



## A RELAÇÃO ENTRE A INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E A COLABORAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Diego Milnitz (UFPR) [diego.milnitz@ufpr.br](mailto:diego.milnitz@ufpr.br)  
Mônica Maria Mendes Luna (UFSC) [monicaluna.ufsc@gmail.com](mailto:monicaluna.ufsc@gmail.com)

### Resumo

Atualmente os mercados têm proporcionado novos desafios para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Esta pode ser compreendida como a colaboração entre as empresas numa visão voltada para os processos de negócio. Neste sentido, essa pesquisa teve como objetivo identificar a relação entre a colaboração e a integração dos processos de negócio ao longo da cadeia de suprimentos. Para tanto, aplica uma revisão de literatura a partir de duas perspectivas. Em primeiro lugar, analisam-se quais são os principais processos de negócio que devem ser considerados na integração da cadeia de suprimentos. Depois, analisam-se quais são os principais elementos que constituem da colaboração entre as organizações ao longo da cadeia. Como resultado, tem-se a definição de oito construtos relacionados com os processos de negócio e quatro relacionados com a colaboração, a partir desses construtos um modelo conceitual foi desenvolvido e amparado por cinco hipóteses.

**Palavras-Chaves:** (Gestão da cadeia de suprimentos; processos de negócio; colaboração; modelo conceitual.)

### 1. Introdução

Uma das principais tendências na atualizada dentro das organizações tem sido a mudança na atuação dos negócios de estruturas funcionais para a estrutura por processos (LAMBERT, 2008). Diante disso, na cadeia de suprimentos a produção de um produto ou serviço é possível pelo encadeamento e pela ligação de um ou mais processos internamente e externamente (DE CASTRO et al., 2009). Nestas interconexões a integração dos processos torna-se complexa, visto que envolve a ligação entre organizações distintas, com culturas específicas, em diferentes estágios de desenvolvimento tecnológico e com métodos de gestão próprios,



gerando assim a necessidade de grande sinergia e colaboração entre elas (LAMBERT e COOPER, 2000; CROXTON et al., 2001; LAMBERT e KNEMEYER, 2004; HANDFIELD e NICHOLS, 2004).

Na literatura existem vários autores tem enfatizado a importância tanto da colaboração como da integração dos processos de negócio para melhorar a eficiência da gestão da cadeia de suprimentos, entre eles estão Lambert (2008); Bowersox et al. (2008); Kumar e Nath Banerjee (2014); Handfield e Nichols (2004); Lambert e Cooper (2000); Croxton et al. (2001), entretanto, ainda não existem pesquisas que se propõem a entender relação entre esses dois temas.

Portanto, este trabalho tem como objetivo principal propor um modelo conceitual que possa explicar como a colaboração pode afetar de forma positiva a integração dos processos de negócio na cadeia de suprimentos. Deste modo, são identificados os principais fatores dessa relação por meio de uma pesquisa bibliográfica de trabalhos influentes da área, depois são construídas hipóteses do modelo e a representação esquemática que mostra como os temas estão relacionados.

## **2. Referencial teórico**

Essa revisão de literatura contempla os temas sobre processos de negócio na cadeia de suprimentos e como a colaboração pode influenciar ao longo das relações entre os parceiros da cadeia.

### **2.1. Processos de negócio na cadeia de suprimentos**

Na literatura foram encontrado cinco modelos de gerenciamento da cadeia de suprimentos que têm como componente chave a integração dos processos partindo de atividades e tarefas que devem ser alinhadas com as estratégias do canal, são eles: (1) o modelo GSCF desenvolvido pelo Global Supply Chain Fórum; (2) o SCOR- model, ou modelo de referência das operações na cadeia de suprimentos (Supply-Chain operations reference-model) desenvolvido pelo SCC ou Supply-Chain Council; (3) a abordagem de Handfield e Nichols (2002); (4) a abordagem



de Srivastava et al. (1999); e (5) a abordagem de Melnyk et al. (2000). Na sequência são apresentados as principais características de cada modelo citado.

