

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO COLABORATIVA NO ATENDIMENTO AO MERCADO DE REPOSIÇÃO DE PRODUTOS ACABADOS NO SEGMENTO DE AGRONEGÓCIO

Kelli Cristina Barbosa de Souza
Orientador: Paulo Sérgio de Arruda Ignácio

Laboratório de Aprendizado em Logística e Transporte - LALT
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo – FEC
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a implementação do processo colaborativo entre a empresa estuda e fornecedor, com o intuito de compartilhar informações visando um conjunto de objetivos em comum entre cliente e fornecedor, que tragam possíveis melhorias na cadeia de *supply chain*. Foram considerados no desenvolvimento desse texto, fundamentos metodológicos sobre colaboração e posteriormente a construção de um cenário de simulação, onde é possível mapear as principais melhorias a serem praticadas e seus benefícios relacionados à melhoria de processo e redução de custo.

ABSTRAT

This work aims to present the implementation of the collaborative process between the company studies and supplier, in order to share information aimed at a set of common goals between customer and supplier, to bring possible improvements in the supply chain. Were considered in the development of this text, methodological foundations of cooperation and subsequently the improvements to be practiced and benefits related to process improvement and cost reduction.

1. INTRODUÇÃO

A cada dia temos clientes mais exigentes e uma competitividade de mercado acirrada no campo de reposição de peças de máquinas agrícolas, onde os clientes estão buscando cada vez mais qualidade, preço e atendimento eficaz. Para que esses resultados sejam atingidos, é de grande importância que o departamento de compras efetive negociações eficientes ao ponto de manter o produto altamente competitivo no mercado.

Atualmente os clientes e fornecedores exigem das organizações decisões eficazes, e ao mesmo tempo, para atender estas exigências os escopos operacionais tornam-se constantemente mais complexos de serem gerenciados.

Uma entre várias alternativas para manter o produto competitivo no mercado e com um processo operacional adequado chama-se processo de colaboração entre fornecedor e cliente, pois a mesma proporciona a possibilidade de mostrar a realidade vivida entre as empresas estudadas em busca por alternativas e soluções para melhorar qualquer etapa do processo de *supply chain*.

Atualmente a empresa estudada, trabalha com uma política de revenda de peças originais para os itens que estiverem ativos na linha de produção, onde somente após o *phase out* da linha de produção o setor de compras de reposição de peças poderá desenvolver novas fontes de fornecimento.

Essa política faz com que o departamento de compras de reposição de peças, fique sem ação para tentativas de negociação em uma parte de seus produtos. Uma vez que as peças são negociadas na produção, os preços para a reposição são automaticamente os mesmos, desta forma o departamento de compras fica sem poder para desenvolver novos negócios em uma ampla parte de seus produtos.

Este trabalho tem como objetivo implementar a gestão colaborativa no atendimento ao mercado de reposição do agronegócio, de tal forma a permitir redução de custos operacionais, focado em eliminar ou reduzir fontes de desperdício nos processos de fabricação ou processo administrativo do fornecedor, oferecendo completo suporte para identificação e execução das oportunidades, com o intuito de redução de custo para ambas as partes.

2. COMÉRCIO COLABORATIVO

O tema comércio colaborativo vem sendo tratado há algum tempo na literatura, porém na prática é um processo novo, no qual, desde 1990 está ocorrendo uma crescente compreensão de que, a gestão da cadeia de suprimentos deve ser construída em torno da integração de parceiros comerciais.

Para Barratt (2004a, p. 245) a definição de colaboração é como uma cultura de trabalho em conjunto com outras empresas, visando um conjunto de objetivos comuns que tragam benefícios para o relacionamento de parceria e trabalha com quatro elementos da colaboração, onde o mesmo considera cultura colaborativa sempre buscando a quebra dos silos funcionais; confiança e comprometimento interno e externo; benefícios mútuos compartilhados; e troca de informação.

