

Supply chain management nas micro e pequenas empresas: uma estratégia competitiva para fortalecimento das empresas

Takeshy Tachizawa (FACCAMP) - usptakes@uol.com.br

Hamilton Pozo (FACCAMP) - hprbrazil@hotmail.com

Jose Henrique Souza (PUC - Campinas) - josehenriquesouza@yahoo.com.br

Resumo:

Este trabalho apresenta resultados de uma investigação sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) que foi desenvolvida em duas micro e pequenas empresas (MPE) de Campo Limpo Paulista. O objetivo foi prover condições de priorizar a decisão estratégica de implementação do supply chain management - SCM nessas MPE de forma a proporcionar condições de agilidade, flexibilidade e custos menores para o atendimento do cliente final. Para o estudo adotou-se a metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa. A prioridade estratégica, principalmente em custos, foi desenvolvida para medir e satisfação dos clientes frente ao novo modelo de gestão. O fundamento básico é dar prioridade às necessidades da gestão da cadeia e traduzir as informações em ação de gestão propiciando menores custos. O conhecimento de certos valores de satisfação do cliente não é suficiente, porém, o gestor precisa conhecer quais os vetores desse fator de influência com relação aos custos de serviço para poder influenciar, positivamente, as ações voltadas para a cadeia produtiva. O nível de implementação do SCM em uma MPE tem como elemento fundamental seu desempenho e seu custo. Os resultados da implementação de SCM, conforme abordado neste trabalho pode conduzir uma MPE a obter maior competitividade em seu mercado específico de atuação.

Palavras-chave: *Gestão de Custos Logísticos. Cadeias Produtivas. Cadeias de Suprimentos.*

Área temática: *Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas*

Supply chain management nas micro e pequenas empresas: uma estratégia competitiva para fortalecimento das empresas

Resumo

Este trabalho apresenta resultados de uma investigação sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) que foi desenvolvida em duas micro e pequenas empresas (MPE) de Campo Limpo Paulista. O objetivo foi prover condições de priorizar a decisão estratégica de implementação do supply chain management - SCM nessas MPE de forma a proporcionar condições de agilidade, flexibilidade e custos menores para o atendimento do cliente final. Para o estudo adotou-se a metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa. A prioridade estratégica, principalmente em custos, foi desenvolvida para medir e satisfação dos clientes frente ao novo modelo de gestão. O fundamento básico é dar prioridade às necessidades da gestão da cadeia e traduzir as informações em ação de gestão propiciando menores custos. O conhecimento de certos valores de satisfação do cliente não é suficiente, porém, o gestor precisa conhecer quais os vetores desse fator de influência com relação aos custos de serviço para poder influenciar, positivamente, as ações voltadas para a cadeia produtiva. O nível de implementação do SCM em uma MPE tem como elemento fundamental seu desempenho e seu custo. Os resultados da implementação de SCM, conforme abordado neste trabalho pode conduzir uma MPE a obter maior competitividade em seu mercado específico de atuação.

Palavras-chave: Gestão de Custos Logísticos. Cadeias Produtivas. Cadeias de Suprimentos.

Área Temática: Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas.

1. Introdução

O aumento da concorrência exige que as empresas sejam competitivas. As empresas, através da busca de inovações gerenciais e tecnológicas, poderão identificar pontos fortes e fracos, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas. A competitividade das micro e pequenas empresas (MPE) dependem muito, também, do empenho do governo no sentido de promover políticas efetivamente voltadas às necessidades específicas dessas organizações. O ambiente de competitividade mundial e as constantes mudanças que afetam as organizações exigem que o sistema educacional esteja apto a apresentar respostas e a indicar caminhos capazes de romper antigos paradigmas da administração na área de materiais.

Neste contexto, cabe à empresa desenvolver competências para lidar com cenários cada vez mais dinâmicos que ocorrem em seu setor econômico, onde a lógica e racionalidade podem ser aplicadas com êxito nas ações de resolução de problemas que afetam suas operações de logística. É notório que as indústrias de transformação, principalmente, que envolvam estocagem de produtos devem preocupar-se com o controle de estoques, visto que desempenham e afetam, significativamente, os resultados da empresa.

A indústria de manufatura caracteriza-se por um elevado número de MPE e, também, pela grande absorção de mão-de-obra. Com a queda das barreiras alfandegárias o setor vem enfrentando um aumento da concorrência externa. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008), existem no Brasil 4,6 milhões de empresas, das quais 99% são micro e pequenas empresas (MPE). Os pequenos negócios, formais e informais, respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Também nos demais países da América Latina, as MPE superam, em termos de geração de postos de trabalho por unidade de capital investido, os empregos oferecidos por empresas multinacionais, estrangeiras, conglomerados e empresas de grande porte. Para o IBGE, os pequenos negócios tendem a aumentar ainda mais seu espaço econômico na medida em que mais MPE sejam instaladas.

Entretanto, para que isso ocorra, é preciso que novos negócios não apenas sejam criados, como também sobrevivam e se desenvolvam de forma sustentável.

A gestão da logística de materiais é uma função necessária para estipular os diversos níveis de materiais e produtos que as organizações devem manter, dentro de parâmetros econômicos. Esses materiais e produtos que compõem os estoques são: matéria-prima, materiais auxiliares, de manutenção, de escritório, materiais e peças em processos e produtos acabados. É a razão pela qual deve ser tomada uma decisão acerca das quantidades dos materiais a serem mantidos em estoques está relacionada com os custos associados tanto ao processo como aos custos de estocar. Deve-se preocupar e determinar quais são os níveis para cada item que se poderão ser mantidos economicamente em estoque.

Portanto, a função principal da administração de estoques, a gestão estratégica de materiais, é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa, e com grande efeito dentro dos estoques. O gestor, porém, irá deparar-se com um terrível dilema, que é o causador da ineficiente gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas e, principalmente, em uma MPE típica, que cria onerosos problemas quanto às necessidades de capital de giro da empresa, bem como de seus correspondentes custos de produção. Por um lado, procura-se manter um volume de materiais e produtos em estoque para atender à demanda de mercado, bem como, suas variações, servindo o estoque como um pulmão e, por outro lado, busca-se a minimização dos gastos nos vários tipos de estoques.

Quando os estoques são elevados, para atender plenamente às demandas de mercado, eles acarretam a necessidade de elevado capital de giro e, que produzem elevados custos. No entanto, baixos estoques podem acarretar se não forem adequadamente administrados, custos difíceis de serem contabilizados em face de atrasos de entrega, re-planejamento do processo produtivo, insatisfação do cliente e, principalmente, a perda de cliente.