(1) O GSCF define Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM - Supply Chain Management) como a integração de processos de negócio chave para atender ao usuário final (LAMBERT, 2008). Neste sentido, os principais processos do negócio definidos pelos membros do Global Supply Chain Forum são: i) o gerenciamento do relacionamento com clientes; ii) o gerenciamento do serviço ao cliente; iii) o gerenciamento da demanda; iv) o atendimento dos pedidos; v) o gerenciamento do fluxo de manufatura; vi) o gerenciamento do relacionamento com fornecedor; vii) o desenvolvimento de produtos; e viii) o gerenciamento das devoluções.

(2) O SCOR é um método que faz uso de benchmarking e de avaliações para o aprimoramento do desempenho da cadeia de suprimentos. Este é um modelo de estrutura interfuncional que contém as definições de padrões de processos, terminologias e métricas integradas aos processos da cadeia de suprimentos, comparando-os com as melhores práticas. Conforme Bornia e Lorandi (2016), atualmente o modelo SCOR define cinco processos-chave, que são: i) o planejamento; ii) o abastecimento; iii) a fabricação; iv) a entrega; e v) o retorno.

(3) A abordagem de Handfield e Nichols (2002) foca nos processos de negócio como forma de integrar os atores ao longo da cadeia de suprimentos. Os processos do negócio definidos foram: i) o planejamento da demanda e capacidade de resposta; ii) o gerenciamento do relacionamento com os clientes; iii) o atendimento do pedido e prestação do serviço; iv) o lançamento e desenvolvimento de produto e serviço; v) a customização da manufatura; vi) o gerenciamento do relacionamento com os fornecedores; vii) o apoio ao ciclo de vida; e viii) a logística reversa (BOWERSOX et al., 2008).

(4) Srivastava et al. (1999) buscam em seu trabalho a identificação dos processos de negócio que criam valor para os clientes e trazem retorno financeiro para os acionistas. Estas atividades são executadas por três processos de negócio, que são: i) o processo de desenvolvimento de produtos; ii) o processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos; e iii) o processo de relacionamento (colaboração) com o cliente.

(5) A abordagem de Melnyk et al. (2000) apresentam oito processos de negócios essenciais para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, que são: i) o desenvolvimento de produto;



ii) o desenvolvimento do processo; iii) o processo de monitoramento; iv) o processo de gestão da capacidade; v) o processo de planejamento; vi) o processo de aquisição e de abastecimento; vii) o processo de manufatura; e viii) o processo de entrega.

Diante dos modelos e abordagens apresentados e levando em consideração outros autores que comentam a importância dos processos de negócios para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, é apresentado no quadro 1 os processos de negócio que são considerados na pesquisa, com uma breve descrição e os autores que abordam o respectivo processo na SCM.

Quadro 1 – Principais processos de negócio utilizados na integração da Cadeia de Suprimentos.