Mentzer (2001, p. 15) define colaboração como sendo empresas trabalhando em conjunto visando atingir objetivos comuns, para ele colaboração é caracterizado pelo compartilhamento de informações, conhecimento, riscos e lucros. A colaboração da cadeia de suprimentos ocorre quando duas ou mais empresas compartilham responsabilidade, gestão, execução, informações de medição de desempenho, ou seja, compartilham informações que possam ajudar de alguma forma a melhorar o fluxo de alguma maneira para ambas as partes.

Os ganhos propostos em geral, pode ocorrer com receitas mais altas e custos menores, com isso é possível ganhar uma vantagem competitiva que é atraído ao maior volume de venda por conta do preço baixo.

A prática da colaboração ainda não é totalmente explorada ou aceita no mercado, pois atualmente ainda temos muitos cliente/fornecedor que trabalham com uma visão individualista em relação a ganhos e redução de custo.

2.1. Benefícios da Colaboração

A lista de benefícios citada abaixo aponta por que cada vez mais o sistema colaborativo torna-se atrativo para as empresas, atualmente todas as empresas buscam constantemente competitividade em seus preços e o sistema colaborativo, pode ser um diferencial para chegar no resultado de menor custo. Com as informações e estratégias compartilhadas é possível identificar os seguintes benefícios informados abaixo.

Autores Benefícios	Benefícios
Simutupang; Sridharan (2005)	receitas mais altas
	aumento de vendas
	menos descontos
	menor falta de produtos
	tempo de resposta menor
	custos menores

Sahin e Robinson (2002)	economias podem chegar a 35% do custo
	redução de custos operacionais
	melhoria nos estoques
	redução dos leadtimes
	melhoria da flexibilidade
Tummala et al. (2006)	aumento da satisfação do cliente
Corsten e Kumar (2005)	ganhos para o varejista
	ganhos para os fornecedores
Daugherty et al. (2006)	melhora do nível de serviço.
Cheung e Lee (2002)	benefícios obtidos na área de transportes

Quadro 1: Benefícios da Colaboração
Fonte: Sanches, 2009

Os benefícios citados são altamente atraentes, visto que a melhoria pode ocorrer em diversos departamentos como financeiro, compras, planejamento, logística, com resultados de redução de custo que podem chegar até 35%.

2.1.1 Barreiras da Colaboração

Embora os benefícios da colaboração sejam altamente atrativos, em muitos casos não será possível inicializar o projeto. Diferenças entre sistemas, cultura, estratégias entre outras, podem não ser compatíveis e levar o projeto ao declínio.

Autores	Barreiras e desafios
Koulikoff - Souviron e Harrison (2007)	alocação de pessoas para a iniciativa
	mudanças na descrição dos cargos
	Treinamento
	Remuneração
	plano de carreira
	Comunicação
Jap (2001a)	Socialização
	investimento em ativos específicos
	baixa confiança
Lambert e Cooper (2000)	falta de objetivos compartilhados
Kampstra, Ashayeri e Gattorna (2006)	necessidade intensiva de recursos
Barratt (2004b)	barreiras culturais
	falta de integração interna
	dificuldade de troca de informações
	falta de uma escala mínima de relacionamentos colaborativos
	falta de interesse
	falta de capacidade de cumprir promessas
	estilos de gerenciamento distintos
	tamanho de organizações distintas
falta de honestidade e confiança	

Barratt (2004b)	baixa acurácia nas informações
	incapacidade de identificar os benefícios mútuos
	falta de visibilidade do processo
Hoppe (2001)	medo de perder a função dentro da cadeia de suprimentos
	uso da força
	medo de compartilhar informações sensíveis
	barreiras operacionais
	falta de visão
	limitação de tempo dos gerentes
	risco de lock-in
aumento da complexidade de gerenciamento	

Quadro 2: Barreiras da Colaboração

Fonte: Sanches, 2009

São diversas as barreiras possíveis para a implementação da colaboração como pode ser visto no quadro 2, devido a particularidade de cada fornecedor/cliente, é necessário que seja feito um levantamento de todos os benefícios e barreiras a serem tratadas, para uma prévia análise, e com isso concluir se o processo colaborativo será realmente viável e possível.

