

## **GESTÃO COLABORATIVA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO MULTICASOS**

**VALDIR ANTONIO VITORINO FILHO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

valdir.vitorino@gmail.com

**SILVIO R. I. PIRES**

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA (UNIMEP)

sripires@unimep.br

**MAURO VIVALDINI**

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA (UNIMEP)

mavivald@unimep.br

**ROBERTO GIRO MOORI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

rgmoori@uol.com.br

## **Introdução**

A gestão colaborativa em cadeias de suprimentos pode ser entendida como duas ou mais empresas que compartilhem responsabilidades, planejamento, execução e os resultados advindos da cadeia de suprimentos. A gestão colaborativa é comumente praticada com o intuito de obtenção e vantagem competitiva em seus respectivos mercados de atuação.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O objetivo desta pesquisa é analisar a prática de gestão colaborativa em cadeias de suprimentos através de um estudo multicaseos.

A pergunta problema deste estudo relaciona-se com o objetivo da pesquisa, de forma a responder a seguinte indagação “qual a importância da gestão colaborativa em cadeias de suprimentos?”.

## **Fundamentação Teórica**

Como as principais contribuições e apontamentos teóricos sobre a gestão colaborativa em SC, pode-se destacar os seguintes aspectos: a compreensão e integração entre fornecedores e clientes; a compreensão do grau de integração que a parceria possui; o alcance de uma eficaz gestão da demanda, atendimento de pedidos, fluxo de manufatura e desenvolvimento de produtos; a redução de custos e melhora na qualidade dos produtos e serviços finais.

## **Metodologia**

A pesquisa pode ser classificada como exploratória e qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, com análise de respostas espontâneas e estimuladas, para identificação dos principais fatores envolvendo a importância da gestão colaborativa para as empresas. O estudo multicaseos envolveu quatro empresas, dos segmentos de serviços de informação, defensivos agrícolas, sistemas de monitoramento e rompedores hidráulicos localizadas no Estado de São Paulo.

## **Análise dos Resultados**

Os principais resultados obtidos na parte empírica apontam que a gestão colaborativa em cadeias de suprimentos pode proporcionar as empresas: aumento na produtividade, redução de custos logísticos e de produção, otimização dos processos, melhora na qualidade dos produtos e serviços finais, e melhor desempenho financeiro.

## **Conclusão**

No que diz respeito as principais considerações advindas dos estudos de casos, ressaltam-se aumento na produtividade, redução de custos logísticos e de produção, otimização dos processos, melhora na qualidade dos produtos e serviços finais, e melhor desempenho financeiro. Por outro lado, há variáveis em que as empresas ainda podem avançar, como: o compartilhamento de dados estratégicos e maior flexibilidade nos processos de produção e logísticos.

## **Referências Bibliográficas**

COX, A. The art of possible: Relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 5, p. 346-356, 2004.

SAHAY, B. S. Supply chain collaboration: The key to value creation. *Work Study*, v. 52, n. 1, p.76-83, 2003.

SIMATUPANG, T. M.; WRIGHT, A. C.; SRIDHARAN, R. Applying the theory of constraints to supply chain collaboration. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 1, p. 57-70, 2004.

## GESTÃO COLABORATIVA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO MULTICASOS

### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a prática de gestão colaborativa em cadeias de suprimentos através de um estudo multicase. A gestão colaborativa em cadeias de suprimentos pode ser entendida como duas ou mais empresas que compartilhem responsabilidades, planejamento, execução e os resultados advindos da cadeia de suprimentos. A gestão colaborativa é comumente praticada com o intuito de obtenção e vantagem competitiva em seus respectivos mercados de atuação. A pesquisa pode ser classificada como exploratória e qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, com análise de respostas espontâneas e estimuladas, para identificação dos principais fatores envolvendo a importância da gestão colaborativa para as empresas. O estudo multicase envolveu quatro empresas, dos segmentos de serviços de informação, defensivos agrícolas, sistemas de monitoramento e rompedores hidráulicos localizadas no Estado de São Paulo. Os principais resultados obtidos na parte empírica apontam que a gestão colaborativa em cadeias de suprimentos pode proporcionar as empresas: aumento na produtividade, redução de custos logísticos e de produção, otimização dos processos, melhora na qualidade dos produtos e serviços finais, e melhor desempenho financeiro.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos; Gestão Colaborativa; Gestão Colaborativa em Cadeias de Suprimentos.

### 1 INTRODUÇÃO

O mercado cada vez mais globalizado e competitivo faz com que as empresas busquem alguns indicadores de desempenho como, maior competitividade, maior inovação tecnológica, aumento no *mix* de produtos e serviços. Por outro lado, as empresas são cobradas por um maior desenvolvimento humano e social. Neste sentido as empresas deixam de competir individualmente no mercado e passam a competir entre cadeias de suprimentos (CS) (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001).

Algumas frentes teóricas explicam essa mudança no escopo da competição entre empresas para o nível da CS, afirmando que: (a) a competição em canais de vendas está mais acirrada e com poucas chances para faltas de produtos; (b) tem diminuído o ciclo de vida dos produtos, por conta da competição e inovações tecnológicas; (c) empresas têm realizado parcerias com fornecedores em diversas partes do mundo, transformando suas Cadeias de Suprimentos, tornando-as geograficamente mais dispersas (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001; COX, 2004).

Assim, a CS que conseguirem estruturar, coordenar e gerenciar os seus relacionamentos com parceiros, tornando-se cadeias mais comprometidas com relacionamentos estreitos e mais ágeis com seus clientes finais, podem ter melhores retornos diante de seus concorrentes.

É consenso entre alguns autores que a gestão colaborativa em cadeias de suprimentos pode ser entendida como duas ou mais empresas trabalhando em conjunto para planejar e executar operações, de maneira mais eficaz do que se o fizessem sozinhas (COOPER, LAMBERT, PUGH, 1997; CHRISTOPHER, TOWILL, 2001; SIMATUPANG, WRIGHT, SRIDHARAN, 2002; BARRATT, 2003; BARRATT, 2004; COX, 2004).

No contexto da gestão colaborativa em cadeias de suprimentos, além das práticas envolvendo o uso da tecnologia de informação e comunicação (TIC), podem-se destacar outros elementos como: (a) a criação de uma visão ampliada da SC; (b) a gestão da demanda,

em termos de planejamento e monitoramento, bem como de atividades desenvolvidas em todo o processo operacional; (c) a propensão para um ambiente culturalmente colaborativo (SIMATUPANG, WRIGHT, SRIDHARAN, 2002; BARRATT, 2003; BARRATT, 2004; COX, 2004).

### **1.1 Problema e objetivo de pesquisa**

Com base no exposto até o momento, o objetivo desta pesquisa é analisar a prática de gestão colaborativa em cadeias de suprimentos através de um estudo multicaseos.

