

# IMPACTOS DE ESTRUTURAS DE DECISÃO E PLANEJAMENTO EM ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS: ESTUDO MULTICASOS NO SETOR MOVELEIRO

*IMPACTS OF DECISION AND PLANNING STRUCTURES  
ON STRATEGIES OF LOGISTICS: A MULTI-CASE STUDY IN THE FURNITURE SECTOR*

**WESCLEY SILVA XAVIER**  
wescleysxavier@yahoo.com.br

**RICARDO SILVEIRA MARTINS**  
martins@cepead.face.ufmg.br

## RESUMO

Este trabalho visa a compreender a inter-relação entre a formação de estratégias logísticas e os processos decisórios e de planejamento (pensamento) de estratégias globais. A partir deste objetivo, um estudo multicasos qualitativo–descritivo foi realizado junto a quatro empresas do APL Moveleiro de Ubá (MG) (terceiro maior *cluster* do Brasil), sendo as entrevistas submetidas à análise de conteúdo (AC). Esta técnica permite compreender significados implícitos presentes na linguagem humana, bem como compreender o que há de subjacente nos elementos explícitos. Os resultados indicam que a descentralização e uma gerência profissional impactam no planejamento estratégico e no processo decisório. Todavia, independentemente dos resultados destas interações, as empresas atribuem um caráter reativo à logística, não sendo consideradas as possibilidades de atuação integrada em cadeia com o uso estratégico das atividades logísticas.

*Palavras-chave:* tomada de decisão, estratégia logística, cadeia de suprimentos.

## ABSTRACT

The article discusses the relationship between the development of strategies of logistics and the planning and decision-making processes of global strategies. It is based on a multi-case study with a qualitative and descriptive approach that was conducted in four companies belonging to the Furniture Cluster of Ubá (MG, Brazil) (which is third largest cluster in Brazil), in which the interviews were analyzed through content analysis (CA). This technique attempts to indicate the hidden elements in human language as well as to understand the underlying meanings in explicit elements. The findings show that decentralization and a professional management are related with the strategic planning and decision-making processes. However, regardless of such interactions, the companies ascribe a reactive role to logistics, so that they do not consider the possibility of operating in an integrated supply chain through a strategic use of logistic activities.

*Key words:* decision-making, logistic strategy, supply chain.

## INTRODUÇÃO

A competição entre organizações tem aumentado a necessidade de desenvolvimento e implementação de formas alternativas de diferenciação. Neste contexto, a logística tem fornecido potenciais fontes competitivas nos processos empresariais, incorporando, além da ideia da logística como última fronteira de redução de custo já consolidada, o potencial gerador da diferenciação de tempo e de espaço em direção à formação de cadeias de negócios gerenciadas (Pagh e Cooper, 1998).

As mudanças no cenário competitivo atribuem à logística uma posição estratégica porque as atividades produtivas se fragmentam e mais empresas se ocupam dessas atividades em cadeia. Para Christopher (2007), a importância da cadeia se acentua, particularmente, quando as empresas participantes agregam valor em etapas diversas. Dentre os benefícios, vale ressaltar a seleção de suprimentos a serem utilizados e seus fornecedores, a otimização de estruturas de distribuição, a aproximação ao consumidor final e o uso de parcerias junto aos elos da cadeia (Guedes *et al.*, 1995).

Esta atuação em cadeia exige, dentre alguns pressupostos, relacionamentos firmados com base em parcerias e o compartilhamento de informações. Assim, torna-se possível o planejamento conjunto a partir de previsões fornecidas pelos parceiros, bem como a melhoria contínua e o desenvolvimento de novos produtos. Para isso, é necessária também a organização interna das empresas, permitindo o alinhamento de funções logísticas como compras, estoque, produção e distribuição, todas âncoras em sistemas de informação (SI) que subsidiam a integração logística.

A sincronização e convergência das atividades intra e inter-organizacionais permite a formação de uma cadeia competitiva. Para Mentzer *et al.* (2001), a orientação para cadeia de suprimentos se diferencia das transações convencionais – vendedor e comprador – justamente por ir além de um conjunto de partes fragmentadas, com foco em suas próprias atividades, ampliando o escopo para ações conjuntas e coordenadas com objetivos convergentes.

As nuances que remetem à migração de um cenário de competição entre empresas para competição entre cadeias remodela, também, outros elementos antes fixos à estrutura de cada organização. Nesse bojo, o planejamento e estratégias se estenderiam também à cadeia, de forma a garantir o alinhamento e a integração supracitada, no qual as atividades internas da empresa seriam consonantes de um pensamento estratégico para a cadeia, desvelando, então, as potencialidades da logística estratégica.

Dessa forma, parece legítimo pensar que o uso estratégico da logística e a consequente atuação em cadeia de suprimentos podem estar relacionados com a estruturação de estratégias de cada empresa. A partir do exposto, o presente trabalho tem por objetivo compreender a inter-relação entre a formação de estratégias logísticas e os processos decisórios e de planejamento (pensamento) de estratégias globais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico utilizado neste trabalho se divide em dois elementos. O primeiro diz respeito aos processos de formação de estratégias, particularmente em PMEs, uma vez que três das empresas estudadas se caracterizam como tal, de forma que seja comum a ligação do processo de planejamento à centralização das decisões em PMEs, quase sempre orientadas pelo fundador e/ou proprietário. O outro elemento teórico desse trabalho busca resgatar o caráter estratégico da logística, particularmente, se observadas as vantagens da logística integrada e da formação de parcerias.

### SITUANDO ESTRATÉGIA EM PMES

A gestão estratégica tem se tornado cada vez mais um imperativo para a competitividade no longo prazo. Muitos estudos se dedicam a compreender a formação de estratégias, sendo vastas as correntes teóricas e epistemológicas (Clegg *et al.*, 2004). Gill (2006) resalta que as influências no processo de formação das estratégias são históricas e contextuais. Para Wit e Meyer (2003) as organizações desenvolvem traços distintos no processo de formação das estratégias porque elas se diferem, assim como o contexto em que estão inseridas.

Remetendo a interatividade ao contexto das PMEs, Ates *et al.* (2007) destacam que o sucesso destas empresas quase sempre recai sobre os créditos e habilidades pessoais do proprietário, ao invés de processos de gestão clássicos. As aberturas para novas perspectivas de estratégias ganharam corpo, principalmente, no trabalho de Mintzberg *et al.* (2000), no qual os autores sistematizam dez escolas do pensamento estratégico de natureza prescritiva ou deliberada – escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento – e de natureza descritiva – empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental. Já a escola de configuração reflete a formação da estratégia conforme o ciclo de vida da empresa, agrupando elementos distintos que não permitem sua classificação em deliberada ou descritiva.