2.1.2 Desafios da colaboração

A colaboração é um processo que exige um envolvimento de diferentes áreas e níveis hierárquicos, é necessário o envolvimento do nível gerencial e diretoria de ambas as empresas, pois necessita de um acompanhamento estratégico para toda a criação, análise de dados e desenvolvimento dos pontos de melhoria proposto.

Desafios da Colaboração
Colaboração não é uma decisão tática, mas sim estratégica
Comprometimento da alta gerência
Quantificar/acompanhar benefícios
Mudanças na estrutura organizacional/incentivos
Utilização de TI
Operação eficaz e flexível
Estratégia de Canais e Suprimentos (Seleção de Parceiros)
Compartilhamento dos benefícios/riscos
Diferença cultural entre as empresas

Quadro 3: Desafios da Colaboração

Fonte: Sanches, 2012

O quadro 3, menciona os principais desafios da colaboração, e podemos verificar que praticamente todas as linhas exigem esforço na questão “mudança”. Relacionamentos colaborativos podem falhar por falta de esforço da gestão de mudança, por isso é de grande importância que a estratégia esteja muito bem desenvolvida.

2.1.3 Implementação da Colaboração

Os autores Kampstraet et al (2006) propõem a implementação da colaboração com círculos, onde o círculo seria, o estratégico para a escolha dos parceiros juntamente com a definição dos papéis e a identificação das estratégias da cadeia. O segundo círculo, a mudança, estabelece o que precisa ser mudado, define os indicadores a serem utilizados e quantifica os benefícios. Na última fase teríamos o círculo de controle foca na governabilidade do relacionamento. Neste círculo busca-se garantir que as transformações ocorram, gerenciar os objetivos estratégicos e alocar benefícios e custos.

O modelo de Maheshwari et al (2006) é composto por quatro fases, são elas: fundação e implementação. Na fase da fundação, a escolha crítica é com quem e como colaborar. A segunda fase, a implementação, deve colocar a iniciativa para funcionar e focar na alocação dos recursos necessários e a consolidação do relacionamento de confiança. Na terceira fase o desafio é, uma vez que o novo processo já virou rotina, garantir que haja uma melhoria contínua nos processos. Por fim, a quarta etapa é analisar se o processo aplicado obteve os resultados esperados e caso não tenha tido o resultado esperado, aplicar novos processos para que a melhoria contínua aconteça.

No geral, os autores possuem uma linha muito parecida de raciocínio para o processo de implementação da colaboração, porém, para o tema colaboração não existe um processo padrão garantido a ser aplicado, pois a diversidade relacionada à cultura, sistema e processos pode ser extremamente ampla, desta forma as estratégias e definições de como o processo será aplicado deve ser analisado caso a caso.

2.1.4 Matriz de Colaboração com Fornecedor

A Matriz de Posicionamento Estratégico de Fornecedores (Brock, 2009), possui foco exclusivo na avaliação do fornecedor, levando em consideração duas variáveis, o nível de criticidade ou a importância estratégica do fornecedor; e o seu desempenho nos critérios competitivos de operações.

A matriz está disposta em quatro categorias de avaliação de fornecedores, nos quais são separadas conforme figura abaixo. Parceiros: são considerados com criticidade e desempenho alto; importantes: com criticidade baixa e desempenho alto; em desenvolvimento: com criticidade alta e desempenho baixo e substituível: fornecedores de baixo desempenho e baixa criticidade.