Analisou-se empresas dos seguintes segmentos: (a) empresa de jornais e serviços de informação (São Paulo/SP); (b) empresa do segmento de defensivos agrícolas (região de Sorocaba/SP); (c) empresa do segmento de sistemas de segurança eletrônica (Campinas/SP); (d) empresa do segmento de rompedores hidráulicos e carretas de perfuração (Sorocaba/SP).

A pergunta problema deste estudo relaciona-se com o objetivo da pesquisa, de forma a responder a seguinte indagação “qual a importância da gestão colaborativa em cadeias de suprimentos?”.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa está estruturada em mais quatro seções, além da introdução. Na seção 2, apresenta-se a fundamentação teórica sobre Gestão Colaborativa em Cadeias de Suprimentos. Na seção 3, aborda-se as questões metodológicas envolvendo a pesquisa. Na seção 4, expõe-se os resultados e discussões do estudo. Na seção 5, tecem-se as conclusões da pesquisa, bem como, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

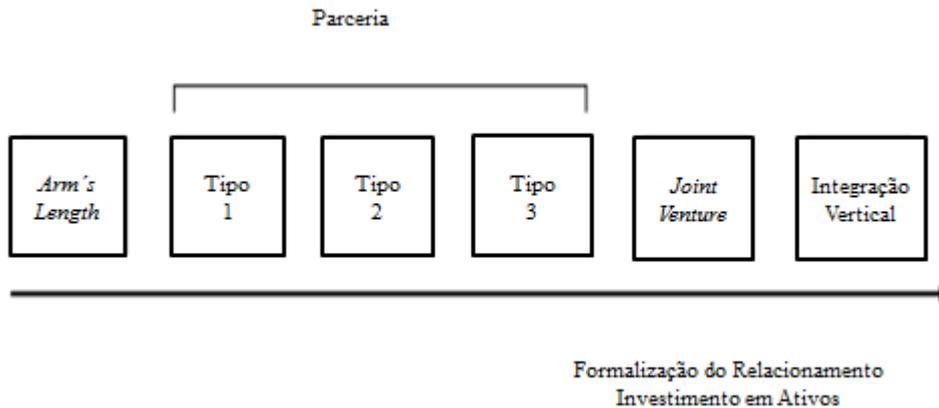
Dentro de uma transação entre fornecedor, empresa e cliente, a gestão colaborativa em cadeias de suprimentos tem sido explorada como uma integração entre elos da cadeia, com o compartilhamento mútuo de informações, com objetivos estratégicos acerca dos investimentos em novas tecnologias, da diminuição de custos, do aumento da qualidade, da maior flexibilidade nos processos e melhores desempenhos em entregas (PIRES, 2007).

As atividades colaborativas não estão somente atreladas às relações de compra e venda entre empresas, mas acabam tendo que adotar a produção como uma variedade de atividades industriais e competências essenciais que são necessárias para sua execução (RICHARDSON, 1972). As estratégias das empresas consideram a formação de alianças como forma de resposta rápida às crescentes mudanças no mundo empresarial e na globalização (OHMAE, 1989). Existe, ainda, uma sobreposição entre os termos “cooperação” e “colaboração” para uma movimentação de amadurecimento natural que segue a ordem do primeiro para o segundo termo, e que as relações do tipo “ganha-ganha” acontecem por conta de cooperação interempresas (SPEKMAN, 1981).

Uma parceria precisa ser entendida em longo prazo, ter uma comunicação aberta entre as empresas, seguida de confiança mútua, para que a colaboração seja vista como benéfica tanto para clientes como para fornecedores, e que na maioria das vezes, o estreitamento das relações de colaboração faz parte de um processo de melhoria contínua (ELLRAM; HENDRICK, 1995).

Nesse sentido, o trabalho de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) apresenta uma visão de relacionamento colaborativo em CS com uma caracterização da evolução desses relacionamentos na cadeia, uma exposição de três tipos de parcerias, seguidas das *joint ventures*, e por fim, a integração vertical, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 – Tipos de relacionamento**



Fonte: Adaptado de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996, p. 2).

Na sequência, apresenta-se um detalhamento sobre a Figura 1.

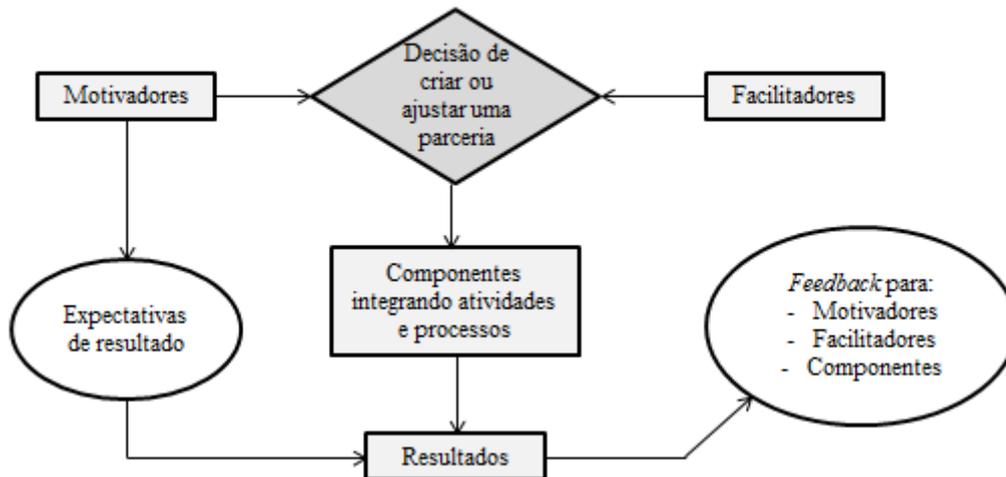
- *Arm's Length*: em tradução literal significa “comprimento do braço”; nesse tipo de relacionamento o que existem são meras trocas comerciais, sem qualquer compromisso, devido ao pouco nível de contato entre as empresas.
- Parceria Tipo 1: é de curto prazo e abrange uma área dentro das empresas que coordenam com determinados limites o seu planejamento e atividades.
- Parceria Tipo 2: é aquela que, além de envolver as atividades coordenadas (na Parceria tipo 1), também desenvolve uma integração de atividades, ações que podem vir a ser de longa duração e já abranger duas ou mais áreas dentro das empresas.
- Parceria Tipo 3: é de longa duração, na qual uma empresa enxerga a outra como uma extensão de si mesma por intermédio do compartilhamento significativo de integração operacional.
- *Joint Ventures*: Esse tipo de formalização nos relacionamentos entre empresas, geralmente ocorre com a criação de uma terceira empresa, envolvendo investimentos e ativos em comum para duas empresas.
- Integração Vertical: É um caso extremo na formalização do relacionamento e investimento em ativos porque abrangem a posse dos ativos por parte da empresa proprietária.

É importante relatar que, em um trabalho anterior, Cooper e Gardner (1993) também descrevem seis tipos de relacionamentos: (a) Integração Vertical; (b) *Joint Ventures*; (c) Aliança Estratégica; (d) Venda com Contrato Público; (e) Venda com Pequenos Contratos; (f) *Arm's Length*. Bronzo (2004) descreve a existência de práticas colaborativas entre as empresas que podem chegar a um nível de integração de processos, com um estudo em redes de suprimentos.