Nas últimas quatro décadas a disciplina de logística empresarial avançou do armazém e da doca para a sala do *Board* nas principais empresas globais, de acordo com Bowersox e Closs. (2001). A gestão de materiais é uma das principais funções dentro da logística e das atividades que levam, eficientemente, bens e serviços aos consumidores. Começa-se no planejamento das necessidades de materiais e termina-se na colocação do produto acabado no cliente final. É parte integrante do processo produtivo e da cadeia de valor. A eficácia do modelo de gestão adotado vai definir a competitividade da empresa. Cabe à gestão da logística de materiais o controle das disponibilidades e necessidades totais do processo produtivo, envolvendo não só os almoxarifados de matérias-primas e auxiliares, como também os intermediários e os de produtos acabados. Seu objetivo não é deixar faltar material ao processo de fabricação, evitando alta imobilização aos recursos financeiros. Embora isto pareça contraditório, as modernas filosofias japonesas nos mostram como conciliar perfeitamente essa situação.

O presente estudo, buscando orientar-se por essas mudanças, visa realizar um estudo quanto à utilização de técnicas de gestão da logística de materiais nas MPE, baseando-se nas técnicas modernas de gestão de estoques e da cadeia de suprimentos. Desenvolvido e implementado dentro de duas empresas em Campo Limpo Paulista, o principal objetivo deste trabalho, é prover (FRIIS et al. 2004, KOTZAB et al. 2006) condições para a implementação otimizada do SCM no contexto dessas MPE.

2. Fundamentação Teórica

Supply chain management - SCM do Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), consoante Grant (2005), é evidenciado como:

... o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e de baixo custo, do fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos dos clientes

O SCM é visto como uma integração interna e externa de processos empresariais com os clientes e provedores para criar valor ao cliente (COOPER et. al. 1997). Ele incorpora exigências de implementação diferentes providas por vários atores entre o local de origem e ponto de final de consumo, mas principalmente, pela visão de um único ator (LEE e BILLINGTON, 2004; HANDFIELD, 2000). A necessidade para implementar SCM principalmente dentro das MPEs é fator de grandes mudanças para a competitividade nos dias atuais.

Lambert et. al. (2005) nos apresenta que o SCM *é implementado e faz a integrando das funções logísticas incorporando os processos empresariais dentro e externamente das empresas*. Porém, há uma falta de literatura relativa à implementação de SCM, integrando todo o processo da estratégia competitiva para as MPEs. Heusler (2004) identificou algumas implementação importante de fatores e como os gerentes poderiam priorizar e aplicar esses fatores para implementar SCM nas MPEs. Porém, ele reconhece esta falta de literatura e aponta que deve-se ampliar as pesquisa empírica mais quantitativa, em lugar de pesquisa qualitativa, investigar implementação do SCM em maior número de empresas.

Conforme estudos de Kotzab et al. (2006) que desenvolveu condições especiais de implementação de SCM dentro de MPE e com os resultados de uma implementação e suas ferramentas de ordenação derivado de conceitos teóricos de Heusler (2004) permitem ajudar os gestores das empresas a determinar fatores influentes que afetam a implementação de SCM dentro das MPE. As características principais de SCM incluem relações de longo prazo entre os principais atores da cadeia de suprimentos, com orientação para o cliente final, com benefícios mútuos e compartilhando as informações, lucros e riscos (ARLBJOM, 2002). Kopczak e Johnson (2003) definem essa ação como *a cadeia de suprimentos de causa e efeito* que proporciona uma vantagem competitiva mútua. Este efeito pode permite aumentar a competitividade de uma empresa ou a efetividade organizacional relativa frente aos competidores reduzindo os custos e aumentando os lucros e fazendo crescer a satisfação do cliente (ELMUTI, 2002, WISNER, 2003).

Um problema fundamental é como identificar todo o percurso do SCM e todo o entrelaçamento da cadeia. Ganeshan et. al. (1999) limita a extensão de uma cadeia de suprimentos para atividades interconectadas com atividades com o planejamento, coordenando e controlando materiais e produtos acabados desde o fornecedor até o consumidor final considerando como tão somente dois distintos fluxos: material e informação através da organização. Eles, também, elevaram a um único problema de responsabilidade, isto é, quem é o responsável pela cadeia de suprimentos? Este problema, com quem está com o real controle da cadeia de suprimentos é importante para determinar toda a influência que se pode ter em qualquer empresa ao longo da cadeia de suprimentos (Grant 2005).

Croxton et. al. (2001) examinou a importância do SCM em processos organizacionais e diferenciou os processos de SCM em estratégicos e operacionais. Ambos os tipos recorrem a processos que interconectam as organizações dentro de uma rede. Apresentaram, também, o construto do comportamento organizacional como um componente estratégico de SCM que inclui variáveis de cultura, poder e recursos humanos. Mais adiante, estabeleceu um modelo de SCM construído com requisitos do relacionamento orientado para servir como direcionamento do negócio para conectar os processos entre no mínimo três empresas. Ele, implicitamente, se referia a certos fatores como: compreensão mútua, confiança ou compromisso para formalizar alianças entre as empresas, dentro de uma rede que deve ser apoiada e suportada (BORCHERT, 2002).

Min e Mentzer (2004) desenvolveram e mediram diferentes conceitos de SCM baseado em constructos de SCM e na Orientação de Cadeia de Suprimentos - SCO). Enquanto SCO é como são implementadas certas implicações da gestão e vários fluxos são implementados dentro de uma empresa, o SCM é acerca da coordenação entre funções

tradicionais do negócio e táticas através da cadeia de suprimentos. A razão por que as empresas deveriam procurar ambos os caminhos é para melhorar o desempenho, medido pelo seu crescimento, rentabilidade, disponibilidade, oportunidade, produtos e serviços oferecidos.