Conforme já destacado por Ates *et al.* (2007), as estratégias deliberadas têm seus pilares nos quatro estágios – formulação, implementação, controle e revisão – em que a base é o conjunto de fins e metas, que as organizações devam ter para alcançar um objetivo deliberado. As metas e os fins devem ter origem na análise de forças e fraquezas da organização frente às oportunidades e ameaças que o ambiente oferece, numa síntese da difundida matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), fortemente empregada em estratégias deliberadas (Gabrich e Castro, 2008).

Após a definição de metas, tem-se a implementação das estratégias, na qual o planejamento é escalonado em estágios de curto, médio e longo prazo. Neste prisma, a hierarquia existente entre níveis como o estratégico, o tático e o operacional, se justifica na intenção de coordenar atividades da organização a fim de garantir que os objetivos sejam alcançados (Mintzberg, 2004). Porter (1996) argumenta que as decisões da organização

determinam e revelam seus objetivos, propósitos e metas, que invariavelmente devem ser seguidos por planos e políticas condizentes. Após a implementação, os resultados são observados e comparados ao planejado, de forma que as distorções possam ser corrigidas, bem como os ajustes necessários em função de possíveis mudanças ambientais.

Além das estratégias deliberadas, outra tipologia bastante difundida são as estratégias emergentes. O termo emergente foi originalmente introduzido por Mintzberg na década de 70 e tem como significado uma estratégia não planejada (Mariotto, 2003). As estratégias emergentes se apresentam sobre vários aspectos. Uma das possibilidades é a superação das divisões hierárquicas em que a cúpula planeja e o nível operacional executa. Essa superação se dá ao ponto em que a alta direção fomenta iniciativas dos níveis hierárquicos mais baixos da organização a sugerirem objetivos estratégicos. Segundo Mariotto (2003), este tipo de prática é tipicamente empregado em desenvolvimento de novos projetos e produtos.

Assim como a suplantação da divisão hierárquica na definição de estratégias, a emergência também pode decorrer de um processo cognitivo. Neste processo, ao invés da formação de estratégias a partir de intenções prévias – estratégia deliberada – as intenções passam a surgir à medida que a organização age (Mariotto, 2003). Dessa forma, objetivos e metas se desvelam no dia a dia da organização, construídos a partir de um processo cognitivo.

Esta última perspectiva de estratégia emergente converge com a visão de vários autores (Gélinas e Bigras, 2004; Hewitt-Dundas e Roper, 2001; Ates *et al.*, 2007) sobre o desenvolvimento de estratégias em PMEs, em que a visão do empreendedor e sua experiência influenciam sobremaneira as atividades da empresa que, mesmo não contando com um planejamento deliberado, legitima suas ações pela capacidade de reagir com base nas experiências passadas. Além disso, Silva *et al.* (2005) destacam ser baixo o uso de instrumentos formais como planejamento estratégico, principalmente devido à falta de conhecimento técnico de ferramentas por parte dos gerentes, à mão de obra não qualificada, ausência de recursos para contratação de consultores, à falta de disciplina e hábito para o uso de uma ferramenta formal e necessidades imediatas de resultados. Outro ponto comum à elaboração de estratégias em PMEs é a centralização e falta de confiança em outros elos da cadeia, de forma a restringir a colaboração somente às atividades indiretas, como sistemas de informação, contabilidade, departamento de pessoal e transporte (Silva e Santos, 2005).

### **O CARÁTER ESTRATÉGICO DA LOGÍSTICA**

Em um cenário de crescente competição e de novas estruturas de transação inter-organizacionais subsidiadas pela relação na cadeia de suprimentos, a logística tende a se configurar como elemento crítico devido à sua importância para o gerenciamento da cadeia de suprimentos. A importância da logística também se fortalece na medida em que a padroni-

zação de ofertas e o aumento da facilidade de acesso a novas tecnologias colocam em questionamento a diferenciação por produto, promoção e preço, uma vez que estas podem representar vantagens competitivas não sustentáveis. Neste caso, o desenvolvimento de serviços – dentre os quais se destacam os de logística – poderiam nortear a busca por vantagens competitivas (Bowersox *et al.*, 2008).

Este contexto é característico pelo que Ballou (2006) assevera ser uma transição da área de logística – especificamente a distribuição física – como última fronteira de redução de custo (Drucker, 1962) para uma área que agrega valor ao serviço prestado ao cliente, impactando as vendas e, consequentemente, os lucros (Heskett, 1971). Para Ballou (2006) e Heskett (1971), o desafio presente na referida transição seria mensurar os impactos que a concepção da logística “além redução de custos” teria nas vendas e nos lucros. Dessa forma, evidenciam-se aspectos de serviços ao consumidor, compreendidos desde a compra de matérias-primas até o pós-venda junto aos clientes, incorporando também serviços de terceiros (Rutner e Langley Jr., 2000).

Guedes *et al.* (1995) incorporam ao leque de valores agregados pela logística questões a respeito da seleção de suprimentos a serem utilizados e seus fornecedores, ou em relação ao impacto da adoção de uma determinada estrutura de suprimentos. O que se verifica é a ampliação do escopo da logística para cadeia de suprimentos (Cooper *et al.*, 1997). Em recente estudo, Jayaram e Tan (2010) ressaltam a importância do compartilhamento de informações a respeito das estratégias para toda a cadeia, de forma a garantir melhores resultados e performances, principalmente devido ao crescente uso de prestadores de serviços logísticos.

Para Cooper *et al.* (1997), o conceito de *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão de Cadeias de Suprimentos (GCS) incorpora a integração entre operações na cadeia, portanto, indo além da logística. Segundo os autores, o escopo da SCM pode ser definido em termos de número de empresas envolvidas, bem como pelas suas atividades e funções, sendo preponderante a integração entre estas. Torna-se necessária, então, a seleção de segmentos e parceiros na cadeia que possam ser estrategicamente fundamentais para o alcance dos objetivos. Há que se ressaltar que, embora o conceito de SCM seja contemporâneo, Harland (1996) afirma que este remonta à existência de formas alternativas para a integração vertical – expostas por Marshal (1923) e Coase (1937) – a fim de que os resultados fossem maximizados a partir da integração de atividades executadas por empresas diversas.

O caráter estratégico da SCM pode ser visto em diversas nuances. Cooper *et al.* (1997) colocam que a integração entre processos e empresas, dentro da cadeia, pode gerar o desenvolvimento de novos produtos. O contrário também parece ser verdadeiro, uma vez que Fisher (1997) destaca que a formação da cadeia deve-se muito ao formato das ofertas de uma determinada empresa.

Além de possibilitar alinhamentos que potencializam desenvolvimento de novos produtos, fundamentalmente o caráter estratégico da SCM se faz presente por potencializar elos integrados e coordenados via processos logísticos (Mentzer *et al.*, 2001), uma vez que incorpora o planejamento e a gestão de todas as atividades logísticas. Nesse contexto, a SCM cria vínculos e coordena processos de outras organizações da cadeia, desde os fornecedores até o cliente final (Christopher, 2007; Cooper *et al.*, 1997).

