



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 13, v.17, n.2, p.29-48, maio/agosto, 2013

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.

Editores responsáveis: Marco Aurélio Carino Bouzada e Isabel de Sá Affonso da Costa

Práticas Logísticas nas Pequenas e Médias Empresas Brasileiras

Juarez Nuno da Silva¹

Claudio Pitassi²

Artigo recebido em 10/07/2013 e aprovado em 30/10/2013. Artigo avaliado em *double blind review*.

¹ Mestre em Administração de Empresas pelo Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Endereço: Avenida Presidente Vargas, 642 – 22º. Andar - Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 20071-001. Email: prof.juareznuno@hotmail.com.

² Doutor em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Professor adjunto MADE/UNESA. Endereço: Avenida Presidente Vargas, 642 – 22º. Andar - Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 20071-001. Email: claudio.pitassi@gmail.com.

Práticas Logísticas nas Pequenas e Médias Empresas Brasileiras

Este artigo buscou responder quais são as práticas logísticas presentes na gestão de seis PMEs brasileiras que contribuem para melhorar o seu desempenho, sendo reconhecidas por seus proprietários como fatores determinantes para a manutenção do negócio. Essa pesquisa é de campo, com abordagem qualitativa e com finalidades descritivas e explicativas. As informações foram coletadas por meio de entrevistas realizadas com empresários gestores dos ramos industrial, comercial e de serviços. Os resultados evidenciam que certas práticas logísticas que compõem as atividades de compras, de administração de estoques e de atendimento ao cliente são apontadas, pelos empresários, como as mais importantes para a manutenção do negócio. Entretanto, em certos casos essas práticas eram claramente adaptadas à falta de recursos das PMEs estudadas. As atividades de transporte revelaram-se aquelas com maior necessidade de evolução, principalmente se considerados os problemas ligados à sustentabilidade e à possibilidade de usar ações nessa área como fator de diferenciação. As evidências mostram que os pacotes de softwares de gestão podem contribuir para a melhora das práticas logísticas das PMEs, particularmente nos casos que requerem maior padronização e integração de processos.

Palavras-chave: empreendedorismo; pequenas e médias empresas (PMEs); modelo de gestão; logística.

Keywords: entrepreneurship; small and medium size enterprises (SME); management models; logistics.

Logistics Practices in Small and Medium Size Brazilian Firms

The research showed in this article answers the following question: What are the logistics management practices present in SME which contributes for their performance, being recognized by their owners as determinant factor for the business survival and maintenance. This article's objective is to describe and analyze the logistics practices adopted by six Brazilian SME. This research is a qualitative field research study with descriptive and explicative purposes. Data were collected from interviews realized with entrepreneurs of SME from the industrial, commercial and service sectors. Results showed that certain practices related to procurement, stock management and client service were regarded by the entrepreneurs as the most importance for their business maintenance. However, in certain cases those practices were clearly adapted to the SME reality of resource scarcity. Transport activities were among those that showed greater necessity to be developed, mainly if considered sustainability issues and the possibility to use actions in this area to differentiate SME. Evidence also showed that Enterprise Resource Planning software packages may improve SME logistics practices, particularly in cases which demands greater process standardization and business process integration.

1. Introdução

A atividade empreendedora de pequenos e médios empresários é uma característica marcante das sociedades pós-industriais (DRUCKER, 1986), especialmente nas economias emergentes (WENHONG; LIUYING, 2010). De acordo com o GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2012), o incremento da taxa de empreendedorismo de uma sociedade é considerado uma respostas efetiva às forças que vêm determinando a dinâmica das

economias contemporâneas, com destaque para as profundas alterações demográficas e para as mudanças tecnológicas.

Os estudos levados a cabo pelo GEM deixam claro que o empreendedorismo decorre da ação de pessoas que vivem em contextos sociais e culturais específicos, sofrendo a influência de múltiplos fatores, tais como o ambiente regulatório e o apoio institucional ao pequeno e ao médio empresário. Também demonstrou que, nas economias em desenvolvimento, o empreendedorismo ganha maior destaque do que nas economias desenvolvidas.

As pequenas empresas têm alta relevância econômico-social no Brasil (MORAES *et al.*, 2007). Na edição de 2010 da pesquisa do GEM, o Brasil obteve seu melhor resultado nos 11 anos em que participou da pesquisa, revelando que 17,5% da população adulta entre 18 e 64 anos de idade desenvolveram iniciativas dedicadas ao empreendimento na forma de micro e de pequenas empresas.

As políticas públicas em favor dos pequenos empresários, com destaque para a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e para a ampliação dos limites de faturamento, acarretaram forte crescimento dos pequenos empresários no Brasil nos últimos anos (SEBRAE, 2013). O GEM indicou que cerca de 50% dos respondentes afirmaram perceber, em 2012, boas oportunidades de começar novos negócios (SEBRAE, 2012).

A pequena empresa não deve ser interpretada como uma grande empresa de pequenas dimensões (WALSH; WHITE, 1981). Em uma pesquisa nacional, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2013) analisou a taxa de mortalidade empresarial das pequenas e médias empresas (PMEs). O estudo revelou que a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007).

Ainda que a melhora no indicador seja significativa, as evidências coletadas confirmam os estudos anteriores do SEBRAE (2003, 2005) de que muitas PMEs não sobrevivem além dos quatro anos. Em linha com esses resultados, a pesquisa Demografia das Empresas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2010) revelou as PMEs são mais vulneráveis às exigências do ambiente de negócios contemporâneo do que as grandes empresas.

Grosso modo, quatro aspectos principais contribuem para as altas taxas de mortalidade das PMEs no Brasil (SEBRAE, 2008): i) o despreparo gerencial; ii) problemas entre os sócios gestores; iii) a falta de recursos; e iv) pouco apoio governamental.

No que tange ao último fator, observam-se substanciais melhoras nos últimos anos. Por exemplo, em 2007 a criação do regime tributário Simples Nacional facilitou sobremaneira a vida dos pequenos empresários ao estabelecer uma alíquota única, apurada em um único formulário cujo preenchimento é hoje totalmente realizado pela Internet. Em julho de 2009 a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa foi estendida ao micro empreendedor individual (MEI) com vistas à formalização das atividades de uma vasta camada de autônomos que atuam na ilegalidade.

