

EMPREENDEADORISMO E SUAS IMPLICAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA INDÚSTRIA MOAGEIRA DE TRIGO

ENTREPRENEURSHIP AND ITS IMPLICATIONS IN THE SUPPLY CHAIN OF A WHEAT MILLING COMPANY

Janis Elisa Ruppenthal*
Michele Medianeira Martins Freitas**

RESUMO

Essa pesquisa visa estudar se a inovação na CSs de montante a jusante em uma Indústria Moageira de trigo pode ser obtida através da integração dos seus atores. Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, tendo como base as empresas integrantes da CSs da Indústria Moageira de trigo. Os resultados demonstraram que as relações da indústria moageira de trigo com os seus integrantes da CSs são baseadas em respeito, cooperação e comprometimento. Logo, percebe-se que o empreendedorismo exerce inúmeras implicações na cadeia de suprimentos, dentre essas a gestão empreendedora tem um caráter relevante de balanceamento, combinando e dosando aspectos de integração e de autonomia para a CSs. E esses são fundamentais para o sucesso de uma cadeia com objetivos inovadores.

Palavras-chave: Integração. Gestão Empreendedora. Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

This research aims to study if innovation in SC from top to bottom in a wheat milling company can be obtained through the integration of its actors. This is a case study of a qualitative, exploratory and descriptive nature, based on the companies comprising the SC of the wheat milling company. The results demonstrated that the relationships of the wheat milling company with their members of SC based on respect, cooperation and commitment. Thus, it is clear that entrepreneurship has many implications in the supply chain, among these, entrepreneurial management has a relevant balancing character, blending and dosing some aspects of integration and autonomy to the SC. These are fundamental to the success of a chain with innovative goals.

Keywords: Integration. Entrepreneurial Management. Supply Chain.

Introdução

Atualmente as empresas deparam-se com uma economia de mudanças no ambiente competitivo, caracterizadas por inovações oriundas de demandas dos

* Universidade Federal de Santa Maria. profjanis@gmail.com

** Faculdade Palotina. freitas.mf@hotmail.com

consumidores, entre outros fatores. Consequentemente levam as mesmas a constantes necessidades de antecipações de tendências, ou pelo menos, retorno imediato no que se refere às ações de adaptações às novas realidades. Frente a isso, as empresas estão adaptando-se às inovações, seja por meio de novos produtos, serviços ou estratégias de gestão para manterem-se no mercado.

Nesse sentido, as empresas necessitam de indivíduos capazes de visualizar e perseguir as oportunidades, desenvolvendo novas formas de utilização de recursos, promovendo o comportamento empreendedor, para manterem-se aptas à concorrência do mercado (BUENO; LEITE; PILATTI, 2004; GOMES, 2008). O estudo sobre empreendedorismo engloba o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, a iniciativa na formação de times, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional (BRUSH et al., 2003).

Tendo isso em vista, a gestão da cadeia de suprimentos (CSs) fundamenta-se em parcerias entre empresas da mesma cadeia, através da integração de processos, relacionamentos de longo prazo, colaboração e compartilhamento de informações, com o propósito de satisfazer clientes e obter melhoria em custos e prazos (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; MENTZER et al., 2001; CHOPRA; MEINDL, 2011).

Percebe-se que o papel dos gestores da CSs está mudando, pois na organização do futuro os mesmos devem enfatizar fatores como: conhecimento, colaboração, parcerias inter-organizacionais e operacionais integradas com fornecedores, visando aumentar o desempenho, com menos recursos. Essa evolução da integração na gestão da CSs baseia-se no fato de que os gestores devem possuir um conjunto de habilidades, conhecimentos, capacidades e sistemas necessários não só para identificar oportunidades, mas também para agir sobre as mesmas (HANDFIELD et al., 2009).

A partir do exposto define-se o seguinte problema de pesquisa que compõe o escopo básico na orientação desse estudo: A inovação da CSs de montante a jusante em uma Indústria Moageira de trigo pode ser obtida através da integração dos seus atores? Nesse contexto, o estudo será norteado pelos seguintes objetivos específicos: Identificar os integrantes da cadeia de suprimento da Indústria Moageira de trigo; Verificar e compreender as relações da Indústria Moageira de trigo com seus integrantes da cadeia de suprimento e averiguar as implicações do empreendedorismo para a integração na CSs da Indústria Moageira em questão.

1 Revisão Bibliográfica

Essa seção destina-se a fundamentar o estudo, iniciando com uma contextualização sobre empreendedorismo e inovação, com foco na relação empreendedor/empreendedorismo, inovação e gestão empreendedora. Na sequência, apresentam-se as principais características da gestão da cadeia de suprimentos.

1.1 Empreendedorismo, Inovação e Gestão empreendedora

De acordo com Kuratko e Audretsch (2009), empreendedorismo é o processo dinâmico de criação de riqueza incremental. Essa riqueza é criada por indivíduos que assumem os grandes riscos em termos de equidade, com o compromisso de agregar valor a um produto ou serviço. Hisrich e Peters (2004) comentam que quase todos os conceitos de empreendedorismo são unânimes sobre as características do empreendedor: ter iniciativa e organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos com a finalidade de transformar recursos e circunstâncias em algo prático, assumindo riscos calculados.

Hult, Snow e Kandemir (2003) salientam que o empreendedorismo relaciona-se com diferentes formas e arranjos organizacionais com objetivo de obter resultados empresariais eficazes, contrariando a noção de impacto independente e direto do empreendedorismo na atuação da organização. Dessa forma, o empreendedorismo é um tema de vasta amplitude, abrangendo o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, a importância de uma indústria, a iniciativa na constituição de times, a criação destrutiva saudável assim como a mudança organizacional (FERNANDES; SANTOS, 2008).

Nesse contexto, o empreendedor depara-se com uma nova configuração organizacional que demanda competências diferenciadas para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio. Isso indica a exigência de conhecimentos além das ferramentas de gestão, assim como uma postura reflexiva, proativa e adaptativa assegurando êxito (SCHÖN, 1983; GIBB, 1999). Torna-se importante a implantação de estratégias que possam promover mudanças radicais na estrutura das empresas. Todavia, a introdução de inovações exige algumas características fundamentais, conforme salienta Vasconcelos (2000) como perspicácia empresarial, um desenho organizacional que possibilite à organização perceber oportunidades de mercado e usar seus recursos de

forma adequada, bem como um processo contínuo que envolve aprender e “desaprender”, dentre outros elementos que podem ser considerados no âmbito da empresa.