Para Christopher (2007), o novo formato dos relacionamentos na cadeia sustentado pela logística pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva que, para o autor, pode se basear em valor ou em custo, ou preferencialmente, em ambos de forma combinada. As vantagens de custo são baseadas em um menor custo total das atividades geralmente obtido, não por ganhos de escala, mas pela logística e pelo gerenciamento da cadeia. O custo total incorpora aqui todas as exigências logísticas. Neste caso, as tentativas de minimizar custos funcionais (e.g., transportes) são analisadas em conjunto com os *trade-offs*, uma vez que os custos se relacionam, sendo que a redução em um custo funcional impacta o aumento ou redução em outros (Bowersox *et al.*, 2007).

Já as vantagens de valor são obtidas por uma maior aproximação dos consumidores e atuação em segmentos de valor. Em ambas as vantagens, a logística desempenha um papel fundamental, uma vez que os custos logísticos são significativos, e as vantagens com base no valor têm se concentrado cada vez mais nos serviços, com clientes buscando confiabilidade e responsividade (Christopher, 2007).

Embora Christopher (2007) ressalte não apenas a possibilidade de combinar vantagens competitivas de custo e valor, mas também a possível contribuição da logística, outros autores destacam a importância de um alinhamento estratégico na cadeia mais uniforme para diferenciação. Para Porter (1996), a estratégia competitiva consiste em escolher deliberadamente um conjunto de atividades integradas para fornecer uma combinação única de valor. Reforçando ainda mais a necessidade de alinhamento estratégico na cadeia, Vivaldini *et al.* (2008) destacam, a respeito do crescimento dos prestadores de serviços logísticos, que as estratégias que demandam relacionamento são inócuas menos no que diz respeito à competência gerencial, mas fundamentalmente por razões externas e internas às empresas, para as quais o alinhamento estratégico é condição *sine qua non*.

O pensamento de Porter ressoa também em Chopra e Meindl (2003), para os quais o alinhamento estratégico pressupõe estratégias na cadeia de suprimentos. O deslocamento da competição entre empresas para competição entre cadeias faz com que cada uma apresente suas estratégias, geralmente baseada na responsividade e na eficiência como definidor do posicionamento estratégico, ou no equilíbrio entre estes dois fatores em todas as atividades logísticas na cadeia, uma vez que é pressuposto o alinhamento entre os elos (Chopra e Meindl, 2003; Fischer, 1997; Vickery *et al.*, 2003).

Para os autores, o alinhamento estratégico baseado na responsividade requer da cadeia de suprimento respostas a elevadas demandas, atendimento em *lead times* curtos, manejo de uma grande variedade de produtos, produtos inovadores, atendimento a um nível de serviço elevado, selecionar fornecedores com base na velocidade, flexibilidade e qualidade, e contar com meios de transporte responsivos. Já o alinhamento estratégico com base na eficiência requer da cadeia o foco em suprir a demanda com o menor custo, maximizar o desempenho com custo mínimo por produto, minimizar estoques para reduzir custos, selecionar fornecedores com base em custo e qualidade, e contar com meios de transporte mais baratos.

Dessa forma, as estratégias competitivas adotadas pelas empresas devem estar alinhadas com as estratégias dentro da cadeia de suprimento, uma vez que a integração de processos inter e intraorganizacionais são fundamentais para a competição entre cadeias, a fim de garantir a coerência das estratégias escolhidas (Chopra e Meindl, 2003), considerando tanto os direcionamentos horizontais desta integração quanto a profundidade vertical em cada operação na cadeia (Frohlich e Westbrook, 2001).

## METODOLOGIA

O presente trabalho tem por objetivo compreender a inter-relação entre a formação de estratégias logísticas e os processos decisórios e de planejamento (pensamento) de estratégias globais. A condução da pesquisa se deu por meio de estudos multicase de natureza qualitativa com fins descritivos, dado o caráter de intersubjetividade presente no estudo (Yin, 2002). De acordo com a Sachan e Datta (2005), os estudos de caso são atrativos à logística, pois permitem investigar um fenômeno em profundidade, de forma que as operações possam ser estudadas em seus ambientes naturais e contribuir para criação de teorias a partir dos dados.

A unidade de análise é composta por quatro empresas – dentre as quais três são PMEs – do Arranjo Produtivo Local (APL) Moveleiro de Ubá (MG), terceiro mais importante do Brasil, sendo critérios de seleção das empresas a acessibilidade e a conveniência. Já as unidades de observação são compostas por atores organizacionais da área de logística, em níveis de propriedade, diretoria, gerência e operacional, a fim de que as verbalizações sobre um determinado tema possam ser confrontadas. Quanto à coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para posterior análise, com uma estrutura de eixos temáticos pré-definidos, mas abertas a novas inserções que possam surgir no trabalho de campo.

Em relação aos eixos temáticos destinados a compreender a formação das estratégias globais, foram definidas as seguintes categorias: *existência de Planejamento Formal* (incluindo planejamento estratégico); *participantes na elaboração de estratégias*; *curso do planejado para a prática*. Já os eixos destinados a compreender a formação da estratégia logística, bem como a inter-relação entre as variáveis que impactam as

decisões logísticas das empresas, são compostos por: *histórico das transações da empresa; histórico das práticas de atividades logísticas; histórico do gerenciamento de atividades logísticas; intersecção entre estratégia e atividades logísticas; práticas atuais das atividades logísticas; política de relacionamento com parceiros; utilização de sistemas de informação.*

Embora tenham sido definidas categorias prévias para a coleta de dados, novas categorias de análise foram identificadas no trabalho de campo, sendo também incorporadas ao roteiro de entrevistas. Dentre as inúmeras categorias, foram mais recorrentes: *aspectos inerentes à formação de parcerias via polo moveleiro; restrições ocasionadas pelas características dos fornecedores; aspectos simbólicos presentes no relacionamento e em outras atividades logísticas.*

Para análise das entrevistas foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo (AC). Esta técnica visa denotar de maneira plausível elementos ocultos da linguagem humana, além de organizar e possibilitar a descoberta de significados originais dos seus elementos manifestos (Bardin, 1977). O que se pretendeu com a utilização da AC é identificar variáveis, restrições, motivações, atitudes, crenças e tendências explícitas e implícitas que circundam aspectos de estratégia na área de logística. Além disso, desvelar aspectos ideológicos que podem existir em dispositivos como diretrizes e princípios, os quais se acredita aqui poderem ser encontrados no que é subjacente ao pensamento acerca das estratégias das empresas. Para compreender a formação das estratégias da empresa, foram utilizadas as categorias de *planejamento formal, participantes na elaboração de estratégias e curso do planejado para a prática.*

Para o entendimento acerca da formação de estratégia logística foram definidos elementos presentes nas funções logísticas (compras, estoque e produção, e distribuição), com destaque para a integração logística, a formação de parcerias, o compartilhamento de informações, e a centralização das decisões direcionadas à logística.

## FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS GLOBAIS NAS EMPRESAS

A *Empresa Alfa* foi fundada em 1964 tendo como objetivo a produção de armários de aço. Segundo dados históricos da empresa, seu quadro contava com oito funcionários e sua produção, na época, era de um armário por dia. Desde a sua fundação a empresa Alfa tem se dedicado à produção de móveis de aço para cozinhas – sendo líder no mercado nacional – contando em seu mix com mais de 3.500 produtos. Porém, devido à vulnerabilidade perante crises mundiais, fundamentalmente por ser o aço uma matéria-prima fortemente dependente do preço de *commodities* (e.g., minério de ferro), recentemente a empresa optou por atuar também no mercado de dormitórios e cozinhas de madeira, hoje com um mix de aproximadamente 1.500 produtos.

Embora tenham sido encontradas divergências quanto ao norte das ações futuras, verificou-se a existência de um planejamento sistematizado de médio e longo prazo. De acordo com dois dos gerentes entrevistados, este planejamento se baseia em metas de crescimento e redução de custos estabelecidos pelo diretor-presidente, com horizontes temporais de médio e longo prazo revistos periodicamente. Por outro lado, um outro diretor sinaliza para um planejamento baseado em elementos mais genéricos, no caso, a análise de pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades.

Os elementos explícitos sinalizam o uso de métricas para direcionar o planejamento e crescimento da empresa, pautada em perspectivas tangíveis. É explícito também que estas metas são estratégias definidas pelo diretor-presidente que, posteriormente, delega aos gerentes a definição das atividades de cada área.

*O diretor-presidente é um cara que tem uma ambição muito grande de crescimento. Isso é importante. Então, ele determinou que a empresa vai crescer 20% a cada ano até 2010. Isso é uma premissa que eu acho que o diretor tem que colocar (E2 ALFA).*

Entretanto, elementos mais abstratos e genéricos surgem quando o mesmo questionamento a respeito das estratégias gerais da empresa alfa é feito ao outro diretor que não o atual presidente. Neste caso, a roupagem dada à estratégia foge aos aspectos tangíveis. Uma análise do conteúdo implícito do uso da Matriz FOFA atribui, de certa maneira, uma dimensão mais elevada ao planejamento realizado pela empresa. Vai além das metas de crescimento comumente empregadas e traz para o centro das discussões algo que pode reforçar o caráter distintivo atribuído ao planejamento pelos gerentes e pela diretoria.

*Envolve todas as gerências da empresa. A parte de marketing, a parte comercial, a parte de sistemas, a parte financeira, a parte de logística, envolve todas as gerências, a parte de RH. São ações em conjunto. Aí, nós aplicamos a nossa matriz FOFA<sup>1</sup> para descobrirmos nossos pontos fortes, nossos pontos fracos, nossas oportunidades, nossas ameaças. Destacamos algumas ações e nos reunimos periodicamente para discutir o andamento dessas ações com indicadores e tudo (E4 ALFA).*

A *Empresa Beta* foi fundada em 1990 pelo atual diretor-presidente. Suas atividades são totalmente destinadas à produção e comercialização de móveis de madeira, especificamente, salas de jantar, cristaleiras e peças decorativas, sendo vencedora nacional do prêmio *top of mind* para sala de jantar, e segundo lugar na mesma premiação para artigos decorativos.

<sup>1</sup> Matriz FOFA corresponde à tradução para o português da Matriz SWOT, significando então Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Semelhantemente à empresa Alfa, a empresa Beta conta com planejamento formalizado e deliberado em que há estabelecimento de metas de crescimento. O que chama a atenção, neste caso, é o fato destas metas serem estipuladas a partir da necessidade de se lançar novos produtos, reforçando os resultados encontrados por Robb *et al.* (2005), em que o desenvolvimento de novos produtos se torna vital em segmentos nos quais questões ligadas a estilo são predominantes. Esta necessidade é quase sempre alimentada pelo proprietário-controlador, que centraliza e delega as principais diretrizes. Embora a empresa conte com estruturas organizacionais complexas, o fato da necessidade de se lançar produtos preceder as metas de crescimento pode estar relacionado ao setor de atuação da empresa, uma vez que esta produz móveis diferenciados para as classes A e B. O pensamento predominante é o da inclusão de novos produtos ao mix, concomitante à manutenção dos produtos já existentes. Dessa forma, a necessidade de aumentar as vendas advém não da prospecção de mercado, mas sim de se escoar a produção.

*É (o planejamento) pelas viagens que ele (o dono) faz! As visitas aos clientes, a demanda, o pessoal cobrando produto, tem que lançar mais produto, tem que fazer mais. Cada dia que você lançar um produto, você, automaticamente, tem que aumentar sua produção (E1 BETA).*

Porém, o planejamento é estabelecido para um horizonte temporal relativamente curto, geralmente para um ano. A justificativa é a instabilidade das vendas no país, que aumentam o risco de investimentos para um período mais longo. Após o estabelecimento de metas de crescimento a partir do que seriam as experiências do dono da empresa, como podem ser observadas nos elementos explícitos da fala, as gerências setoriais traçam as metas e diretrizes para suas áreas. Num segundo momento, as áreas estabelecem planos de ações. Nesta fase, existe o compartilhamento de informações para que as complementaridades entre gerências possam existir. Embora aqui se verifique o resultado de ações e diretrizes coletivas, há que se ressaltar que estas são reativas à principal determinação, no caso, gerada pela percepção do dono da empresa.

A *Empresa Delta* se dedica à produção de salas de jantar e peças de decoração. Para isso, a empresa conta com três unidades fabris. Uma para produção do que a gerência considera "linha clássica", outra para a produção da "linha contemporânea", e uma terceira para a produção de estofados. A mudança no segmento de atuação deu-se após a reestruturação societária da empresa, e deve-se, particularmente, pelas dificuldades de financiamento e de se obter ganhos de escala na produção.

No que diz respeito ao caráter estratégico, o fio condutor do planejamento é a necessidade de lançar produtos novos no mercado. Isto se deve à impossibilidade de se trabalhar com a mesma linha de produtos por um longo período, uma vez que os móveis ganharam *status* antes presente nos artigos de moda. Ponto crítico deste processo é o fato de não haver sistemati-

zação para estes lançamentos, uma vez que os embasamentos se dão pela experiência e intuição dos sócios, sendo ausente a pesquisa de mercado sistematizada. O caráter informal não reside apenas sob o lançamento de novos produtos, sendo mister também no fio condutor de estratégias da empresa, fortemente emergentes a partir de apreensões cognitivas e intuições dos sócios-gerentes, caracterizando-se como estratégias estritamente emergentes.

