (companhias aéreas). Esse fato impulsionou uma verdadeira guerra de preços, na qual as empresas reduziam cada vez mais a margem de lucro para atrair o pouco volume que restava.

Os preços baixos significavam um problema. Miguel era capaz de conseguir boas compras e espaço garantido com os armadores. Porém naquele momento havia muita oferta no mercado e o fato dos clientes terem reduzido as demandas fez com que a empresa não tivesse a quem vender. As poucas cargas que eram fechadas tinham rentabilidade muito baixa, pois os agentes brigavam entre si por margens cada vez menores. Além disso, a desvalorização do real perante o dólar americano fez com que cada vez mais os produtos importados ficassem mais caros. Para os clientes da Intercarga importava o menor custo possível de frete.

5 OS DESAFIOS NO RELACIONAMENTO

Com a queda de cargas causadas pela pandemia e o abalo no comércio internacional, faltava demanda. Todavia, a relação com a Hainan permanecia estável, uma vez que eles disponibilizavam crédito de até 60 dias para a Intercarga. Os armadores possuíam espaços de sobra, então não havia dificuldade em conseguir espaços, mas a disputa se resumia a cargas/embarques. A Intercarga também costumava trabalhar com outros parceiros menores, visto que nem sempre a Hainan possuía os melhores valores para os volumes necessários. Ainda assim, o carregamento com este parceiro representava cerca de 70% do volume transportado pela Intercarga.

Em poucos meses, com a retomada do comércio internacional, e impulsionado pela alta da demanda e redução da oferta de navios por parte dos armadores, aquele mesmo frete, que estava em baixa, custando aproximadamente 400 USD, já alcançava patamares acima dos 10.000 USD. Mesmo com a oscilação dos custos, Miguel considerou essa alta dos fretes uma boa notícia, pois mostrava um cenário de maior demanda, a volta de clientes e valorização no serviço que eles ofertavam.

- *Sei que a situação é delicada, mas sempre podemos ver algo positivo.* Miguel pensa em voz alta enquanto toma um café na copa.

- *Como assim positivo, Miguel?* Questionou Sérgio.

- *Para nós está difícil, mesmo com procura, o valor dificulta nossos fechamentos.* Completa Eloá.

- *Pois é, pessoal. Sei que é complicado, mas isso vai melhorar o nosso retorno financeiro por processo, mesmo com um volume de novos embarques menores do que estamos acostumados, a rentabilidade média está nos salvando.* Explica Miguel.

Resolvida a falta de clientes e pedidos de novos embarques surgia um novo desafio. Miguel e a empresa tinham uma demanda para a atender, a qual carecia de oferta.

- *Agora, vou te dizer o que tem me preocupado: a falta de contêineres. Temos clientes e demanda, mas está cada vez mais difícil conseguir contêineres para embarcar as mercadorias.* Falou Miguel.

- *Pois é, Miguel, além disso, quando acharmos os contêineres, temos que lutar para conseguir espaço nos navios. Espero que logo isso melhore logo!* Comentou Sérgio.

- *E vai melhorar, Sérgio, só precisamos seguir com nosso planejamento e pensarmos estrategicamente na seleção dos nossos parceiros para cada transporte.*

Tendo passado por uma espécie de efeito chicote para o mercado internacional de transporte, os clientes reclamavam muito dos aumentos nos valores, mas com o tempo passaram a entender que estes acréscimos independiam da Intercarga. Além do contexto de ambiente externo com a dificuldade em conseguir espaços para transportar seus contêineres, a Intercarga passou a ser afetada no ponto mais sensível. Começavam a aparecer dificuldades ao negociar com a Hainan, seu maior parceiro.

Para a empresa, ter a Hainan como parceiro era essencial, pois se tratava de um grande agente, referência no segmento e com um volume capaz de, em teoria, prover suporte para a Intercarga. O problema era que a Hainan se tornava cada vez mais importante para a Intercarga, que costumava embarcar 70% do seu volume de carga com a Hainan. Porém, a Intercarga rep-

representava apenas cerca de 5% dos pedidos da Hainan. Assim, quando a situação de espaço nos navios ficou ainda mais restrita, a Hainan precisou priorizar alguns clientes, uma vez que não conseguiria atender a todos. Uma vez que a Hainan conseguia poucas garantias de espaço, a impressão de Miguel era que a Intercarga havia ficado em segundo plano.

Com o passar dos meses, a Intercarga foi cada vez tendo mais dificuldade em conseguir espaço com a Hainan. Os outros agentes parceiros da Intercarga eram atenciosos e queriam aproveitar o momento para estreitar o relacionamento. Miguel buscou dar mais abertura e oportunidades a eles, mas, ao avaliar os relatórios, via que esses parceiros não tão eficazes quanto a Hainan em garantir os espaços. Agentes menores possuem dificuldades em dar garantias.