Ainda que o contexto institucional tenha evoluído, outros fatores não apresentaram evolução significativa, o que justifica a prioridade que deve ser dada aos estudos e à prática das micro, pequenas e médias empresas.

Estudos recentes realizados no Brasil analisaram a relação entre a longevidade das micro e das pequenas empresas (MPEs) e as características empreendedoras dos seus proprietários (OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2012). Outros estudos teórico-empíricos aplicaram as Teorias do Ciclo de Vida Organizacional à análise da longevidade das MPEs, identificando a relação entre os resultados organizacionais e as escolhas estratégicas nas várias fases de vida da empresa (CEGAN; MATITZ, 2013), assim como as características comuns a cada ciclo encontradas nas MPEs estudadas (SILVA; JESUS; MELO, 2010). Mesmo assim, ainda é baixa a presença de estudos científicos sobre as PMEs brasileiras.

A pesquisa bibliográfica realizada no âmbito deste estudo indica: i) a ausência de estudos científicos sobre as práticas logísticas nas PMEs brasileiras; e ii) uma possível relação entre as prováveis causas de mortalidade das PMEs e as atividades associadas à logística. Assim sendo, a pesquisa retratada nesse artigo posiciona-se no campo de conhecimento de gestão logística, tendo, como foco de análise, as PMEs brasileiras. Considera-se, nesse estudo, que os pequenos e médios empresários devem inspirar-se nos mesmos princípios e práticas de gestão logística das grandes empresas, adequando-os, porém, à realidade das PMEs, já que estas não dispõem da estrutura e dos recursos ao alcance das grandes empresas.

As atividades logísticas encontradas na literatura que terão destaque nesse artigo são compras, planejamento e controle da produção (PCP), administração de estoque, transportes e armazenagem, e atendimento ao cliente, consideradas atividades adequadas à realidade das PMEs brasileiras.

A pesquisa buscou responder quais são as práticas logísticas presentes na gestão das PMEs que contribuem para melhorar o seu desempenho, sendo reconhecidas por seus proprietários como fatores determinantes para a manutenção do negócio, descrevendo e analisando as práticas de logística adotadas por seis PMEs brasileiras.

2. Referencial Teórico

2.1. Pequenas e médias empresas (PMEs)

A existência de recursos acima das necessidades usuais (*slack resources*) influencia a capacidade de uma empresa adotar novas tecnologias, processos e modelos de negócios (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Desde a década de 1980, quando as mudanças no ambiente de negócios se intensificaram, entende-se que as PMEs possuem condições especiais em sua gestão em virtude de serem pequenas demais para recorrer às ferramentas de gestão e aos recursos usualmente à disposição da grande empresa estabelecida (DRUCKER; 1981; LEONE, 1999; THONG, 2001). Por exemplo, são recorrentes as dificuldades que as PMEs têm para reter especialistas e gestores, pois não podem oferecer remuneração equivalente àquela que as grandes empresas pagam por funcionários altamente capacitados. Também se

reconhece que as PMEs são as que usualmente se mostram as mais despreparadas para o ambiente contemporâneo de negócios (IARZINSKI; CACIATORI, 2008). Logo, as PMEs não podem ser entendidas como versões em menor escala de grandes empresas (WALSH; WHITE, 1981).

Segundo Leone (1999), as PMEs apresentam estrutura centralizada e com menos níveis gerenciais, que depende fortemente da atuação direta e polivalente do seu proprietário, contando com poucos departamentos ou funções administrativas. Dado o seu tamanho, as PMEs exercem pouco controle sobre o ambiente externo e dependem fortemente da alocação eficaz de seus recursos para sobreviver. Por serem jovens, têm baixo nível de maturidade nos seus modelos de gestão e contam com quadro de funcionários de baixa especialização. Têm processos de planejamento pouco formalizados, privilegiando a intuição e o curto prazo, e fazem uso de sistemas de informação pouco sofisticados (LEONE, 1999).

Para Resnik (1990), a capacidade de gerenciar a PME está relacionada à atenção do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos para a sua sobrevivência e para seu sucesso, pois as PMEs normalmente não conseguem recuperar-se de uma estratégia que tenha trazido resultados insatisfatórios. Como os primeiros anos são vitais para a empresa, acertar nesses fatores críticos logo no início das atividades é condição fundamental para a sobrevivência do negócio (GOLDE, 1986). Em relação às empresas recém-inauguradas, a experiência na gestão do negócio lhes fará falta perante os desafios futuros do setor (SPILLAN; ZIEMNOWICS, 2003).

A mortalidade das PMEs está relacionada à falta de conhecimento no campo da Teoria Administrativa (CHÉR, 1990; MIGLIATO; ESCRIVÃO FILHO 2004). Entre outros problemas, destacam-se o atendimento ao cliente, a distribuição e a disponibilidade de produtos, e a falta de uso de tecnologias de informação e de integração de processos. No que diz respeito à gestão logística, foco desse estudo, a pesquisa de Camargo et al (2012) destaca que as pequenas empresas geralmente não possuem recursos econômicos para contratar consultores que lhes permitam receber orientação quanto ao desenvolvimento de processos logísticos mais sofisticados.

Modelos explicativos dos ciclos de vida, quando aplicados às pequenas empresas, revelaram que os problemas relacionados à obtenção de clientes e à entrega dos produtos e dos serviços contratados são os maiores problemas no estágio inicial (CHURCHILL; LEWIS, 1983). Resnik (1990) defende que a administração eficiente pode ser apreendida antes que a empresa fique presa aos erros básicos que causam o fracasso das PMEs. Em linha com esse entendimento, a literatura traz exemplos de PMEs que conseguem superar as dificuldades dos primeiros anos, mesmo diante de cenários competitivos adversos. Segundo Mintzberg (2003), as estruturas simples que caracterizam as organizações cujas decisões estão centralizadas nas mãos do empresário gestor, favorecem, até um determinado estágio da vida dessas organizações, a flexibilidade e a adaptabilidade. Nos estágio inicial do ciclo de vida, as pequenas empresas costumam dar mais relevância aos resultados de natureza econômica (CEGAN; MATITZ, 2013). Na medida em que os modelos de gestão das PMEs amadurecem, há maior reconhecimento dos benefícios do acesso às redes de cooperação

como fonte de acesso a recursos e capacidades complementares (MAGALHÃES, DAUDT; PHONLOR, 2009).