Hashimoto (2007) afirma que a inovação pode estar presente na otimização de um processo, na criação de uma forma de minimizar custos e desperdícios, na renegociação de um contrato com um fornecedor de maneira que ambas as partes saiam ganhando, entre outros. Para Pinchot e Pellman (2004), Dornelas (2007) e Hashimoto (2007) é fundamental considerar, no contexto da inovação, que a mesma contemple a participação de todos os colaboradores, compreendendo que o fator inovador não está atrelado somente ao produto, e sim em qualquer ponto na organização.

Conforme Reis (2004) um aspecto relevante de força nas organizações modernas é a inovação tecnológica, que é o principal agente de mudança no mundo atual, uma vez que na competição global não é suficiente um grupo comportar todo o contingente por demanda que requer a era do conhecimento. Isso é produto da interação de todos na organização.

Sob essa perspectiva, Le Boterf (2003 apud GOMES, 2008) salienta que espera-se de uma gestão empreendedora um profissional competente, em que o mesmo saiba administrar uma situação complexa, envolvendo: saber agir e reagir com competência; saber combinar recursos e mobilizá-los em determinado contexto; saber transpor; saber aprender, do qual o profissional consegue tirar um aprendizado de sua experiência; e por fim, o saber se engajar.

Portanto, percebe-se a importância que a inovação exerce em uma gestão empreendedora, uma vez que é uma força energizante para todos que integram a mesma, conseqüentemente incentiva a construção de uma fonte vital de energia competitiva (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007 apud SOUZA; LOPEZ JÚNIOR, 2011).

1.2 Gestão da cadeia de suprimentos

Para Mentzer et al. (2001), Chen e Paulraj (2004), Gibson, Mentzer e Cook (2005), Burgess, Singh e Koroglu (2006), Harland et al. (2006) não há um consenso em relação a definição de gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*), uma vez que a mesma encontra-se em constante desenvolvimento.

Autores como Pardini e Matuck (2012) ressaltam que a cadeia de suprimentos

(CSs) fundamenta-se na constituição de uma rede de valor composta de entidades funcionais individuais arranjadas com o objetivo de fornecer informações que permitam obter um gerenciamento eficiente dos elos que compõem a cadeia: clientes, fornecedores, distribuidores, matéria-prima, equipamentos, entre outros.

De acordo com Soroorab et al. (2009), a CSs é vista como a integração de processos-chave de negócio que abrangem desde o cliente final ao fornecedor original gerando produtos, serviços e informações que proporcionam valor para os consumidores e outros *stakeholders*. É fundamentada na excelência dos processos das atividades como um todo e representa uma nova forma de gerenciar os negócios e as relações com os demais membros da CSs (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; WANKE; ANKADER; HIJJAR, 2007).

Hsu et al. (2009) comentam que a integração da cadeia de suprimentos é uma tarefa que envolve uma ampla gama de temas. Em essência, a ideia básica da conexão dos elos que compõem a cadeia quando tratada a integração das informações que a compõem. O gerenciamento desses elos é essencial para a integração de atividades de produção, tarefas operacionais e, até mesmo, em questões estratégicas no relacionamento organização-cliente. Christopher (1999 apud MOORI; PEREZA; MANGINI, 2011) comenta que uma CSs integrada por meio de informações eficazes exerce papel relevante no que se refere à redução de custos e na melhoria dos níveis de serviço aos clientes.

Sob essa perspectiva, Bandeira, Mello e Maçada (2009), Singh et al. (2009) ressaltam a relevância da cooperação entre os elos da CSs, em que a mesma favorece maior troca de informações e, conseqüentemente, estimula um relacionamento de longo prazo. Nesse sentido, a configuração de uma CSs pode tornar aparente as interações e relações entre os seus participantes (OLIVEIRA; LEITE, 2010). Lee, Kwon e Severance (2007) salientam que o mapeamento dessas relações proporcionam condições de melhorar o desempenho e aumentar a confiabilidade entre as empresas participantes. Oliveira e Zanquetto Filho (2011) expõem que as relações levam em conta a reputação dos integrantes e a confiança nos comportamentos e ações que serão desenvolvidas ao longo dos relacionamentos. As dificuldades na gestão dessas relações são apontadas por diferentes autores (MOBERG et al., 2004; CHOY et al., 2007; FORSLUND, 2007; TÖYLI et al., 2008).

Oliveira e Leite (2010) apontam que o nível de integração e coordenação entre os integrantes da CSs em função dos seus objetivos comuns é refletido pelo grau de

relação mantido por uma empresa focal e esses parceiros. Consequentemente, a integração advém do aperfeiçoamento e comprometimento que essas parcerias possibilitam.

Para Cooper e Gardner (1993) existem seis fatores que explicam a consolidação de parcerias: necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade e legitimidade. De acordo com Maheshwari, Kumar e Kumar (2006) as parcerias são definidas como uma coalizão estratégica entre duas ou mais empresas integrantes de uma CSs. Lambert e Cooper (2000) colocam que a integração dos processos na CSs torna-se complexa, pois abrange a ligação entre organizações com diferentes culturas e estágios de desenvolvimento tecnológico, bem como diferentes métodos de gestão, e para obter essa integração faz-se necessária uma grande sinergia entre as mesmas.

Conforme Lambert e Cooper (2000) existem pelo menos nove componentes de gestão que podem e devem ser observados para uma gestão eficaz da CSs, e a medida que esses são implementados, aumenta-se a integração da CSs. Esses componentes são: planejamento e controle; estrutura de trabalho; estrutura de organização; estrutura para o fluxo de produtos; estrutura para o fluxo de informação; métodos de gestão; estrutura de poder e liderança; estrutura de risco e recompensa; cultura e atitude.

Por outro lado, o gerenciamento da CSs pode apontar ineficiências causadas pelas incertezas ao longo da cadeia, envolvendo a antecipação eficaz da demanda dos clientes, o posicionamento ideal dos recursos compatíveis com essa demanda e seu cumprimento por meio da gestão de materiais, dos fluxos de informação e do investimento financeiro empregado (BAYRAKTAR et al., 2010).

Em decorrência, para Simchi-Levi (2003 apud FERREIRA, 2009) alguns motivos têm instigado empresas a adotarem ações inovadoras nas CSs, dentre elas citam-se: concentrar atividades e recursos em atividades específicas, principalmente nas que representam diferencial competitivo para a organização; possibilidade de adquirir subconjuntos montados, ao invés de itens específicos; e desenvolvimento de produtos com ciclo de vida mais curto. Configurando dessa maneira um viés empreendedor, que esse contexto deverá levar a organização a inovar e desenvolver posturas e ações empreendedoras.

2 Materiais e Métodos

Com intuito de obter informações pertinentes aos objetivos propostos, realizou-se a pesquisa de campo com os gestores de empresas integrantes da CSs a fim de possibilitar um maior conhecimento das atividades praticadas ao longo da cadeia. A descrição detalhada do estudo baseia-se nas proposições de Collis e Hussey (2005), Martins (2008), Miguel et al. (2010) e os passos apresentados na Figura 1 demonstram de forma esquemática as atividades realizadas.