Não bastasse toda a situação de espaço, a Hainan, que até então dava crédito de até 60 dias para a Intercarga, disse que devido aos patamares atingidos pela pandemia e o encarecimento do frete, ficaria inviável conceder qualquer tipo de crédito. A Intercarga enxergava um futuro desafiador. O mercado estava aquecido, havia uma demanda muito superior à oferta e ao que tudo indicava, os *big players* conseguiam condições melhores de espaço e de crédito do que pequenas e médias empresas, deixando a concorrência cada vez mais desvantajosa.

Miguel seguia diversificando os parceiros, dando oportunidades aos parceiros menores que se mostravam esforçados em carregar as cargas. Nesse cenário de falta de equipamento os clientes acabavam muitas vezes cancelando embarques com a Intercarga se demorassem muito para conseguir a reserva (*booking*) da carga. Isso forçava a Intercarga a trocar de parceiro até no meio do processo, quando percebia que não conseguiriam garantir o espaço com o atual. Embora a Hainan tivesse um nome muito forte no mercado, nome que ajudava e que elevava o porte da Intercarga, por outro lado, os fornecedores menores eram, em geral, mais ágeis e faziam menos exigências comerciais, o que muitas vezes facilitava o processo, davam crédito e condições de pagamento melhores que a Hainan, o que fazia com que a Intercarga muitas vezes lucrasse mais com eles.

O momento era muito delicado, muitas vezes nem Hainan, nem os demais parceiros eram capazes de garantir equipamento de alguns portos. O mercado passou a se comportar de forma cada vez mais exigente. Os clientes só queriam fechar o transporte da carga mediante garantia de espaço. Os armadores só liberariam espaço se tivesse a carga. O “cabo de guerra” exigia que a escolha de Miguel fosse cada vez mais assertiva.

Miguel estava inquieto, incomodado em ver a Intercarga como segunda opção. Com os agentes menores, solícitos e respostas rápidas, começava a sentir que o processo fluía melhor com eles. Contudo, a função de Miguel exige que ele seja analítico, pautado em dados e resultados. Ao pedir um relatório dos últimos 3 meses, todos em período de falta de equipamento e de espaço, viu que o volume entre Hainan e os demais já não era tão diferente, Hainan representava 50% do total enquanto a outra metade era diluída entre três agentes menores. Miguel sabia desse número e era perceptível no dia a dia. Ao avaliar o percentual de embarques em que o agente conseguiu embarcar a carga de fato ele constatava também que a Hainan conseguia garantir espaço em 70% dos casos, ao passo que os menores conseguiam em 50%.

6 E AGORA? TEMOS UM DILEMA

O momento era inédito e a Intercarga seguia buscando novas oportunidades e vantagens no mercado. Se, por um lado, os agentes menores davam mais valor as cargas da Intercarga em números, o melhor desempenho ficava com a Hainan. Ao mesmo tempo, Miguel tinha cada vez menos condições de enxergar todo o ambiente de forma positiva e a pressão só aumentava para que conseguisse embarcar as cargas com bons prazos e um custo aceitável. Implorando por estabilidade, ele e toda a Intercarga tinham que gerir diariamente pedidos de crédito, espaços nos navios, preços viáveis e demanda com bom fluxo para os transportes.

Agora, cabe ao Miguel decidir qual a melhor forma de lidar e negociar com os parceiros, e como trabalhará com o fornecedor ideal para cada carga. Uma mudança brusca poderia estremecer a parceria com a Hainan. O risco de não dar certo deixaria a relação ainda mais conturbada, por outro lado, não realizar mudanças, pode sinalizar um aceno às condições impostas e a continuidade do que Miguel vem enxergando como austeridade.

Portanto, em meio a falta de previsão de normalização num curto prazo, Miguel e o time de *pricing* encontram-se em meio a um importante dilema: continuar explorando alternativas com parceiros menores, que vem mostrando empenho, mas ainda assim tem um menor poder de negociação, ou continuar apostando no parceiro com força de mercado, mas que cada vez menos os prioriza?

7 NOTAS DE ENSINO

7.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS E RECOMENDAÇÕES DE APLICAÇÃO

Este caso para ensino foi desenvolvido para promover a análise do processo de escolha de fornecedores, além de explorar a capacidade para o processo de tomada de decisão, levando em conta aspectos internos e externos das organizações. O objetivo principal do caso é promover a discussão acerca do fortalecimento da gestão de relacionamento com os fornecedores. O caso para ensino poderá ser aplicado em turmas de graduação e pós-graduação de comércio exterior, administração e relações públicas. Nos cursos de pós-graduação, sugere-se que seja solicitada a leitura prévia à seção do caso. As disciplinas mais adequadas ao ensino do caso são gestão da cadeia de suprimentos, planejamento estratégico, gestão de crise, coordenação de equipes, comércio internacional e similares. Possui ampla abrangência, uma vez que se trata de uma temática transversal. Logo, outras disciplinas que trabalhem com relacionamento, públicos, temas de gestão e estratégia.