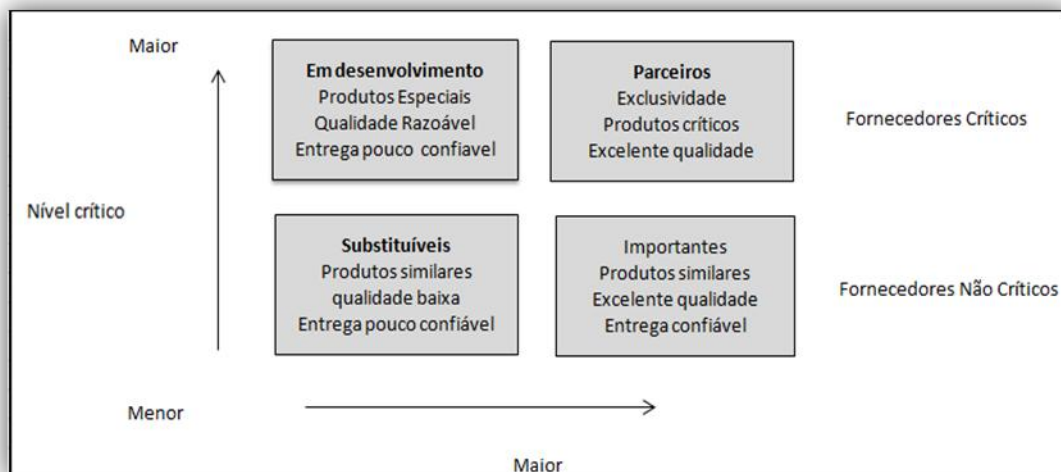


Figura 1: Matriz de Posicionamento de Estratégico de Fornecedores (Matriz PEF)
Fonte: Brock (2009, p.168).

A matriz mencionada na figura 1 acima pode ser utilizada como ferramenta para avaliação e definição dos fornecedores que podem vir a trabalhar colaborativamente.

3. MÉTODO

A estratégia metodológica consistiu em analisar possíveis melhorias tanto operacionais quanto produtiva ou administrativa através das fases citadas abaixo.

FASE 1 - a primeira etapa consiste no nível estratégico da escolha dos parceiros, alguns pontos foram considerados na escolha do fornecedor como, por exemplo; faturamento anual; fornecedores com alto potencial de mudança em seu processo produtivo ou logístico e relacionamento cooperativo com a empresa estudada;

FASE 2 - a segunda etapa consiste em mapear os pontos de melhoria a serem adotados no fornecedor;

FASE 3 - na terceira etapa o gerenciamento das mudanças é feito para acompanhamento das melhorias e para garantir que as transformações ocorram;

FASE 4 – é verificado se o processo de colaboração foi realizado com sucesso, e onde pode ser feitas revisões em busca de novas melhorias.

4. APLICAÇÃO

Com base no assunto abordado, foi proposto à empresa objeto desse estudo a implementação do processo colaborativo no setor de compras.

A empresa objeto desse estudo é uma Multinacional Americana, totalmente voltada para o setor agrícola, fornecendo maquinários, peças e até mesmo estruturas para armazenagem de grãos. No Brasil possui 5 fábricas e 3 centros de distribuição de peças que é responsável pela distribuição para 2600 concessionários autorizados. A divisão tratada nesse estudo limita-se ao armazém central localizado em Jundiaí. Atualmente o armazém de Jundiaí, possui 89 colaboradores no setor administrativo e 110 colaboradores terceirizados na operação.

A divisão de reposição de peças foi criada em Jundiaí em 2009, para distribuir aos concessionários de todo o Brasil as peças de reposição dos tratores, pulverizadores e colheitadeira. Atualmente há 140 mil *part numbers* cadastrados no sistema, são fornecidos aos concessionários toda as peças utilizadas em linha fabril ou itens fora de uso que são fornecidos por 10 anos após *part out* da linha de fabricação.

A divisão de partes e peças de Jundiaí, possui somente 6 anos de atividade, é uma divisão nova e com muitas deficiências operacionais.

4.1 Situação Atual

Atualmente a empresa estudada, trabalha com uma quantidade de peças limitada para negociação ou novos desenvolvimentos, devido à política aplicada na divisão de reposição de peças. A política menciona que enquanto as peças estão sendo utilizadas na

produção dos tratores, obrigatoriamente deve ser utilizado o mesmo fornecedor da produção na reposição.