De acordo com Christopher (1997), o gerenciamento logístico pode proporcionar vários meios para aumentar a produtividade e a eficiência, o que teria como consequência direta a redução dos custos unitários, refletindo no desempenho geral da empresa. Pode-se, assim, situar a logística nas estratégias organizacionais que visam garantir vantagem competitiva à empresa. Para tanto, esta passa a ser vista como o elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa, já que sua ação estende-se sobre toda a organização, do gerenciamento de matérias-primas até a entrega do produto final. Nessa perspectiva, o gerenciamento logístico visto como um sistema é o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas, através da coordenação dos fluxos de materiais e de informações que vão do mercado até a empresa, suas operações e seus fornecedores. Este conceito implica que o direcionamento da análise deva partir da ótica do cliente, abordagem esta reforçada por Gilmour (1999), que afirma que a tradicional ênfase dada às atividades logísticas, quando se trata de analisar uma cadeia de suprimentos, cede espaço ao foco no cliente, principalmente, na habilidade de se gerar valor a este cliente. Desta forma, os modelos de avaliação de desempenho evoluem de uma abordagem de controle e custos para uma abordagem relacionada com a criação de valor, o que resulta em indicadores não financeiros, além dos já tradicionais indicadores financeiros (PEREIRA, 2003). Da perspectiva de operações, a abordagem de Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) permite entender não só as forças competitivas mas também as colaborativas, identificando relacionamentos e atendendo a interesses de longo prazo (SLACK, LEWIS, 2003). Dimensões de análise sugeridas por aquele autor recaem sobre três tipos de atividades: coordenadoras, diferenciadoras e de reconfiguração. As atividades coordenadoras buscam o sincronismo ao longo da cadeia. De acordo com Lee (1997) partilha de informação, alinhamento dos canais e eficiência operacional são atividades coordenadoras. As atividades diferenciadoras são as que se preocupam em adequar estrutura e participação na cadeia focando a competência que pretendem manter ou desenvolver. Atividades de reconfiguração são as que atendem à necessidade de flexibilidade em face de novos posicionamentos estratégicos ocasionados, tanto interna, como externamente. São as atividades coordenadoras de partilha de informação e planejamento conjunto (BOWERSOX, CLOSS, 2001) as que mais distinguem a abordagem GCS em relação às demais. Harland et al. (2001) surgem com uma distinção fundamental: Gestão de Cadeia de Suprimentos tende a concentrar-se na análise, mais simples e linear, de fluxos de materiais e informação associada. Gestão de Redes de Suprimentos (GRS), por outro lado, envolve ligações laterais, cadeia reversa e trocas mútuas, adotando uma perspectiva mais estratégica que contempla aquisição de recursos, desenvolvimento, transformação e gestão de relacionamentos. Rede de suprimentos, então, surge como uma extensão de cadeia de suprimentos, mais complexa e na qual deve ser dada especial atenção aos relacionamentos como forma de orquestrar todos os interesses dos participantes. Um dos trabalhos seminais sobre organizações em redes é o de Snow, Miles e Coleman (1992). Esses autores descrevem o ambiente de negócios e as forças que conduzem à configuração em redes. A globalização, a desregulamentação, os avanços tecnológicos, políticos e sociais geram pressões internas nas organizações que precisam responder desenvolvendo suas competências e capacidades no estabelecimento de ligações que lhes permitam adquirir agilidade e flexibilidade. Considerando essas pressões, Snow, Miles e Coleman (1992) propõem três tipos de configuração de rede: interna, estável e dinâmica. A rede interna é formada por empresas que preferem não recorrer à terceirização, mas cujas unidades de negócio devem fazer valer os preços de mercado nas transações efetuadas entre si, como se fossem independentes. Dessa forma, não haveria lugar para acomodação nem tolerância com

unidades de negócio que não provassem eficiência suficiente em face de concorrentes externos. A rede estável permite terceirização, como forma de conseguir flexibilidade, e apresenta muitas empresas reunidas em torno de um negócio e de uma empresa líder, como constitui o exemplo das atuais configurações da indústria automobilística. A rede dinâmica é caracterizada pela total dispersão de recursos, em que empresas líderes recorrem quase totalmente à terceirização, mantendo para si atividades de montagem ou design e concepção. Dependendo do seu setor de atuação, das forças a que está sujeito e do seu objetivo estratégico de diferenciação e competição, cada empresa ou cada ator enquadra-se melhor em um dos tipos de rede descritos. O que resulta da proposta de Snow, Miles e Coleman (1992) é que a atual realidade competitiva obriga as organizações a refletirem não só na sua estrutura interna, mas também na sua forma de relacionar-se com as outras organizações. Para fins desta pesquisa, a Teoria de Redes de Suprimentos é entendida como uma estratégia intencional de organizações que busca gerar vantagens competitivas em toda a rede, por meio da entrega de valor superior ao cliente final e com base em relacionamentos de colaboração (HARLAND, LAMMING e COUSINS, 1999). Como observam Anderson, Hakansson e Johanson (1994), ao analisar relacionamentos entre empresas podem ser distinguidos dois tipos de funções: funções primárias, que dizem respeito aos dois atores diretamente envolvidos no relacionamento em observação ou focal; e funções secundárias ou de rede, que capturam os efeitos positivos ou negativos causados por um determinado relacionamento nos outros atores indiretamente ligados. Conhecer esse contexto é um passo importante para atuar numa rede. O contexto de rede é definido como a parte da rede que um ator conhece e considera relevante (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994). Por exemplo, a opção de parceria com uma organização cuja reputação é forte pode alterar o posicionamento da organização focal e gerar uma nova percepção de capacidades e poder que influenciam outros atores (ANDERSON; HAKANSSON ; JOHANSON, 1994). Apesar de reconhecer a dificuldade de definir com precisão o conceito de estrutura de Rede, Stock et al. (1998) entendem que três critérios sobressaem da literatura, os quais permitem diferenciar rede de outros tipos de arranjo: integração vertical, flexibilidade e relacionamento ou cooperação. Por integração vertical entende-se a quantidade de firmas em diferentes posições de uma cadeia detidas pela mesma firma. Flexibilidade é a habilidade que uma firma apresenta para reagir a mudanças provocadas tanto por clientes quanto por fornecedores. Finalmente, relacionamento ou cooperação são caracterizados por diversos atributos: controle ou poder, que é o grau de influência de uma firma sobre as outras; troca de informações, que respeita à quantidade e profundidade de partilha de dados sobre processo produtivo, tecnologia ou custos; interdependência, que é a quantidade de responsabilidade que cada firma detém no sucesso da outra; espaço de tempo, que se refere à continuidade ou recorrência de transações entre firmas; consistência de objetivos, que é a porção de objetivos semelhantes ou complementares partilhados pelas firmas; e formalidade, que é entendida como o grau e/ou tipo de regulação imposto nos contratos por meio dos quais as firmas arbitram as suas transações. De acordo com Stock et. al. (1998), arranjos ou estruturas em rede normalmente apresentam pouca integração vertical, flexibilidade média e relacionamentos fortes, em que se assiste a controle, tendencialmente, médio ou baixo, troca de informações, interdependência e consistência de objetivos alta, continuidade ou recorrência de transações média e formalidade baixa. Outro modelo de gerenciamento de redes é apresentado por Moller e Halinem (1999), com a finalidade de auxiliar o entendimento da complexidade do arranjo de empresas em redes e facilitar o seu gerenciamento destacando os principais aspectos a considerar para atuar em cada nível. Esse modelo contempla quatro níveis de gerenciamento cruzados com três tipos de abordagem. Os níveis propostos são: nível da indústria; nível da empresa; nível da carteira de relacionamentos e nível dos relacionamentos de trocas individuais. Os aspectos a considerar são as competências gerenciais requeridas, os conceitos envolvidos e os desafios gerenciais

decorrentes de cada nível. Tal como anteriormente apresentado por Anderson, Hakansson e Johanson (1994), para Stock et. al. (1998) o gerenciamento de redes envolve normalmente situações únicas e peculiares, as quais só podem ser compreendidas analisando-se, por meio de retrospectiva histórica, o contexto da rede e o posicionamento próprio e dos demais atores. Essa percepção, que as redes sofrem forças externas que influenciam a configuração da rede e a atuação dos seus atores, é igualmente partilhada tanto por Wood e Zuffo (1998), os quais afirmam que a busca da competitividade está direcionada para a busca de um “ótimo sistêmico”, tanto dentro quanto fora das fronteiras da organização, provocando alterações profundas na cadeia de valor, como por Harland et. al. (2001).