7.2 FONTES DE DADOS

Trata-se de um caso real, em que, respeitando o desejo expressado, o nome dos funcionários e da empresa foram alterados, a fim de preservar a identidade de todos. No entanto, não houve interferência na construção do contexto nem alteração na originalidade da história. Também foi respeitada a divulgação de dados estratégicos da empresa, desconsiderados na versão pública do caso. Para construção do caso, foram utilizados dados qualitativos primários, através

de observação participante do pesquisador coautor que é colaborador do setor de *pricing* da empresa. Além disso, foram coletados dados secundários, a partir de documentos e relatórios disponibilizados pela empresa.

7.3 APLICAÇÃO DO CASO

Para aplicação em sala de aula, são apresentadas duas propostas, levando em consideração o tempo de aula, a teoria, o conhecimento necessário e a prática das operações. A primeira proposta (Tabela 1) é uma aplicação tradicional. Sugere-se que o professor adeque o caso de acordo com o perfil e atividades em sala de aula, aplicando-o em um conjunto de etapas, com uma duração aproximada de duas horas e meia.

Tabela 1. Plano de aula sugerido

Atividade	Tempo sugerido
<p><i>Explicação da dinâmica</i></p> <p>O professor poderá explanar o caso, inserindo-o no contexto da matéria e explicar como será desenvolvida e dividida a atividade.</p>	10 minutos
<p><i>Leitura individual</i></p> <p>Os alunos deverão ler o caso na íntegra criteriosamente, caso haja pouco tempo em sala, solicitar leitura prévia.</p>	30 minutos
<p><i>Discussão em grupos</i></p> <p>O professor divide a turma em grupos de 4 ou 5 pessoas, para que possam debater e responder as questões sugeridas, apresentando uma possível solução.</p>	50 minutos
<p><i>Mesa redonda</i></p> <p>Os alunos voltam para o grande grupo, com a classe organizada em U ou círculo para conversar sobre as respostas e posteriormente compartilhar a solução encontrada, o professor ficará como mediador para que não haja dispersão.</p>	45 minutos
<p><i>Fechamento</i></p> <p>O professor fará a conclusão da atividade de acordo com as discussões feitas relacionando ao caso, tanto ao dilema quanto ao ambiente organizacional.</p>	15 minutos

A segunda proposta de aplicação (Tabela 2) tem foco na imersão do ambiente empresarial, a qual os leitores precisam defender um ponto de vista para a tomada de decisão. A ideia desta dinâmica é que os alunos possam desenvolver a capacidade de, primeiramente decidir por uma posição, então realizar análise da situação e, por fim, em plenário (debate), com embasamento, defender sua escolha.

Tabela 2. Plano de aula alternativo

Atividade	Tempo sugerido
<p><i>Explicação da dinâmica</i></p> <p>O professor irá falar sobre o caso, inserindo-o no contexto da matéria e explicar como será desenvolvida e dividida a atividade.</p>	10 minutos
<p><i>Leitura individual ou em grupo</i></p> <p>Os alunos deverão ler o caso na íntegra criteriosamente, caso haja pouco tempo em sala, solicitar leitura prévia.</p>	30 minutos
<p><i>Discussão em grupo</i></p> <p>Separar a turma em 2 grupos, de um lado teremos a equipe que é a favor de manter um único fornecedor grande e do outro, a equipe que é favor de trocar para um fornecedor menor. Cada grupo irá juntar os melhores argumentos baseado no caso e as teorias relacionadas.</p>	60 minutos
<p><i>Debate</i></p> <p>A sala será organizada com dois lados opostos e os alunos farão um debate, apresentando e sustentando todos os argumentos a favor da sua equipe.</p>	40 minutos
<p><i>Fechamento</i></p> <p>O professor fará a conclusão da atividade de acordo com as discussões feitas relacionando ao caso, tanto ao dilema quanto ao ambiente organizacional.</p>	15 minutos

7.4 QUESTÕES SUGERIDAS PARA DISCUSSÃO

Quais aspectos a Intercarga deve levar em consideração para sua tomada de decisão?

Como a Intercarga poderia aumentar a sua importância perante os fornecedores, sendo um agente de médio porte?

Quais ações a Intercarga e seus fornecedores poderiam ter feito para evitar o impasse atual, reduzindo os impactos que um choque na demanda causaria em suas relações?

O que a Hainan poderia ter feito para melhorar a parceria com a Intercarga?

De acordo com a teoria do custo de transação, quais os trade-offs que a Intercarga enfrentaria ao optar por deixar de trabalhar com a Hainan?