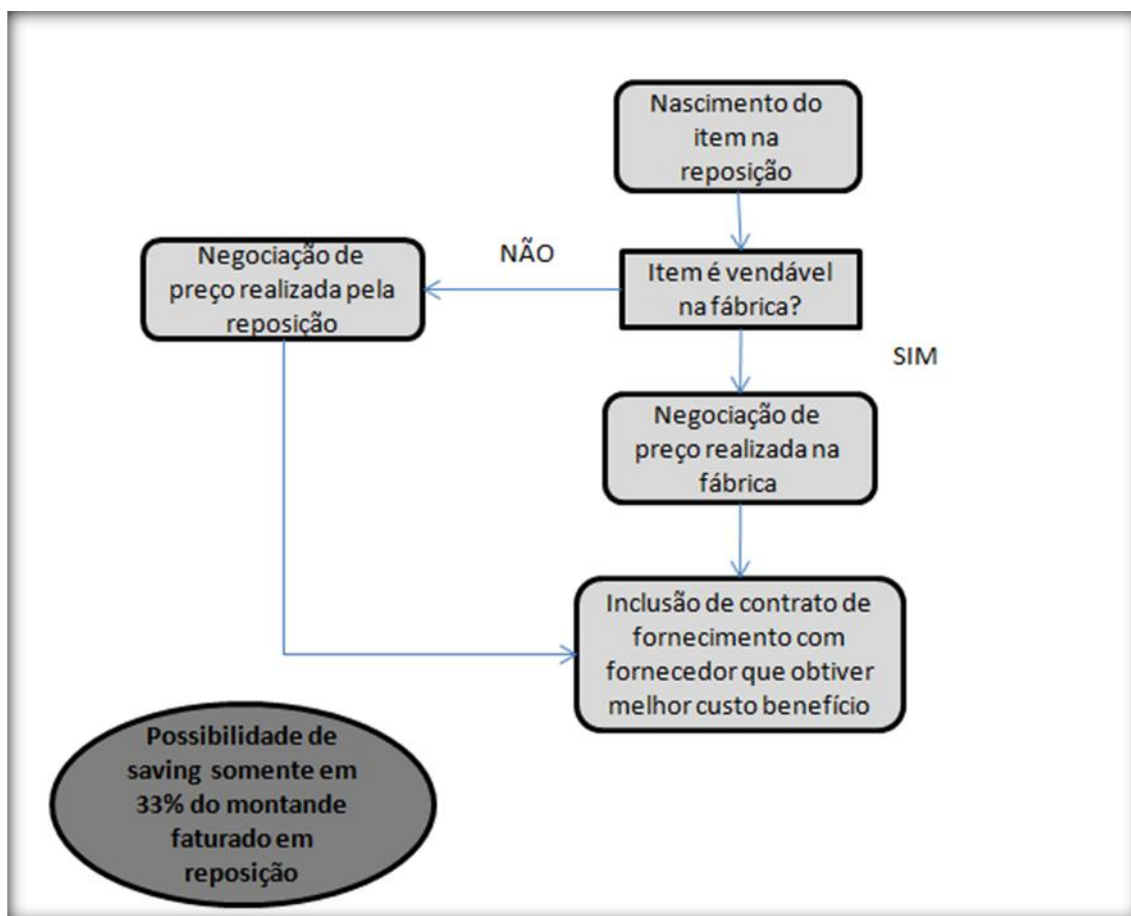


Figura 2: Fluxograma - Nascimento de Item na Reposição
Fonte: Autor

Uma vez que as peças são negociadas na produção, os preços para a reposição são automaticamente os mesmos, desta forma o departamento de compras de reposição de peças, fica sem poder para novos desenvolvimentos e sem poder para obter novos negócios em uma parte considerável de itens.

No quadro 4 abaixo, podemos identificar que reposição de peças trabalha somente com 33% do seu montante total de faturamento com itens em *phase out* da linha fabril.

Faturamento 2013		
Faturamento Total Reposição	Faturamento Total Itens Exclusivos	%
174.743.227,00	58.247.742,33	33,33%

Quadro 4: Faturamento 2013 – Unidade Reposição de Peças Jundiá
Fonte: Autor

Com esse cenário, fica evidente a necessidade da procura por diferentes meios de negociação, e a colaboração pode ser uma das alternativas para um resultado positivo.

4.2 Situação proposta

Com base nos assuntos desenvolvidos ao longo do curso, e em especial ao tema abordado anteriormente nesse estudo, foi proposto à empresa objeto desse estudo a inclusão do processo colaborativo com os fornecedores exclusivos de reposição.