Pesquisa do SEBRAE (2003) destacou os fatores de sucesso das PMEs apontados pelos empresários, dividindo-os em três grupos: i) habilidades gerenciais, especialmente aquelas relacionadas ao conhecimento de mercado; ii) capacidade empreendedora, que contém elementos como criatividade, inovação, liderança e flexibilidade; iii) logística operacional. Também foram mencionados, no relatório, o uso de capital próprio, o reinvestimento dos lucros na PME e o uso de sistemas de informação.

Nessa pesquisa interessa entender como essas estruturas impactam nas práticas de logística.

2.2. Gestão logística

A crescente aceitação da importância da logística e do gerenciamento de seus processos tem suscitado a condução de diversas pesquisas que buscam entender os fatores que estão associados à qualidade das práticas logísticas. A questão principal passa a ser a identificação de elementos que estariam presentes nas PMEs que, após terem adotado formalmente conceitos de logística, institucionalizando-os em seu modelo de gestão, passaram a apresentar desempenhos superiores aos de seus concorrentes (FIGUEIREDO; FLEURY, WANKE. 2008).

Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals(CSCMP) (CSCMP, 2011), a gestão logística envolve atividades de gerenciamento de transporte de entrada e de saída, gerenciamento de frota, armazenagem, manuseio de materiais, atendimento de pedidos, *design* de rede logística, e gerenciamento de estoque. Em graus variados, a função logística também inclui suprimento e aquisição, PCP, embalagem, montagem e atendimento ao cliente. Ela está envolvida em todos os níveis: estratégico, operacional e tático de planejamento, e execução. A gestão logística tem papel integrador, que coordena e que aperfeiçoa todas as atividades, bem como promove a integração com outras funções, incluindo Marketing, produção, vendas, finanças e tecnologia da informação.

O CSCMP (CSCMP, 1995, apud HIJJAR; GERVÁSIO; FIGUEIREDO, 2005) identificou, na pesquisa que fundamentou o modelo intitulado “The Leading Edge Best Practice”, que as práticas logísticas eram extremamente similares, independentemente da indústria, da posição no canal e do tamanho da empresa. Mas é possível encontrar, na literatura, estudos que buscam identificar práticas logísticas que têm mais relevância para as PMEs. O estudo de Thurer e Godinho Filho (2012) identificou a reduzida oferta de literatura relacionada ao PCP para as PMEs. Segundo os pesquisadores, as PMEs que fabricam sob encomenda podem adotar aplicativos disponíveis no mercado, o que traria melhorias no *lead time*, no estoque em processo e na pontualidade de entrega em ambientes *Make-to-order* (MTO).

A pesquisa apresentada por Bonfiglio (2005) examinou a logística de Marketing em duas pequenas empresas familiares no ramo de serviços industriais. Segundo o estudo, o grande problema das PMEs é o despreparo para enfrentar os altos níveis de competição, mesmo diante de um mercado em crescimento. Nas condições competitivas atuais, os

consumidores são muito exigentes e detêm conhecimentos, o que exige, das PMEs, altas qualidade e excelência na prestação de serviços. Regra geral, as PMEs são incapazes de usar os mecanismos tradicionais de comunicação e de propaganda à disposição das grandes cadeias e empresas. No entanto, as PMEs podem usar técnicas criativas de relacionamento com parceiros para obterem vantagem competitiva. Essas técnicas incluem parcerias próximas aos fornecedores e o aproveitamento da sua maior proximidade física dos clientes (BONFIGLIO, 2005).

Defende-se, nesse estudo, que as práticas devem considerar os requisitos mínimos que as PMEs podem e devem adotar no que tange à gestão logística, dados os fatores de risco e de sucesso associados às PMEs descritos na sessão anterior. Por conseguinte, os quadros analíticos enfocarão nas seguintes práticas logísticas: Compras, PCP, Administração de Estoque, Transportes e Armazenagem (Logísticas *Inbound* e *Outbound*) e Atendimento ao Cliente. As atividades relacionadas nos Quadros 1 a 5 descrevem, em relação a cada autor pesquisado, as práticas que estes consideram como sendo indispensáveis à gestão das empresas.

Quadro 1: Atividade logística de compras

Prática Logística	Referências
Emprego de software para gestão integrada, e Planejamento dos recursos da empresa (ERP).	Baily et al. (2009); Chopra e Meindl (2003).
Controle das requisições de compras.	Baily et al. (2009); Moreira (2008).
Uso de recurso técnico para determinação de quantidades a comprar no ressuprimento de estoques.	Bowersox e Closs (2007); Ballou (2010).
Organização da seleção e cadastro de fornecedores para compras.	Baily et al. (2009); Fleury et al. (2008).
Formalização de compras através da emissão de pedido.	Baily et al. (2009).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2: Atividade logística de planejamento e controle da produção

Prática Logística	Referências
Programação de produção em função da capacidade industrial e da capacidade em serviços.	Chase et al. (2006); Corrêa e Gianesi (2008); Moreira (2008); Brown et al. (2006).
Controle da produção	Moreira (2008); Ballou (2010).
Desenvolvimento da previsão de produção com base em critérios técnicos.	Moreira (2008); Bowersox e Closs (2007); Wanke (2010); Wemmerlov e Johnson (1997).
Determinação dos parâmetros de produção com base em ferramenta de programação como MRP ou compatível.	Corrêa e Gianesi (2008); Moreira (2008); Taylor (2005).
Determinação do fluxo de produtos acabados com base no prazo de entrega ao cliente.	Wanke (2010); Brown et al. (2006); Stevenson (2006).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 3: Atividade logística de administração de estoques

Prática Logística	Referências
Determinação da forma pela qual o estoque é controlado	Bowersox e Closs (2007); Ballou (2010).
Adoção de medidas de avaliação de estoque	Bowersox e Closs (2007); Gonçalves (2007).
Previsão de estoque para atendimento aos clientes em eventos especiais (demanda inchada)	Bowersox e Closs (2007); Chopra e Meindl (2003).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4: Atividade logística em transportes e armazenagem (inbound e outbound)

Prática Logística	Referências
Avaliação e qualificação dos transportadores para prestação de serviços	Fanti (2007); Chopra e Meindl (2003).
Contratação de transportadores de forma centralizada	Fanti (2007).
Avaliação de desempenho dos transportadores	Fanti (2007); Brown et al. (2006).
Integração operacional das atividades de suprimento, transferência e entrega	Fanti (2007); Taylor (2005).
Uso de tecnologia da informação voltada ao gerenciamento de transporte	Fanti (2007); Chopra e Meindl (2003); Christopher (2007).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5: Práticas logísticas em atendimento ao cliente

Prática Logística	Referências
Programação do prazo de entrega com o cliente	Christopher (2007); Bowersox e Closs (2007).
Controle do corte de produtos no atendimento do pedido	Bowersox e Closs (2007); Chopra e Meindl (2003).
Suficiência de recursos para captação de pedido dos clientes	Bowersox e Closs (2007); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010).
Controle da documentação e informações sobre atendimento de pedidos	Bowersox e Closs (2007); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010).
Capacidade estruturada de atendimento aos clientes em caso de reclamações e no pós-venda	Bowersox e Closs (2007).

Fonte: Elaboração própria.

3. Metodologia

Dado que o problema da pesquisa quer levantar a percepção dos próprios empresários, este estudo baseou-se em evidências empíricas qualitativas, colhidas junto aos gestores de seis PMEs. A unidade de análise primária são as práticas logísticas, mais especificamente as atividades de compras, PCP, administração de estoque, transportes e armazenagem e atendimento ao cliente presentes em PMEs que atuam nos ramos industrial,

comercial e de serviços. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa requer do pesquisador menor rigidez no plano inicial da pesquisa, já que podem ocorrer mudanças no processo, nos indivíduos e nos locais. Sendo assim, a pesquisa buscou, indutivamente, identificar práticas não levantadas nos quadros analíticos, mas que pudessem estar presentes no campo. A escolha do referencial dessas práticas privilegiou os livros-texto de fácil alcance aos micros e pequenos empresários.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva e explicativa. Descritiva na medida em que as pesquisas desse tipo têm, como objetivo primordial, levantar as características de determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2003). As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática recorrem (GIL, 2008). Explicativa porque buscou identificar as práticas que eram consideradas as mais relevantes na opinião dos próprios empresários, e levantar alguns fatores que poderiam justificar essas percepções.

Quanto aos meios, a pesquisa é um estudo de campo, já que, como afirma Gil (2008), busca aprofundar a análise da questão proposta utilizando técnicas de observação direta de um grupo social específico - no caso, os pequenos e médios empresários. As empresas contatadas para a pesquisa, cuja seleção foi intencional, estão dentro dos segmentos de indústria, de comércio e de serviços, obedecendo aos seguintes critérios: i) limites de receita operacional bruta anual entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 90 milhões (BNDES, 2011); ii) pelo menos cinco anos em atividade; iii) acessibilidade para contato com os sócios ou responsáveis diretos pela gestão. As empresas escolhidas estão assim divididas:

- Duas empresas do setor de comércio, voltadas para o ramo de varejo, mais especificamente para a comercialização de gêneros alimentícios;
- Duas empresas do setor industrial, sendo a primeira no ramo de fabricação de móveis e a segunda na indústria de refrigerantes;
- Duas empresas do setor de serviços, sendo a primeira do ramo de manutenção e reparo de veículos nacionais e importados e a outra uma indústria de serviços gráficos.

Os sujeitos das pesquisas foram selecionados com base na representatividade da posição que ocupavam na gestão das PMEs. Como primeira opção, escolhia-se um dos sócios proprietários e, no impedimento deste, o indivíduo de maior responsabilidade na gestão da PME e que tivesse, sob sua responsabilidade, atividades da área de logística pesquisadas.

O Quadro 6 apresenta um resumo da identificação das empresas e o perfil dos entrevistados:

Quadro 6: Empresas e participantes da pesquisa

Empresa	Representante da empresa
Móveis 2K Ltda.	Gerente comercial (Sócia proprietária)
Refrigerantes Itamonte Ltda.	Gerente de produção (Engenheira Industrial)
Supermercado Charme Ltda.	Gerente Geral (Sócio proprietário)
Mercado Hexa e Tal Com. Alimentos Ltda.	Gerente Geral (Sócio proprietário)
Auto Center Xodó do Censlau Ltda.	Gerente da Oficina (Sócio proprietário)
Ultra Set Editora Ltda.	Gerente de compras (Sócio proprietário)

Fonte: Elaboração própria.

As evidências foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas. Os roteiros das entrevistas continham 24 perguntas que tinham, por objetivo, captar as opiniões dos participantes sobre as práticas logísticas que usavam em suas empresas. Uma última pergunta, de caráter aberto, questionou os gestores sobre quais dessas práticas eles consideravam determinantes para a manutenção do negócio.

O resultado das entrevistas foi posteriormente decodificado, constituindo uma fase que, segundo Gil (2008), exige a análise de conteúdo resultante da pesquisa, constituindo geralmente uma fase de extenso trabalho que tem, como propósito, administrar as decisões estabelecidas na fase de planejamento. As narrativas obtidas foram tratadas por meio da técnica de análise temática, que busca o desmembramento do texto em unidades, ou seja, a descoberta, usando procedimentos sistemáticos e objetivos, dos diferentes núcleos que podem ser obtidos das falas, posteriormente reagrupados em classes ou em categorias (BARDIN, 2002).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Fluxos logísticos

A empresa de Móveis 2k vendia móveis sob encomenda e também móveis e acessórios de linha para o caso de produtos padronizados e com alto giro. As compras de madeira eram feitas sem o uso de *software*, mas estavam apoiadas por práticas logísticas. Muitos dos móveis eram feitos com madeira de demolição, o que exigia práticas específicas para esse mercado. No caso dos móveis sob encomenda, a produção era feita mediante pedidos e, para os produtos de linha, havia pequenos estoques reguladores. Na fábrica, o transporte tanto *inbound* quanto *outbound* era terceirizado. A loja no Rio de Janeiro usava um caminhão próprio para as entregas. O atendimento ao cliente no pós-venda era feito via telefone e via *e-mail*.

Na empresa de Refrigerantes Itamonte a equipe de vendas cumpria um roteiro pré-definido de atendimento aos clientes. O PCP iniciava com a previsão de demanda e estava apoiado em um *software* de gestão. As compras de matéria prima eram feitas com base no PCP. Os níveis de estoques eram reduzidos em função do pouco espaço físico de armazenagem e pelo alto giro dos produtos. O transporte *inbound* era terceirizado e a distribuição de produtos usava frotas terceirizada e própria da empresa. O atendimento ao cliente era feito pelo *site* e pela linha 0800. O contato no pós-venda buscava solucionar

problemas quanto ao corte de pedidos e a defeitos técnicos que comprometiam a qualidade dos produtos.

O Supermercado Charme realizava suas compras de produtos e controlava seus estoques nas lojas mediante previsão de demanda e com apoio de *software* de gestão integrada. Usava frota própria no transporte *inbound*. O atendimento ao cliente estava apoiado por linha 0800 e pelo *site*, que era usado pelos clientes para o envio de comentários e de reclamações.

Na empresa Mercado Hexa e Tal as compras eram realizadas com base em necessidades de reposição e não estavam apoiadas em *softwares*. O controle de estoques era feito com base na experiência do proprietário. O atendimento ao cliente era feito através de serviço de ouvidoria.

A empresa Ultra Set realizava suas vendas mediante roteiro de visita aos clientes. O PCP, as compras e o controle de estoques eram feitos com base em *software* de gestão integrada. Os transportes *inbound* e *outbound* eram todos terceirizados. Para atender posteriormente ao cliente a empresa utilizava os registros dos problemas detectados pelos vendedores das reclamações dos clientes.

Na empresa Auto Center Xodó as vendas ocorriam mediante a visita de clientes à empresa para diagnóstico. A empresa mantinha um estoque mínimo de peças de alto giro, e as compras das peças especiais eram feitas após fechado o serviço. Não era utilizado qualquer *software* de gestão. O atendimento ao cliente feito pelo sócio proprietário da empresa.

4.2. Conhecimento acerca das práticas logísticas

O Quadro 7 sintetiza as práticas logísticas que os responsáveis pelas empresas alegaram conhecer. Para melhor análise desta etapa da pesquisa, as empresas estão separadas por setores de atividade, a saber, industrial, comercial e de serviços.

A análise da atividade de compras demonstra que emprego de *software*, controle das requisições de compras, seleção e cadastro de fornecedores, e pedido para formalização de compras, são práticas valorizadas na gestão das empresas visitadas. Nas entrevistas realizadas, os gestores revelaram a importância do uso de *softwares* eficientes como orientadores de suas decisões. Nas empresas do setor industrial, bem como a da área de serviços com práticas de produção, ficou demonstrada a necessidade de investimentos para atualização ou substituição dos *softwares* utilizados para que pudessem trazer maior integração com produção, finanças e vendas. O depoimento a seguir revela a contribuição dos *softwares* de gestão para uma das empresas do ramo industrial:

A empresa faz uso do *software* que foi desenvolvido especialmente para a indústria gráfica [...] *software* permite desenvolver atividades de controle de estoque, cadastro de fornecedores, cotação de preços e finalização da compra, controle financeiro: contas a pagar e receber e faturamento dos pedidos.

Na atividade de PCP, algumas práticas logísticas mostraram-se mais desenvolvidas nas empresas do setor industrial: controle da produção - constituído de acompanhamento das condições de atendimento das encomendas mediante pedido (demanda de produção) - e administração do espaço físico e do maquinário disponível, considerados determinantes para o desenvolvimento da atividade de planejamento nas empresas pesquisadas. A empresa que fazia uso de um *software* de gestão apresentava práticas mais estruturadas, como pode ser visto na fala a seguir: “De acordo com a ordem de serviço, o sistema informa a máquina a ser utilizada, o tempo de máquina, o tempo de acabamento, o tipo de material e a quantidade necessária para a execução do serviço”.

A prática logística de administração de estoques revelou uma acentuada preocupação em manter níveis reduzidos para o atendimento das necessidades do negócio, pois estoques parados, sem o giro no tempo devido ou por excesso nas previsões de compras, significavam a necessidade de maiores descontos nas vendas para sua regularização, comprometendo as margens de lucro:

[...] compras, realizadas de forma estruturada, bem estudada, a um bom preço, sem formar estoques, aproveitando sempre as melhores oportunidades do mercado [...] controle de estoque para aproveitamento dos materiais na produção evitando que determinados itens fiquem parados sem utilização, gerando perdas para a empresa.

As empresas recorriam predominantemente ao transporte terceirizado. Nos serviços de transporte *inbound*, contratados ou indicados pelos fornecedores, os transportadores com bom desempenho eram aproveitados pelas empresas em futuras contratações. Da mesma forma, nos serviços de transporte *outbound* contratados ou indicados pelas empresas clientes, os transportadores eram aproveitados para prestação de serviços. A ausência de práticas mais estruturadas de avaliação, de qualificação e de contratação centralizada de serviços de transporte, face às limitações de recursos típicas das PMEs, eram, em parte, compensadas pelo aproveitamento destas indicações dos clientes que contratavam transporte terceirizado, como fica claro no depoimento abaixo:

[...] fornecedores que fazem as entregas de matéria prima indicam as transportadoras que conforme a qualidade da prestação de serviços, passam a fazer parte do cadastro da empresa para futuras contratações. Da mesma forma, as empresas transportadoras que são indicadas pelos clientes para despacho de seus pedidos, dependendo da qualidade de serviço, são aproveitadas para o cadastro na empresa.

Verificou-se o uso intenso, nas empresas pesquisadas, de práticas logísticas voltadas ao atendimento ao cliente, independentemente do setor de atividade econômica pesquisado. Os respondentes mostraram-se receosos com a programação dos prazos de entrega acordados com o cliente, com o corte de produtos dos pedidos ou com itens procurados e não atendidos. Nesses casos, havia uma preocupação com o resgate da informação e com a posterior regularização da falta de produto gerada pelo corte. O depoimento a seguir deixa clara essa preocupação no caso das empresas de serviços:

[...] situações em que o cliente não encontra na loja disponível o produto que deseja, ou que, mediante sugestão, solicita que seja comprado, têm suas ocorrências registradas, e o gerente de cada loja informa à área de compras para que possa avaliar a solicitação do cliente.

Quadro 7: Práticas logísticas nas empresas pesquisadas

ATIVIDADES	PRÁTICAS LOGÍSTICAS IDENTIFICADAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS	EMPRESAS INDUSTRIAIS		EMPRESAS COMERCIAIS		EMPRESAS DE SERVIÇOS	
		1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª
Compras	Emprego <i>software</i> na gestão empresa						
	Controle das requisições de compras						
	Recurso para ressurgimento de estoques						
	Seleção e cadastro de fornecedores						
	Pedido para formalização de compras						
PCP	Programação produção x capac. industrial						
	Controle da produção (desenvolvimento)						
	Prev. prod. com base critérios técnicos						
	Parâmetros prod., MRP ou compatível						
	Fluxo prod. c/ base prazo entrega						
Estoques	Controle de estoque (diário, periódico, etc.)						
	Avaliação de estoque (rotação, ABC, etc.)						
	Prev. de estoques para demanda inchada						
Transportes	Aval. e qualificação dos transportadores						
	Contratação centralizada transportadores						
	Avaliação desempenho transportadores						
	Integração <i>Inbound e Outbound</i>						
	Recurso de TI na gerência do transporte						
Clientes	Programação prazo entrega com o cliente						
	Cont. do corte de produtos nos pedidos						
	Recursos para captação de pedidos						
	Controle das informações sobre pedidos						
	Atend. das reclamações e no pós-venda						

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Práticas logísticas consideradas contribuintes para a manutenção do negócio

Dentre o referencial teórico considerado, destacam-se respectivamente, nesta análise, os pressupostos de Baily et al (2009), de Bowersox e Closs (2007) e de Figueiredo (2008), relativos às atividades logísticas de compras, de administração de estoques e de atendimento ao cliente. O Quadro 8 resume as práticas logísticas abordadas nesta seção, que os gestores consideraram como contribuintes para a manutenção dos seus negócios.

A empresa Móveis 2K atua em setor marcado por forte concorrência. Por conseguinte, a possibilidade de realizar compras com pagamento a vista para fornecedores cadastrados mostrou-se estratégia competitiva efetiva para a empresa: além de obter descontos maiores, também permitia escolher matéria prima de boa qualidade, tendo a possibilidade de realizar trocas do material em caso de problemas. Estava claro, para a dona da empresa que as empresas concorrentes que compravam menores quantidades não conseguiam obter as mesmas vantagens em suas negociações. Seu depoimento deixa clara a importância dessa prática:

[...] devido à especificidade da principal matéria prima que utilizamos, a madeira, estruturamos um cadastro com fornecedores que atendam aos requisitos de sustentabilidade previstos em lei e que tenham acesso aos locais onde a matéria prima pode ser disponibilizada.

Quadro 8: Práticas consideradas mais relevantes para a manutenção dos negócios

ATIVIDADES	PRÁTICAS LOGÍSTICAS
COMPRAS	Emprego <i>software</i> na gestão empresa
	Controle das requisições de compras
	Recurso para ressurgimento de estoques
	Seleção e cadastro de fornecedores
	Pedido para formalização de compras
ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	Controle de estoque (diário, periódico, etc.)
	Avaliação de estoque (rotação, ABC, etc.)
	Previsão de estoque para demanda inchada
ATENDIMENTO AO CLIENTE	Programação prazo de entrega com o cliente
	Controle do corte de produtos nos pedidos
	Recursos para captação de pedidos
	Controle das Informações sobre pedidos
	Atendimento das reclamações e no pós-venda

Fonte: Elaboração própria.

No Supermercado Charme, o sócio proprietário mostrou-se satisfeito com os recursos dos quais havia lançado mão até o presente momento para a estabilidade e manutenção do negócio. Ele considerava como práticas logísticas contribuintes para manutenção do negócio aquelas dedicadas ao relacionamento com os clientes, resultado do bom atendimento que o supermercado oferecia e as parcerias com os fornecedores e prestadores de serviços. O entrevistado declarou ao final da entrevista que

[...] é preciso a empresa ter uma boa logística que lhe permita cuidar desde o abastecimento da loja através de boas negociações em compras ao serviço de loja oferecido aos clientes, transferindo-se produtos entre lojas, se necessário for, para atendê-lo e normalizar estoques.

Há evidências de que a utilização de *software* com o apoio de uma consultoria para implantação do sistema contribuiu sobremaneira para o Supermercado Charme alcançar visão gerencial que apresentava pontos em comum com os pressupostos obtidos no referencial teórico. Dados os poucos recursos disponíveis, inclusive de espaço físico, as preocupações com o giro do estoque foram sistematicamente enfatizadas. A atenção ao aproveitamento dos materiais disponíveis no estoque, evitando a perda da qualidade pela falta de conservação adequada, o que poderia gerar custos para a empresa, foi considerada prática fundamental para a manutenção do negócio. O gerente de compras da empresa Ultra Set Editora reconhece que

[...] práticas de compras realizadas de forma bem estruturadas, bem estudadas, resultado de boas negociações, com especial cuidado de não formar estoques, aproveitando sempre as melhores oportunidades que o mercado podia oferecer, constituíram um diferencial para a empresa.

5. Considerações Conclusivas

Esse artigo buscou responder quais as práticas logísticas presentes na gestão das PMEs que contribuíram para melhorar o seu desempenho, sendo reconhecidas por seus proprietários como fatores determinantes para a manutenção do negócio.

Os resultados obtidos permitem identificar o despertar das PMEs estudadas para o potencial das atividades logísticas para a melhora do seu modelo de gestão. Os esforços dedicados pelas empresas pesquisadas às práticas de compras, à administração de estoques e ao atendimento ao cliente foram interpretados, pelos sócios proprietários, como instrumentos importantes na gestão do negócio, contribuindo para a manutenção e para o crescimento das empresas. Também ficou clara a importância dos *softwares* de gestão como ferramenta de apoio à melhoria das práticas logísticas.

Foram identificados três quartos das práticas de compras na gestão das empresas pesquisadas, fato que talvez possa ser explicado pelo peso que essas atividades representavam em relação aos custos totais das PMEs. Logo, qualquer melhora nas compras repercutia diretamente no resultado final do negócio. A ausência de uma estrutura formal, tal como um “setor de compras”, era, em parte, compensada pela atuação constante dos

empresários nas negociações com fornecedores. Sem uma definição dos limites de decisão frente às negociações que uma área de compras necessitaria ter, os empresários acabavam por suprir essa ausência com o seu poder de decisão frente às negociações.

Na atividade de compras verificou-se também que não importava o tempo de existência da empresa no mercado ou se ela era de pequeno ou de médio porte. O alto envolvimento dos empresários nas negociações de compras pode sugerir que, nas empresas de maior porte, os executivos possam considerar indispensável dedicarem parte de suas agendas a essa prática, estando presentes nos momentos de negociações nos futuros “departamentos de compras”.

As empresas pesquisadas apresentaram cerca da metade das práticas de gestão de estoques indicadas na literatura. Esse resultado é, em parte, decorrente do uso inadequado dos *softwares* existentes e das dificuldades com a padronização de processos. O problema era contornado com a contagem sistemática dos saldos disponíveis, sendo tal medida utilizada também como instrumento para controle das perdas. Regra geral, as PMEs visitadas procuravam manter estoques reduzidos, seja por necessidade de controle do capital neles investidos, seja em razão de que, quanto maiores os saldos existentes, maiores as dificuldades para controle das quantidades, dos prazos de validade e da ocupação do espaço físico.

As PMEs em sua maioria relataram, nas entrevistas, uma boa capacidade de reposição dos estoques em qualquer período do ano, conseguindo, por meio de seus fornecedores, garantias de resuprimento, mesmo próximo aos períodos sazonais de aumento da demanda. Este dado pode sugerir que, diante de estabilidade da economia, do objetivo de melhorar a eficiência em seus prazos de atendimento e de evitar cortes de produtos no faturamento dos pedidos, as PMEs possam se apoiar na capacidade de negociar, com seus fornecedores, maiores quantidades e prazos na reposição de estoques, buscando uma relação de parceria, ainda que isso possa implicar maiores custos.

Atendimento ao cliente apresentou incidência de cerca de 80% das práticas adotadas pelas empresas em sua gestão, indicando que, em qualquer setor pesquisado, o cliente estava no “centro das atenções das empresas”. Independentemente da maturidade do negócio, as empresas pesquisadas não relataram preocupações com investimentos em propaganda. Talvez esta condição possa justificar o fato de as empresas terem demonstrado considerável empenho nas práticas voltadas ao atendimento aos clientes. Estar mais próximo de quem, na opinião dos entrevistados, mantinha o negócio, parece ter ajudado estas empresas a colherem de forma mais rápida aquilo que deveriam esperar como resultado do emprego de outros meios para fidelização dos clientes. Os empresários mostraram-se interessados no que os clientes tinham a reclamar, estando mais próximos destes, talvez como forma de compensar a ausência de outra importante ferramenta de apoio à gestão dos negócios: os indicadores de desempenho. Fica claro como algumas PMEs adaptavam a prática à sua realidade. Por exemplo, no Mercado Hexa e Tal, o serviço de ouvidoria era feito diretamente pela mãe do proprietário, uma simpática senhora que mostrava grande empatia com os clientes.

As atividades de PCP e transportes *inbound* e *outbound* apresentaram a menor incidência de práticas logísticas na gestão dos negócios, respectivamente, 45% e 20%. Em relação ao PCP, a conclusão a que se pode chegar é o fato de que a atividade é dependente de uma estruturação dos processos e da definição de parâmetros técnicos, bem como do uso de *softwares* que tragam a disciplina na gestão da capacidade industrial da empresa. Quanto às atividades de transportes, os resultados verificados revelam que o desinteresse por parte das empresas de um modo geral acaba por ocultar muitas oportunidades ainda não exploradas.

Absorvidas que estavam pelo dia a dia de suas operações, as empresas não dedicavam o tempo necessário à análise das sinergias que poderiam vir a explorar. É importante observar que a questão pode ir muito mais além, se colocados em pauta temas como poluição ambiental, políticas de transporte compartilhadas para a sustentabilidade, e dificuldades de infraestrutura intermodal disponíveis no país, bem como a capacidade de deslocamentos nas congestionadas áreas urbanas. São questões complexas e urgentes, que todas as empresas, independente do porte de seus negócios e dos setores em que atuam, deverão, em algum momento, incluir em seus modelos de gestão. Além do mais, a logística verde pode se constituir em um elemento de diferenciação para a PME.

De forma consolidada, os resultados da pesquisa revelaram incidência, na gestão das empresas visitadas, de um pouco mais da metade das práticas logísticas indicadas nos manuais à disposição do pequeno e do médio empresário. As visitas de campo demonstraram que existe um longo caminho a ser vencido para alcançar maiores níveis de adoção das melhores práticas, particularmente aquelas que exigem maiores padronização e integração de processo, e o uso de *softwares* mais sofisticados. Ainda assim, pode-se depreender, dos relatos obtidos, que os esforços realizados com a aplicação de técnicas de gestão no geral – e de logística em particular – revelaram-se fundamentais para a manutenção e para a competitividade das empresas estudadas. A pesquisa de campo também demonstrou que alguns empresários, cientes desse impacto, buscaram uma formação mais avançada em gestão, inclusive em nível de pós-graduação.