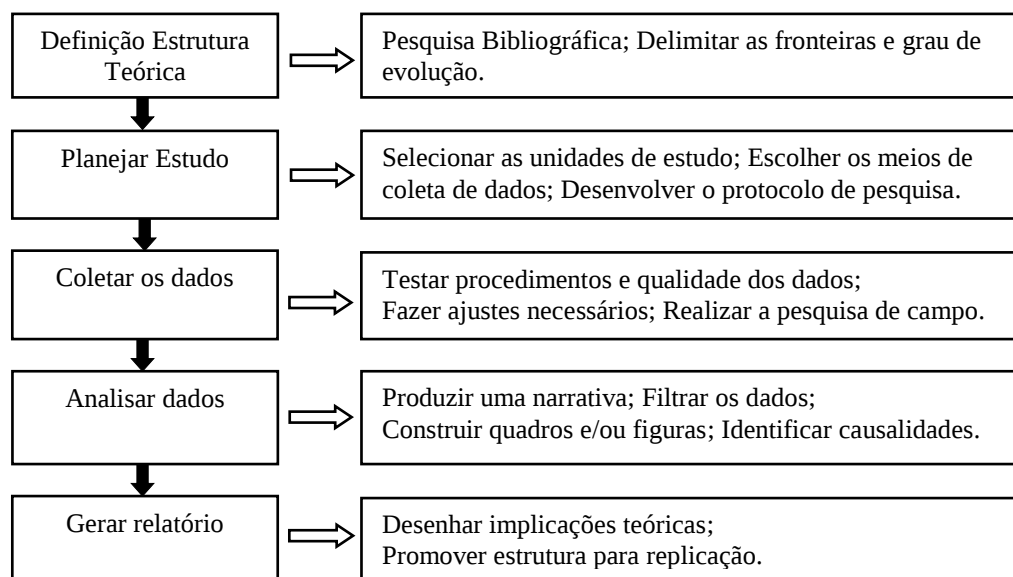


Figura 1 – Condução para realização do estudo

Fonte: Adaptado de Miguel et al. (2010)

Para compor o escopo do trabalho, partiu-se de uma pesquisa bibliográfica abrangendo temas distintos em diferentes níveis de aprofundamento. Por conseguinte, foram pesquisadas bibliografias nacionais e internacionais sobre os temas: empreendedorismo, inovação, gestão empreendedora, cadeia de suprimentos e gestão da CSs.

Realizou-se uma pesquisa de campo, na qual se utilizou de protocolo de pesquisa para realizar entrevistas e observações. Com intuito de determinar o universo da pesquisa, buscou-se selecionar especificamente as empresas que compõem a CSs da Indústria Moageira de trigo. As mesmas foram escolhidas por relevância, estrutura, e por facilidade de acesso. Dentre elas, Cooperativa de Cereais e fornecedores de Aditivos e Embalagens a montante. A jusante da Indústria Moageira tem-se a Indústria de Pães, Indústria de Massas e Biscoitos, Rede de Supermercados, Padaria e Minimercado.

A fonte de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado, enviado por correio-eletrônico, precedido de contato telefônico, denominado pré-teste para quatro empresas, duas a montante e duas a jusante da Indústria Moageira de trigo, das quais três responderam (uma empresa a montante e duas empresas a jusante). A partir disso, pequenos ajustes foram realizados na estrutura do questionário, de maneira que os mesmos recebidos por meio do pré-teste foram utilizados posteriormente na análise dos resultados.

Cabe ressaltar que as empresas pesquisadas serão tratadas aqui por letras respectivamente, conforme solicitação das mesmas. Para obtenção dos dados nas empresas, foram agendados previamente datas e horários.

O trabalho foi estruturado em duas etapas: na primeira etapa compreendida nos meses de Outubro a Dezembro 2012 foram pesquisadas três empresas a montante da cadeia. Essas empresas envolvem a Cooperativa de Cereais da Região Noroeste do Estado (Empresa A), fornecedor de Aditivos de São Paulo-SP (Empresa B), e a fornecedora de Embalagens (Empresa C), situada na cidade de Canoas-RS. Nessa etapa foram programados dois dias em cada empresa, abrangendo visitas às instalações, observações, conversas informais e entrevistas com os respectivos gerentes industriais.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada nos meses de Março a Abril de 2013 nas empresas a jusante da Indústria Moageira de trigo. Essas empresas são representadas por: uma Indústria de Massas e Biscoitos localizada em Santa Maria-RS (Empresa D), Indústria de Pães situada em Gravataí-RS (Empresa E), Rede de Supermercados (Empresa F), Padaria (Empresa G) e Minimercado (Empresa H), sendo as três últimas empresas localizadas em Santa Maria-RS.

Utilizou-se do protocolo de pesquisa baseado em Gil (1999), Miguel et al. (2010) contendo 16 questões abertas, nas quais procurou-se abranger os tópicos de maior relevância para a análise e o desenvolvimento dessa pesquisa. Dentre as questões abordadas tem-se: relacionamento, integração e inovação entre os integrantes da CS da Indústria Moageira.

Alguns obstáculos se apresentaram no decorrer da pesquisa como, por exemplo, dificuldades para preenchimento das respostas, assim como certo grau de incerteza em repassar informações empresariais para uma pesquisa, até então, desconhecida. Tais obstáculos foram transpostos por meio de ligações telefônicas quando foi possível esclarecer as dúvidas que surgiram. É importante salientar a grande presteza no atendimento por parte de todos os respondentes.

Outras fontes para a coleta de dados foram utilizadas, tais como: páginas de empresas e entidades na *internet*, correspondências pessoais via correio eletrônico, conversas telefônicas com os gestores das empresas pesquisadas.

Na análise das entrevistas, de acordo com o referencial teórico, os resultados e observações foram reunidos de maneira coerente e organizados visando responder ao problema de pesquisa e apresentados por meio de análise qualitativa. Dessa forma, a metodologia adotada propiciou a realização do trabalho, proporcionando maior segurança à inferência e, conseqüentemente, à apresentação das conclusões.

3 Análise dos Resultados

3.1 Diagnóstico dos integrantes da cadeia de suprimentos da indústria moageira de trigo

As entrevistas foram realizadas com os gerentes industriais das oito empresas de médio e grande porte. No caso da Padaria e do Minimercado as mesmas foram realizadas com os respectivos proprietários. Escolheu-se como critério de ordem da apresentação primeiramente as três empresas a montante e em seguida as cinco empresas a jusante. Como forma de preservar a identidade das empresas utilizou-se letras compreendidas entre A e H, além disso, informações específicas que podem de alguma maneira identificar essas empresas não foram inseridas nos resultados.