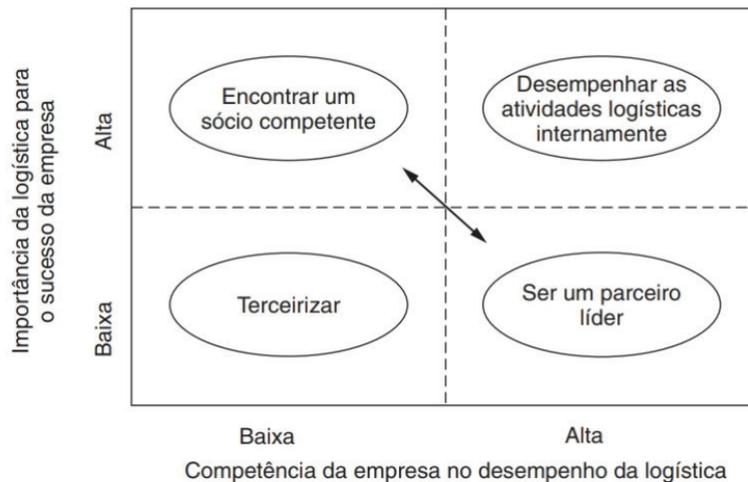
7.5 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

Questão 1

As capacidades de rede são necessárias das companhias de navegação domésticas, além da expansão para os mais diversos canais, se o desejo é chegar a competição com mais eficiência em um mercado global. É necessário reconhecer a necessidade mútua dos prestadores de serviços de transporte e se esforçar para melhorar a cooperação estratégica conjunta. (Roh, 2021).

Se uma empresa tem por objetivo entregar um serviço de alto padrão ao cliente, não deverá se beneficiar de algum tipo de delegação ou terceirização de suas atividades logísticas, ou seja, serão melhor executadas na própria empresa (Ballou, 2006), conforme diagrama de seleção (Figura 1). Por outro lado, a qualidade de serviço prestado por cada fornecedor é um aspecto importante. Pode ser oneroso uma empresa coordenar todo seu processo produtivo e isso gera uma necessidade por relacionamentos mais regulares entre parceiros (Mchugh, Humphreys & Mcivor, 2003).

Figura 1. Diagrama da seleção de escolha das atividades



Fonte: Ballou (2006, p. 561).

Um outro ponto mais intangível seria o esforço demonstrado por parte dos fornecedores em trabalhar com a Intercarga, o nível de interesse em manter e desenvolver a parceria a longo prazo. Para construir uma parceria de sucesso, o parceiro escolhido deve ser avaliado por meio de critérios pré-estabelecidos; por mais que esses critérios sejam variáveis, devem ser definidos visando todas as atividades que serão afetadas e tornar claras as responsabilidades e deveres (Motwani *et al.*, 1999; Liu, Ding & Lall, 2000). Vale considerar também a competência do serviço prestado pelo fornecedor, cuidado e segurança com a carga, agilidade no atendimento de forma efetiva e acompanhando no percurso transportado. Shin, Collier e Wilson (2000) ressaltam quatro características importantes no fornecimento: a qualidade do serviço prestado, número de fornecedores (visando número restrito), à participação dos fornecedores, e por fim, a longevidade da relação. Além desses pontos, evidente que o aspecto do retorno financeiro é crucial, a empresa tem que avaliar o lucro adquirido ao utilizar cada um dos fornecedores para que possa avaliar e traçar qualquer estratégia futura. Por fim, durante o processo de interação ocorre certo grau de proximidade e a confiança é formada ao longo do tempo. Se o agente puder receber informações precisas sobre a programação do serviço em tempo real ou quando solicitado, e for capaz de garantir que possa controlar o processo de transporte de forma estável mesmo durante a alta temporada, a confiança com o expedidor será formada durante o processo de agência (Roh, 2021).

Questão 2

Bassani (2007), reforça os pontos importantes da logística, entre eles, a necessidade de criar e sustentar uma boa relação com os fornecedores, estreita e efetiva. A partir disso, é fundamental que a organização valorize e seja valorizada da mesma forma pelo seu fornecedor.

Partindo do ponto de vista da Intercarga, ao mesmo tempo em que se preocupa com os sinais de desinteresse dos fornecedores, ela deve buscar maneiras de permanecer relevante para eles. O principal impacto numa relação de colaboração é o envolvimento dos parceiros no que diz respeito à gestão da sustentabilidade. É essencial que mantenham tal colaboração com seus parceiros fornecendo incentivos financeiros. As estratégias conjuntas de vínculo social têm o segundo maior impacto na colaboração entre empresas. São atividades voltadas à comunicação com os parceiros para o desenvolvimento de vínculos produtivo, ambos precisam ter interações sociais frequentes com seus parceiros para implementar práticas de responsabilidade social corporativa. (Tran, 2021). De modo geral, a Intercarga representa para os parceiros o mesmo que os clientes representam para a empresa. Então, da mesma maneira que a empresa busca clientes que deem lucro e tenham potencial de crescimento, ela deve se tornar um parceiro lucrativo. Em um cenário, como o atual, de escassez de espaço e de equipamento, é essencial que estes sejam bem utilizados, ou seja, quando o parceiro consegue um número restrito de contêineres é natural que eles priorizem os parceiros que trarão o maior retorno financeiro para eles. Sendo assim, a Intercarga deve desenvolver estratégias comerciais e destinar os equipamentos aos clientes mais lucrativos, como uma moeda de troca, ao ponto que a Intercarga entregar transportes lucrativos, os fornecedores começarão dar prioridade em fechamentos futuros.