*[...] é muito ali na questão do dia a dia de cada um, de cada um trazer as suas informações. [...] Por exemplo, eu e o meu irmão, a gente foi na Itália, visitamos várias fábricas lá, tanto de móveis quanto de máquinas, de empresas de tecnologia... E com essas ideias, a gente vem trabalhando o que pode ser enquadrado aqui, o que pode aumentar... Então, é coisa muito do dia a dia, do mês a mês e vem trocando ideias, trocando informações dentro disso (E7 DELTA).*

A *Empresa Gama* foi fundada em 1989 para atuar na fabricação de estofados. A escolha desse segmento, segundo o fundador da empresa, deve-se ao fato de a produção de estofados demandar um baixo investimento inicial, uma vez que sua produção emprega, em grande parte, trabalho manual. Até 2002, a empresa Gama se dedicou à produção de estofados que atendesse as classes C e D. A partir deste ano, houve a opção de migrar de segmento, passando, então, a atender as classes A e B, sendo a mudança inevitável para a sobrevivência. A mudança de segmento deve-se ao fato de não haver escala que lhe permitisse operar a um custo de produção baixo, uma vez que existe uma tendência de o diferencial para produtos desta classe ser o preço.

Embora a empresa tenha 19 anos de mercado, há que se ressaltar que o processo de formalização da estrutura gerencial ainda é incipiente. A centralização das decisões da empresa no proprietário se desvela também quando analisados os elementos do planejamento. A intuição, a percepção e a experiência estão presentes no "pensar a empresa" por parte do proprietário, mesmo quando questões mais tangíveis, como crescimento, são mencionadas.

*[...] a gente espera sempre (crescer), é lógico que a gente trabalha no crescimento da empresa, acho que tudo isso aí depende de mercado, então, por isso que a gente está sempre envolvido em criar coisas que o mercado vai vender. Nós tivemos essa feira e lançamos 10 modelos. Tivemos sorte de todos os 10 estarem vendendo. Pode acontecer de lançar 10 e vender 3, às vezes 5. Então, se a gente acerta no lançamento e acerta no investimento, a gente colhe bons frutos (E3 GAMA).*

Assim, o planejamento na empresa Gama se restringe a uma orientação para o foco no produto. Os lançamentos e

tendências fazem com que a empresa se mobilize em termos de capacidade de produção, busca por fornecedores e outras atividades. Neste caso, não apenas a logística é reativa, mas também a análise de variáveis como tendências de mercado. A análise das entrevistas permite inferir não apenas a centralização das decisões no proprietário, mas, acima de tudo, o uso da experiência adquirida para definir as estratégias – uma vez que todo planejamento se dá pelo lançamento de produtos – da empresa. Vale ressaltar que não se pretende aqui reduzir a importância da aprendizagem adquirida, uma vez que esta tem contribuído na sobrevivência da empresa, mas sim ressaltar os riscos futuros de se manter este tipo de embasamento para o planejamento, caso os sucessores do fundador na gerência da empresa não desenvolvam a mesma capacidade de percepção. Uma síntese destes resultados pode ser verificada no Quadro 1.

O quadro anterior permite estabelecer algumas relações entre as empresas estudadas, particularmente a inter-relação entre descentralização da estrutura gerencial – quanto ao poder decisório restrito ou não ao proprietário – e o guia do planejamento – formalizado ou não. As empresas Alfa e Beta apresentam estruturas gerenciais descentralizadas e profissionais, de forma que as gerências sejam definidas a partir de critérios técnicos. Esse profissionalismo é acompanhado de um processo de formação de estratégias deliberadas. O que há de dissonante entre as duas empresas é o processo decisório, sendo fortemente centralizado na figura do proprietário na empresa Beta. Já na empresa Alfa, há tendência à centralização no diretor-presidente quando as decisões dizem respeito a metas, e descentralizada, quando as decisões dizem respeito ao posicionamento da empresa.

As empresas Delta e Gama apresentam estruturas gerenciais não profissionais, sendo centralizada nesta e descentralizada naquela. Embora apresente estrutura gerencial descentralizada, as gerências na empresa Delta se caracterizam como não profissionais pelo fato de serem ocupadas pelos sócios. Este aspecto de descentralização se reflete também

no processo decisório, sendo fortemente centralizado no proprietário, quando analisada a empresa Gama, e descentralizado quando analisada a empresa Delta. Todavia, esta distinção não impacta o pensamento estratégico das empresas, sendo, em ambos os casos, emergentes, fundamentalmente no que diz respeito ao lançamento de produtos, no qual as apreensões cognitivas e intuitivas são predominantes.

## FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS NAS EMPRESAS

A atuação das empresas em mercados competitivos implica desafios, que podem ser enfrentados com estratégias de negócios, dentre as quais as estratégias logísticas se destacam. Para a efetividade da formulação, implementação e resultados destas estratégias logísticas, Landry (1990) preconiza a necessidade de integração das funções logísticas entre as organizações. Essa interação se faz necessária pela possibilidade de parcerias (Gélinas e Bigras, 2004) em que informações entre as empresas são compartilhadas em benefício mútuo.

Os resultados encontrados nos casos estudados sinalizam para a função compras fortemente demarcada pelas políticas de aproximação/distanciamento junto aos fornecedores, pelo grau de centralização nas decisões, pelas escolhas em outras funções logísticas e por fatores externos. As empresas Beta e Delta buscam estabelecer políticas de relacionamento com fornecedores, logrando ganhos de escala por volume comprado, responsividade de parte dos fornecedores na entrega de matérias-primas, armazenamento de materiais comprados, redução de *lead times* dos pedidos e estabilidade no preço e na entrega de matérias-primas – este última, em relação à quantidade demandada pelas empresas. Por outro lado, a ausência de uma política de parcerias traz algumas dificuldades às empresas Alfa e Gama, como baixa responsividade dos fornecedores, consequentes atrasos na entrega de materiais e variabilidade na qualidade das matérias-primas devido ao elevado número de fornecedores, o que se assemelha aos resultados encontrados

**Quadro 1** – Síntese do pensamento estratégico nas empresas estudadas.

**Chart 1** – Summary of strategic thinking in the studied enterprises.

Caracterização	Empresas			
	Alfa	Beta	Delta	Gama
<i>Gerência</i>	Descentralizada e profissional	Descentralizada e profissional	Descentralizada e não profissional	Centralizada e não profissional
<i>Guia do Planejamento</i>	Deliberada (metas)	Deliberada (metas) e Emergente (novos produtos)	Deliberada (metas) e Emergente (novos produtos)	Emergente (novos produtos)
<i>Processo Decisório</i>	Centralizada (metas) Descentralizada (posicionamento)	Centralizada no proprietário	Descentralizada (cabível aos gerentes)	Centralizada no proprietário

Fonte: Dados da pesquisa.

por Silva e Santos (2005) em estudo realizado junto ao polo moveleiro de Votuporanga (SP).