Para PORTER (1986), a cadeia de valor identifica as ligações e interdependências entre os fornecedores, compradores, intermediários e consumidores finais. Essa avaliação permite identificar o valor criado para o cliente, gerando uma vantagem competitiva para a organização. Assim, a cadeia de valor é uma maneira sistemática de examinar as atividades e como elas criam vantagem competitiva. Pode-se definir valor a partir da expectativa do cliente e do segmento analisado, como benefício qualitativo, quantitativo, intrínseco, baseado em custo e outros. O conceito de entrega de valor estende a definição de cadeia, pois inclui a expectativa do cliente e enfatiza o papel da definição de valor na cadeia analisada. Considerando a empresa como um sistema, existe uma série de funções e atividades, interdependentes e interligadas para a geração de produtos e serviços aos clientes. Sugerida por Porter (1989), a Cadeia de Valor desdobra a firma em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma firma ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes com menores custos, ou com diferenciação reconhecida pelos seus clientes em relação a sua concorrência (PORTER, 1989). Porter (1989) define a Cadeia de Valor como um instrumento básico para o diagnóstico da vantagem competitiva, bem como de como criar e sustentar esta vantagem. A Cadeia de Valor também pode desempenhar um papel valioso no projeto de estrutura da organização. Analisando as operações da Cadeia de Valor de Porter (1989), é possível visualizar cada operação relevante como um centro de custos para a empresa, o que pode transformar-se em um centro de lucro e diferenciação, gerando vantagem competitiva para a empresa. A Cadeia de Valor, assim apresentada, divide-se em atividades primárias e de apoio. As atividades de apoio servem a todas as outras atividades da empresa e cada atividade primária pode subdividir-se em uma série de outras atividades complementares. A crescente complexidade no mundo dos negócios esprou a necessidade de se adquirir competências em toda a extensão da Cadeia de Valor. Compartilhar atividades significativas da Cadeia de Valor de determinadas empresas, em geral, acentua a vantagem competitiva pela redução de custos e esforços na estratégia de diferenciação, obtidos pela redução de custos nas atividades, pela economia de escala, pela eficiência no uso dos recursos, pelo deslocamento da curva de aprendizagem e pela remodelagem dos processos (PORTER, 1999). Conforme descreve Porter (1989), existem três tipos gerais de inter-relações possíveis entre unidades empresariais: (i) inter-relações tangíveis; (ii) inter-relações intangíveis; (iii) e inter-relações entre concorrentes. No caso de uma rede de empresas, as inter-relações são tangíveis por compartilharem oportunidades, resultando em vantagens competitivas, pois aumentam o poder de competitividade e reduzem os custos das operações. Lambert et. al. (2005), por outro lado, comparou diferentes estruturas de SCM para poder identificar como SCM deveria ser implementado em uma empresa. Implementação, simplesmente, refere-se à integração dos processos empresariais estabelecidos para que os conduza a um forte incremento do valor agregado.

Para aumentar a competitividade de pequenas empresas, uma alternativa viável tem sido a cooperação entre empresas de um mesmo ramo de atividade, dentro de uma mesma indústria, onde um destes casos é o setor de varejo farmacêutico. O grande sucesso de cadeias

corporativas levou muitas lojas independentes a formarem cooperativas de varejo. Para os mesmos autores, neste tipo de associação, um grupo de varejistas independentes se une para estabelecer uma central de compras e realizarem *merchandising* e promoções em conjunto. Complementando, a associação possibilita que as lojas independentes façam economias de compras e promoção, permitindo uma melhor condição de competição com as grandes redes corporativas. A formação de redes de pequenas empresas possibilita, que elas, utilizando a estrutura da rede, se posicionem estrategicamente no mercado, como por exemplo, em uma das três estratégias genéricas sustentadas por Porter (1985): (i) liderança no custo; (ii) diferenciação; ou (iii) enfoque. As quais, segundo Ghemawat (2000), não são excludentes, neste sentido, a empresa pode adquirir a vantagem competitiva se beneficiando de mais de um posicionamento no mercado.

A formação destas redes tem contribuído também para o ambiente de negócios, permitindo mais capacidade de competição às empresas participantes, promovendo conseqüentemente mais serviços, oferta qualificada de produtos e economia em custos para o cliente. Segundo Lorange e Roos (1998), as alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e principalmente de riscos.

Conforme Lewis (1992), as empresas do mesmo ramo possuem os mesmos tipos de produtos, atividades de compra, interesses mercadológicos, operações e tecnologias. Essas similaridades criam mais oportunidades de cooperação do que aquelas possíveis entre empresas de setores distintos. A cooperação entre empresas permite um melhor acesso aos recursos e melhor cobertura de mercado.

A relevância de tratar do tema abordado no presente trabalho prende-se ao fato de que no Brasil 99% das organizações são micro e pequenas empresas (IBGE, 2008). Enquanto multinacionais, conglomerados e empresas de grande porte reduzem suas participações no total de pessoas ocupadas nos diferentes setores econômicos, as micro e pequenas empresas - MPEs tendem aumentar tal participação relativa. Pesquisa do Sebrae (2008), realizada no Estado de São Paulo evidencia que as taxas de mortalidade atuais são: 29% para empresas até 1 ano, 42% para empresas até 2 anos, 53% para empresas até 3 anos, 56% para empresas até 4 anos e também 56% para empresas de até 5 anos. As causas identificadas da mortalidade são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido (atitude empreendedora); deficiências no planejamento antes da abertura do negócio; deficiências na gestão, após a abertura do negócio; políticas insuficientes de apoio às empresas; conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais dos sócios-proprietários. A estas causas, segundo o IPEA (2008) que desenvolveu a PINTEC baseada em dados colhidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008), relativos às empresas que receberam com as que não receberam financiamento público, pode-se acrescentar a falta de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Alguns resultados obtidos pela pesquisa são também confrontados com os que se esperaria obter segundo enfoque evolucionista neo-schumpeteriano.