3.1.1 Empresa A

Fundada em 1957 na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, com a finalidade de somar esforços e buscar soluções que atendessem o interesse coletivo para o recebimento e armazenagem da produção. A Empresa A diversificou suas atividades e atualmente é uma cooperativa de beneficiamento, industrialização e comercialização de produtos agropecuários, com destaque para soja, trigo, arroz, milho, aveia, leite e suínos, com mais de 17.700 associados. Possui capacidade de armazenagem que supera 980 mil toneladas, em células dotadas de aeração e termometria, garantia de que a qualidade dos grãos, a ela confiados, será mantida. Seus números e resultados são expressivos e resultam do trabalho dos seus associados, distribuídos em mais de 42 municípios do estado, somados a seus mais de 2.140 colaboradores.

A Empresa A fornece matéria-prima para a Indústria Moageira há quatorze anos, mantendo um relacionamento estreito, que apesar de longo é puramente comercial, com poucos contatos, somente quando necessário, não apresentando nenhum problema. O entrevistado salienta que a integração intraorganizacional é importante, mas pouco necessária para a CSs.

3.1.2 Empresa B

Está no mercado desde o ano de 1991, situada em São Paulo capital, com o propósito de desenvolver novas aplicações de enzimas para o segmento de alimentos. Desde 2005, a marca da Empresa reflete a ampliação do foco de atuação. As enzimas, que marcaram o início das operações, agora figuram entre uma série de ingredientes para a indústria alimentícia, tais como vitaminas, minerais, proteínas, fibras, gomas, antimicrobianos, emulsificantes, estabilizantes e outros ingredientes especiais.

É pioneira e líder de mercado, especializada na tecnologia de enzimas e outros ingredientes naturais para o desenvolvimento de soluções para os segmentos de panificação, moinhos de trigo, melhoradores, biscoitarias, indústrias de massas, cervejarias, produtos cárneos, laticínios, farmacêutico, entre outros. As soluções da Empresa B proporcionam a criação de novos mercados e produtos para seus clientes, além da redução de custos de formulação e processo e o aumento da qualidade, agregando valor à cadeia produtiva.

A Empresa B integra a CSs da Indústria Moageira de trigo há doze anos, e o relacionamento entre as empresas é de parceria, sem dificuldades, uma vez que a Empresa B está sempre atenta às necessidades dos clientes de uma maneira geral. Nessa mesma linha de considerações, abordou-se o tema integração, o qual o gerente industrial afirmou que é uma filosofia da empresa buscar sempre a integração com seus clientes, procurando atendê-los da melhor maneira possível, e para tanto, a mesma criou o Centro de Inovação Tecnológica (CIT). O CIT é o ponto de partida da grande maioria dos produtos oferecidos pela Empresa. Eles são desenvolvidos no laboratório e testados na planta piloto. No CIT é possível observar os efeitos dos produtos na prática, garantindo a otimização de fórmulas e o contínuo desenvolvimento em busca da mais alta qualidade.

O entrevistado ressalta que a integração é fator fundamental para o bom relacionamento entre qualquer organização, e prioriza o respeito e o comprometimento

como base de qualquer tipo de relacionamento. Para ele, é necessária primeiramente a integração dentro da empresa, pois comenta: “precisamos conhecer uns aos outros primeiro, antes de outra coisa, senão como iremos entender e ajudar nossos clientes”.

3.1.3 Empresa C

Localizada em Canoas no Rio Grande do Sul há quarenta e seis anos, iniciando com seu fundador, que é responsável pelas atividades operacionais da empresa e atualmente conta com a ajuda de um filho, que exerce atividades administrativas. Essa mantém relacionamento com a Indústria Moageira há dezesseis anos, sempre com respeito, confiança mútua e principalmente comprometimento e integração. O relacionamento sempre foi bastante claro e objetivo, com algumas dificuldades quando a Indústria Moageira necessita com urgência de embalagens, devido ao aumento brusco na demanda, mas de uma maneira geral chega-se a um entendimento.

A integração intraorganizacional é vista como um fator de suma importância, e um requisito necessário para integração da cadeia, salienta o entrevistado. Conhecendo a sua própria empresa, seus processos e sua filosofia de trabalho torna-se mais fácil passar confiabilidade aos clientes.

3.1.4 Empresa D

A Empresa D localiza-se em Santa Maria no Rio Grande do Sul, produz massas e biscoitos há sessenta e nove anos. Nessas seis décadas ocorreram muitas mudanças, entre elas, o processo de fazer massa, pois a empresa está sempre atenta ao que o consumidor procura. Por isso, a última investida da mesma é a linha saúde. Desde 2008, a empresa já mostra nas gôndolas dos supermercados essa novidade, lançou os biscoitos integrais, macarrão com vegetais e macarrão com soja.

Possui 150 funcionários e produz cerca de 600 toneladas/mês entre massas e biscoitos, mas a produção irá aumentar, pois já está em construção mais um prédio, incrementando a produção em mais 130 toneladas/mês. A produção extra deverá ser usada para atender à demanda já existente, a qual compreende clientes nos três Estados do Sul e no Uruguai. Porém o foco é suprir, prioritariamente, as encomendas provenientes das cidades gaúchas, totalizando 11 mil clientes espalhados por todo o Estado, desde as grandes redes até o pequeno varejo, que compram os produtos.

A Empresa D adquire farinha de trigo da Indústria há trinta e quatro anos, mantendo um relacionamento de cooperação e confiança, e um fator relevante é que se situam na mesma cidade, o que proporciona também maior integração. A entrevistada salienta que no início das atividades esse relacionamento era um pouco tumultuado, mas aos poucos as empresas passaram a se conhecer melhor. Argumenta ainda que a Indústria Moageira exerce papel fundamental para sua empresa, no que refere-se a produção, pois dentre os produtos produzidos, a massa fresca depende muito do tipo de farinha. Nesse sentido, a Indústria Moageira desenvolve o tipo de farinha que atende a essa especificidade da empresa, dentre outras, prestando total assessoria.

“Creio que temos uma ligação integrada, por esses fatores que mencionei”, afirma a entrevistada além do comprometimento. A questão integração interorganizacional começou a ser trabalhada há alguns anos pela empresa, e “é bastante complexa, pois o ser humano é muito complicado, além do mais é uma atividade que demanda tempo e dedicação de todos os envolvidos, mas vamos chegar lá”, salienta a entrevistada.