Processo de Negócio	Descrição	Autores
Gerenciamento do relacionamento com clientes	Está relacionado com a estrutura de relacionamento com os clientes. Busca levantar as necessidades dos clientes e diminuir a variação de demanda e as atividades que não agregam valor aos clientes na cadeia de suprimentos.	Lambert e Cooper (2000); Croxton <i>et al.</i> (2001); Lambert (2008); Stewart (1997); Handfield e Nichols (2002); Bowersox <i>et al.</i> (2008); Srivastava <i>et al.</i> (1999); Melnyk <i>et al.</i> (2000)
Gerenciamento dos serviços aos clientes	É o processo que mostra a face da empresa perante o cliente, provendo-o de informações em tempo real, como data de expedição e disponibilidade de produtos com as áreas funcionais da empresa como manufatura e logística.	Lambert e Cooper (2000); Croxton <i>et al.</i> (2001); Lambert (2008); Stewart (1997); Handfield e Nichols (2002); Bowersox <i>et al.</i> (2008); Srivastava <i>et al.</i> (1999)
Gerenciamento da demanda	Trata de gerenciar a demanda e os estoques de forma integrada em todos os elos chaves da cadeia de suprimentos.	Lambert e Cooper (2000); Croxton <i>et al.</i> (2001); Lambert (2008); Stewart (1997); Handfield e Nichols (2002); Bowersox <i>et al.</i> (2008); Srivastava <i>et al.</i> (1999); Melnyk <i>et al.</i> (2000)
Atendimento dos pedidos	Proporciona o atendimento do pedido de forma mais efetiva possível, buscando atender as necessidades crescentes dos clientes em diversas dimensões (quantidade, prazo e qualidade e outros).	Lambert e Cooper (2000); Croxton <i>et al.</i> (2001); Lambert (2008); Stewart (1997); Handfield e Nichols (2002); Bowersox <i>et al.</i> (2008); Srivastava <i>et al.</i> (1999); Melnyk <i>et al.</i> (2000)
Gerenciamento do fluxo de manufatura	A manufatura precisa ser mais flexível e conseguir responder rapidamente à demanda.	Lambert e Cooper (2000); Croxton <i>et al.</i> (2001); Lambert (2008); Stewart (1997); Handfield e Nichols (2002); Bowersox <i>et al.</i> (2008); Melnyk <i>et al.</i> (2000)
Gerenciamento do relacionamento com fornecedores	Define como a empresa interage com seus fornecedores.	Lambert e Cooper (2000); Croxton <i>et al.</i> (2001); Lambert (2008); Stewart (1997); Handfield e Nichols (2002); Bowersox <i>et al.</i> (2008); Srivastava <i>et al.</i> (1999); Melnyk <i>et al.</i> (2000)
Gerenciamento do desenvolvimento de produtos	Trata do trabalho em conjunto entre clientes e fornecedores para o desenvolvimento de produtos mais eficiente.	Lambert e Cooper (2000); Croxton <i>et al.</i> (2001); Lambert (2008); Stewart (1997); Handfield e Nichols (2002); Bowersox <i>et al.</i> (2008); Srivastava <i>et al.</i> (1999); Melnyk <i>et al.</i> (2000)
Gerenciamento das devoluções	Responde pelo destino dos produtos devolvidos pelos clientes, assim como gerencia o fluxo de materiais.	Lambert e Cooper (2000); Croxton <i>et al.</i> (2001); Lambert (2008); Stewart (1997); Handfield e Nichols (2002); Bowersox <i>et al.</i> (2008); Srivastava <i>et al.</i> (1999)

Fonte: desenvolvido pelo próprio autor.

## 2.2. Colaboração na cadeia de suprimentos



Ao longo dos últimos anos a estratégia central da Gestão da Cadeia de Suprimentos passou de uma visão de concorrência para uma visão colaborativa BOWERSOX et al. (2008). Na SCM, a colaboração pode ser uma alternativa para o desenvolvimento de valor e inovação (DE MATTOS e LAURINDO, 2016), sendo que, a colaboração potencializa a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como possibilita a integração dos processos entre as empresas (BUENO, 2012).

Com base nos trabalhos encontrados na literatura sobre colaboração na cadeia de suprimentos, foram identificados vinte fatores que tratam dos componentes da colaboração (construtos), estes são apresentados no quadro 2, compreendidos como aqueles que fazem parte da natureza da colaboração, sendo caracterizados como: i) elementos antecedentes à colaboração; e ii) resultantes da colaboração.

- i) Elementos antecedentes – como o próprio nome sugere, são os elementos anteriores a própria colaboração, isto é, os fatores que geram a colaboração na cadeia de suprimentos (MIN et al., 2005).
- ii) Elementos resultantes – são consequências da colaboração, isto é, benefícios associados à colaboração que não são susceptíveis de serem imediatamente visualizados, contudo geram potenciais benefícios a médio e longo prazo (MIN et al., 2005).