A pesquisa Pintec 2000 (IPEA, 2008) avalia o desempenho inovador da empresa brasileira em termos de padrões de inovações tecnológicas, organizacionais e de comercialização das firmas industriais e de serviços no Brasil. Neste âmbito estão os estudos sobre as atitudes e percepções empresariais sobre a inovação e desenvolvimento.

3. Metodologia

O método desta pesquisa é o estudo de caso, que é descrito por YIN (2001) como um enfoque a ser utilizado em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de

evidências, tais como; documentos, entrevistas, artefatos e observações (YIN, 2001). A metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa fundamentou-se no arcabouço teórico inventariado na forma de pesquisa bibliográfica, para possibilitar atender ao objetivo proposto. O estudo de caso, para Yin (2001), é a estratégia de pesquisa indicada para examinar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Conforme Gil (1999), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o estudo das relações entre variáveis, sinalizando os passos do estabelecimento do marco teórico ou sistema conceitual da pesquisa. Esta abordagem, portanto, torna-se necessário, para confrontar o posicionamento teórico do problema, com os dados da realidade e, assim, definir o delineamento da pesquisa.

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram observações feitas em duas MPE de Campo Limpo Paulista, com entrevista estruturada e análise de relatórios das empresas. A entrevista foi elaborada a partir de seis atributos verificados na base teórica (FELDENS; MAÇADA, 2003) que auxiliaram a formular as questões.

A amostra é composta por duas MPEs de segmentos importantes da cadeia produtiva da região: uma empresa do ramo industrial mecânico e a outra do ramo industrial de plásticos. Em cada uma dessas empresas foram entrevistados os empresários e os responsáveis pela área de *supply chain management*. O instrumento de pesquisa foi submetido aos principais elementos das empresas, em visitas realizadas nas suas respectivas dependências. As respostas foram dadas através de entrevistas, análise de relatórios e via e-mail.

Os resultados foram analisados, com o objetivo de identificar o impacto do SCM e a da logística, com base nas variáveis conforme explicitadas no quadro 1:

- redução de custos;
- competitividade; e
- integração e flexibilidade

Variável Organizacional	IMPACTO DO SCM NAS VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	AUTORES DE IMPACTO DO SCM NAS MPEs
Custos	Altos investimentos em automação e na tecnologia podem reduzir o custo por unidade de produção, obter economias de escala pela utilização de maquinário, espaço, energia e trabalho especializado mais eficiente e melhorar o equilíbrio existente entre padronização e flexibilização dos processos nas organizações.	Jiménez-Martinez e Pólo-Redondo, (2002); Patterson et al., (2003); Kelle e Akbulut, (2005).
Competitividade	A utilização do SCM possibilita às empresas maior velocidade de resposta à mudanças, maior flexibilidade de operação e possibilidade de criação de novos produtos e serviços.	Bergeron e Raymond, (1992); Jiménez-Martinez e Pólo-Redondo, (2002); Yen e Scheu, (2004).
Integração e Flexibilidade	A ação integrada das operações permite que as empresas compartilhem informações e recursos, visando eliminar esforços, ajustes na Logística e distribuição.	Lim e Palvia, 2001; Jiménez-Martinez e Pólo-Redondo, (2002); Patterson et al., (2003); Kelle e Akbulut, (2005). Stank et al., (1999); Levary, (2000), Yen e Scheu, (2004).

Quadro 1. Três importantes variáveis organizacionais e seus impacto no SCM

4. Supply chain management como estratégia competitiva em duas MPE

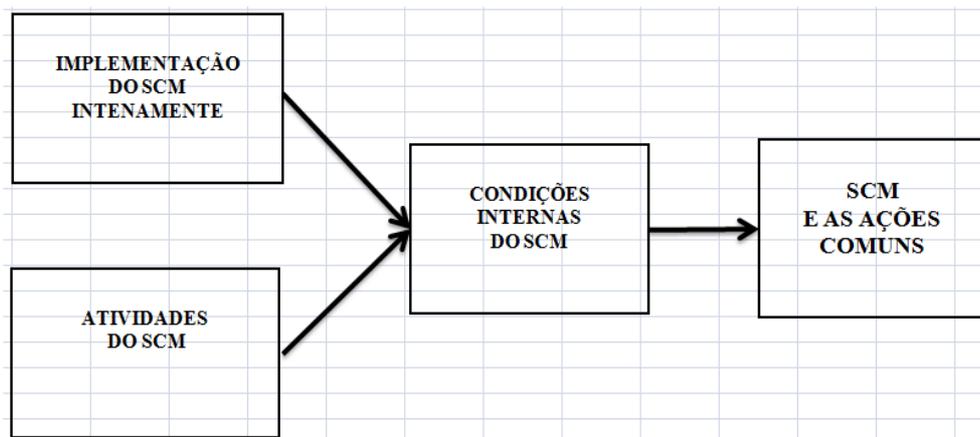
O fato em comum que aflora deste trabalho, e confirmado pelo atual estado-a-da-arte da literatura sobre o tema, é a importância estratégica do SCM, e seu aspecto de integração dos diferentes fluxos e processos voltados para a total orientação para o cliente com elevada geração de valor. Todos estes fatores proporcionam valores para ajudar as organizações a serem mais competitiva em termos de fazer mais com menos, ou seja, com menores custos.

A implantação do SCM recorre, então, a um grau de integração interna e externa de processos empresariais envolvendo fornecedores, transformadores e clientes. Pode-se perceber, também, os vários fatores influentes que afetam a implantação do SCM, que depende do domínio de conceitos da administração estratégica para efetivação das mudanças do processo. Essa implantação é, também, dependente da correta identificação de todos os parceiros que compõe a cadeia de suprimentos e que são cruciais para integração total do processo. A integração da cadeia produtiva apresenta evidências, baseada na pesquisa do estudo de caso em Campo Limpo Paulista, que a implementação e interação interna deve ser prioritária e necessita de competência específicas em SCM para fixar as exigências básicas e necessárias para posterior integração externa. No quadro 2 abaixo são apresentadas quatro capacitações importantes que foram desenvolvidas para a implantação do modelo de SCM nas duas empresas.

Capacitação regulatória: levantamento das entidades legais, dos direitos de propriedade e autorais, de patentes, marcas, contratos, licenças, sistemas proprietários de operações e de informações e banco de dados	Capacitação de posicionamento: desenvolvimento dos ativos: reputação da empresa ou de produtos, configuração da cadeia de valor, rede logística (fornecimento e distribuição), complexidade da estrutura de decisão, sistemas instalados para operação e circulação de informação (ERP, EDI, etc.) e pesquisas de mercado
Capacitação funcional: qualificação individual e ou de equipes, conhecimento sobre “como fazer”, difusão do conhecimento e absorção do conhecimento	Capacitação cultural: características organizacionais, percepção de padrões de qualidade a serem disseminados. Habilidade das empresas em gerenciar mudanças, adotar inovações, montar equipes de trabalho, responder a desafios e definir padrão de serviço

Quadro 2 – Capacitação a ser desenvolvida no contexto de cadeia de suprimento.