3.1.5 Empresa E

A história dessa empresa iniciou na década 1950, quando a família abriu uma pequena padaria em Novo Hamburgo no Rio Grande do Sul. A dedicação e a qualidade do trabalho resultaram em desenvolvimento econômico e a família mudou-se para Porto Alegre, onde inaugurou uma das mais tradicionais padarias da cidade. No ano de 1972 foi fundada a Indústria de Alimentos, com fábrica instalada na cidade de Gravataí, região metropolitana de Porto Alegre. Apenas um ano depois, devido ao espírito empreendedor do filho do fundador, a indústria já era considerada uma das mais importantes no setor de panificação do País. A partir de então, a empresa assumiu a marca fantasia e ingressou no mercado de panificação industrial.

Após se tornar uma empresa reconhecida em toda a região Sul do Brasil pela qualidade e inovação de seus produtos, a mesma começou a expandir seu mercado de atuação. Em 2002, uma nova planta fabril foi inaugurada na cidade de Mogi das Cruzes em São Paulo, tornando-se uma Sociedade Anônima e em 2009 inaugurou a fábrica de pães e bolos no estado da Bahia. A empresa gera mais de 900 empregos diretos, firmando-se como uma das grandes competidoras nacionais do negócio de panificação, voltada para a qualidade e as necessidades do mercado. Foi a primeira empresa gaúcha a

criar novos segmentos de mercado com o lançamento das linhas de pães integrais e branco *light*, com um diferencial, utiliza embalagens totalmente degradáveis. Possui 13 linhas de produtos distintas dentre pães, bolos, torradas e *panettones*.

A Empresa E adquire matéria-prima da Indústria Moageira há aproximadamente dezoito anos, e de acordo com o gerente industrial o relacionamento entre essas é caracterizado como bastante tranquilo, devido aos vários anos de parceria existente, em que ambas se conhecem e se respeitam. Esse relacionamento foi um pouco conturbado no início da parceria, pois não havia entrosamento suficiente, enfrentando algumas dificuldades. Nessa época a Indústria Moageira não possuía um estoque considerável de farinha de trigo que pudesse suprir a necessidade da empresa, caso precisasse repentinamente. Enfim, esse problema foi contornado e atualmente se mantém um clima de amizade e confiança.

O gerente confirma o bom relacionamento entre as empresas, uma vez que aprenderam a se conhecer, e a Indústria está sempre à disposição para testar novos tipos de farinha necessários a sua linha de produção de pães, bolos, entre outros. Por esses motivos, o entrevistado afirma existir integração da empresa com a indústria. Para ele “integração é sinônimo de comprometimento, conhecimento e confiança”. Ressalta que para isso acontecer é “preciso olhar para dentro da empresa primeiro, conhecer os colaboradores, saber como eles pensam, suas dificuldades e anseios”.

3.1.6 Empresa F

Iniciou suas atividades em 1986 com um pequeno mercado no bairro Camobi em Santa Maria no Rio Grande do Sul fundado pelo casal. Posteriormente, no ano de 1998 evoluiu para uma Rede de Supermercados com capacidade empreendedora, ganhando mais força. A Empresa F orgulha-se por ser uma rede gaúcha, para tanto se estabeleceu em 16 cidades do estado. É a sexta maior rede de supermercados do RS, sendo a quarta com capital gaúcho e a nona maior do Sul do Brasil. Novas lojas foram abertas em Santa Maria, totalizando sete com a sede e em outras cidades do Estado. Atualmente são 24 lojas e mais de 1.900 postos de trabalho.

A Indústria Moageira fornece farinha de trigo para a Empresa F há quinze anos, com uma particularidade, pois a Indústria produz e embala a farinha com a marca própria dessa empresa. O relacionamento da empresa com a Indústria Moageira é bem transparente e integrado, uma vez que a Indústria através de um sistema específico

monitora o estoque da empresa, e ao atingir determinado nível entra-se em contato com a mesma alertando-a sobre a possível falta dos produtos.

Partindo desse pressuposto, a empresa mantém uma ligação de respeito e cooperação com a Indústria Moageira, pois essa atende a todos os supermercados da empresa espalhados pelo Estado, caracterizando parceria e comprometimento. O entrevistado afirma exercer integração intraorganizacional, e acredita ser fundamental para a empresa que os colaboradores se conheçam e também aos seus clientes para iniciar o processo de integração. “Temos clientes que realizam compras todos os dias, e nossos colaboradores o chamam pelos nomes, o que é muito gratificante para ambos”, afirma o entrevistado. Consequentemente, a integração deve partir de dentro da empresa primeiro e só depois expandir para a cadeia de forma geral.

3.1.7 Empresa G

Existe aproximadamente há cinquenta e dois anos, localizada em Santa Maria no Rio Grande do Sul e encontra-se na segunda geração. O fundador faleceu há muitos anos e um dos seus filhos assumiu a gestão da empresa desde então, mantendo a tradição conquistada pelo pai, mas com um toque inovador nas instalações e produtos diferenciados. Conta com dezesseis funcionários entre atendentes, confeitadores e padeiros somente na padaria. Possui uma *Rotisserie* voltada para lanches rápidos, anexa a padaria com oito colaboradores, desses, sete são atendentes, uma vez que os produtos vendidos são produzidos pela padaria e um responsável pelo caixa.

A Empresa G adquire farinha de trigo da Indústria Moageira há trinta e três anos e possui um relacionamento de confiança e amizade com a mesma, pois ambas iniciaram suas atividades de maneira modesta e ao longo dos anos foram crescendo juntas e se tornaram empresas sólidas e respeitadas. A ligação com a Indústria é satisfatória, principalmente pelo fator localidade, pois se localizam na mesma cidade, facilitando o suprimento de farinha para a Empresa G. O entrevistado afirma que a CSs para agir de forma integrada necessita abranger todas as partes, e a integração intraorganizacional partindo desse princípio é fundamental. E, dessa forma, haverá gestão empreendedora, porque a gestão é um processo muito dinâmico, e para ser empreendedora o gestor precisa ser inovador, caso contrário será só mais uma gestão como tantas outras, sem nenhum diferencial.

3.1.8 Empresa H

A Empresa H de pequeno porte e familiar está há dezenove anos no mercado. Localiza-se em um bairro de Santa Maria no Rio Grande do Sul, possui quatro funcionários, exercendo as respectivas funções: atendente de padaria, açougueiro e dois repositores, e o casal proprietário juntamente com a filha são responsáveis pelos caixas e serviços externos.

A Indústria Moageira atende a Empresa H desde a sua fundação, e não possuem um relacionamento, é uma relação comercial de compra e venda, em que o representante da Indústria vai até a empresa em dias previamente agendados e efetua o pedido e posteriormente o mesmo será entregue. Diante do exposto, algumas perguntas derivadas do relacionamento e integração não puderam ser realizadas, uma vez que não existem.