Como definido por Novaes (2004), os agentes de carga são um dos tipos de prestadores de serviços logísticos, do inglês chamado de "*carrier*" para empresas de pequeno e médio porte, como é o caso da Intercarga. Por mais que ela seja um agente de porte médio, pois possui clientes relevantes no mercado em seu *portfólio* e com volume expressivo, ela deve usar isso como poder de barganha. Para aumentar a confiança entre os contratados, é essencial operar de forma estável o tempo de transporte planejado e o processo de transporte especificado pela empresa de transporte, O serviço que opera cargas é diferente de um contrato de venda de mercadorias, uma vez que possui as características de um contrato de adesão, tendo que aceitar a qualidade do serviço, sem qualquer modificação. Portanto, é à medida que se identifica um funcionamento estável, especialmente com o cumprimento dos acordos mútuos, que se forma confiança. (Roh, 2021)

Outra forma de demonstrar interesse na parceria seria usar a força comercial, não apenas para gerar clientes no Brasil, mas fomentar e fornecer *sales leads* para os parceiros no exterior desenvolverem, com embasamento e material para tal. Além disso, a Intercarga pode melhorar seu índice prioritário nos prazos, mesmo quando conseguir bons créditos, manter o financeiro em dia e antecipadamente, isso fará com que os fornecedores prefiram fazer negócio com eles do que outro agente, ainda mais, levando em consideração a situação atual e crise do mercado.

Questão 3

É praticamente impossível prever o momento exato em que uma crise irá chegar ou os impactos que ela terá no segmento ou diretamente à empresa, mas é possível fazer um planejamento de gestão de crise, avaliando diversas ocasiões que possam afetar a saúde da empresa e criar estratégias de gestão para diminuir as perdas ou até quebra da organização. De modo prático, é como se os clientes downstream focassem em objetivos diferentes, sem considerar o efeito nos fornecedores upstream. Os distribuidores poderiam comprar mais produtos durante

uma promoção para que pudessem reduzir os custos de compra; no entanto, sem considerar que isso pudesse causar flutuações de demanda para seus fornecedores. Ou seja, as flutuações de pedidos por uma intuição de acumulação devido à desconfiança que seus fornecedores não poderiam satisfazer sua demanda (Yang, 2021).

Mudar a demanda é uma maneira indireta de enfrentar crises na cadeia de suprimentos, nada mais do que, ao reconhecer quando não há meios entregar o produto ou serviço, os clientes devem ser orientados a escolher uma mercadoria alternativa (Ballou, 2006). Porém, não basta proficiência da empresa na gestão de crise, é preciso ser eficiente na gestão de riscos. Pode ser levando em consideração o exemplo da Cisco, que mapeou toda informação crucial, e desenvolveu um planejamento de continuidade do negócio (PCN), justamente para no caso de ocorrer uma ruptura. A coleta de dados dos fornecedores inclui: endereço físico das fábricas, contatos em emergência, localização de fábricas alternativas e tempo de recuperação no caso de necessidade de mudança de produção para a fábrica alternativa. (Correa, 2009).

Wanke, Fleury e Hijjar (2004), defendem que uma boa parceria tem como prerrogativas a satisfação das partes, sofisticação, sugestões para melhorias em negociações futuras e a competência do pessoal envolvido. Fatores que auxiliam nas medidas preventivas para minimizar os possíveis danos. São também, aspectos relevantes:

- Ter um bom histórico de crédito com os fornecedores: uma vez que há um risco crescente aliado a uma alta inflação nos preços do ramo é natural que as partes restrinjam cada vez mais o nível de crédito no mercado, principalmente com agentes que não são os melhores pagadores, ao ter um bom histórico de pagamentos com os parceiros a Intercarga deixa de ser um destes agentes e consegue driblar ou ao menos minimizar essa redução de crédito, dando maior fôlego financeiro para a empresa.
- Estabelecer responsabilidades contratuais: ao estabelecer termos e obrigações entre as partes é possível assegurar, ou ao menos criar, entraves que dificultem ou penalizem o descumprimento dos termos. Os contratos atuam como uma espécie de promessa e são tidos como elementos fundamentais da relação entre fornecedores, pois regulam as obrigações de cada parte (Williamson, 1985).
- Cultivar uma boa relação com os fornecedores: é comum que no dia a dia ocorram vários embates e disputas entre parceiros, há momentos em que é inteligente ceder a razão mesmo que não esteja de acordo aquilo pelo bem maior da relação. Discussões e desentendimentos podem afetar a relação e trazer prejuízos além dos financeiros, como perda de confiança. É de suma importância que os conflitos estejam bem resolvidos e que a cooperação esteja em um bom momento, pois esses problemas, que geralmente, acabam sendo pouco percebidos em momentos de bonança podem se tornar verdadeiras crises na relação em momentos adversos.
- Ter uma política de feedback e uma comunicação transparente: ao traçar qualquer estratégia ou plano de ação é importante ter uma leitura do cenário atual de forma mais assertiva possível, não adianta ter o melhor preparo para uma situação diferente da real, portanto é muito importante que a equipe esteja constantemente compartilhando qualquer tipo de situação para que seja tratada e para que haja um termômetro da relação e do desempenho do time junto aos fornecedores.