Os autores da pesquisa aqui empreendida entendem que os resultados obtidos nos seis casos estudados não podem ser estendidos ao extenso e complexo universo das PMEs brasileiras, Ainda assim, o estudo traz uma clara contribuição para os gestores das PMEs ao revelar as práticas que mais contribuíram para a manutenção dos negócios das empresas estudadas, destacando a evolução dessas práticas logísticas no crescimento das empresas analisadas. O estudo também traz relevantes informações para os demais públicos, tais como professores, pesquisadores e estudantes, podendo servir como fonte de informação complementar aos estudos voltados a este expressivo campo de atuação na economia, as PMEs, hoje tão enfatizado nas políticas públicas do país.

Referências

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Porte de empresa**: a classificação do porte das empresas foi definida nas circulares nº 10/2010 e 11/2010, de 05 de março de 2010. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2011.
- BONFIGLIO, A. **Marketing logistics for a small business in the service industry** – 2005. Senior Honors Theses. Paper 76. Disponível em: <<http://commons.emich.edu/honors/76>>. Acesso em: outubro de 2012.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- BROWN, S.; LAMMING, R.; BESSANT, J.; JONES, P. **Administração da produção e operações**: um enfoque estratégico na manufatura e nos serviços. São Paulo: Elsevier, 2006.
- CAMARGO, C.A.G.; MARTÍNEZ, J.L.; MÁLCON C.; CAVAZOS, J.H. Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas. **Proceedings of the Global Conference on Business & Finance**, v.7, p.1007-1015, 2012.
- CEGAN, E.; MATITZ, R.S. Resultados organizacionais e escolhas estratégicas em micro e pequenas empresas sobreviventes ao estágio inicial do ciclo de vida. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 37., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- CHASE, R.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- CHURCHILL, A.D.; LEWIS, V. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v.61, n.3, p.30-50, 1983.
- CORRÊA, H.L.; GIANESI, I. G.N. **Just in time, MRP II e OPT**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese, 1990.
- CSCMP - COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Supply chain and logistics terms and glossary, 2005.
- CSCMP - COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.cscmp.org>>. Acesso em: 01 ago. 2011.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DRUCKER, P.F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, P.F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: HarperBusiness, 1986.
- FANTI, R. **Práticas da gestão do transporte rodoviário de cargas nas empresas – 2007**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 01 jul. 2011.
- FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2008.
- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor 2010. **Global Entrepreneurship Research Association**, 2010. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs>> Acesso em: 01 out. 2012.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor 2012. **Global Entrepreneurship Research Association**, 2012. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs>> Acesso em: 01 jul. 2013.
- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v. 9, p. 7-34.
- GONÇALVES, P.S. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- HIJJAR, M.F.; GERVÁSIO, M.H.; FIGUEIREDO, K. **Mensuração do desempenho logístico e o modelo world class logistics**, parte 1. Rio de Janeiro: Centro de Estudos em Logística; COPPEAD; UFRJ, 2005. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 06 jun. 2011.
- IAROSINSKI, A.; CACIATORI, I. Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas. **XIII SIMPEP/UNESP – Simpósio de Engenharia de Produção/Bauru-SP**, novembro, 2008.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Série Estudos e Pesquisas – Informação Econômica, n. 1, Rio de Janeiro, 2003. IBGE. **Demografia das empresas – 2010**.
- LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.91-94, 1999.
- MAGALHÃES, J.M.; DAUDT, C.G.; PHONLOR, P.R. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba, vol.13, n. 4, art. 4. Out/Dez., 2009.
- MIGLIATO, A. L. T; ESCRIVÃO, E. F. A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP - SEMEAD, 7., São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.
- MORAES, D.G.A.; TERENCE, A.F.; BIGATON, A.LW. ESCRIVÃO FILHO, E. A estruturação organizacional das micro e pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 4., Resende - RJ. **Anais...** Resende: AEDB, 2007.
- MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- OLIVEIRA, J.R.C.; SILVA, W.A.C.; ARAÚJO, E.A.T. Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE's da microregião de Teófilo Otoni-MG. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 36., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Makroon Books, 1990.
- SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes a taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. SEBRAE - Relatório de Pesquisa. Brasília, Ago./2003.
- SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**. São Paulo: SEBRAE – SP, 2008.
- SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. SEBRAE – SP, 2012.
- SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. SEBRAE – Brasília, 2013.

- SILVA, W.A.C.; JESUS, D.K.A.; MELO, A.A.O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem-MG. **Revista de Gestão**, v.17, n.3, p.245-263, 2010.
- SPILLAN, J. E.; ZIEMNOWICZ, C. Strategic management in small retail businesses: the case of Guatemala. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 4, p. 461-478, 2003.
- STEVENSON, M. Refining a workload control concept (WLC): a case study. **International Journal of Production Research**. V. 44 – n.4, p. 767-790, 2006.
- TAYLOR, D.A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson Addison – Wesley, 2005.
- THONG, J.Y.L. Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. **Omega**, v, 29, p.143-156, 2001.
- THURER, M.; GODINHO FILHO, M.. Redução do *lead time* e entregas no prazo em pequenas e médias empresas que fabricam sob encomenda: a abordagem workload control (WLC) para o planejamento e controle da produção (PCP). **Gestão da Produção (online)**. v.19, n.1, p. 43-58. 2012.
- TORNATZKY, L.G., FLEISCHER, M. **The processes of technological innovation**. Massachusetts: Lexington Books; 1990.
- VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- WALSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, v.59, n. 4, p.18-32, july-august, 1981.
- WANKE, P.F. **Gerência de operações: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.
- WEMMERLOV, U.; JOHNSON, D.J. Cellular manufacturing at 46 user plants: implementation, experiences and performance improvements. **International Journal of Production Research**, v.35, n.1, p.29-49, 1997.
- WENHONG, Z.; LIUYING, F. The impact of entrepreneurial thinking system on risk-taking propensity and entrepreneurial behavior. **Journal of Chinese Entrepreneurship**, v.2, n.2, p.165-174, 2010.