Quadro 2 – Componentes da colaboração nas cadeias de suprimentos.

Descrição do Elemento		Autores														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Antecedentes	Confiança no parceiro (confiança interna e externa)		X	X			X		X	X				X		
	Cultura organizacional (cultura colaborativa)		X					X			X					X
	Alinhamentos internos (interações pessoais; integração interna e externa)	X		X								X			X	
	Orientação para o relacionamento (parceria) - mutualidade; nível de colaboração	X	X				X									
	Comunicação e compreensão		X													
	Abertura e Honestidade		X													
	Seleção dos parceiros						X									
	Acordos colaborativos	X														
	Esforço de relacionamento conjunto								X							
	Investimentos dedicados								X							
	Congruência de metas			X												
	Sincronização de decisão				X											
	Resultantes	Partilha de Informação (intercâmbio de informações e partilha de recursos)	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		
Planejamento conjunto		X		X		X		X		X						
Solução Conjunta de problemas		X				X		X								
Alavancamento		X				X										
Processos inovadores					X											
Alinhamento de incentivos					X											
Desempenho colaborativo					X											
Medidas de Desempenho					X											

1-Min et al. (2005); 2-Barratt (2004); 3-Kohli e Jensen (2010); 4-Simatupang e Sridharan (2005) e (2008); 5-Vivaldini; De Souza e Pires (2007); 6-Doukidis et al. (2007); 7-Kumar e Nath Banerjee (2012); 8-Nyaga; Whipple e Lynch (2010); 9-Akkermans; Bogerd e Van Doremalen (2004); 10-Barney (1986); 11-Droge; Jayaram e Vickery (2004); 12-Horvath (2001); 13-Ireland e Webb (2007); 14-Prieto et al. (2009); 15-Yunus e Tadisina (2010)

Fonte: desenvolvido pelo próprio autor.

Como o objetivo da pesquisa é avaliar como a colaboração influencia na integração dos processos de negócio da cadeia de suprimentos é fundamental medir os elementos antecedentes à colaboração, isto é, aqueles que geram o efeito colaborativo.

### 3. Metodologia

O presente artigo caracteriza-se, em termos de metodologia, como um trabalho teórico conceitual, com enfoque na análise da literatura em bases relacionadas com a área de pesquisa, com o intuito de avaliar o tema processos de negócio sob a ótica da cadeia de suprimentos.

Inicialmente foram definidas as bases de dados Ebsco, Scopus e Scielo a serem usadas para identificar os artigos. A pesquisa buscou publicações nas referidas bases sem uma delimitação temporal visando analisar como o tema vem sendo abordado ao longo dos anos.

Após a definição das bases de dados foram definidas duas palavras-chave que foram usadas na busca: “*business processes*”, “*supply chain*” e “*collaboration*”. Estas palavras foram buscadas nos títulos e resumos das publicações. Os trabalhos encontrados com a combinação destas duas palavras-chave incluíram capítulos de livros, normas, artigos de congresso e artigos completos. Entretanto, a presente pesquisa teve como foco os artigos completos, que tratassem diretamente da análise da cadeia de suprimentos adotando uma abordagem por processos de negócio com o intuito de dar maior credibilidade ao trabalho e também delimitar a pesquisa.