Petter Kraljic (1983), a ferramenta conhecida como Matriz Kraljic voltada para a gestão de compras estratégicas nas organizações, para ele, efetuar compras de maneira planejada é a forma correta de comprar, e não apenas de forma operacional, a fim de suprir a demanda do momento. A matriz aborda os itens de alavancagem, estratégicos, não críticos e de gargalo e classificam em importância da compra e risco e complexidade do mercado, de baixa para alta (Figura 2).

Figura 2. Matriz de Kraljic



Fonte: Slimstock (2019).

Como a matriz pode ser relacionada a diversos aspectos organizacionais vinculados às compras, se torna uma boa ferramenta para gestão e relacionamento com os fornecedores, levando em conta que um relacionamento estreito e uma parceria estratégica poderão fazer ambos se desenvolverem e manterem parceria a longo prazo. Neste sentido, não se pode descartar os as causas comportamentais entre parceiros no efeito chicote. Fortalecer a confiança pode ajudar a aumentar o compartilhamento de informações e reduzir as incertezas que causam o efeito chicote (Yang, 2021).

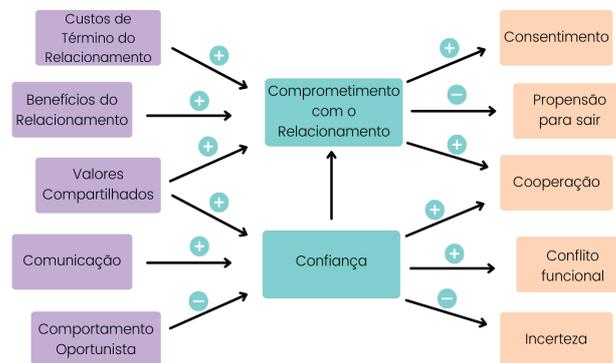
Questão 4

Para Croxton *et al* (2001), a gestão do relacionamento com os fornecedores, do inglês *Supplier Relationship Management* (SRM) é, sumariamente, como a empresa estrutura o relacionamento, desde o planejamento, à execução e permanência. Durante o caso, foi possível

verificar que houve uma aparente falta de interesse da Hainan, isso pode ter sido causado pelas mudanças do mercado, visto à pandemia e previamente, pelas alterações naturais que ocorrem com o tempo, como explicam Perona e Sacconi (2002). No entanto, ao se analisar os números via-se que o resultado dela ainda se sobressaia quando comparado aos demais fornecedores, isso pode evidenciar uma falha na comunicação, na qual a Hainan não necessariamente colocava a Intercarga em segundo plano. Além da SRM que a organização deve ter, os fornecedores também devem considerar se aproximar de seus clientes, através da gestão do relacionamento com clientes (CRM) fortalecer as negociações, diminuir os custos, compartilhar novidades do mercado e acima de tudo, possuir compromisso um com o outro, tornando a parceria duradoura e efetiva (Correa, 2019).

Há uma ferramenta, desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) chamada de Modelo KMV - Modelo das Variáveis Chave (do inglês, *Key Mediating Variables*). Esta ferramenta permite que a organização avalie seu relacionamento com seus públicos, neste caso, relação cliente x fornecedor. O Modelo KMV (Figura 3) se baseia nos aspectos mais e menos relevantes daquele de cada relação, levando em conta valores, custos, benefícios que irão influenciar no resultado das negociações.

Figura 3 - Modelo KMV



Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994).

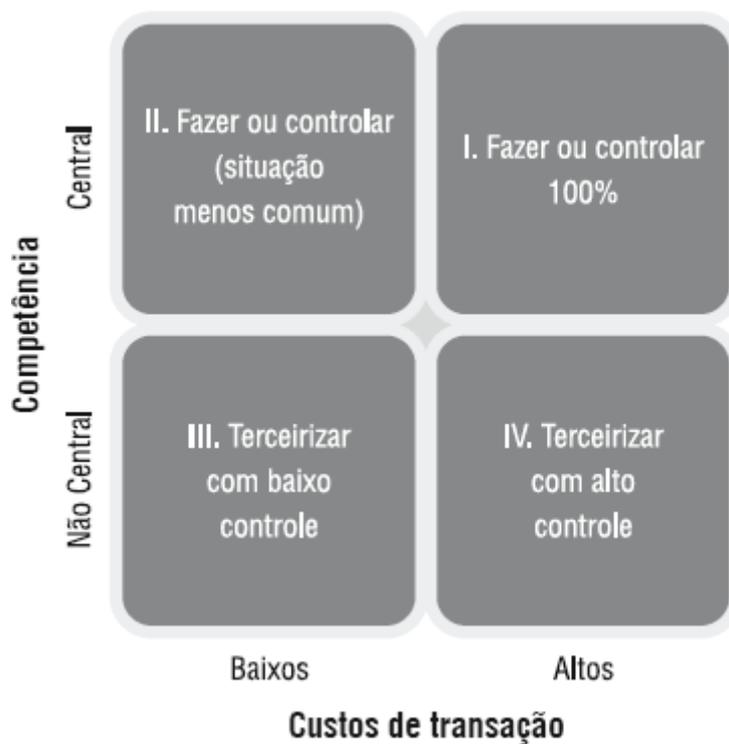
A base do Modelo KMV, de acordo com Morgan e Hunt, (1994), é identificar e usufruir do comprometimento e da confiança entre as partes para extrair bons resultados a partir dos fatores, levando em conta que estes aspectos são os principais para o sucesso da relação. Usualmente, transportadoras e agentes estão mais preocupados com suas operações logísticas e questões de entrega e logística urbana do que em ter relações próximas com os parceiros, além de serem raros os treinamentos e reuniões entre parceiros (Carvalho, 2021). A partir disso, seria interessante a Hainan ter uma comunicação mais assertiva, levando em conta os pontos fundamentais supracitados e apresentando números e embasando a situação na origem, para que Intercarga tivesse mais segurança e confiança ao continuar trabalhando com eles. Além disso, mudanças repentinas como o nível de crédito disponibilizado podem desestabilizar o fluxo de caixa do

parceiro e até inviabilizar certas operações; seria prudente que essas mudanças fossem sutis ou o mais gradual possível, sempre explicando e de certa forma negociando com o parceiro, evitando o teor de imposição. Para obter vantagem competitiva, as empresas envolvidas em negócios de navegação precisam de habilidades para gerenciar recursos internos e fatores externos, como colaboração entre empresas (Tran, 2021). Em suma, mostrar mais interesse por meio de atualizações mais frequentes teria tido um impacto positivo durante esse momento e ajudaria a aumentar a confiança.

Questão 5

As redes interorganizacionais têm diferentes formatos, não necessariamente devendo atuar sob um modelo pré-definido. Quanto menores os custos de transação, mais recomendada é a decisão de terceirizar a atividade, por outro lado, quanto maiores os custos de transação, mais a empresa deve considerar manter a atividade sendo feita internamente (Correa, 2009). No entanto, as competências também precisam ser consideradas (Figura 4). Ou seja, se o bem ou serviço é uma atividade de competência central da firma, esta não deveria ser terceirizada.

Figura 4. Matriz da decisão comprar ou fazer



Fonte: Correa (2009, p. 46).

Caso a Intercarga optasse, realmente, por deixar de trabalhar com seu principal parceiro, a Hainan, seria preciso levar em conta não só os benefícios que são gerados por esta parceria em contraste com novos fornecedores, mas também os custos de transação envolvidos nesta troca. A Teoria do Custo de Transação (TCT) aborda os ganhos de eficiência que ocorrem com a redução dos custos de transação. Coase (1937) procurava os motivos que levavam as empresas a realizar internamente atividades que poderiam ser feitas por meio de terceirização e parcerias. Argumentava que, ao trabalhar com empresas terceiras havia custos específicos, que eram pouco tangíveis, mas de grande impacto, como os custos de negociação, contratuais e de informação.

A Intercarga, em seu ramo, precisa trabalhar com fornecedores, devido ao porte e demanda dela, não há justificativa para abrir escritórios no exterior. Essa necessidade de ter parceiros fora do Brasil faz com que a Intercarga sofra com os ônus e bônus nas definições de fornecedor, os *trade-offs*. Uma vez que o fornecedor se vê como necessário para o comprador, como é a situação com a Hainan neste caso, eles podem atuar cada vez com mais segurança e menor ímpeto em prestar um serviço de excelência, diminuindo ou até mesmo retirando benefícios pelo baixo poder de escolha da Intercarga.

Ao trabalhar com poucos fornecedores, existe uma tendência de comportamento oportunista por parte do fornecedor. O oportunismo exige que a empresa constantemente avalie os agentes, para salvaguardar o risco de oportunismo (Williamson, 1985). Com isso, a teoria dos custos de transação conclui que quanto menor o número de potenciais fornecedores para uma transação, maiores seus custos.