*Eu não tenho essa programação. [...] Se todos os fornecedores comunicassem o dia em que estariam chegando a mercadoria... Se eu tivesse uma relação do que vai chegar durante a semana, eu conseguiria controlar muito melhor (E6 ALFA).*

*[...] a gente faz (controle) por amostragem, não tem como inspecionar, abrir vários pacotes ali de acordo com o que vai descarregando, você faz aleatório, tira um e faz uma média e confere. [...] Tem alguns itens que são problemáticos para o controle de qualidade. O vidro, por exemplo. Nós trabalhamos com um vidro que é comum a vários fornecedores. Quando dá um problema de qualidade, para você saber qual vidro que deu problema é muito complicado. Não tem uma marca no vidro, não tem nada, só aquele vidro 300 por 450. Nós trabalhamos com oito fornecedores (E6 ALFA).*

Apesar de as abordagens contemporâneas de parcerias preconizarem benefícios para todos os parceiros envolvidos, elementos subjacentes dão sinais de que incertezas, apreensões cognitivas e políticas de redução de custo afastam a perspectiva de parceria cunhada pelos autores. Ademais, o relacionamento com fornecedores tem fins nas próprias atividades, sem ampliar o escopo de atuação para o desenvolvimento de toda cadeia, caracterizando o que Stock (2002) denomina miopia dos profissionais da logística.

Além da opção por parcerias, que impactam sobremaneira a função compras, outros dois aspectos são decisivos: a recorrência a apreensões cognitivas – particularmente na centralização de decisões – e a inconsistência dos SI. As compras são realizadas basicamente em função dos estoques de segurança e da entrada de pedidos. Todavia, a experiência também é empregada tanto para determinar o momento da compra quanto o volume. Primeiro, por parte dos vendedores, que “antecipam” possíveis vendas na empresa Alfa, e que geram pedidos inconsistentes na empresa Gama – em consonância com as deficiências dos SI. Também, por parte dos donos da empresa, que num processo decisório centralizado determinam volumes de compra a partir da experiência adquirida, recorrente também no trabalho de Silva *et al.* (2005), devido à baixa importância dada ao uso de informações para o estabelecimento de estratégias.

A falta de informações confiáveis também é impactante na empresa Beta, uma vez que a incongruência no fluxo de informação entre as funções estoque e compra faz com que as entregas, em alguns casos, não ocorram no tempo estipulado pela função estoque, prejudicando também a programação da produção. Quanto ao fator centralização nas decisões, a forte presença do proprietário também influencia as decisões de compra na empresa Gama que, embora utilize elevado nível de

estoques de segurança, não o faz com base em dados históricos, mas sim a partir da experiência do proprietário, sendo reflexo da centralização nas decisões. Estes resultados fortalecem a perspectiva na qual ruídos nos suportes e trocas de informações entre elos na cadeia tendem a impactar negativamente a performance das empresas (Vickery *et al.*, 2003; Jayaram e Tan, 2010), tanto no que diz respeito a aspectos intraorganizacionais, quanto aos interorganizacionais.

A inter-relação entre as funções compras e estoque proporciona às empresas Beta e Delta operarem com quantidades relativamente pequenas nos armazéns, particularmente porque estão amparadas no relacionamento com fornecedores que armazenam temporariamente, nas suas instalações, parte da matéria-prima vendida para entrega em momento adequado e em pequenos lotes.

Por outro lado, a ineficiência dos SI influencia também a formação dos estoques de determinados produtos em alto nível nas empresas Alfa e Beta. Na primeira, a inexistência de parcerias com fornecedores é acompanhada por lacunas nas trocas de informações junto a estes. Como consequência, verifica-se a imprevisibilidade na entrega de materiais e a necessidade de se formar níveis de estoques mais elevados.

A análise da função produção nos casos analisados permite identificar três aspectos determinantes: falta de planejamento formal, subutilização de SI e necessidade de adaptação ao ambiente. A falta de um planejamento formal é determinante nas estruturas de produção das empresas Delta e Gama. No caso da empresa Delta, por não haver planejamento de médio e longo prazo, bem como previsões confiáveis, o crescimento das vendas tem ocorrido acima do esperado pela empresa. E, devido à falta de investimento na estrutura produtiva, a empresa atravessa um momento de estagnação no crescimento da produção por operar na capacidade máxima.

A falta de planejamento afeta também o que a empresa considera estratégico, no caso, o lançamento de produtos. Já a falta de integração entre o desenvolvimento de projetos de novos produtos com a produção tem gerado um curto tempo de adaptação das estruturas produtivas. Diferentemente do que fora verificado por Vickery *et al.* (1997), em que as atividades de operações são fundamentais no desenvolvimento de novos produtos, observa-se aqui que a centralização das decisões no proprietário da empresa faz com que a produção e as demais funções logísticas tenham um caráter reativo, de forma que tanto a necessidade de lançamento quanto aspectos do controle de qualidade sejam pautados no conhecimento adquirido.

*Hoje, em cada setor, a gente tem um responsável. A gente faz reuniões periódicas falando sobre qualidade. Eu tenho uma pessoa responsável na costura. Acabou de costurar, vai verificar a capa se está bem costurada. Antes de embalar, eu tenho um funcionário que faz a revisão geral do sofá, tira a linha dele, vê se a costura está certa, vê se está tudo no lugar. [...] O povo fala que*

*é o olho do dono que engorda os porcos, e é verdade. A gente vê coisas que ele não vê, então, eu estou sempre lá embaixo. Às vezes, quando eu estou muito aqui em cima, eu fico preocupado. Deve estar acontecendo alguma coisa lá embaixo... (E3 GAMA).*

Já em relação à subutilização de sistemas de informação, particularmente observada na empresa Beta, verifica-se a existência de falhas no fluxo de informações entre o setor de compras e os fornecedores, causando atraso na entrega de materiais e de ordens de produção.

*Agora, o problema principal que a gente tem no estoque é a falta de material. O material não chega a tempo ou não foi pedido a prazo. O cara da produção vai ser cobrado, do acabamento vai ser cobrado. No final, vai estourar lá na expedição, onde vai carregar o caminhão para o cliente. Lá, vai estourar o problema no dia de carregar. Aquilo ali vai voltar, para saber onde estava o erro. Aí, quando chega, por exemplo, na montagem, o sujeito fala: "Oh, eu não montei porque faltou pra mim uma dobradiça". Aí, perguntam: "Mas por que faltaram, vocês não entregaram?" Aí, vai caber à gente na hora. Porque aí a gente está passando por uma dificuldade que é com compras. Aí, tem que passar para o setor de compras. "Oh, o setor de compras não comprou com o prazo que a gente pediu" (E9 BETA).*

No que diz respeito à distribuição, todas as empresas optam por frota própria na entrega aos lojistas. As escolhas relativas ao transporte são permeadas por fatores simbólicos, pela falta de confiança e de parcerias, e por características intrínsecas ao setor que estão na interface entre a necessidade de agregar valor com serviço mais responsivo e reduzir custos. Esta falta de confiança encontra recorrência no estudo realizado por Silva e Santos (2005), no qual o processo de terceirização relativo à produção moveleira de PMEs pode ser considerado incipiente. Ainda no que diz respeito ao transporte, a presença simbólica no transporte se manifesta quando as empresas acreditam que investir em caminhões representa o crescimento da empresa, como é o caso das empresas Beta e Delta. Neste caso, a eficiência é substituída pela eficácia, em que o veículo com a marca da empresa deve entregar os produtos independentemente da viabilidade financeira de se usar transporte próprio.