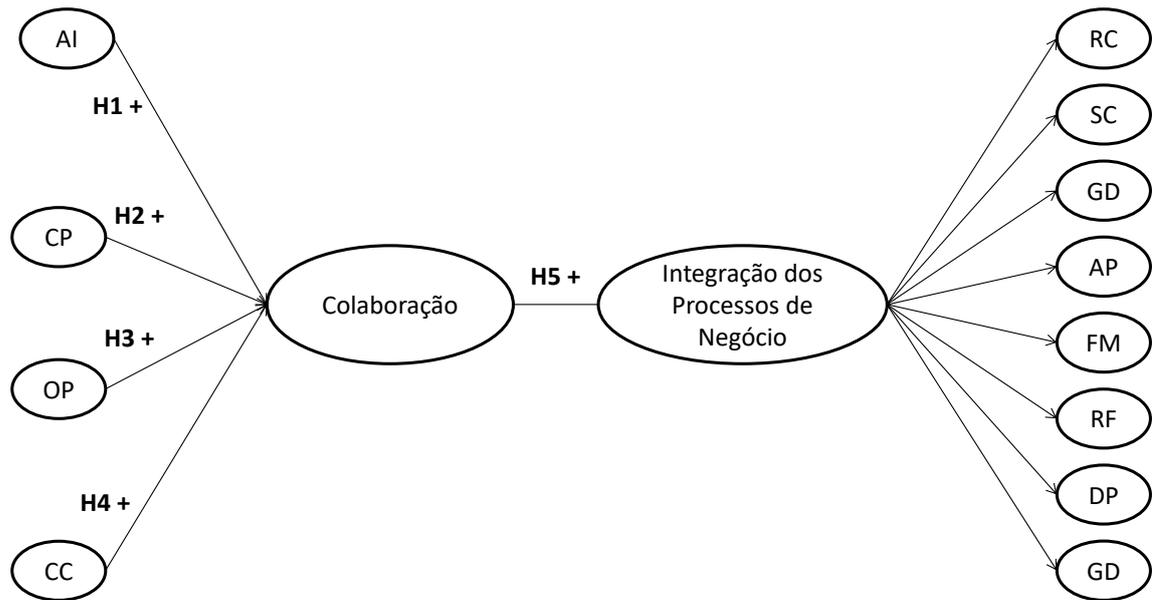
Com os dados obtidos foi realizada a uma revisão e análise desses dados por meio de uma análise qualitativa, esta etapa resultou no desenvolvimento de tabelas, gráficos e esquemas que explicam de forma resumida sobre os processos de negócio e a colaboração na cadeia de suprimentos.

Finalmente, a partir da apresentação dos dados da pesquisa, e da construção das bases teóricas, foram realizadas as proposições sobre a influência da colaboração na integração dos processos de negócio na cadeia de suprimentos.

#### **4. Resultados e discussões**

A partir das constatações encontradas na literatura especializada e apresentadas neste artigo é possível construir um modelo conceitual sobre a relação entre a colaboração e a integração dos processos de negócios na cadeia de suprimentos. Este modelo é representado na figura 1 o qual mostra os construtos do modelo e as hipóteses dessa relação.

Figura 1 – Modelo conceitual sobre a influência da colaboração na integração dos processos de negócio na cadeia de suprimentos.



**Construtos do modelo:** AI – alinhamento interno; CP – confiança no parceiro; OP – orientação para parceria; CC – cultura colaborativa; RC – gerenciamento do relacionamento dos clientes; SC – gerenciamento do serviço ao cliente; GD – gerenciamento da demanda; AP – atendimento do pedido; FM – gerenciamento do fluxo de manufatura; RF – gerenciamento do relacionamento com fornecedores; DP – gerenciamento do desenvolvimento de produtos; e GD – gerenciamento das devoluções.

Fonte: desenvolvido pelo próprio autor.

Conforme modelo proposto, todos os construtos relacionados com a colaboração influenciam positivamente na integração dos processos de negócio, isto é, quanto maior for a presença deles dentro das organizações, mais eficiente será a integração dos processos de negócios com seus parceiros ao longo da cadeia de suprimentos.