3.2 Relações da Indústria Moageira de trigo com os seus integrantes da CSs

Tendo em vista os resultados obtidos, duas empresas (A com 14 anos e H com 19 anos) apresentaram relacionamento puramente comercial com a Indústria Moageira, ou seja, a ligação existente apesar de longa não configura envolvimento e integração. As demais empresas possuem um longo relacionamento temporal, compreendendo doze a trinta e quatro anos. Observou-se que essas empresas mantêm uma relação integrada com a Indústria Moageira, fundamentada na cooperação, respeito, confiança mútua, parceria e comprometimento, sem dificuldades.

Nesse sentido, Chopra e Meindl (2011) comentam que nos relacionamentos fortes, o período inicial baseia-se em dissuasão, e com o tempo evolui para a uma confiança maior, mas com a visão baseada em processo. Os autores argumentam ainda que o propósito da CSs é a coidentificação, uma vez que cada membro considera o objetivo do outro membro como seu próprio objetivo.

As relações variam quanto à intensidade, em fortes e fracas corroborando com a literatura pesquisada (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; GRANOVETER, 2007; PIRES; NETO, 2010). Do ponto de vista relacional, essas relações “fortes” ou “fracas”, podem ter muita ou pouca cooperação e integração entre elas. Por esse fato os estudos sobre CSs têm incorporado variáveis estruturais e relacionais (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004; CHOI; KIM, 2008;

PETERSEN et al., 2008; TERPEND et al., 2008; BORGATTI; LI, 2009). Um ponto essencial para análise de uma cadeia é compreender como as empresas devem posicionar-se estruturalmente e como devem estabelecer relações com os outros elos da cadeia.

Carona (2004) aponta os principais fatores que caracterizam o relacionamento em CSs: estratégia de colaboração, comunicação, confiança, interação, comprometimento, poder, conflito, aprendizado, interdependência e sucesso. Em seus estudos, Ellram e Hendrick (1995) afirmam que os relacionamentos em CSs compreendem: orientação a longo prazo, compartilhamento de riscos (relação ganha-ganha), comunicação excelente, lealdade mútua, negociação de conflitos, troca de informações e melhoria contínua.

A estrutura e o relacionamento são dimensões importantes para o entendimento da CSs e sua dinâmica, bem como a posição ocupada pelas empresas na estrutura e a forma como estabelecem relacionamentos na cadeia afetam o desempenho da mesma (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; GRANOVETER, 2007). Assim, para que haja sucesso na CSs, é necessário que os relacionamentos de longo prazo sejam pautados por cooperação e parceria, e não pela competição. Portanto, não existe uma fórmula única para definir o tipo de relacionamento adequado para cada situação, ou seja, faz-se necessário analisar caso a caso, pois cada empresa possui características e especificidades distintas.

3.3 Implicações do Empreendedorismo para a Integração na Cadeia de Suprimentos da Indústria Moageira de trigo

Quanto à relação integração na CSs e integração interorganizacional, seis entrevistados admitem ser fundamental conhecer a própria empresa para só depois obter integração na CSs. E um dos pesquisados salienta que a integração interorganizacional é importante, mas não necessária na CSs, e outro pesquisado desconhece essa relação. É possível perceber a partir das respostas que as empresas A e H ainda desconhecem a relevância, bem como os benefícios que a integração exerce, seja interna ou externamente a empresa.

Cabe salientar que a integração interna e externa dos participantes da CSs é uma tarefa complexa e geralmente implementada a longo prazo. Um dos motivos é a falta de conhecimento e entendimento do conceito de CSs, assim como dos benefícios dessa

integração. Outra explicação é a necessidade de mudança cultural, porque, até antes do surgimento do conceito de gestão da CSs, as práticas comerciais e de negócios entre os participantes da cadeia se baseavam, ou ainda se baseiam, em uma relação de perde/ganha, em que um elo busca levar vantagem sobre o outro (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004).

Frente a isso, a inovação torna-se fator-chave de desenvolvimento para as empresas, pois possui a capacidade de rejuvenescer setores, abrir novos negócios, bem como tornar negócios anteriormente rentáveis em negócios obsoletos. Consequentemente transforma o ambiente econômico, muda os parâmetros da concorrência e as escolhas estratégicas das organizações (VASCONCELOS; MILAGRES; NASCIMENTO, 2005).

Por conseguinte, a gestão empreendedora foi citada por seis entrevistados como essencial para se manter no mercado atualmente, em que a mesma deve ser inovadora; alinhada com os propósitos da empresa; focada no mercado e nas necessidades dos clientes, assim como é a melhor opção para executar a integração da CSs. Com isso, essa gestão agrega benefícios para a integração da CSs, como crescimento das empresas participantes da cadeia, melhorando inclusive financeiramente; otimiza processos; maior agilidade; adapta-se com facilidade às mudanças.

Entretanto, um entrevistado afirmou que a gestão empreendedora é para empresas grandes, e que a sua está muito bem da maneira que se encontra não precisando desse tipo de gestão. Em outra empresa, a qual seu gestor foi entrevistado, o mesmo coloca que para realizar a gestão empreendedora são necessárias condições financeiras para acompanhar as inovações. Da mesma forma que reagir às oportunidades, salientam ambos entrevistados também está atrelada as condições financeiras. Observa-se que a gestão empreendedora é mais um fator importante e desconhecido diante das empresas A e H, ficando clara a necessidade de maior conhecimento a respeito do assunto.

Sob esse ponto de vista, os demais entrevistados reconhecem a importância em reagir às oportunidades, e vão muito além, tratando essa como sinônimo de gestão empreendedora de uma forma geral. Os mesmos enfatizam que visualizam as oportunidades e não as deixam passar, e esse fator é o diferencial, pois é preciso inovar, e, consequentemente, reagir às oportunidades pode ser vista como gestão empreendedora. Os resultados apontam as diferentes visões das empresas referentes à gestão empreendedora e quanto a reagir às oportunidades, em que os gestores das

empresas que exercem esse tipo de gestão mantêm um posicionamento claro dos objetivos a serem conquistados. Por outro lado, as empresas A e H não demonstraram nenhum tipo de viés para a gestão empreendedora.

Cinco dos entrevistados afirmam ser empreendedores, gostam de experiências novas, de inovar, são curiosos e reagem bem as mudanças. Dois dizem não terem perfil empreendedor, pois são avessos a mudanças, e um é pouco empreendedor, uma vez que não gosta de arriscar.

A partir do exposto, percebe-se a relevância que a gestão empreendedora exerce atualmente para as empresas pesquisadas, pois é através da mesma que se obtém sucesso ao se perseguir as oportunidades. Diante disso, Mair (2001) lembra que gestão empreendedora em organizações existentes não é uma coisa recente, pois mesmo as grandes organizações hierárquicas têm buscado incentivar iniciativas nesse sentido, há décadas. Para a autora, o ambiente atual de negócios demanda uma abordagem em que as atividades rotineiras e a busca de oportunidades sejam gerenciadas simultaneamente, baseadas no uso inovador de recursos.