Heusler (2004) mostra que os recursos para a implantação devem estar fundamentados em modelos com a perspectiva focada nas especificidades da cadeia de suprimentos e, principalmente, determina uma mudança de habilidade para a implementação desse processo em termos de recursos e informações. A noção principal de Heusler (2004) é que uma empresa que deseja implementar SCM precisa de competência de implementação específica. Ele também recorre à necessidade de um ator específico na cadeia que deveria iniciar a implementação de SCM. Este modelo foi testado empiricamente em duas micro e pequenas empresas em Campo Limpo Paulista usando um instrumento de pesquisa que contém quatro fatores principais como explicitado no quadro 3, sendo: 1) implantação de SCM dentro da empresa, 2) SCM e as atividades, 3) SCM e as condições internas, e 4) SCM e as condições em comum com os parceiros. Os fatores do SCM e as condições internas e em comum são considerados antecedentes para os fatores de SCM e as atividades que afeta diretamente o grau de implantação do SCM em uma empresa. O gerenciamento integrado é uma característica do SCM e deve ser considerado como uma visão expandida, atualizada e, sobretudo, holística da administração de materiais tradicional, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva de uma forma estratégica e integrada. Fundamentou-se para as duas empresas a definição de suas estratégias competitivas e funcionais através de seus posicionamentos dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem.



Quadro 3. Fatores de implementação do SCM

Foi assumido que o objetivo do SCM é controlar o custo total, melhorar qualidade, maximizar a gama de serviços ao consumidor e, assim, ampliar o lucro. As empresas perceberam que o resultado obtido através de uma agenda comum de melhorias e capacitação resultando numa estrutura produtiva com uma competência distinta e muito difícil de ser combatida pela concorrência.

As empresas começaram a diminuir os lead-time e proporcionaram condições para aumentar a flexibilidade dos fornecedores em tomar decisões muito mais próximas do momento em que ocorre a demanda. O nível de serviço ao cliente que é fornecer utilidade de tempo e lugar, possibilitando que se realize um processo de troca entre um comprador e um vendedor passou a ser mais eficaz e os passaram a chegar às mãos do consumidor dentro do prazo e do tempo esperado, aumentando assim o valor percebido pelo cliente, pois a utilidade de um produto está intrinsecamente vinculada a sua disponibilidade e acessibilidade.

As alianças estratégicas na cadeia de suprimentos proporcionam parcerias bem-sucedidas, tais como: criar novos produtos e serviços dentro de uma empresa; formar alianças ímpares, a fim de sincronizar fornecimento e demanda; desenvolver respostas criativas diante da crescente demanda de seus clientes por qualidade, rapidez e conveniência; gerar novas fontes de lucro e entrar em novos mercados com níveis de risco aceitáveis. Elaborar parcerias do tipo *ganha-ganha* e não apenas intercâmbio de serviços; utilizar a pesquisa para antecipar e ultrapassar a resistência de parceiros em potencial; transformar o *know how* de sua empresa em novos produtos pautados na informação e necessidade de mercado.

Os resultados alcançados com as parcerias bem sucedidas no SCM foram o fortalecimento do relacionamento das empresas a fim de alcançar vantagem competitiva. Para que qualquer cooperação atinja o sucesso no mercado, necessário se faz que cada parte se comprometa, de acordo com as suas habilidades, com uma série de pré-condições básicas e técnicas estabelecidas, de modo que a qualidade do serviço seja satisfeita. As alianças estratégicas relacionadas à cadeia de suprimentos foram pautadas em aspectos discutidos e avaliados de como a contribuição iria favorecer os parceiros no incremento da produtividade e lucratividade das empresas.

O valor agregado ao produto, facilitação de acesso ao mercado, fortalecimento das operações, incremento da capacitação tecnológica, ampliação do escopo estratégico de atuação, aumento das habilidades organizacionais e ampliação da capacidade financeira foram resultados obtidos pelas duas empresas.

O compartilhamento das informações, que auxiliaram fortemente toda a integração da cadeia, foi constatado no contexto das MPE, auxiliando os fornecedores a realizarem suas operações baseada em um planejamento mais acurado e, portanto, mais eficiente. Assim, à medida que as margens tornaram-se cada vez mais estreitas e a satisfação do cliente ampliou sua importância, faz sentido incrementar esforços de cooperação entre fornecedores para que

o consumidor final, através dos varejistas possa ter seus conhecimentos alavancados e o conhecimento final elevado. Portanto, o intercâmbio de informações entre os coadjuvantes deste tipo de parceria é fator primordial para a obtenção do sucesso, o que conduz a obrigatoriedade de serem adotados sistemas de informação avançadas.

Todo esse procedimento deve, também, buscar formas redução de custos no conjunto de ações que compõe o SCM e orientar para dez ações que as empresas devem tomar para diminuir os custos no SCM e que foram utilizadas pelas duas empresas do estudo. As ações recomendadas podem ser visualizadas no quadro 4.

1	Desenvolver ou aprimorar os programas como o Vendor Managed Inventory e o JIT para ganhar velocidade de inventário e padronizar ordens.
2	Usar Eletronic Data Interchange (EDI), internet, etc, para reduzir custo de transação e tempo de ciclo.
3	Utilizar as novas ferramentas de previsão e planejamento para centralizar estas informações.
4	Produzir sob uma agenda de produção que vise otimizar a balança de lucro, o serviço ao consumidor, a utilização de recursos e a capacidade de utilização através de software de otimização.
5	Rever continuamente o custo de construir um inventário contra o custo de capacidade de produção por ordem.
6	Condensar a cadeia de suprimento substituindo produtores e distribuidores para mais próximo do seu mercado.
7	Produção integrada, planejamento de inventário, serviço ao cliente, distribuição e funções de transporte para melhorar a viabilidade de informação, redução de inventário e melhoria do serviço.
8	Identificar e fixar consumidores não lucrativos e linhas de produtos para aumentar margens e eliminar negócios.
9	Avaliar a praticabilidade do outsourcing total ou de partes da sua SC. Utilizar experts externos quando estes podem fazer a sua companhia economizar dinheiro.
10	Centralizar funções de suporte da SC, tais como escritório de compras para ganhar economia de escala, downsize e reduzir custos de transação.