Com o intuito de estreitar as relações com os fornecedores, trabalhando em conjunto para que haja uma melhoria em toda a cadeia, possibilitando um resultado final com melhorias no processo e obtendo redução de custo.

4.2.1 Definição dos fornecedores

Para o estudo em questão, foram considerados fornecedores que tenham bom relacionamento, melhorias a serem aplicadas, itens ativos somente em reposição e faturamento significativo.

No acumulado de 2013 a reposição de peças, como já mencionado, obteve um recebimento (entrada de notas fiscais) equivalente ao valor de R\$ 174.743.227,00, dentre esse montante apenas R\$ 58.247.742,33 são itens que já possuem *phase out* ativo na linha de produção. A figura 2 apresenta a distribuição, por segmento, dos fornecedores potenciais para a aplicação do processo colaborativo.

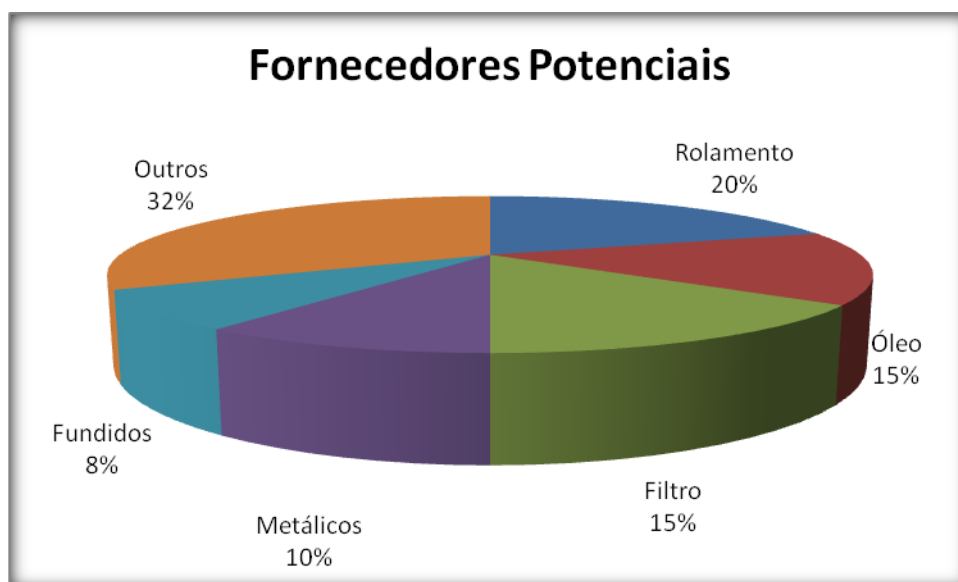


Figura 2: Fornecedores Potenciais

Fonte: Autor

Está sendo considerado nesse estudo, o fornecedor com a maior fatia do montante mencionado acima. Como pode ser visto na figura 2, o produto rolamento, possui 20% das entradas de nota fiscal em 2013, ou seja, R\$ 11.649.548,47 de faturamento anual em itens que estão fora da linha de produção. O fornecedor estudado possui metade do faturamento mencionado, e possui ótimo relacionamento e abertura para negociações e aplicações de melhoria.

4.2.2 Mapeamento das melhorias

O desenho e análise do processamento de materiais e dados serão criados para mapear desde o recebimento da matéria-prima no fornecedor até a entrega do produto final,

onde o objetivo será reduzir fontes de desperdício em qualquer fase do processo, oferecendo completo suporte para identificação e execução das oportunidades localizadas em qualquer parte do processo.

Nesse processo a troca de informação e abertura do processo interno de ambas as empresas será totalmente necessária, para que o resultado final seja positivo para ambas as partes. Para que a troca de informação ocorra serão necessários alguns *workshops* onde serão apresentados, trabalhados e organizados todos os pontos de melhoria.

- ✓ Pré-workshop: Introdução, Agreement, Plant tour
- ✓ Workshop: Apresentação da problemática, discussões das idéias e processos
- ✓ Pós-workshop: Execução, Padronização, Divisão dos Ganhos

Neste caso estudado, o mapeamento citado acima sugeriu as seguintes possibilidades de melhorias:

1° Forecast – Atualmente o fornecedor não recebe *forecast* para programações futuras com visão semestral e anual de consumo, isso impossibilita uma programação adequada tanto para as importações quanto para a produção local dos rolamentos. A ação a ser tomada é a aplicação de envio do *forecast*, juntamente com pedidos firmados para compras consolidadas de itens de alto giro.

2° Itens importados – no levantamento feito em 2013, foi verificado que ocorreram 10 importações aéreas no ano, devido à falta de programação citada acima. A idéia é que com o forecast aplicado, toda a importação seja realizada com frete marítimo e consolidada com pedidos de outros clientes, além disso, haverá somente 4 embarques marítimo com compras consolidadas no ano, para que o custo final com frete, armazenagem, desembaraço aduaneiro e transporte nacional finalizem com menor preço.

3° Entrega agendada semanalmente – no cenário atual, fornecedor entrega conforme pedido do departamento de suprimentos, ocorrendo normalmente de três a quatro vezes na semana. Potencial entrega semanal, não há necessidade de tantas entregas parciais, com economia prevista de 10 fretes mensais.

4° Estoque – com o recebimento dos pedidos antecipados de produtos de alto giro, o fornecedor conseguirá controlar de forma adequado o estoque. Atualmente devido ao alto numero de pedidos parciais e falta de planejamento o fornecedor é obrigado a manter um estoque de segurança maior, gerando custo adicional de armazenagem.

5° Programação fabril – os pedidos firmados possibilitam uma programação de produção em lotes fechados, visto que no mês de Janeiro o fornecedor possui uma ociosidade na linha de produção, o volume dos itens de alto giro poderá ser produzido nesse mês de ociosidade e com entregas programadas de forma que o estoque seja dividido entre cliente/fornecedor para que não haja excesso de estoque em nenhuma das partes.

Os principais objetivos do mapeamento das melhorias são:

- ✓ Fornecedor dispõe do know-how e expertise da empresa estudada
- ✓ Reduz o custo direto e indireto de produção
- ✓ Melhora os níveis de entrega e qualidade
- ✓ Aumenta possibilidade de novos negócios
- ✓ Não altera a rentabilidade atual dos produtos, que só aumenta
- ✓ Aumenta a rentabilidade de todos os produtos, tanto para o cliente quanto para o fornecedor

4.2.3 Gerenciamento das mudanças

Nesta etapa a medição e o monitoramento do progresso serão realizados para identificar variações em relação ao plano do projeto, de forma que possam ser promovidas as ações corretivas que se fizerem necessárias para atender aos objetivos do projeto.

O principal objetivo será avaliar o desempenho do projeto; auditar as entregas e datas do projeto e gerenciar as mudanças.

4.2.4 Processo de encerramento

O processo de encerramento é feito após a finalização de todas as tarefas estabelecidas, verifica-se se todos os processos foram concluídos e seus resultados. Alguns pontos serão avaliados como, por exemplo, obter o aceite final do projeto; validar as entregas e encerrar o projeto.

4.3 Análise dos Resultados

A partir do plano proposto para implementação do sistema colaborativo, podemos verificar no quadro 5 o cenário atual da empresa estudada. O excesso de gastos com fretes aéreos e nacionais devido à falta de planejamento é excessivo, e além dos gastos, a dificuldade em gerenciar toda essa movimentação sem um controle adequado, gera um desgaste diário para a realização de todo o processo operacional.

Modelo Atual			
Descrição	Quantidade Anual	Valor Aproximado	Valor Total
Frete Aéreo + despesas aduaneiras	10	2.600,00	26.000,00
Frete Marítimo	5	1.300,00	6.500,00
Frete Mercadoria Nacional	168	400,00	67.200,00
Gastos Atuais			99.700,00

Quadro 5: Modelo Atual – Gastos Atuais com Frete

Fonte: Autor

Entretanto, no quadro 6, podemos identificar o potencial de redução identificado com a aplicação de compra consolidada, redução de frete nacionais e aéreos.

Modelo Proposto			
Descrição	Quantidade Anual	Valor Aproximado	Valor Total
Redução de frete aéreo + despesas aduaneiras	9	2.600,00	23.400,00
Redução fretes nacionais	118	400,00	47.200,00
Compra consolidada 1º semestre	0,08	1.747.432,54	139.794,60
Compra consolidada 2º semestre	0,03	1.747.432,54	52.422,98
Redução Prevista			262.817,58

Quadro 6: Modelo Proposto – Redução Prevista

Fonte: Autor

A compra do primeiro semestre possui um desconto maior sobre o faturamento total, pois será realizado no período de ociosidade da produção do fornecedor. Com esse modelo todos saem ganhando, o fornecedor terá que administrar uma quantidade menor de frete importados e nacionais; poderá programar de forma adequada a produção e estoque dos itens, diminuindo assim os excessos e reaproveitando o espaço para atender outros clientes, conseqüentemente trazendo redução de custo do produto final.

Por outro lado, a reposição de peças obtém juntamente com a redução de custo, um melhor relacionamento com o fornecedor e melhorias nos níveis de serviço. Essa análise não possui números concretos, pois a mesma não foi implementada, no momento está em fase de análise, porém em nossas linhas fabris temos um caso finalizado com sucesso.

5. CONCLUSÃO

Com base na análise realizada, é possível notar que sempre existe campo para melhorias no fornecedor e no cliente, e que o sistema colaborativo é uma ótima forma de trabalhar em conjunto e dividir conhecimento na busca por melhores resultado e um produto mais competitivo.

É de extrema importância entender que não são todas as empresas que estão aptas para trabalharem dessa forma, a colaboração apesar de ser tratada há algum tempo, é um processo que exige grandes esforços. A importância do bom relacionamento, confiança, disposição para a mudança, compartilhamento de informações, cultura, sistema entre outras, são fatores totalmente importantes para que as empresas consigam concretizar um trabalho com bons resultados.

Atualmente ainda temos muitas empresas que possuem uma visão individualista, muitos ainda convivem com o medo de expor seus processos e abrir seus resultados, porém a visão colaborativa pode trazer maior lucratividade para ambas (fornecedor e cliente), tornando assim o produto com maior competitividade para o mercado final.

Na empresa estuda, a implementação do sistema colaborativo, pode ser uma saída para obter um melhor resultado na redução de custo em reposição de peças, visto que atualmente a maior parte dos produtos de reposição é ativa em linha de produção e já são previamente negociados na fabrica.

Este texto procurou demonstrar que a visão colaborativa será uma alternativa viável para alguns fornecedores do estudo em questão, podendo trazer benefícios e melhorias

em diversos setores, e ainda melhorar toda a cadeia logística juntamente com resultados financeiros satisfatórios.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARRATT, M, OLIVEIRA A. "**Exploring the experiences of collaborative planning initiatives**", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31, 2001 - Emerald Insight

BARRATT, M. **Understanding the meaning of collaboration in the supply chain.** Supply Chain Management: An International Journal, London, v. 9, 2004.

MENTZER, J. DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; Nix, N. W. e Smith, C. D. **Defining supply chain management.** Journal of Business Logistics, Lombard, v.22, 2001.

SANCHES, L. M. **Análise do acúmulo da demanda logística no final do período de comercialização: um modelo de Dinâmicas de Sistema para o setor de bens de consumo brasileiro;** tese de doutorado, 2009.

SANCHES, L. M. Anotações de aulas do curso FEC619 - Em 09/10/2014.

KAMPSTRA, R. P.; ASHAYERI, J. e GATTORNA, J. L. Realities of supply chain collaboration. **The International Journal of Logistics Management**, Bingley, v.17, 2006.

MAHESHWARI, B.; KUMAR, V. e KUMAR, U. Optimizing success in supply chain partnership. **Journal of Enterprise Information Management**, Bingley, v.19, 2006.

BROCK, V. F. **A Visão Estratégica da Cadeia de Suprimentos.** In: PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de Produção e de Operações.* 2nd ed. Porto Alegre: Bookman, p.151-172, 2009.