Na sequência são desenvolvidas as hipóteses que norteiam do modelo apresentado a partir dos construtos relacionados com a colaboração na cadeia de suprimentos, são eles: i) alinhamento interno; ii) confiança no parceiro; iii) orientação para parceria; iv) cultura colaborativa; e v) efeito da colaboração.

i) Alinhamento interno – esse construto em uma organização pertencente a cadeia de suprimentos, sugere que existe colaboração entre os setores e seus times. Para Droge, Jayaram e Vickery (2004), colaboração inter-setorial é determinada como a intenção dos setores de atuarem em conjunto, compartilhando informações, ressaltando o trabalho em time,



apresentando uma visão comum, um compartilhamento de recursos e atingindo metas coletivas. Neste sentido, a primeira hipótese do modelo pode ser descrita como:

H1 – O alinhamento interno influencia positivamente a colaboração na cadeia de suprimentos.

ii) Confiança no parceiro - para Daugherty et al. (2006), a confiança é um aspecto fundamental para as mudanças necessárias numa abordagem colaborativa entre as organizações, pois, sem confiança nenhum dos parceiros estará disposto a afastar-se da zona de conforto habitual para adotar novas responsabilidades, como por exemplo a externalização e integração dos seus processos de negócios com outras empresas (FAWCETT et al., 2004). Aspectos relacionais, tais como a confiança e credibilidade na relação entre empresas, são vistos como base para a colaboração na cadeia de suprimentos (BAIHAQI e SOHAL, 2013). Neste sentido, a segunda hipótese do modelo pode ser descrita como:

H2 – A confiança no parceiro influencia positivamente a colaboração na cadeia de suprimentos.

iii) Orientação para parceria – esse construto se define como uma inclinação da organização para realizar ações de cooperação com seus parceiros na cadeia de suprimentos, isto pode ser simplificado como a atitude de colaborar. Segundo autores como Barratt (2004); Matopoulos et al. (2007) e Min et al. (2005), deve existir um direcionamento no sentido do desenvolvimento de um relacionamento e da compreensão do negócio de cada parceiro na cadeia. Neste sentido, a terceira hipótese do modelo pode ser descrita como:

H3 – A orientação para parceria influencia positivamente a colaboração na cadeia de suprimentos.



iv) Cultura colaborativa - a colaboração é uma estratégia orientada para o relacionamento, e sua viabilidade a longo prazo depende muito do ambiente no qual a colaboração é praticada. A cultura é um importante facilitador ou mesmo um elemento essencial da colaboração que pode levar ao sucesso ou fracasso a relação entre as organizações (FRIEDLI et al., 2006), isto porque trabalhar em conjunto e realizar o compartilhamento de conhecimento, competências, riscos, comunicação e processos é difícil sem uma cultura colaborativa (FAWCETT et al., 2007; BARRATT, 2004; IRELAND e BRUCE, 2000). Neste sentido, a quarta hipótese do modelo pode ser descrita como:

H4 – A cultura colaborativa influencia positivamente a colaboração na cadeia de suprimentos.

v) Efeito da colaboração – o efeito da colaboração na integração dos processos de negócio está relacionado com os efeitos positivos gerados pelos seus construtos anteriores, ou seja, quanto mais significativos forem os alinhamentos internos, a confiança nos parceiros, a orientação para parceria e a cultura colaborativa maior será o efeito positiva entre colaboração e integração dos processos na cadeia de suprimentos. Neste sentido, a quinta hipótese do modelo pode ser descrita como:

H5 – A colaboração influencia positivamente a integração dos processos de negócio na cadeia de suprimentos.

A partir do desenvolvimento das hipóteses que amparam o modelo conceitual sobre o efeito da colaboração na integração dos processos de negócio ao longo da cadeia de suprimentos é possível compreender como a colaboração e a integração dos processos de negócio se inter-relacionam. A construção do modelo bem como suas hipóteses foram definidas a partir de uma revisão aprofundada da literatura e da consideração de autores mais importantes da área



o que torna esse modelo conceitual robusto e confiável, pois está ancorado em resultados e colocações de autores consagrados da área da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

## **5. Considerações finais**

Os novos critérios da concorrência nos mercados levaram as organizações a desenvolver novas capacidades para manterem-se competitivas. Esta pesquisa propõe como a colaboração está relacionada com a integração dos processos de negócio na cadeia de suprimentos. Para isso, realizou uma revisão da bibliografia existente sobre o tema Gestão da Cadeia de Suprimentos relacionado com a integração de processos de negócio e a colaboração na cadeia, com o objetivo de identificar os principais e mais influentes trabalhos e viabilizar o desenvolvimento de um modelo conceitual que possa representar a influência dos construtos apresentados.

As evidências obtidas na pesquisa bibliográfica permitiram verificar que os principais processos de negócio na cadeia de suprimentos. A partir desses achados e do modelo conceitual desenvolvido conclui-se que a colaboração, com base nos construtos definidos, influencia positivamente à integração dos processos de negócio na cadeia de suprimentos, isto é, quanto maior for a presença dos construtos da colaboração, mais eficiente será a integração dos processos.

Com isso, os pesquisadores acreditam que esta pesquisa atingiu plenamente seus objetivos, contribuindo para o aperfeiçoamento do conhecimento sobre os temas discutidos e para a construção da teoria acerca da colaboração e da integração dos processos nas cadeias de suprimento, além de disponibilizar um modelo conceitual que pode ser utilizado em outras situações.

Como sugestão para futuros trabalhos os pesquisadores sugerem que o modelo seja testado em aplicações práticas que possibilitem que as hipóteses construídas sejam testadas e o modelo aqui apresentado possa ser validado.



## REFERÊNCIAS

AKKERMANS, H.; BOGERD, P.; VAN DOREMALEN, J. Travail, transparency and trust: A case study of computer-supported collaborative supply chain planning in high-tech electronics. **European Journal of Operational Research**, v. 153, n. 2, p. 445–456, 2004.

ALVES FILHO, A. G. et al. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 275–288, 2004.

ARAGÃO, A. B. DE et al. Modelo de análise de cadeias de suprimentos: fundamentos e aplicação às cadeias de cilindros de GNV. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 299–311, 2004.

BAIHAQI, I.; SOHAL, A. S. The impact of information sharing in supply chains on organisational performance: an empirical study. **Production Planning & Control**, v. 24, n. 8–9, p. 743–758, 2013.

BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 9, n. 1, p. 30–42, 2004.

BORNIA, A. C.; LORANDI, J. A. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM) Uma estrutura conceitual. **Revista da FAE**, v. 14, n. 1, p. 92–109, 2016.

BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. [s.l.] Elsevier, 2008.

BUENO, B. Inovação Colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos/Collaborative Innovation: an open approach in the development of new products/Innovación Colaborativa: un abordaje abierto en el desarrollo de nuevos productos. **RAE**, v. 52, n. 5, p. 517–530, 2012.

CAI, S. et al. Knowledge sharing in collaborative supply chains: twin effects of trust and power. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 7, p. 2060–2076, 2013.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and



firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011.

CROXTON, K. L. et al. The Supply Chain Management Processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13–36, 2001.

DAUGHERTY, P. J. et al. Is collaboration paying off for firms? **Business Horizons**, v. 49, n. 1, p. 61–70, 2006.

DE CASTRO HILSDORF, W.; ROTONDARO, R. G.; PIRES, S. R. I. Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente: um estudo na indústria calçadista de Franca. **Gestão & Produção**, 2009.

DE MATTOS, C. A.; LAURINDO, F. J. B. Colaboração eletrônica na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo em empresas de manufatura no Brasil. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 03) Ano 2016**, 2016.

DOUKIDIS, G. I. et al. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 12, n. 3, p. 177–186, 2007.

ELLINGER, A. E. Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 85–96, 2000.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; OGDEN, J. A. Achieving world-class supply chain collaboration: Managing the transformation. **Institute for Supply Management, Tempe, AZ**, 2007.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; WILLIAMS, A. J. Supply chain trust is within your grasp. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW**, V. 8, NO. 2 (MAR. 2004), P. 20-26: **ILL**, v. 8, n. 2, 2004.

FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of operations management**, v. 28, n. 1, p. 58–71, 2010.



FRIEDLI, T.; KURR, M. A.; CAMP, R. C. Success factors for collaboration management in manufacturing companies. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 2, n. 3, p. 203–221, 2006.

HADAYA, P.; CASSIVI, L. The role of joint collaboration planning actions in a demand-driven supply chain. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 7, p. 954–978, 2007.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. [s.l.] Bookman Editora, 2009.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems**. [s.l.] FT Press, 2002.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. Key issues in global supply base management. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 1, p. 29–35, 2004.

IRELAND, R.; BRUCE, R. CPFR: only the beginning of collaboration. **Supply chain management review**, v. 4, n. 4, p. 80–88, 2000.

JAYARAM, J. .; PATHAK, S. . A holistic view of knowledge integration in collaborative supply chains. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 7, p. 1958–1972, 2013.

KANDA, A.; DESHMUKH, S. G.; OTHERS. Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research directions. **International journal of production Economics**, v. 115, n. 2, p. 316–335, 2008.

KIECKBUSCH; RAFAEL ERNESTO. **Cadeias de suprimentos da indústria têxtil e de confecções do médio vale do itajaí: comparativo entre a realidade encontrada e os referenciais teóricos**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

KOHLI, A. S.; JENSEN, J. B. **Assessing effectiveness of supply chain collaboration: an empirical study**. Supply chain forum: An international journal. **Anais...2010**



KUMAR, G.; NATH BANERJEE, R. Collaboration in supply chain: An assessment of hierarchical model using partial least squares (PLS). **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n. 8, p. 897–918, 2012.

KUMAR, G.; NATH BANERJEE, R. Supply chain collaboration index: an instrument to measure the depth of collaboration. **Benchmarking: An International Journal**, v. 21, n. 2, p. 184–204, 2014.

LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. [s.l.] Supply Chain Management Inst, 2008.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65–83, 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1–19, 1998.

LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, A. M. We’re in this together. **Harvard business review**, v. 82, n. 12, p. 114–124, 2004.

LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. **Management science**, v. 50, n. 12\_supplement, p. 1875–1886, 2004.

LIKER, J. K.; CHOI, T. Y. Building deep supplier relationships. **Harvard business review**, v. 82, n. 12, p. 104–113, 2004.

MELNYK, S. A.; STANK, T. P.; CLOSS, D. J. Supply chain management at Michigan State University: the journey and the lessons learned. **Production and Inventory Management Journal**, v. 41, n. 3, p. 13, 2000.

MIN, S. et al. Supply chain collaboration: what’s happening? **The international journal of logistics management**, v. 16, n. 2, p. 237–256, 2005.



NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101–114, 2010.

RAMANATHAN, U.; GUNASEKARAN, A. Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 252–259, 2014.

SANTOS, A. C. DOS. Modelo de referência para o processo de desenvolvimento de produtos em um ambiente de SCM. 2008.

SCAVARDA, L. F.; HAMACHER, S.; PIRES, S. A model for SCM analysis and its application. **Brazilian Journal of Operations and Production Management**, v. 1, n. 2, p. 16–32, 2004.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n. 1, p. 44–62, 2005.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. **The Journal of Marketing**, p. 168–179, 1999.

STANK, T. P.; DAUGHERTY, P. J.; ELLINGER, A. E. Marketing/logistics integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 1, p. 11–24, 1999.

STEWART, G. Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management. **Logistics information management**, v. 10, n. 2, p. 62–67, 1997.

ZACHARIA, Z. G.; NIX, N. W.; LUSCH, R. F. An analysis of supply chain collaborations and their effect on performance outcomes. **Journal of business logistics**, v. 30, n. 2, p. 101–



123, 2009.

ZACHARIA, Z. G.; NIX, N. W.; LUSCH, R. F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 591–603, 2011.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization science**, v. 9, n. 2, p. 141–159, 1998.