Quadro 4. Ações que as empresas devem tomar para diminuir os custos no SCM

Com relação às MPE, a vantagem é a localidade restrita, ou seja, o sistema de armazenamento passa a ser mais dinâmico e com locais específicos de entrega. Nesse sentido, destaca-se que os problemas de localização de armazéns não devem ser analisados apenas como se fossem um problema de transporte, pois na atividade armazenadora existe uma economia de escala associada ao custo de armazenagem. Ballou (2001) ressalta que as decisões relativas à localização de estruturas fixas se enquadram no processo de planejamento da cadeia de suprimentos. Os processos básicos do SCM representam, de maneira agrupada, as atividades necessárias para que o objetivo maior da logística seja alcançado que é de oferecer produtos e serviços no tempo certo, e necessariamente ao custo considerado mínimo para o contexto vivenciado. Estas atividades permeiam toda a cadeia de suprimento e podem ser expressa pela equação:

$$CTL = CE + CP + CPP + CA + CT + CI$$

Onde:

CTL = Custo total das atividades de logística

CE = Custo de Estoque

CP = Custo de Produção

CPP = Custo de Processamento de Pedidos

CA = Custo de Armazenagem

CT = Custo de Transporte

CI = Custo dos Insumos

Os componentes dessa equação estão sujeitos a certas condições que dificultam o gerenciamento eficaz dos custos dentro da cadeia de suprimento. Esse custo total deve ser minimizado atendendo ao nível de serviço definido pela empresa, com base nas exigências do

cliente final. Outros custos, também, são vetores que afetam os canais de distribuição e, considerados indiretos. São aqueles custos oriundos de atividades externas a empresa, denominadas intermediários, e que assumem parte dos riscos e dos ônus resultantes da cadeia de suprimentos.

Os intermediários assumem uma gama de gastos, chegando a absorver parcialmente, ou totalmente, os custos de determinadas atividades que deveriam ser executadas pelo fabricante, tais como:

- custos de vendas;
- custos das incertezas relativas ao recebimento das vendas;
- custos dos gastos com atendimento ao cliente;
- custos de informação;
- custos de não atendimento;
- outros elementos de custos correlatos.

A utilização desses canais indiretos pode facilitar o fluxo dos produtos, pois estes têm a condição de reunir vários produtos advindos de fabricantes diferentes, em volume normalmente grande, e colocar à pronta disposição do consumidor, que na maioria das vezes compra em pequeno volume, mas vários produtos. Essa atividade do canal de suprimentos é de vital importância para a formação dos resultados corporativos.

ÍMPACTOS	INDÚSTRIA MECÂNICA	INDÚSTRIA de PLÁSTICO
Redução de Custos	Forte impacto organizacional	Forte impacto organizacional
	área de Produção e Suprimentos	área de Produção e Suprimentos
Integração da Cadeia de Suprimentos	45% da Integração já feita com os parceiros	80% da Integração já feita com os parceiros
Competitividade da empresa	Aumento percebido de 30% mas não contabilizado	Aumento contabilizado de 50%
Agilidade nas Transações com os Parceiros da SCM	Aumento da agilidade <i>lead time</i> reduzido em 25%	Aumento da agilidade <i>lead time</i> reduzido em 50%
Processo de Coordenação Interorganizacional da SCM	Forte impacto no poder de controle dos gestores	Forte impacto no poder de controle dos gestores

Quadro 5. Comparativo dos impactos nas empresas pesquisadas

No quadro 5, é evidenciada uma análise comparativa dos impactos resultantes da implantação do SCM nas duas MPE de Campo Limpo Paulista com relação aos fatores de redução de custos, a integração da cadeia de suprimentos, agilidade e gestão.

5. Conclusões

Uma das conclusões mais importantes que emergiu do presente trabalho é a de que todo investimento em adequação e preparação de pessoas e do sistema de informação de um *supply chain management* pode tornar a empresa mais competitiva. Os resultados obtidos nas empresas pesquisadas revelaram que após a implantação do novo processo os custos operacionais reduziram e elas tornaram-se mais competitivas em relação aos seus concorrentes, visto que os gestores passaram a ter uma visibilidade aprimorada do seu negócio. Foi constatada, ainda, uma sensível melhoria no tempo de resposta às demandas, conduzindo a melhores margens de lucro.

Conclui-se que o SCM, nessas empresas pesquisadas, recebe forte impacto da cadeia de suprimentos trazendo benefícios e alterando a forma da empresa atuar. Já que oferece funcionalidades de planejamento e execução para a gestão das operações empresariais, bem como tecnologias de coordenação e colaboração para expandir essas operações para além dos

limites da empresa. Nesta pesquisa foram estudados apenas dois casos de micro e pequenas empresas no segmento de manufatura na cidade de Campo Limpo Paulista e nela ficaram evidenciados os diferentes posicionamentos estratégicos assumidos por elas, comprovando que cada segmento é capaz de absorver necessidades distintas do SCM de acordo com o conhecimento - *know how* - que possuem do mercado onde atuam.

O monitoramento dos custos das atividades de logística dentro dos canais de suprimentos estão ligados diretamente a adoção de uma visão sistêmica da cadeia em que a empresa está inserida; onde a coordenação e a redução do tempo do ciclo entre o pedido e a entrega do produto ao cliente é o desafio, pois gerenciar este processo dentro de custos que possam atender ao nível de serviço exigido pelo consumidor, é a grande missão da controladoria na cadeia de suprimentos.

Os custos que envolvem a cadeia de suprimentos e o custo logístico total devem estar sendo monitorados com acuracidade, pois constituem no grande diferencial do pleno atendimento ao cliente. Certamente um estudo ampliado, com a participação de mais empresas oferecerá condições de melhor avaliação e conclusões sobre o tema.

Em decorrência de diferenças nas cadeias de suprimento, embora as empresas adotem prioridades competitivas similares, estas são viabilizadas através de decisões diferentes, mas estrategicamente alinhadas. As empresas, inseridas em cadeias com configurações estruturais diferentes, e adotando padrões de relacionamento distintos entre empresas, adotam ações para gestão da cadeia de suprimentos, que embora diferentes, buscam viabilizar suas prioridades estratégicas no ganho de competitividade.

São diversas as possibilidades de desdobramentos desta pesquisa. Dentre elas, pode-se citar: (a) uma comparação entre todas as cadeias produtivas de MPE da região; (b) comparação entre as cadeias produtivas de todo o estado de São Paulo de modo a trazer elementos empíricos adicionais para a comparação entre cadeias; (c) um estudo envolvendo fornecedores de perfil diferente de outras localidades, (d) fazer uma conexão com fornecedores de outras cadeias produtivas que não fazem parte do sistema; e (e) análise de MPE do setor de serviços e do comércio.