Nas interfaces da CSs a integração dos processos torna-se particularmente difícil, uma vez que envolve a ligação entre organizações distintas, com diferentes culturas, estágios de desenvolvimento tecnológico e métodos de gestão, implicando na necessidade de uma sinergia entre elas. Para tanto, a integração, que pode apresentar-se em diferentes formas, fundamentada na cooperação entre empresas parceiras, torna-se essencial. A cooperação considera que as empresas parceiras trabalhem de forma independente, contudo, com objetivos e estratégias comuns.

O desempenho de uma CSs é influenciado pelas políticas de gestão e quanto maior for a cooperação entre os parceiros, maiores vantagens resultarão para as empresas individuais e para o sucesso da cadeia (OLIVEIRA; CARVALHO, 2004).

Alguns parâmetros considerados têm recebido atenção especial em estudos que afirmam que as melhores CSs não são apenas rápidas e econômicas. Elas são também ágeis, adaptáveis e alinhadas quanto ao interesse dos participantes (LEE 2004, apud AKABANE; FARIAS, 2005). Consequentemente, moldam-se com facilidade as mudanças impostas pelo mercado, e seus gestores são inovadores e capazes de reconhecer as oportunidades, configurando-os como um empreendedor.

Uma forte integração enfatiza diretamente um relacionamento de longo prazo, além de encorajar um planejamento e esforço conjunto na solução de problemas. Segundo Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001), a integração é um fator de melhoria

das atividades da CSs e capaz de alavancar a competitividade da cadeia de suprimentos como um todo. Logo, percebe-se que o empreendedorismo exerce inúmeras implicações na cadeia de suprimentos, dentre essas a gestão empreendedora tem um caráter de balanceamento, combinando e dosando aspectos de integração e de autonomia para a CSs. E esses são fundamentais para o sucesso de uma cadeia com objetivos inovadores.

Considerações Finais

A pesquisa em questão, que tratou das implicações do empreendedorismo em uma CSs é um tema nascente e de relevância, apresentando contribuições a estudos anteriores. Diante disso, faz-se necessário resgatar os objetivos específicos, dentre esses, identificar os integrantes da CSs da Indústria Moageira de trigo; verificar e compreender as relações dessa Indústria com os seus integrantes da CSs e averiguar as implicações do empreendedorismo para a integração na CSs da Indústria Moageira de trigo.

Primeiramente ressalta-se que, para ser empreendedor deve-se conhecer bem a atividade em que atua, introduzindo inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais e buscando traduzir seus pensamentos em ações. O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e apresenta uma visão futura da organização, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou, ainda, na maneira de fazer propaganda, agregando novos valores aos produtos ou serviços prestados.

A partir da pesquisa realizada, acredita-se que os oito integrantes da CSs da Indústria Moageira de trigo, possuem a noção da concorrência do mundo globalizado, do acelerado desenvolvimento tecnológico e da grande exigência de mercado. Dessa forma, essas pessoas devem apresentar uma postura proativa, buscando continuamente o aprendizado, com o intuito de adquirir novos conhecimentos capazes de gerar soluções que levarão à inovação, requisito que, atualmente, torna-se indispensável para o crescimento e o progresso da CSs.

Diante desse contexto, o empreendedor na CSs assume um papel essencial, pois ele é capaz de influenciar e incentivar o espírito de equipe, estimulando a participação de seus colaboradores na conclusão de trabalhos e resultados favoráveis são obtidos através da motivação e do apoio de uma rede de contatos influente.

Sob essa perspectiva, a implementação de uma gestão empreendedora na CSs requer que os gestores das empresas implementem ações inovadoras, objetivando tanto

a integração interna quanto a integração externa dos participantes da cadeia (DAUGHERTY; ELLINGER; GUSTIN, 1996; NEW, 1996). O conceito de gestão da CSs induz os elos participantes da cadeia a implementar conjuntamente o planejamento e coordenação dos processos de montante a jusante da cadeia, de forma integrada.

Assim, é importante que esse gestor empreendedor estude constantemente o seu ambiente de trabalho e acompanhe as modificações que ocorrem, para que seja capaz de inovar, aproveitando da melhor forma possível as oportunidades.

Espera-se que o esforço dessa pesquisa venha contribuir para o avanço da compreensão sobre o empreendedorismo. Lembrando que uma empresa não é um projeto estático, e sim de um trabalho de melhorias contínuas e mudança, visando a sustentabilidade da CSs.

Por fim, cabe ressaltar as limitações desse estudo. Independentemente de sua natureza, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo apresenta limitações e essas devem ser esclarecidas como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As mais relevantes detectadas compreendem: por se tratar de um tema complexo, os dados obtidos através das entrevistas nem sempre retratam a realidade, já que esses muitas vezes são imprecisos, pois decorrem das percepções dos pesquisadores e pesquisados.

Outro fator limitador trata-se do horizonte de tempo para a coleta dos dados, pois não foi possível realizar a pesquisa com o consumidor final da Indústria Moageira de trigo. Apesar dessas limitações, este estudo pretende contribuir para o avanço do conhecimento na gestão empreendedora da CSs, e de como é possível obter benefícios a partir dessa gestão visando a integração dos participantes de toda a cadeia.

É indispensável que as pesquisas continuem e novos trabalhos sejam realizados no sentido de evoluir na discussão deste tema. Novas problemáticas e questionamentos surgem ao final de um estudo, e podem servir de orientação para futuros trabalhos, pois o resultado obtido reflete apenas um período e um espaço delimitado. Essa delimitação permite que outros estudos ampliem e agreguem valor ao contexto estudado. Assim, indicam-se algumas vertentes para futuros trabalhos: a) abordar esse tema em outras CSs, além da alimentícia; b) analisar as competências empreendedoras relacionando-as ao perfil empreendedor dos gestores das CSs; e c) explorar a gestão empreendedora nas CSs.

Essas indicações têm a finalidade de oferecer novos enfoques teóricos e alternativas metodológicas que podem contribuir ainda mais para a melhoria da relação entre empreendedorismo e CSs.