Desistindo de trabalhar com a Hainan, contudo, implica no *trade-off* de perder um parceiro relevante no mercado, que já conhece os processos da Intercarga. O tempo e a frequência com que transacionavam possibilita que eles atuem no mercado com maior porte e mais potencial, se aproximando dos gigantes do mundo da logística e comércio exterior. Das principais contas que a Intercarga atende hoje, boa parte são em conjunto com a Hainan. Por mais que os clientes estejam fidelizados, é natural que ao longo do tempo tenha sido criada uma proximidade da Hainan e dos exportadores na outra ponta. O fato de a Hainan ter todos os contatos e ter abertura com os exportadores, pode causar um desconforto ou até mesmo a perda de alguns clientes, uma vez que eles manifestem o interesse em continuar trabalhando com a Hainan e não com um possível novo fornecedor. Gerar estes atritos pode facilmente respingar nos clientes, pois todo o processo pode ser comprometido, os custos elevam, os créditos iniciais são sempre mais curtos, a Intercarga deverá considerar o período de adaptação e conhecimento de ambas as partes na maneira de trabalhar, o que poderá acarretar atrasos para os clientes e valores mais altos. Em contrapartida, se a Intercarga optar por manter-se com a Hainan, deve ter ciência das condições impostas e do poder que ela possui nas negociações, aos poucos ir tentando melhorar os aspectos impostos e criar fortes estratégias para melhorar o relacionamento, aproximando-se da Hainan e ganhando espaço nos fechamentos deste fornecedor.

7.6 FECHAMENTO

Espera-se que, ao final da utilização do caso, haja o aprimoramento da capacidade analítica e estratégica dos alunos, tanto na parte de identificar e avaliar um problema e sua proporção, quanto na visão de encontrar soluções a curto e longo prazo que seja, efetivas para a organização. De acordo com os objetivos previamente determinados, propõe-se que os alunos se sintam mais preparados para defender as estratégias selecionadas. Deve ser dada ênfase aos imprevistos que poderão surgir no ambiente gerencial, financeiro e do mercado, precisando sempre avaliar o cenário interno e externo que se encontra o setor.

REFERÊNCIAS

- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bassani, P. B. (2007). O agente de carga: vantagens e atributos considerados na sua utilização. In: XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.
- Carvalho, N. L., Mendes, J. V., Akim, E. K., Mergulhão, R. C., & Vieira, J. G. V. (2021). Supply chain collaboration: differing perspectives of Brazilian companies. *The International Journal of Logistics Management*, 32(1), 121-140. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2019-0284>
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Correa, L. H. (2019). *Administração de Cadeias de Suprimentos e Logística - Integração na Era da Indústria 4.0*. Porto Alegre: Grupo GEN.
- Croxton, K., García-Dastugue, S., Lambert, D., & Rogers, D. (2001). The supply chain management processes. *International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-36. <https://doi.org/10.1108/09574090110806271>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Liu, J., Ding, F-Y, & Lall, V. (2000). Using Data Envelopment Analysis to Compare Suppliers for Supplier Selection and Performance Improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(3), 143-150. <https://doi.org/10.1108/13598540010338893>
- Mchug, M., Humphreys, P., & Mcivor, R. (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health. *Journal of Supply Chain Management*, 39(1), 15-25. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2003.tb00151.x>
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Motwani J., Youssef M., Kathawala Y., & Futch E. (1999). Supplier selection in developing countries: a model development. *Integrated Manufacturing Systems*, 10(3), 154-162. <https://doi.org/10.1108/09576069910264411>
- Novaes, A.G. (2004). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Perona, M. & Saccani, N. (2002). Integration Techniques in customer-supplier relationship: An empirical research in the Italian industry of household appliance. *International Journal of Production Economics*, 89(2), 189-205. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00012-4](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00012-4)
- Roh, T., Park, K-S., Oh, Y., & Noh, J. (2021). How Shipping Company Satisfies Shippers Through Service Quality in South Korea: The Mediation Role of Trust. *Journal of Korea Trade*, 25(5), 19-38. <https://doi.org/10.35611/jkt.2021.25.5.19>
- Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier-buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18(3), 317-333. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00031-5)
- Slimstock. *Matriz Kraljic e gestão de fornecedores*. 18 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.slimstock.com/br/academy/matriz-kraljic-e-gestao-fornecedores/>>. Acesso em: 08 de nov. 2021.
- Tran, T. M. T., Woo, S-H., & Yuen, K. F. (2021). The impacts of sustainable inter-firm collaboration on business performance of shipping companies. *The International Journal of Logistics Management*, 32(3), 766-789. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2020-0453>
- Wanke, P., Fleury, P.F., & Hijjar, M.F. (2004). Um Estudo do Impacto da Sofisticação Logística dos Embarcadores Brasileiros Industriais no Padrão de Contratação dos Serviços de Operadores Logísticos. In: XXVIII EnANPAD. Anais. Curitiba.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets and relational contracting*. New York: The Free Press.
- Yang, Y., Lin, J., Liu, G., & Zhou, L. The behavioural causes of bullwhip effect in supply chains: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 236, 108120. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108120>