O presente trabalho necessita, portanto, de futuros aprofundamentos que poderão ser realizados por meio de estudos qualitativos em mais micro e pequenas empresas. Outras possíveis pesquisas, também, podem aprofundar os elementos aqui apresentados, explorando questões com maior riqueza de detalhes e maior amplitude, de forma a detalhar como elementos operacionais se combinam no contexto da gestão das cadeias de suprimentos, bem como estes apóiam as estratégias competitivas e do SCM das MPE. Nesses potenciais estudos recomenda-se a inclusão de mais dimensões, tanto do modelo teórico adotado, como de novos fatores de análise identificados no presente estudo empírico.

Referências

- ANDERSON, James C.; HAKANSSON, Hakan e JOHANSON, Jan. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, Vol.58, Issue 4, 1994.
- ARLBJORN, J. Et **overblik over internationalforskning i logistik og Supply Chain Management**, 1.oplag, Aalborg, DK: Forlag Center for Logistik og Transport (CLT). 2002
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BORCHERT, S, **Implementation Hurdles of ECR Partnerships - the German Food Sector as an ECR Case Study**. *Internationaljournal of Retail & Distribution Management*, v.30, p. 354-360. 2002
- BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J.. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. **Supply chain management: more than a new name for logistics.** The International Journal of Logistics Management, v.8, p.1-13, 1997.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- CROXTON, K.L., SEBASTIAN J.G., DOUGLAS M. L. ; DALE S. R. **The Supply Chain Management Processes"** The International Journal of Logistics Management, v.12.p.13-36. 2001
- ELMUTI, D. **The Perceived Impact of Supply Chain Management on Organizational Effectiveness,** Journal of Supply Chain Management, v.38,p.49-57. 2003.
- ELLRAM, L.; BILLINGTON, C. **Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision.** European Journal of Purchasing & Supply Management, v.7, p.15-27, 2000.
- FELDENS, L.; MAÇADA, A. Validação de um Instrumento para avaliar o Impacto da TI nas Variáveis Estratégicas Organizacionais na Gestão da Cadeia de Suprimentos. In: ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 38, Lima, Peru. 2003.
- FRIIS, A., BUSK, T. ;KOTZAB,H.W. **Measuring the Implementation of SCM within Danish Organizations,** in Aronsson, H. (ed.): Nofoma Conference Proceedings Challenging Boundaries with Logistics, Linköping University, Linköping, p.187-202. 2004.
- GANESHAN, R, ERIC, J., MICHAEL, J.M.; PAUL, S. **A Taxonomic Review of Supply Chain Management Research,** in TAYUR, R.; GANESHAN,R. ; MAGAZINE,M.J. (eds.): Quantitative Models for Supply Chain Management (International series in Operations Research & Management Science, 17), Kluwer Academic Publishes, Boston MA, p.841-879. 1999.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GILMOUR, P. A Strategic Audit Framework to Improve Supply Chain Performance. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 14, nº 5/6, p. 355-363. 1999.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRANT, D.B. **The Transaction-Relationship Dichotomy in Logistics and Supply Chain Management,** Supply Chain Forum: An International journal, v.6, p.38-48. 2005.
- GUSTAFSSON, A. **The evolution and future of national customer satisfaction index models.** Journal of Economic Psychology, v.22.,April, p.217-245. 2000.
- HANDFIELD, R. B. et al. **Avoid the pitfalls in supplier development.** Sloan management Review. v.41, p. 37-49, Winter, 2000.
- HARLAND, C,M; Lamming. R. e COUSINS, P.; **Developing the Concept of Supply Strategy.** International Journal of Operations & Production Management, Vol.19, Issue 7, Bradford- 1999, pg.650.
- HARLAND, C,M; Lamming, R., Zheng, J., Johnsen, T.; **A Taxonomy of Supply Networks.** Journal of Supply Chain Management, Vol.37, Issue 4, Fall 2001, pg.21.
- HEUSLER, F. **Implementierung von Supply Chain Management: Kompetenzorientierte Analyse aus der Perspektive eines Netzwerkakteurs,** Wiesbaden, Germany: Deutscher Universitätsverlag. 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa IBGE. Brasília, 2005. Disponível em: www.ibge.org.br. Acesso em: 25 abr 2008.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec). Disponível em www.ipea.gov.br. Acesso em: 01 maio 2008.
- KOPCZAK, L.R. ;JOHNSON, M.E.**The Supply-Chain Management Effect,** Sloan Management Review, v.44,p.27-34. 2003.
- KOTZAB, H.W., FRIIS,A. ;THOMAS B. **The Implementation of Supply Chain Management within Organizations - Construct, Measurement and Explorative**

- Empirical Discussion**, Die Unternehmung, v.60, p.89-104. 2006.
- LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. **Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities**. The International Journal of Logistics management, v. 9, n.2, p.1-19, 1998.
- LAMBERT, D.M., SEBASTIÁN, J.G. ;ROXTON,K.L. **An Evaluation of Process-oriented Supply Chain Management Frameworks**, Journal of Business Logistics, v.26, p.25-51. 2005.
- LEE, H. L.; The Bull Whip Effect in Supply Chains. Sloan Management Review, p. 93-102, Spring 1997.
- LEE, H.; BILLINGTON, C. **Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities**, Sloan Management Review, v.33, p.65-73. 2004
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o aumento da Lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATZLER, K, BAILOM, F.; HINTERHUBER, H.H.; RENZL,B. ; PICHLER,J. **The Asymmetric Relationship between Attribute-level Performance and Overall Customer Satisfaction: A Reconsideration of the Importance-performance Analysis**. Industrial Marketing Management, v.33,p.271-277. 2004.
- MIN, S.; MENTZER,J.T. **Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts**, Journal of Business Logistics,v.25,p.63-99. 2004.
- MÖLLER, Kristian K. e HALINEN, Aino. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. Industrial Marketing Management, vol 28, pp 413-47, 1999.
- PEREIRA, S.C.F. Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos: Análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. Ed. Rio de Janeiro, 1999.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE: Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. Observatório Sebrae. 1º. Semestre 2005. Brasília-DF: SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 abril 2008.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-SP: Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos. São Paulo: SEBRAE, 2008.
- SLACK, Nigel and LEWIS, Michael. Operations Strategy. New Jersey, Pearson Education, 2003.
- SNOW, C.C.; MILES, R.E. e COLEMAN H.J..Managing 21st Century Network Organizations. Organizational Dynamics. Vol. 20 ; nr. 3 ; 1992 ; pp.5-20.
- STOCK, G. N. et al. Logistics, Strategy and Structure. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 18, 1998, pp. 37-52.
- WISNER, J.D. **A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance**, Journal of Business Logistics, v.24 p.1-26. 2003.
- WOOD, T. J., ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v38, p. 55-63, Jul/Set. 1998.
- YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.