Referências

- AKABANE, G.; FARIAS, O. A inovação no planejamento da cadeia de suprimentos sucroalcooleira e a teoria rechénia izobretatelskih zadátchitriz. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, p. 1-17, out./dez., 2005.
- BANDEIRA, R.; MELLO, L.; MAÇADA, A. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil. **Revista Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 376-387, 2009.
- BAYRAKTAR, E. et al. An efficiency comparison of supply chain management and information systems practices: a study of Turkish and Bulgarian small-and medium-sized enterprises in food products and beverages. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 2, p. 425-451, 2010.
- BORGATTI, S.; LI, X. On social network analysis in a supply chain context. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 5-22, 2009.
- BRUSH, C. et al. A. Doctoral education in the field of entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.
- BUENO, A.; LEITE, M.; PILATTI, L. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., Florianópolis, 2004. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.
- BURGESS, K; SINGH, P.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.
- CARONA, N. **Gestão de relacionamentos em redes de suprimentos: um estudo de caso na rede de soja no Brasil**. 2004. 182 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, 2004.
- CHEN, I.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de suprimentos: estratégias, planejamento e operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- CHOY, K. et al. Development of performance measurement system in managing supplier relationship for maintenance logistics providers. **Benchmarking: An International Journal**, v. 14, n. 3, p. 352-368, 2007.

- CHOI, T.; KIM, Y. Structural embeddedness and supplier management: a network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 5-13, 2008.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, M.; GARDNER, J. Building good business relationships: More than just partnering or strategic alliances. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 23, n. 6, p. 14-26, 1993.
- CONCEIÇÃO, S.; QUINTÃO, R. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 441-453, set./dez. 2004.
- CUNHA, N. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 2005. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- DAUGHERTY, P.; ELLINGER, A.; GUSTIN, G. Integrated logistics: achieving logistics performance improvements. **Supply Chain Management**, Bradford, v. 1, n. 3, p. 25-33, 1996.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ELLRAM, L.; HENDRICK, T. Partnering characteristics: a dyadic perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 1, p. 41, 1995.
- FERNANDES, D.; SANTOS, C. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.
- FERREIRA, L. **Um modelo de simulação baseado em agentes para análise de cadeia de suprimento**. 2009. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- FORSLUND, H. The impact of performance management on customers expected logistics performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 901-918, 2007.
- GARTNER, W. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 27-40, 2001.
- GIBB, A. Can we build 'effective' entrepreneurship through management development? **Journal of General Management**, v. 24, n. 4, p. 1-22, 1999.
- GIBSON, B.; MENTZER, J.; COOK, R. Supply chain management: the pursuit of a consensus definition. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n. 2, p. 17-25, 2005.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GOMES, M. **Competências que caracterizam o intraempreendedor**: um estudo exploratório. 2008. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-41, 2007.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 21, n. 1-2, p. 71-87, 2001.

HANDFIELD, R. et al. An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 2, p. 100-126, 2009.

HARLAND, C. et al. Supply management: is it a discipline? **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 7, p. 730-753, 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2007.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HULT, G.; SNOW, C.; KANDEMIR, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401-426, 2003.

HSU, L. et al. The impacts of supply chain management systems on information sharing and integrated performance. **Human Systems Management**, n. 28, p. 101-121, 2009.

KURATKO, D.; AUDRETSCH, D. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, Issue 1, p. 1-17, jan. 2009.

LAMBERT, D.; COOPER, M. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, Flórida, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.

LEE, C.; KWON, I.; SEVERANCE, D. Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 6, p. 444-452, 2007.

MAIR, J. **Entrepreneurial behavior in a large traditional organization**: exploring nature, drivers, and performance implications. 2001. 198 f. Dissertation (PhD in Management) – Universidad de Navarra, Barcelona, 2001.

MAHESHWARI, B.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Optimizing success in supply chain partnerships. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 19, n. 3, p. 277-291, 2006.

MARTINS, G. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDDEB, B. L'organisation du III millénaire: quelles compétences pour le manager. **Organizations & territories**, v. 12, n. 1, p. 34-49, hiver, 2003.

MENTZER, J. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MIGUEL, P. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOBERG, C. et al. Do the management components of Supply Chain Management affect Logistics performance? **The International Journal of Logistics Management**, v. 15, n. 2, p. 15-30, 2004.

MOORI, R.; PEREZA, L.; MANGINI, E. Uma análise investigativa do efeito chicote na cadeia de suprimentos da indústria alimentícia. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 469-488, jul./set.2011.

NEW, S. A framework for analyzing supply chain improvement. **International Journal of Operations & Productions Management**, Bradford, v. 16, n. 4, p. 19-34, 1996.

OLIVEIRA, C.; CARVALHO, M. Análise de políticas de gestão em cadeias de suprimentos por modelos de simulação. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 313-329, set./dez. 2004.

OLIVEIRA, J.; LEITE, M. Modelo analítico de suporte à configuração e integração da cadeia de suprimentos. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 447-463, 2010.

OLIVEIRA, F.; ZANQUETTO FILHO, H. Gestão do relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 659-674, out./dez.2011.

PARDINI, D; MATUCK, P. Mudanças nas práticas organizacionais com a Implementação do programa de gerenciamento da Cadeia de suprimentos (gcs) em uma multinacional do Setor siderúrgico. **JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v. 9, n. 1, p.147-170, jan/apr. 2012.

PETERSEN, K. et al. Buyer dependency and relational capital formation: the mediating

effects of socialization processes and supplier integration. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 53-65, 2008.

PINCHOT, G; PELLMAN, R. **Intra-Empreendedorismo na prática: um guia de inovação**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2004.

PIRES, S.; NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. **Revista Produção**, v. 20, n. 10, p. 17-32, 2010.

RAMACCIOTTI, L. Desafios da competitividade em arranjos produtivos locais. In: LAGES, V; TONHOLO, J. (Org.). **Incubadoras, parques tecnológicos e arranjos produtivos locais: diferenciais competitivos para as micro e pequenas empresas na Bahia**: ANPROTEC: Brasília, 2006. p. 57-77.

REIS, D. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri: Manole, 2004.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 255-263, 2004.

SCHÖN, D. **The reflexive practitioner**. Nova York: Basic Books, 1983.

SINGH, T. et al. The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 3, p. 189-200, 2009.

SOROORAB, J.; TAROKHB, M.; KESHTGARYA, M. Preventing failure in IT-enabled systems for supply chain management. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 23, p. 6543-6557, 2009.

SOUZA, E.; LOPEZ JÚNIOR, G. Empreendedorismo e desenvolvimento: uma relação em aberto. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 120-140, jul./set. 2011.

TERPEND, R. et al. Buyer-supplier relationships: derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TÖYLI, J. et al. Logistics and financial performance: An analysis of 424 Finnish small and medium-sized enterprises. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 1, p. 57-80, 2008.

VASCONCELOS, M. **Cooperação Universidade Empresa na Pós-graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira**. 2000. 257 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

VASCONCELOS, M.; MILAGRES, R.; NASCIMENTO, E. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 3, p. 393-404, set./dez. 2005.

WALLENBURG, C. Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 75-93, abr. 2009.

WANKE, P.; ARKADER, R.; HIJJAR, M. Logistics sophistication, manufacturing segments and the choice of logistics providers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 5, p. 542-559, 2007.