*[...] transporte é mais questão de veículos né?! Comprar caminhões, aumentar a frota,... O trabalho que é feito não tem como ele mudar. É aquilo ali. É montagem de carga, roteirização. Aumentou? Vai ter que ver se os caminhões vão dar conta. Encurtar o tempo de ida e de volta e o último recurso... Último não, um dos últimos recursos é comprar caminhões, investir na frota. Comprar caminhões*

*ou terceirizar, que é o que a gente procura não fazer. Não fazer a terceirização. A gente trabalha sempre com frota própria (E1BETA).*

*Nós estamos pensando em fazer nome da empresa Beta crescer cada dia mais. Se a empresa Beta crescer o transporte também vai crescer. Vai crescer como? Em caminhões! (E1 BETA).*

A falta de confiança e de parcerias, bem como a necessidade de agregar valor e reduzir custos, são fatores inter-relacionados que também compõem as escolhas pelo transporte próprio. Esta opção parte de uma falta de confiança nos serviços prestados por terceiros, particularmente aquele confiado aos carreteiros, em que são destacados atrasos na entrega e avarias nos produtos, uma vez que as entregas são compartilhadas com outras empresas. Porém, essa argumentação parece ser apenas mais um composto da falta de confiança, uma vez que as avarias geralmente são causadas pelo nível de serviço ruim, e não pelo compartilhamento de cargas de diferentes empresas.

Dessa forma, as empresas justificam a escolha do transporte próprio por agregar valor ao cliente na entrega, sendo maior o comprometimento quando o serviço é executado pelos funcionários das empresas – fato este que coloca em questionamento se a competência no transporte se deve à empresa ou aos seus funcionários.

*O cara tem lá uma transportadorazinha com quatro ou cinco caminhões, pega determinada região, junta a mercadoria de todo mundo aqui em Ubá e leva. Então, essas pessoas que são complicadas. [...] Então, se você trabalha com transporte terceirizado, ele mistura, às vezes, mercadoria nossa com de outras fábricas, com de outras empresas, com outros tipos de mercadoria também. Aí, chega no cliente, tem que ficar revirando a carga para tirar uma peça, então, a gente gera muito problema de... Então, nossa tendência é ir passando para próprio (E7 DELTA).*

Esta exclusividade revela também a falta predisposição das empresas para formação de parcerias, uma vez que o compartilhamento é visto como causa dos atrasos na entrega e das avarias nos produtos, opondo-se aos pressupostos do que Stock (2002) assevera ser *supply chain orientation*. Quando questionados sobre a possibilidade de parcerias no transporte, esta possibilidade é afastada por argumentos de concorrência entre as empresas, ou então silenciada, refletindo a falta de iniciativas nesse sentido.

## CONCLUSÕES

O presente trabalho tem por objetivo compreender a inter-relação entre a formação de estratégias logísticas e os processos decisórios e de planejamento (pensamento) de

estratégias globais. Os resultados encontrados permitem concluir que a descentralização e profissionalização da gerência impactam no planejamento de estratégias globais e no processo decisório. As empresas que apresentam estruturas gerenciais descentralizadas, à exceção da empresa Beta, apresentam processos decisórios descentralizados. A exceção da empresa Beta pode ser justificada pelo fato de o controle gerencial ser fortemente centralizado na figura do proprietário da empresa, que estabelece meta de crescimento.

A profissionalização da gerência, ou seja, sem a presença de membros da família do proprietário e/ou sócios, implica a formalização do planejamento de estratégias globais. Empresas que apresentam gerência profissionalizada apresentam estratégias deliberadas, cunhadas, sobretudo, em metas de crescimento, além do posicionamento, como verificado na empresa Alfa. Já as empresas que apresentam gerências não profissionalizadas se caracterizam por estratégias emergentes, fortemente centradas em lançamentos de novos produtos, para os quais as apreensões cognitivas e intuitivas suportam as decisões.

Apesar de haver uma inter-relação entre processos decisórios e estruturas gerenciais, os resultados permitem concluir que, independentemente dos resultados destas interações, as empresas atribuem um caráter reativo à logística. Assim, a formação de estratégias logísticas nas empresas estudadas independe de suas estruturas, de seus processos decisórios e de suas estratégias globais, sendo, em todos os casos, reativa a outros elementos. Este caráter reativo tem como principal pano de fundo a desconfiança junto aos elos da cadeia, particularmente percebida nas funções compras e distribuição. As estratégias de compras pendulam entre trabalhar com fornecedores exclusivos ou com um número variado. Em ambos os casos predomina a busca pela eficiência com o menor custo.

Essa busca pela eficiência desconsidera, porém, os custos totais em que são incorporados *trade-offs* e inter-relações entre custos de diferentes atividades logísticas. Os *trade-offs* ocorrem a partir do momento em que uma escolha por trabalhar com um determinado número de fornecedores gera outros custos, como atraso na entrega e variabilidade de materiais, necessidade de formação de elevado estoque de segurança e outros. Mesmo nos casos em que é declarada a constituição de parcerias, verifica-se que estas não têm como escopo o desenvolvimento da cadeia, e sim gerar benefícios restritos às empresas, caracterizando a miopia logística.

No caso da distribuição, a desconfiança junto aos elos da cadeia é fortemente percebida no transporte de produtos. Em todas as empresas predomina a opção por investir em frota própria, e a argumentação em prol desta escolha diz respeito à responsabilidade e criação de valor na entrega, uma vez que é declarado não haver comprometimento por parte dos parceiros. Todavia, a escolha de carreiros em detrimento de transportadoras reflete, de certa forma, a manutenção do poder sobre estas atividades, dado o pequeno porte dos prestadores de serviço. Além disso, incluem-se neste cenário o silenciamento e

a repulsa à formação de parcerias entre as próprias empresas do APL, justificadas ora pela concorrência entre elas – que exclui a perspectiva de competição entre cadeias –, ora pela falta de iniciativa das próprias empresas, deslocando para as empresas a falta de comprometimento no que diz respeito a parcerias.