Pires (2007) destaca que as parcerias têm papel importante na SCM, que é o da viabilização para obtenção de benefícios característicos da integração vertical, sem o pagamento do ônus pela posse de ativos, mas que os relacionamentos devem ser analisados caso a caso, e que as parcerias desenvolvidas devem alcançar os objetivos traçados.

Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) também desenvolvem um modelo para a condução do processo de parceria em CS, modelo que é composto por três principais elementos: (a) motivadores; (b) facilitadores; e (c) componentes. Esse processo pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – O processo de parceria



Fonte: Adaptado de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996, p. 4).

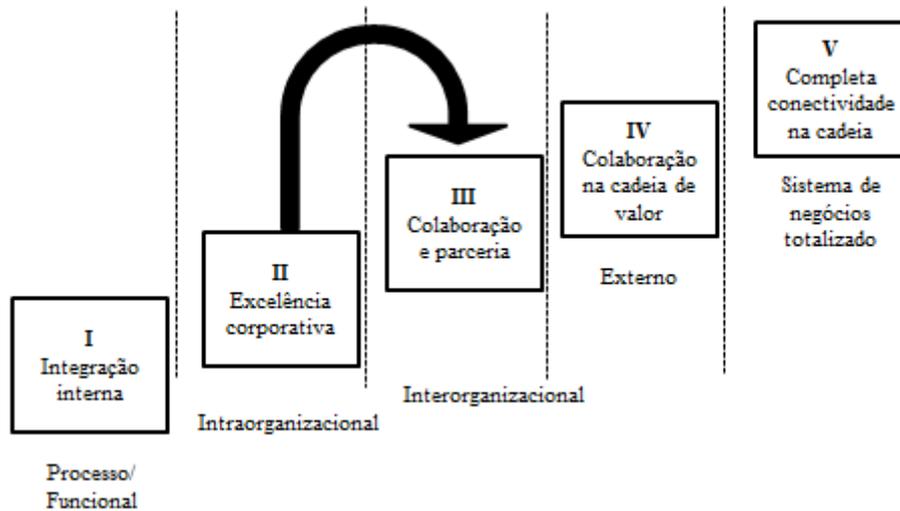
Segundo Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), em seu modelo de parceria, alguns dos fatores importantes que esses três elementos proporcionam são:

- Motivadores, tais como redução de custos totais, aumento do nível em serviços, garantia de vantagem no mercado, e crescimento, ou pelo menos, a estabilidade da lucratividade.
- Facilitadores, pois para que a parceria aconteça da melhor maneira possível para os envolvidos é preciso levar em consideração a compatibilidade cultural e de gestão dessas empresas; o desejo pela parceria deve ser mútuo; precisa haver uma simetria, ou seja, a importância que uma empresa tem para a outra deve ser equivalente; a ocorrência de exclusividade; o compartilhamento de competidores e de consumidores finais; deve haver uma proximidade física e devem levar em consideração o histórico de parcerias bem sucedidas anteriormente.
- Componentes, cujos principais podem ser elencados como sendo: a confiança e compromisso; a comunicação; o planejamento; o controle em conjunto das operações; o compartilhamento tanto de ganhos como de riscos; os contratos firmados; o escopo das parcerias; e o investimento financeiro desprendido por ambas as empresas tende a ser componentes de fortalecimento das relações e da intensidade das parcerias colaborativas em SC.

Christopher e Towill (2001) exploram as formas de estratégias híbridas em Cadeias de Suprimentos (enxuta e ágil), sendo que, no final do século XX, o paradigma da produção enxuta impactava muitos setores da economia como o automobilístico e a construção civil, mas, no entanto, outros mercados demandavam por mais disponibilidade de produtos em um menor tempo e de forma mais rápida. Porém, algumas configurações organizacionais entendem que as estratégias enxuta e ágil não são mutuamente exclusivas, e podem unir-se como forma de vantagem competitiva, para criação de cadeias produtivas rentáveis.

Para melhor compreensão dessas questões, Poirier e Quinn (2003) propuseram um entendimento de cinco níveis de evolução em uma Cadeia de Suprimentos: (I) integração interna; (II) excelência corporativa; (III) colaboração e parceria; (IV) colaboração na cadeia de valor; (V) completa conectividade da cadeia (Figura 3).

Figura 3 – Níveis de evolução da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Adaptado de Poirier e Quinn (2003)

Poirier e Quinn (2003) apontam que esses cinco níveis podem ser definidos como:

- Nível I – Integração Interna: existe um foco nos processos funcionais internos da empresa e voltados para a integração das áreas funcionais, nas diversas empresas que compõem a cadeia;
- Nível II – Excelência corporativa: nesse nível, a função logística tem maior atenção com foco nos ativos e na sua distribuição;
- Nível III – Colaboração e parceria: as empresas iniciam uma reestruturação organizacional para iniciar parcerias com poucos fornecedores, mas que são cuidadosamente escolhidos para formação de sua rede de negociações;
- Nível IV – Colaboração na cadeia de valor: nesse nível, as empresas passam a trabalhar com os mesmos objetivos estratégicos para a Cadeia de Suprimentos; e
- Nível V – Completa conectividade na cadeia: no último nível, e mais difícil de atingir, é a conectividade total entre as empresas ao longo da cadeia.

Segundo Poirier e Quinn (2003), no Nível I ocorre uma diminuição do número de fornecedores e também provedores logísticos, um maior volume de compra e diminuição do *mix* de produtos ofertados ao consumidor final. No Nível II, a demanda passa a ocupar destaque e o seu gerenciamento e precisão influem nas operações das empresas, por exemplo no planejamento, programação e controle da produção. No Nível III, as empresas adotam uma postura colaborativa com seus parceiros e passam a ter resultados compartilhados, utilizam melhor seus ativos, e buscam a redução dos tempos de ciclo. Já no Nível IV, acontecem a adoção de metodologias em comum para implementar *design*, planejamento e reabastecimentos colaborativos. Por fim, no Nível V, poucas empresas em poucos setores atingem esse nível, onde possuem níveis de previsão de pedidos e redução do tempo de ciclo, através na conectividade eletrônica ao longo da cadeia.

Sahay (2003) compreende o processo colaborativo em SC como sendo formado por fornecedores, produtores, distribuidores e clientes que se relacionam de forma fechada e em cooperativa, para a criação de benefícios para toda a cadeia. Complementam Wilding e Humphries (2006) que o valor gerado pelas parcerias para as empresas da Cadeia de Suprimentos está relacionado com o alcance da eficácia dos processos nas cadeias e que essa

lógica de aplicação serve tanto para empresas do setor privado como para as empresas do setor público.

Os trabalhos de Simatupang, Wright e Sridharan (2002) e Simatupang, Wright e Sridharan (2004) contribuem para o aprimoramento da colaboração e da integração em Cadeias de Suprimentos no que tange ao retorno sobre investimentos em conjunto como uma barreira à colaboração, à utilização dos sistemas de informação e do aprendizado compartilhado como componentes da integração nas SC.

Simatupang, Wright e Sridharan (2004) ressaltam que medir o desempenho da Cadeia de Suprimentos, como um todo, ainda é de difícil mensuração, mas que os sistemas de informação e comunicação entre as empresas não são únicos para viabilizarem a colaboração e o trabalho integrado na SC.

Segundo Bowersox, Closs e Stank (2003), a logística, por meio da necessidade de integração entre o fluxo de produtos e informações na Cadeia de Suprimentos, fatores esses decorrentes da prática de colaboração, se tornou um processo essencial e vital para uma eficiente SCM. Nessa linha de pensamento, Bonet e Paché (2005) desenvolvem um estudo empírico em indústrias de transformação e de varejo para analisarem a implantação de cooperação logística em longo prazo, com a aplicação do *Efficient Consumer Response* (ECR) para proporcionar reposição eficiente de estoques e uma melhor gestão por categorias de produtos.

Barratt (2004) discute a gestão colaborativa e a integração em Cadeias de Suprimentos em termos da integração interna (por exemplo, *marketing* e produção) e integração externa, por exemplo, o compartilhamento de informações entre os parceiros. E, ainda, relata o uso das práticas tecnológicas que auxiliam a Gestão Colaborativa em Cadeia de Suprimentos como o *Vendor Managed Inventory* (VMI), o *Continuous Replenishment* (CR), e o *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR), práticas essas que serão abordadas na próxima seção dessa pesquisa (2.4).

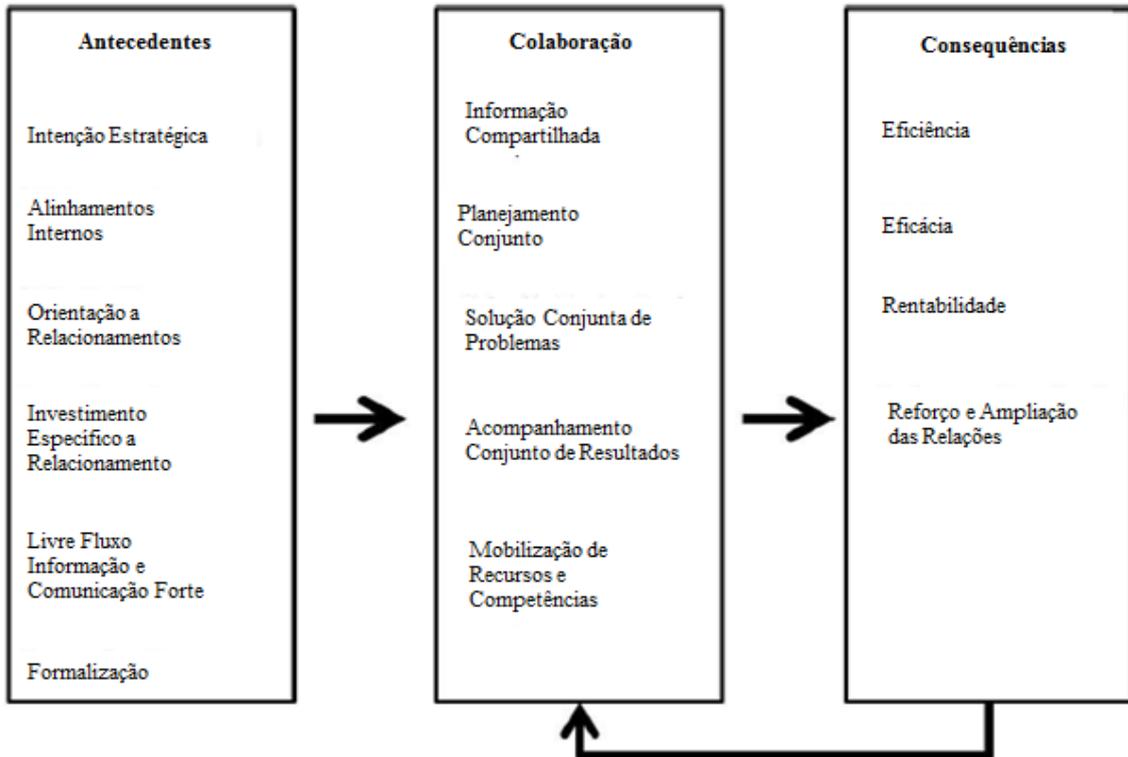
Attaran e Attaran (2007) entendem que a colaboração em SC é uma estratégia competitiva focalizada em troca de dados e informações, e o que viabiliza tudo isso são as ferramentas de Tecnologia da Informação (TI), que proporcionam, dentre outras coisas, o acompanhamento de demandas, a criação de planos para reposição, a requisição de materiais, os planos de produção. A TI também proporciona a colaboração entre vários parceiros, decisões atualizadas e disponíveis em tempo real.

Em outra linha de pensamento, Cox (2004) demonstra que, quando um comprador e um fornecedor interagem, existem pelo menos duas exigências fundamentais para que essa relação ocorra. A primeira delas é a definição da maneira de trabalho, que explica a ligação entre as duas partes; operacionalmente compradores e fornecedores podem optar por realizar alguns investimentos dedicados ao relacionamento e operar com uma base contratual em curto prazo, em que ocorrem apenas formas comerciais de trabalho. A segunda exigência é a formulação da intenção comercial das duas partes envolvidas, antes de entrarem na transação, definir se a intenção de comprador e fornecedor é em maximizar a sua quota de valor na relação à custa da outra parte, ou a intenção das partes é fornecer informações comerciais abertas e transparentes sobre as margens de lucros e os custos das operações, bem como qualquer melhoria poder ser compartilhada de maneira equânime.

Min *et al.* (2005) desenvolvem um modelo conceitual para a colaboração em Cadeias de Suprimentos, com a exposição de elementos colaborativos na cadeia, como antecedentes da colaboração, a colaboração e as consequências. Os autores entendem que os antecedentes da colaboração são compostos pelos elementos: intenções estratégicas, alinhamento interno, orientação e relacionamentos, investimento específico ao relacionamento, livre fluxo de informações e forte comunicação, e a formalização. Já os elementos que compõe a colaboração são: informações compartilhadas, planejamento conjunto, solução conjunta de

problemas, acompanhamento conjunto de resultados, e mobilização de recursos e competências. Os elementos que fazem parte das consequências como sendo: a eficiência e eficácia, a rentabilidade e o reforço, e ampliação das relações.

**Figura 4 – Modelo conceitual de colaboração de Min et al. (2005)**



Fonte: Adaptado de Min et al. (2005, p. 250).

Para Min et al. (2005), é importante ressaltar que os processos de colaboração em Cadeias de Suprimentos necessitam ser formalizados, fornecendo em detalhes as obrigações de cada parceiro, as formas de medição de desempenho e os objetivos dessa parceria. Assim, as parcerias na cadeia podem proporcionar a criação de um novo ambiente e uma nova cultura, voltados para a colaboração com compartilhamento de informações e auxílio nas operações do negócio.

Os principais estudos acerca da gestão colaborativa em cadeias de suprimentos, que compõe a revisão de literatura desta pesquisa estão destacados de maneira cronológica no Quadro 1.

Autores	Obras	Principais Definições
Ellram e Hendrick (1995)	Ellram, L. M.; Hendrick, T. E. Partnering characteristics: a dyadic perspective. <b>Journal of Business Logistics</b> , v. 16, n.1, p 41-64, 1995.	Abordam a compreensão na perspectiva dúbia da parceria entre fornecedores e compradores, elencando algumas diferenças e semelhanças entre suas opiniões.
Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996)	Lambert, D .M.; Emmelhainz, M. A.; Gardner, J. T. Developing and Implementing Supply chain Partnerships. <i>The International Journal of Logistics Management</i> , v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.	Elaboram um modelo para determinação e análise de quando uma parceria deve ser adotada, e ainda qual o grau de integração que parceria deve possuir, levando em consideração três fatores: motivacionais, facilitadores e componentes.
Cooper, Lambert e Pagh (1997)	Cooper, M. C.; Lambert, D. M.; Pagh, J. D. Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. <b>The International Journal Of Logistics Management</b> , v. 8, n.1, p. 1-14, 1997.	O desenvolvimento dos processos de negócios como: gestão de relacionamento; serviços ao cliente; gestão da demanda; atendimento do pedido; gestão do fluxo de manufatura; gestão do relacionamento com fornecedor; desenvolvimento do produto e comercialização; e gestão retornos/devoluções.
Christopher e Towill (2001)	Christopher, Martin; Towill, D. An integrated model for the design of agile supply chains, <b>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</b> , v. 31, n. 4, p.235-246, 2001.	O entendimento da gestão da demanda na Cadeia de Suprimentos com objetivo de reduzir custos e melhorar a satisfação dos consumidores finais.
Frohlich e Westbrook (2001)	Frohlich, M. T.; Westbrook, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. <b>Journal of Operations Management</b> , n. 19, p. 185-200, 2001.	As atividades integrativas são derivadas de decisões e acordos estratégicos entre as empresas parceiras, e podem ser: o acesso ao sistema de planejamento; compartilhamento de planos de produção; utilização conjunta de EDI/ <i>Networks</i> ; conhecimento dos níveis e <i>mix</i> dos estoques; customização de embalagens; definição da frequência de entregas; uso comum de equipamentos logísticos/contêineres; e uso comum de operadores logísticos.
Simatupang, Wright e Sridharan (2002)	Simatupang, T. M.; Wright, A. C.; Sridharan, R. The collaborative supply chain. <b>International Journal of Logistics Management</b> , 13(1), 15-30, 2002.	Atribuem um destaque à coordenação para o desempenho de Cadeias de Suprimentos voltada a habilidades em sincronizar processos independentes, a integração dos sistemas de informação e o aprendizado compartilhado.
Sahay (2003)	Sahay, B. S. Supply chain collaboration: The key to value creation. <b>Work Study</b> , v.52, n.1, p.76-83, 2003.	Descreve que o processo colaborativo é composto por fornecedores, produtores, distribuidores e clientes em um relacionamento fechado e cooperativo, com intuito da criação de benefícios para cada integrante e para a cadeia como um todo.

<b>Autores</b>	<b>Obras</b>	<b>Principais Definições</b>
Barratt (2003)	Barratt, M. Positioning the Role of Collaborative Planning in Grocery Supply Chains. <b>International Journal of Logistics Management</b> , v.14, n.2, p.53-66, 2003.	Destaca a importância da gestão da demanda para os agentes envolvidos na cadeia, com foco na gestão de informações ocorrendo em tempo real entre integrantes da SC.
Bowersox, Closs e Stank (2003)	Bowersox, D. J.; Closs, D. J.; Stank, T. P. How to master cross-enterprise collaboration. <b>Supply Chain Management Review</b> , jul/aug, 2003.	Acreditam que a logística é um processo essencial para o gerenciamento de Cadeia de Suprimentos, pela necessidade de integração entre os fluxos de produtos, de informação e financeiros.
Barratt (2004)	Barratt, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b> , v. 9, n. 1, pg.30-42, 2004.	Aborda a gestão colaborativa e a integração em Cadeias de Suprimentos, como uma integração interna (entre <i>marketing</i> e produção) e externa (troca de informações com parceiros).
Cox (2004)	Cox, A. The art of the possible: Relationship management in power regimes and supply chain. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b> , v. 9, n. 5, p.346-356, 2004.	As empresas têm atingido vantagens competitivas em seus mercados de atuação através da gestão colaborativa em suas Cadeias de Suprimentos.
Simatupang, Wright e Sridharan (2004)	Simatupang, T. M.; Wright, A. C.; Sridharan, R. Applying the theory of constraints to supply chain collaboration. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b> , v. 9, n. 1, p. 57-70, 2004.	Sinalizam como principal barreira à colaboração na Cadeia de Suprimentos a questão envolvendo o retorno sobre os investimentos.
Bonet e Paché (2005)	Bonet, D.; Paché, G. A. New Approach for Understanding Hindrances to Collaborative Practices in the Logistics Channel. <b>International Journal of Retail &amp; Distribution Management</b> , v. 33, n. 8, p. 583-596, 2005.	Uma investigação sobre a implementação de relações de cooperação logística em longo prazo em indústrias de transformação e de varejo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a tipologia da pesquisa, a amostragem e coleta de dados.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

A pesquisa pode ser classificada como exploratória e qualitativa, com um roteiro de entrevistas semiestruturado com análise de conteúdo, para identificar os principais fatores envolvendo a gestão colaborativa em cadeia de suprimentos, sob a ótica de gestores de CS das empresas que compõe o estudo multicasos.

O questionário está estruturado da seguinte forma: caracterização do perfil das empresas e dos respondentes, entrevista com respostas espontâneas, e entrevista com respostas estimuladas, com escala likert de 1 a 7 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

De acordo com autores metodológicos, esta pesquisa é:

- a) Exploratória: há poucos estudos anteriores sobre o tema. Neste caso, busca-se a proposição de um modelo conceitual e a confirmação de hipóteses que consolidem os constructos (BRYMAN; BELL, 2011).
- b) Qualitativa: utiliza amostras pequenas, generaliza teorias, usa dados subjetivos, sendo sua validade alta para o estudo, mas a confiabilidade baixa (BRYMAN; BELL, 2011).
- c) Entrevista em profundidade: possibilita uma riqueza de informações que podem ampliar o entendimento dos objetos investigados, com a interação entre entrevistador e entrevistados (COLLIS; HUSSEY, 2013).

De acordo com Bryman e Bell (2011), as principais vantagens de uma pesquisa qualitativa são:

- ressaltar a interpretação da realidade pelos entrevistados;
- o contexto da pesquisa é importante, facilitando a compreensão das relações entre os elementos pesquisados;
- tendência em suportar melhor os processos que ocorrem nas organizações, demonstrando a sua real evolução ao invés de descrevê-los estaticamente;
- admite ao pesquisador a alteração do rumo da pesquisa no processo de execução, caso algum fato relevante altere suas proposições iniciais;
- permite o uso de várias fontes de informação como entrevistas, observações diretas, e consulta de documentos.

Por outro lado, é senso comum que uma pesquisa qualitativa tem suas limitações inerentes, tais como: (a) maior dificuldade na determinação da validade e confiabilidade dos resultados considerados subjetivos (BRYMAN; BELL, 2011); (b) projetos qualitativos podem se tornar muito complexos, com um nível de detalhes profundo, o que dificulta a identificação de relações importantes para a construção de uma teoria (COLLIS; HUSSEY, 2013); (c) pode levar a conclusões não generalizáveis, por analisar apenas parte de um fenômeno (BRYMAN; BELL, 2011).

### **3.2 Amostragem e coleta dos dados**

A amostragem foi por conveniência e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, além da análise documental e da observação direta do pesquisador.

A pesquisa abrangeu empresas de diferentes setores da economia, como: (a) empresa de jornais e serviços de informação; (b) empresa do segmento de defensivos agrícolas; (c) empresa do segmento de sistemas de segurança eletrônica; (d) empresa do segmento de rompedores hidráulicos e carretas de perfuração. Para a coleta de informações priorizou-se entrevistas dois gerentes de cada uma das empresas, totalizando 4 empresas (identificadas como empresa A, B, C e D) e 8 entrevistados (identificados como entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8).

Cabe destacar também os principais motivos para a escolha dessas empresas para a realização dos estudos de caso:

- Casos não relatados na academia (periódicos, anais de congressos, dissertações e teses), com relação à adoção da colaboração em CS. Essa informação confirmou-se na revisão de literatura realizada na seção 2 desta pesquisa;
- As empresas escolhidas são de setores distintos e estão localizadas no Estado de São Paulo;
- As empresas adotam ou adotaram a colaboração em pelo menos um dos processos de negócios;

- As empresas estudadas têm significativa representação no segmento de atuação;
- Os segmentos das empresas estudadas possuem boa representação na economia nacional; e
- Finalmente, as empresas estudadas concordaram em colaborar com a realização da pesquisa.

As entrevistas facilitam a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou por *skype*, bem como serem conduzidas individualmente ou em grupo. As entrevistas semiestruturadas têm como característica a flexibilização nas perguntas de uma entrevista para a outra, à medida que novos aspectos são revelados (COLLIS; HUSSEY, 2013).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em três principais partes: apresentação da caracterização das empresas e dos entrevistados, entrevista espontânea, e a entrevista estimulada.

### 4.1 Análise descritiva dos dados

Nesta etapa, foram conduzidas 8 entrevistas, no período entre setembro de 2014 e janeiro de 2015, em 4 organizações diferentes. O resumo da análise descritiva está demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos estudos de caso

	Entrevista							
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
<b>Empresa</b>	A	A	B	B	C	C	D	D
<b>Gênero</b>	M	M	F	M	M	F	M	F
<b>Cargo</b>	Gerente	Gerente	Coordenador	Coordenador	Gerente	Coordenador	Gerente	Gerente
<b>Nível de Escolaridade</b>	Pós-Graduação	Pós-Graduação	Graduação	Mestrado	Graduação	Graduação	Mestrado	Graduação
<b>Tempo na Empresa</b>	Acima de 5 anos	Acima de 5 anos	Abaixo de 2 anos	Abaixo de 2 anos	Acima de 5 anos	Entre 2 e 5 anos	Acima de 5 anos	Entre 2 e 5 anos
<b>Tempo no Cargo</b>	Acima de 5 anos	Acima de 5 anos	Abaixo de 2 anos	Abaixo de 2 anos	Acima de 5 anos	Entre 2 e 5 anos	Acima de 5 anos	Entre 2 e 5 anos
<b>Ramo de Atividade da Empresa</b>	Serviços de Informação	Serviços de Informação	Defensivos Agrícolas	Defensivos Agrícolas	Segurança Eletrônica	Segurança Eletrônica	Rompedores Hidráulicos	Rompedores Hidráulicos
<b>Produto/Serviço Principal</b>	Jornais impressos	Jornais impressos	Inseticidas, herbicidas e fertilizantes	Inseticidas, herbicidas e fertilizantes	Sistemas de monitoramento	Sistemas de monitoramento	Rompedores Hidráulicos	Rompedores Hidráulicos
<b>Nº de Funcionários</b>	Mais de 500	Mais de 500	100 a 499	100 a 499	Mais de 500	Mais de 500	Até 99	Até 99
<b>Origem do capital</b>	Nacional, privado	Nacional, privado	Estrangeiro, privado	Estrangeiro, privado	Estrangeiro, privado	Estrangeiro, privado	Nacional, privado	Nacional, privado
<b>Data</b>	05/09/2014	01/12/2014	17/09/2014	26/09/2014	08/01/2015	09/01/2015	13/11/2014	13/11/2014
<b>Local da Entrevista</b>	Via Telefone	Via Telefone	Via Skype	Via Skype	Via Skype	Via Skype	Sede da Empresa	Sede da Empresa
<b>Tempo da Entrevista</b>	25 min.	34 min.	40 min.	33 min.	29 min.	31 min.	45min.	38min.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos oito entrevistados, cinco são do gênero masculino e três o gênero feminino. Todos possuem formação superior, sendo que cinco deles ocupam o cargo de gerência e três de coordenação. Com relação ao tempo de trabalho na empresa, quatro entrevistados possuem mais do que cinco anos de trabalho, dois entrevistados entre 2 e 5 anos, e mais dois abaixo de dois anos de empresa.

No que diz respeito das empresas, duas empresas tem mais de 500 funcionários, uma tem entre 100 e 499 funcionários, e uma empresa tem até 99 funcionários. Duas empresas tem origem de capital nacional-privado, e as outras duas empresas tem origem de capital estrangeiro-privado.

As entrevistas acontecerem de três formas diferentes, na empresa de jornais as entrevistas acontecerem por telefone, nas empresas de defensivos agrícolas e sistemas de monitoramento as entrevistas aconteceram via *skype*, e na empresa de rompedores hidráulicos ocorreu na sede da empresa. As entrevistas tiveram duração média de 34 minutos.

#### 4.2 Análise das respostas espontâneas

Para elaboração desta parte da pesquisa foi apresentado aos entrevistados três questões norteadoras da discussão sobre colaboração em CS, que serão expostas a seguir. Essas respostas tem relação com os entrevistados julgam importante para uma efetiva gestão colaborativa em CS, e o que realmente as empresas em que trabalham praticam em suas ações diárias.

A primeira questão diz respeito a “a alta gerência possui entendimento necessário sobre os esforços para adoção de um modelo de colaboração na cadeia de suprimentos? Comente”.

Sim, desde a concepção e constituição de uma colaboração, tenha como balizador a palavra-chave **confiança** e a **divisão de responsabilidades** para que o projeto de cooperação surta o resultado esperado e planejado (Entrevistado 5).

Sim, possui entendimento e conhecimento dos benefícios, porém mediante as outras necessidades de investimento, torna-se uma medida não urgente. Acaba perdendo para outras ações mais críticas para o investimento, por exemplo, a aquisição de novos maquinários para **umentar a produtividade** (Entrevistada 8).

Para a questão que tratava sobre “os objetivos empresariais em relação às estratégias preveem expansões em novas iniciativas colaborativas na cadeia de suprimentos? Comente”.

As parcerias no mercado de jornais (impressos) sempre existiram, pois é uma maneira de **fortalecermos os prestadores de serviços** em microrregiões, ou seja, buscamos utilizar os serviços de logística de jornais regionais para **minimizar custos e melhorar a qualidade** (Entrevistado 1).

Sim, outras opções foram avaliadas, mas a princípio não se mostraram viáveis (Entrevistado 2).

Não, pois ainda existe falta de **entendimento entre cliente e fornecedor**. Quem compra sempre deposita ao fornecedor os custos de qualquer iniciativa com o objetivo de melhorar a Cadeia de Suprimentos. Tendem a exigir mais do que contribuir. Ainda é deficitário o bom senso do cliente em relação ao fornecedor (Entrevistado 4).

Já para a questão “em sua opinião, o que compõe uma efetiva colaboração em Cadeia de Suprimentos?”, obteve-se os seguintes comentários:

Acredito que se cada empresa ou área da empresa busca **otimização** dos seus próprios **resultados** sem considerar o todo, quebra essa colaboração, **nenhuma área é isolada** e, portanto, se não houver **uma integração de esforços e sinergia** em busca de um **objetivo comum**, qualquer esforço de obtenção de resultados será bem menor do que em um modelo de cooperação integrado (Entrevistado 1).

A **execução em conjunto de tarefas** com baixo diferencial estratégico, a **redução de custos real**, e a **confiança no parceiro** (Entrevistado 2).

O **comprometimento aos prazos e volumes de entregas**. O **nível de desempenho de entrega** é o diferencial para concretizar a colaboração na Cadeia de Suprimentos, pois qualquer divergência na data de entrega acordada, ou no volume, terá um impacto que refletirá em toda a Cadeia de Suprimentos: na área de recebimento, na armazenagem, na programação da fábrica, na disponibilidade da entrega do produto acabado, na expedição até o cliente final (Entrevistado 7).

Sobre as análises das respostas espontâneas é importante destacar que para uma gestão colaborativa em CS se torne efetiva as empresas parceiras na cadeia devem buscar o entendimento desta colaboração em três etapas, na motivação para colaboração, na implantação e nos resultados.

Como principais motivações para adoção da colaboração em CS identificou-se: alcance de objetivos em comum, confiança no parceiro da cadeia, e compartilhar tarefas e responsabilidades.

Para uma implantação eficaz da colaboração em CS precisa-se: integração de esforços e sinergia na realização das atividades, a execução de tarefas em conjunto, entendimento constante da relação cliente-fornecedor, ter comprometimento com os prazos e volumes de produção e entregas.

Os resultados apontam para: aumento na produtividade, redução de custos logísticos e de produção, otimização dos processos, melhora na qualidade dos produtos e serviços finais, e melhor desempenho financeiro.

### 4.3 Análise das respostas estimuladas

Nesta seção da pesquisa apresentam-se os resultados obtidos com as respostas estimuladas, com as dezesseis questões assertivas realizadas aos oito entrevistados, bem como apresentam-se as médias, medianas e desvios padrão obtidos. Estas respostas tem relação com as variáveis que os entrevistados julgam que mais influenciam nas tomadas de decisões e nas ações de suas empresas com relação às empresas parceiras na CS.

**Quadro 2 – Síntese das respostas estimuladas**

Q	Variáveis	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	Média	Mediana	Desvio Padrão
1	compartilhamento de dados operacionais	7	6	6	6	6	5	6	7	6,1	6,0	0,6
2	compartilhamento de dados estratégicos	1	2	2	3	1	3	3	4	2,4	2,5	1,0
3	compartilhamento de perdas e riscos	4	4	5	4	4	4	1	3	3,6	4,0	1,1
4	compartilhamento de custos logísticos	7	7	5	4	4	4	5	4	5,0	4,5	1,2
5	envolvimento das áreas funcionais	6	5	6	5	5	4	2	3	4,5	5,0	1,3
6	relacionamentos de confiança	7	6	3	4	4	6	5	4	4,9	4,5	1,3
7	relacionamentos com interdependência dos parceiros	6	5	6	5	7	6	7	7	6,1	6,0	0,8
8	objetivos e metas individuais	6	7	2	3	4	4	5	7	4,8	4,5	1,7
9	ações conjuntas (planej. pedido, entregas)	6	6	7	6	6	4	2	1	4,8	6,0	2,0
10	flexibilidade na produção e entrega	2	3	3	3	2	3	3	2	2,6	3,0	0,5

<b>11</b>	relação de reciprocidade	5	5	3	3	4	3	2	3	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>1,0</b>
<b>12</b>	semelhança entre as empresas formalização (contratos) firmados com os	7	6	7	6	4	3	4	4	<b>5,1</b>	<b>5,0</b>	<b>1,5</b>
<b>13</b>	parceiros	7	5	3	4	2	1	3	3	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>1,7</b>
<b>14</b>	horizonte do relacionamento colaborativo	4	4	2	3	3	2	5	6	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>1,3</b>
<b>15</b>	ganhos em conjunto	4	3	3	3	3	2	5	6	<b>3,6</b>	<b>3,0</b>	<b>1,2</b>
<b>16</b>	investimento em T.I.	4	5	1	3	6	5	7	6	<b>4,6</b>	<b>5,0</b>	<b>1,8</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apontam-se as variáveis que mais influenciam para uma eficiente gestão colaborativa em CS, e ressaltam a sua importância para as empresas parceiras na CS. Como resultados mais significativos têm-se: o compartilhamento de dados operacionais, os relacionamentos com interdependência dos parceiros, o compartilhamento de custos logísticos e a semelhança entre as empresas parceiras (semelhanças essas que tem relação com o tipo de serviço ou produto, com a estrutura, a utilização dos sistemas de informação, e as características culturais de cada empresa).

Como variáveis menos significativas para a gestão colaborativa em CS, destacam-se: o baixo compartilhamento de dados estratégicos e a baixa flexibilidade de mudanças na produção e nas entregas.

## 5 CONCLUSÃO

Nesta seção apresentam-se as principais conclusões do estudo, com relação ao objetivo e pergunta-problema definidos na seção 1; quanto as principais resultados obtidos na relação teórico-empírico, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 Quanto ao objetivo e pergunta problema

Sobre o objetivo da pesquisa “analisar a prática de gestão colaborativa em cadeias de suprimentos através de um estudo multicase”, pode-se dizer que foi atingido, pois a realização de um estudo em quatro diferentes empresas, de setores distintos, com a divisão entre análise de respostas espontâneas e estimuladas, proporcionou um comparativo entre as principais variáveis que envolvem a gestão colaborativa em CS, bem como mostrou a consistência dessas variáveis com a revisão de literatura realizada.

Com relação à pergunta problema deste estudo “qual a importância da gestão colaborativa em cadeias de suprimentos?”, pode-se dizer que foi respondida, pois a gestão colaborativa em CS mostrou-se de extrema importância as empresas participantes da CS, tanto com relação ao que defendem os autores (seção 2), quanto ao que se investigou empiricamente no estudo multicase (seção 4). Destaca-se a melhora de índices de desempenho operacionais e financeiros das empresas que praticam a colaboração entre os elos da CS.

### 5.2 Quanto as principais resultados

No que diz respeito as principais contribuições e apontamentos teóricos sobre a gestão colaborativa em SC e sua importância, pode-se destacar os seguintes aspectos: a compreensão e integração entre fornecedores e clientes (ELLRAM; HENDRICK, 1995); a compreensão do grau de integração que a parceria possui (LAMBERT, EMMELHAINZ; GARDNER, 1996); o alcance de uma eficaz gestão da demanda, atendimento de pedidos, fluxo de manufatura e desenvolvimento de produtos (COOPER; LAMBERT; PUGH, 1997; BARRATT, 2003); a redução de custos e melhora na qualidade dos produtos e serviços finais (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001); a utilização conjunta de práticas e iniciativas colaborativas como EDI (FROHLICH; WESTBROOK, 2001); a integração de sistemas de

informação e o aprendizado compartilhado (SIMATUPANG; WRIGHT; SRIDHARAN, 2002); o estabelecimento de metas e objetivos individuais e para a cadeia, bem como os benefícios individuais e os atingidos pela cadeia (SAHAY, 2003); a integração interna entre as áreas e a externa entre os parceiros (BARRATT, 2004); a obtenção de vantagem competitiva, a melhora nos desempenhos operacionais e financeiros (COX, 2004), e o cultura do relacionamento e parceria de longo prazo (BONET; PACHÉ, 2005).

No que diz respeito as principais considerações advindas dos estudos de casos, ressaltam-se aumento na produtividade, redução de custos logísticos e de produção, otimização dos processos, melhora na qualidade dos produtos e serviços finais, e melhor desempenho financeiro. Por outro lado, há variáveis em que as empresas ainda podem avançar, como: o compartilhamento de dados estratégicos e maior flexibilidade nos processos de produção e logísticos.

### 5.3 Quanto às limitações e sugestões para pesquisas futuras

A elaboração dos estudos de caso privilegiou a investigação de empresas de médio e grande porte, situadas no Estado de São Paulo, nas quais existe a prática de gestão colaborativa em CS.

Acredita-se que as questões desta pesquisa tenham sido relevantes tanto nas abordagens teóricas quanto nas empíricas e que sejam suficientemente importantes para a produção de estudos futuros que possam ser comparados, principalmente contrapondo-se à adoção da colaboração em CS para diferentes fins e objetivos.

Como os dados foram obtidos por meio de uma amostra qualitativa, não se pode afirmar que a coleta e dados representem uma variabilidade amostral, por exemplo, por tamanho da empresa ou por segmento. O que se pode afirmar apenas é que são empresas que estão entre as maiores do país nos setores em que atuam.

Os resultados obtidos sinalizam a possibilidade para a continuidade da linha de pesquisa, a qual pode ser conduzida pelos meios de investigação quantitativa, qualitativa ou de preferência triangular, principalmente com a proposição de um modelo para adoção da colaboração em CS.

Assim, sugere-se um estudo voltado para apenas um segmento de mercado, no qual exista a possibilidade do desenvolvimento de uma pesquisa do tipo *survey*, a fim de analisar um maior número de casos e de variáveis de pesquisa, para formulação de um modelo conceitual, com a utilização e técnicas estatísticas como regressão linear e equações estruturais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATTARAN, M.; ATTARAN, S. Collaborative supply chain management: the most promising practice for building efficient and sustainable supply chains. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 13, p. 390-404, 2007.
- BARRATT, M. Positioning the Role of Collaborative Planning in Grocery Supply Chains. **International Journal of Logistics Management**, v.14, n.2, p.53-66, 2003.
- BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 1, pg.30-42, 2004.
- BONET, D.; PACHÉ, G. A. New Approach for Understanding Hindrances to Collaborative Practices in the Logistics Channel. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 8, p. 583-596, 2005.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. How to master cross-enterprise collaboration. **Supply Chain Management Review**, jul/aug, 2003.

- BRYMAN, A.; BELL, E. **Business Research Methods**. 3<sup>a</sup> ed., Oxford University Press, 2011.
- CHRISTOPHER, Martin; TOWILL, Denis. An integrated model for the design of agile supply chains, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 4, p. 235-246, 2001.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. 4<sup>th</sup> ed., Palgrave Macmillan, 2013.
- COOPER, M. C.; GARDNER, J. T. Building Good Business Relationships: More than Just Partnering or Strategic Alliances? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 23, n. 6, p. 14 – 26, 1993.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PUGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, 1997.
- COX, A. The art of possible: Relationship management in power regimes and supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 5, p. 346-356, 2004.
- ELLRAM, L. M.; HENDRICK, T. E. Partnering characteristics: a dyadic perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 1, p 41-64, 1995.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, n. 19, p. 185-200, 2001.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and Implementing Supply chain Partnerships, **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.
- MIN, S.; ROATH, A.S.; DAUGHERTY, P.J.; GENCHEV, S.E.; CHEN, H.; ARNDT, A.D.; RICHEY, R. G. Supply Chain Collaboration: What's happening? **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.
- OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, 67, p. 143-154, 1989.
- PIRES, S. R. I. **Gestión de la cadena de suministros**. Ineramericana de España: McGraw-Hill, 2007.
- POIRIER, C. C.; QUINN F. J. A survey of supply chain progress. **Supply Chain Management Review**, set., 2003.
- RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. **Economic Journal**, set/out, p. 883-896, 1972.
- SAHAY, B. S. Supply chain collaboration: The key to value creation. **Work Study**, v. 52, n. 1, p.76-83, 2003.
- SIMATUPANG, T. M.; WRIGHT, A. C.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **International Journal of Logistics Management**, v. 1, n. 13, p. 15-30, 2002.
- SIMATUPANG, T. M.; WRIGHT, A. C.; SRIDHARAN, R. Applying the theory of constraints to supply chain collaboration. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 1, p. 57-70, 2004.
- SPEKMAN, R. A strategic approach to procurement planning. **Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 17, n. 4, p. 3-9, 1981.
- WILDING, R.; HUMPHRIES, A. S. Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organizational failure framework. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 4, 309-329, 2006.