Além de não haver a ampliação do escopo da logística para uma perspectiva de cadeia de suprimentos integrada, com planejamentos compartilhados, as estratégias logísticas apresentam pontos de incongruência. Embora não se trate de uma dicotomia entre eficiência e responsividade, as estratégias em funções logísticas distintas incorporam eficiência nas compras e responsividade na distribuição, gerando desalinhamento estratégico que não permite a consolidação de um diferencial competitivo, particularmente por também serem estratégias não compartilhadas dentro da cadeia.

Uma alternativa plausível para o caráter estratégico da logística seria a formalização do planejamento. Porém, verificou-se aqui que o grau de formalização das estratégias não é condicionante de uma logística estratégica. Empresas que não adotam planejamento e estratégias globais formalizadas se caracterizam por apresentarem uma logística reativa, orientada na maioria das vezes por decisões cotidianas tomadas com base na apreensão cognitiva do proprietário-fundador ou sócios das empresas. Nos casos em que o planejamento e as estratégias são formalizados, o caráter reativo da logística também prevalece, ficando condicionada aos lançamentos de produtos e às necessidades que emergem com o crescimento das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ATES, A.; BITITCI, U.; VAN DER MEER, R.; ACKERMANN, F.; MacBRYDE, J. 2007. Complementarities in strategy management. In: INTERNATIONAL ANNUAL EUROMA CONFERENCE, XV, Ankara. *Anais...* Ankara, p. 1-10.
- BALLOU, R. 2006. Revenue estimation for logistics customer service offerings. *International Journal of Logistics Management*, 17(1):21-37. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090610663419>
- BARDIN, L. 1977. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 225 p.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D.G.; COOPER, M.B. 2007. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Rio de Janeiro, Elsevier, 458 p.
- BOWERSOX, D.; MENTZER, J.T.; SPEH, T.W. 2008. Logistics leverage. *Journal of Business Strategies*, 25(2):85-100.
- CHRISTOPHER, M. 2007. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2ª ed., São Paulo, Thomson Learning, 308 p.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. 2003. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias, planejamento e operações*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 465 p.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. 2004. A máquina estratégica: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4):21-31.
- COASE, R.H. 1937. *The nature of firm*. *Economica*, vol. 5, 20 p.
- COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M.; PUGH, J.D. 1997. Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1):1-14. <http://dx.doi.org/10.1108/09574099710805556>

- DRUCKER, P.F. 1962. The economy's dark continent. *Fortune*, April, p. 265-270.
- FISHER, M. 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2):105-117.
- FROHLICH, M.T.; WESTBROOK, R. 2001. Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2):185-200. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3)
- GABRICH, R.; CASTRO, J.M. 2008. Combinando estratégias deliberadas e emergentes: um estudo de casos em ambientes dinâmicos. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, p. 1-16.
- GÉLINAS, R.; BIGRAS, Y. 2004. The characteristics and features of SMEs: favorable or unfavorable to logistics integration? *Journal of Small Business Management*, 42(3):263-278. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00111.x>
- GILL, R. 2006. *Theory and practice of leadership*. London, Sage Publications, 408 p.
- GUEDES, P.; SAW, R.J.; WALLER, A.G. 1995. Logistics strategy planning: Modeling and decision support techniques for the 1990s. *The International Journal of Logistics Management*, 6(1):37-50. <http://dx.doi.org/10.1108/09574099510805242>
- JAYARAM, J.; TAN, K.C. 2010. Supply chain integration with third-party logistics providers. *International Journal of Production Economics*, 125(2):262-271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.014>
- HARLAND, C.M. 1996. Supply chain management: Relationships, chains and networks. *British Journal of Management*, 7(special issue):63-80. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00148.x>
- HESKETT, J.L. 1971. Controlling customer logistics service. *International Journal of Physical Distribution*, 1(3):140-145.
- HEWITT-DUNDAS, N.; ROPER, S. 2001. Strategic complexity and success – small firms' strategies in a mature market. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(3):275-285.
- LANDRY, P. 1990. Just in time: Managing your suppliers. *Purchasing World*, 34(1):44-47.
- MARSHAL, A. 1923. *Industry and trade*. London, Macmillan, 334 p.
- MARIOTTO, F.L. 2003. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2):78-93.
- MENTZER, J.T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J.S.; MIN, S.; NIX, N.W.; SMITH, C.D.; ZACHARIA, Z.G. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2):1-25. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- MINTZBERG, H. 2004. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 359 p.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2000. *Safári de estratégia*. Porto Alegre, Bookman, 299 p.
- PAGH, J.D.; COOPER, M.S. 1998. Supply chain postponement and speculation strategies: How to choose the right strategy. *Journal of Business Logistics*, 19(2):13-33.
- PORTER, M. 1996. What's strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- ROBB, D.J.; XIE, B.; ARTHANARI, T. 2005. Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 11(2):683-699.
- RUTNER, S.M.; LANGLEY JR., J.C. 2000. Logistics value: Definition, process and measurement. *International Journal of Logistics Management*, 11(2):73-82.
- SACHAN, A.; DATTA, S. 2005. Review of supply chain management and logistics research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(9):664-705. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030510632032>
- SILVA, E.M.; SANTOS, F.C.A. 2005. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. *Produção*, 5(2):286-299. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000200012>
- SILVA, E.M.; TERENCE, A.C.F.; SANTOS, F.C.A.; ESCRIVÃO FILHO, E. 2005. Análise ambiental e as particularidades das pequenas e médias empresas: um estudo do setor moveleiro. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XII, Baurú, 2005. *Anais...* Baurú, 2005, p. 1-12.
- STOCK, J. R. 2002. Marketing myopia revisited: Lessons for logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(1):12-21. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030210415270>
- VICKERY, S.K.; JAYARAM, J.; DRÖGE, C.; CALANTONE, R. 2003. The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5):523-539. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002>
- VICKERY, S.K.; DRÖGE, C.; MARKLAND, R.E. 1997. Dimensions of manufacturing in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, 15(4):317-330. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)00012-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(97)00012-0)
- VIVALDINI, M.; SOUZA, D.B.; PIRES, S.R.I. 2008. Diferenciação para prestadores de serviço logístico (PSL): uma análise sobre fatores operacionais. *Revista de Gestão Industrial*, 4(3):34-49.
- WIT, B.D.; MEYER, R. 2003. *Strategy: process, content, context*. 3ª ed., London, Thomson Business Press, 1008 p.
- YIN, R. 2002. *Estudo de caso*. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 212 p.

Submetido em: 25/02/2010

Aceito em: 26/11/2010

#### WESLEY SILVA XAVIER

CEPEAD/Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas/CAD  
Av. Antônio Carlos, 6627, Pampulha  
31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil

#### RICARDO SILVEIRA MARTINS

CEPEAD/Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas/CAD  
Av. Antônio Carlos, 6627, Pampulha  
31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil