Serviço ao cliente: um estudo em uma empresa de pequeno porte do setor de siderurgia e usinagem

Thairone Ezequiel de Almeida (UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto) thairone.almeida@gmail.com
Matheus Moreira Marques (UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto) matheusmarqs@gmail.com

Resumo
O presente artigo apresenta um estudo do nível de serviço ofertado ao cliente de uma empresa de pequeno porte do setor de siderurgia e usinagem. Para realizar o estudo, foi desenvolvido um questionário com base no quadro de referência de indicadores de desempenho logístico relativos ao serviço ao cliente desenvolvido por Almeida e Norato (2016). Posteriormente, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa e feita a observação das atividades. Através do diagnóstico dos dados obtidos, foram expostos os aspectos positivos e negativos do nível de serviço ao cliente prestado pela empresa e apresentadas algumas propostas de melhoria. Por fim, foram feitas as considerações finais acerca do tema.
Palavras-chave: Micro e pequena empresa (MPE), desempenho logístico, serviço ao cliente.

Customer service: a study in a small company in the steel and machining sector

Abstract
This article presents a study of the level of service offered to the customer of a small company in the steel and machining sector. To carry out the study, a questionnaire was developed based on the framework of logistic performance indicators related to customer service developed by Almeida and Norato (2016). Subsequently, a semi-structured interview with the owner of the company was carried out and the activities were observed. Through the diagnosis of the data obtained, the positive and negative aspects of the level of customer service was provided out by the company and some improvement proposals were presented. Finally, some final considerations on the subject were made.
Keywords: Micro and small enterprise (MSE), logistics performance, customer service.

1. Introdução

As micro e pequenas empresas (MPE's) desempenham um importante papel na economia nacional. A redução do ritmo de crescimento econômico não representa fortes barreiras para a continuidade do desenvolvimento das empresas desses segmentos. Elas correspondem a 99% das empresas brasileiras; 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e são responsáveis por mais de 40% da massa de salários pagas aos trabalhadores destes estabelecimentos, segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (SERVIÇO

BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2015).

Nesse aspecto, a logística também representa um tema de considerável importância no Brasil. Antigamente, o termo "logística" era utilizado apenas para conceituar as atividades de transporte, armazenagem e venda. Hoje, grande parte das empresas brasileiras reconhecem a potencialidade das diferentes atividades coordenadas de um sistema logístico e o tema começa a ser utilizado com maior frequência nas estruturas organizacionais como ferramenta de competitividade (WANKE; MAGALHÃES, 2012).

O norte-americano *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) define a logística como "o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do cliente" (COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2013, p. 117). Mas quem é o cliente na perspectiva da logística? Para Bowersox e Closs (2010), o cliente pode ser considerado como o destino de entrega, que abrange desde o simples usuário de bens e serviços até as empresas de varejo e atacado.

Como a logística envolve uma variedade de atividades, torna-se necessário avaliar o desempenho de uma empresa ao longo de sua cadeia de abastecimento. O resultado dessa avaliação poderá indicar os pontos positivos e negativos da gestão logística e, a partir deles, poderão ser traçadas novas estratégias para potencializar os níveis de serviços ofertados aos compradores. Para Chopra e Meindl (2011), a cadeia de abastecimento pode ser entendida como todas as partes envolvidas na entrega do pedido do cliente, o que abrange fabricante, fornecedores, transportadoras, armazéns, varejistas e clientes.

O estudo a ser apresentado foi realizado em uma empresa de pequeno porte do setor de siderurgia e usinagem localizada no Médio Piracicaba, Região Central do estado de Minas Gerais. Buscou-se responder a seguinte questão problema: qual o nível de serviço ofertado aos clientes de uma pequena empresa mineira do setor de siderurgia e usinagem?

Dado o contexto exposto, o presente artigo destaca como objetivo geral identificar o nível de serviço prestado aos clientes de uma empresa de pequeno porte do setor de siderurgia e usinagem através do quadro de referência de indicadores de desempenho logístico relativos ao serviço ao cliente desenvolvido por Almeida e Norato (2016). Para atingir tal objetivo, faz-se necessário neste estudo os seguintes objetivos específicos: (i) levantar dados e informações para identificar o atual nível de serviço da empresa, (ii) realizar a análise do serviço ao cliente prestado pela empresa através do quadro de referência de Almeida e Norato (2016) e (iii) sugerir recomendações para futuras melhorias.

Acredita-se que essa pesquisa levará a uma melhor compreensão sobre a influência da logística no nível de serviço ofertado ao cliente de uma empresa de pequeno porte do setor de siderurgia e usinagem. Para alcançar os objetivos geral e específicos propostos, a próxima seção deste artigo apresenta uma breve revisão de literatura que contempla o conceito de MPE, desempenho logístico e serviço ao cliente. Em seguida, apresenta-se a metodologia de pesquisa, os resultados obtidos e a discussão acerca do tema. Por fim, são expostas as considerações finais do artigo.

2. Revisão de literatura

As MPE's têm exercido um importante papel no contexto socioeconômico brasileiro com relação à geração de empregos, oportunidades e no desenvolvimento local, com o objetivo de criar identidade e diferenciação na região em que estiverem inseridas (CAVALCANTI;

MARTINELLI, 2007; LEONE, 1999; LIMA, 2001; MARTINS, 2014; MORAES et al., 2007; UHLMANN et al. 2006; WANKE; MAGALHÃES, 2012).

Para Cavalcanti e Martinelli (2007), existem algumas dificuldades na definição de uma MPE. Essas dificuldades estão ligadas à escassez de informações e à baixa acuracidade dos dados referentes a esses tipos de empresas, pois seu alcance pode englobar desde pequenas empresas formais e com tecnologia de ponta até mesmo profissionais liberais, o que dificulta as pesquisas voltadas para esse segmento (CAVALCANTI; MARTINELLI, 2007).

Leone (1999) delimitou algumas especificidades para caracterizar as MPE's. Para a autora, as empresas de pequeno porte apresentam uma estrutura centralizada e com uma baixa quantidade de níveis gerenciais, o que faz depender fortemente da atuação direta do seu proprietário no contato com os clientes, tanto para conhecer suas necessidades quanto para explicar os diferentes aspectos dos seus bens ou serviços. A tomada de decisão é baseada na experiência do dirigente e, na maior parte do tempo, realizada na operação de curto prazo (LEONE, 1999).

Na dinâmica logística, são comuns às micro, pequenas, médias e grandes empresas as decisões relacionadas ao planejamento, compra, serviço ao cliente, transporte, gestão de estoques, processamento de pedidos, armazenagem, dentre outras. Dessa maneira, tais atividades são essenciais para o atingimento dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço (BALLOU, 1993).

Para Wanke e Magalhães (2012), a diferença entre empresas de pequeno e grande porte está no investimento que cada uma faz em sua administração. Em grandes empresas, há pelo menos um funcionário treinado e focado na área logística, enquanto nas MPE's, a logística, na maioria das vezes, fica a cargo de funcionários de outras áreas e que possuem nenhum ou pouco treinamento em logística. Dessa forma, para pequenas empresas tornarem-se mais competitivas no mercado brasileiro, é preciso, além da utilização eficiente da logística, que o pequeno empresário se qualifique o suficiente para acompanhar novas tendências gerenciais, determinar os rumos da empresa, ser criativo e inovar (WANKE; MAGALHÃES, 2012).

Diversos autores concordam que para garantir o desenvolvimento das atividades logísticas em condições corretas é essencial que as unidades de negócio que compõe a cadeia de abastecimento da empresa atuem de forma coordenada e integrada (BALLOU, 2006; BERTAGLIA, 2009; BOWERSOX; CLOSS, 2010; CHING, 2010; CHOPRA; MEINDL, 2011; CHRISTOPHER, 2009; CORRÊA, 2010; LAMBERT; POHLEN, 2001; LARRAÑAGA, 2008; MENTZER et al., 2001; NOVAES, 2007; PIRES, 2010; SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010; STANK; DAVIS; FUGATE, 2005; STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001). Dessa forma, a análise do desempenho logístico na cadeia de abastecimento é um importante mecanismo de apoio à busca por coordenação, integração, vantagem competitiva e oferecimento de um aceitável nível de serviço ao cliente.

O propósito das atividades logísticas exercidas pelos agentes envolvidos em uma cadeia de abastecimento é adicionar valor em termos de "tempo" e "lugar" aos produtos e serviços ofertados ao longo da cadeia. Assim, os objetivos da logística são constituídos em torno da assertividade das ações que garantem fluxos de produtos, serviços e informações do ponto de origem até o consumo. Essas ações podem se resumir a fornecer o produto correto, na quantidade correta, para o cliente correto, no local correto, no tempo correto, ao custo correto (BALLOU, 1993, 2006; BERTAGLIA, 2009; CHOPRA; MEINDL, 2011; CHRISTOPHER, 2009; CORRÊA, 2010).

Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) ponderam que o valor para o cliente é baseado nas percepções que ele desenvolve acerca dos bens e serviços ofertados pelas empresas. Para os autores, os indicadores mais comuns abrangem o nível de serviço, que está relacionado à

capacidade da empresa em entregar o produto dentro do prazo estipulado com o cliente, e a satisfação do cliente, que está conexa ao grau de satisfação que o comprador percebe com relação ao serviço prestado.

Nesse sentido, Almeida e Norato (2016) desenvolveram um quadro de referência para sistematizar indicadores de desempenho logístico relacionados aos níveis de serviços ofertados aos clientes. Tal levantamento é capaz de contribuir na avaliação e manutenção de serviços logísticos das empresas para diferenciá-las perante a concorrência. A figura 1 apresenta, de forma breve, os 37 indicadores de desempenho logístico relacionados ao serviço ao cliente classificados pelos autores. Os indicadores estão divididos nas categorias de pré-transação, transação e pós-transação.



Figura 1 – Indicadores de desempenho logístico relacionados ao nível de serviço ao cliente
Fonte: Adaptado de Almeida e Norato (2016)

Com o propósito de promover este nível de compreensão, foi possível identificar, através da revisão de literatura, qual a importância da logística para micro e pequenas empresas e como os indicadores de desempenho poderão auxiliar o estudo na empresa citada, em termos de manutenção do nível de serviço ofertado ao cliente. O próximo tópico irá tratar da metodologia de pesquisa utilizada neste estudo.

3. Metodologia de pesquisa

O método escolhido para a realização desse estudo foi o estudo de caso com base no quadro de indicadores de desempenho logístico relacionados ao serviço ao cliente desenvolvido por Almeida e Norato (2016). Utilizou-se a abordagem qualitativa para a análise do serviço ao cliente de uma empresa de pequeno porte, do setor de siderurgia e usinagem, situada no interior do Estado de Minas Gerais.

O estudo de caso é uma investigação de caráter empírico que averigua um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno e a conjuntura onde ele se insere não são claramente definidos (YIN, 2001). A abordagem qualitativa descobre ou aperfeiçoa questões de pesquisa para provar ou não hipóteses em seu processo de interpretação sem a medição numérica, além de comparar os dados coletados à bibliografia estudada (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Para a obtenção dos dados, em um primeiro momento foi desenvolvido um questionário com base no quadro de referência desenvolvido por Almeida e Norato (2016). Em uma segunda etapa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa e feita observações das atividades.

Na análise dos dados, as informações recolhidas através da entrevista foram confrontadas com o quadro de referência, o que possibilitou a comparação entre os indicadores que o quadro destaca como relevantes, e a maneira como a empresa gerencia estes indicadores. A partir desse passo foram desenvolvidas análises que permitiram indicar pontos fortes e fracos, o que poderá contribuir para o desenvolvimento da estrutura logística da empresa estudada e elaborar ações em prol de manutenção da vantagem competitiva. A seguir serão demonstrados os resultados e as discussões acerca deste estudo.

4. Resultados e discussão

4.1. A empresa

A empresa é uma organização de pequeno porte e aproximadamente 30 empregados. Fundada em 2004 e localizada no Médio Piracicaba, Região Central do estado de Minas Gerais, a empresa tem como principal cliente uma usina siderúrgica localizada na mesma região. O estabelecimento também atua no mercado nacional nos setores de usinagem e caldeiraria e na produção de peças sob encomenda para empresas de siderurgia e mineração. Entre as peças fabricadas pela empresa, estão: algaravizes, anéis de pressão, buchas, carros para panela, coifas refrigerada, dutos, juntas de expansão, quebradores de sínter, tirantes, tubos, dentre outros.

4.2. Estudo de caso

Com base nos dados coletados do desempenho logístico do serviço ao cliente da empresa pesquisada, pode-se detectar os indicadores que mais recebem atenção por parte da empresa (aspectos positivos) e os indicadores mais negligenciados (aspectos negativos). Essas

informações são descritas no quadro 1, que evidencia tais aspectos percebidos na empresa pesquisada, em relação aos indicadores de avaliação de desempenho propostos por Almeida e Norato (2016).

Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Pré-transação		
Acessibilidade	X	
Ativos/utilização		X
Bens tangíveis	X	
Confiabilidade na segurança	X	
Confidencialidade, cortesia, competência e responsividade	X	
Estrutura da organização	X	
Flexibilidade de área e pontos de venda	X	
Flexibilidade de produtos	X	
Flexibilidade do sistema	X	
Flexibilidade no mix de produtos	X	
Flexibilidade no volume de produção	X	
Pedido perfeito	X	
Política formal de serviço ao cliente e conhecer o cliente	X	
Preço/custo	X	
Restrições ao tamanho do pedido	X	
Transação		
Acurácia na documentação dos pedidos	X	
Capacidade de resposta	X	
Comunicação e manutenção de informações	X	
Confiabilidade, flexibilidade e pontualidade na entrega do produto	X	
Informações sobre a situação do pedido	X	
Manuseio de materiais	X	
Pedido entregues completos		X
Política de estoques e disponibilidade do produto		X
Processamento de pedidos	X	
Tempo de espera e tempo de ciclo do pedido	X	
Transbordo	X	
Transporte	X	
Pós-transação		
Acompanhamento de entrega	X	
Apoio pós-entrega	X	
Atendimento ao usuário e tempo de resposta para solução das reclamações		X
Avarias e produtos danificados		X
Conformidade, consistência e qualidade do produto	X	
Disponibilidade de peças e reposição	X	
Embalagem de proteção		X
Garantia, suporte técnico e rastreabilidade do produto		X
Nível de reclamações dos clientes	X	
Substituição do pedido	X	

Quadro 1 – Aspectos percebidos na empresa em relação ao quadro proposto por Almeida e Norato (2016)
Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

4.2.1. Fase de pré-transação

Na fase de pré-transação, de acordo com os dados da pesquisa, a maioria dos indicadores recebem devida atenção para um efetivo desempenho logístico. Se comparado com os indicadores das fases de transação e pós-transação analisado na empresa estudada, os indicadores da fase de pré-transação são os que traduzem um melhor desempenho logístico. Os indicadores *acessibilidade*; *bens tangíveis*; *confiabilidade na segurança*; *confidencialidade*,

cortesia, competência e responsividade; *estrutura da organização*; *flexibilidade de área e pontos de venda*; *flexibilidade de produtos*; *flexibilidade do sistema*; *flexibilidade no mix de produtos*; *flexibilidade no volume de produção*; *pedido perfeito*; *política formal de serviço ao cliente e conhecer o cliente*; *preço/custo* e *restrições do tamanho do pedido*, são adotados de forma a oferecer um efetivo nível de serviço aos clientes.

O indicador *ativos/utilização* foi negligenciado pela empresa. Assim, é recomendável incrementar os instrumentos físicos e meios de operação existentes para aperfeiçoar a movimentação, armazenagem e transportes dos insumos e peças acabadas.

4.2.2. Fase de transação

Na fase de transação, os dados da pesquisa revelaram que nove dos doze indicadores recebem devida atenção no desempenho logístico por parte da empresa pesquisada. Os indicadores *acurácia na documentação dos pedidos*; *capacidade de resposta*; *comunicação e manutenção de informações*; *confiabilidade, flexibilidade e pontualidade na entrega do produto*; *informações sobre a situação do pedido*; *manuseio de materiais*; *processamento de pedidos*; *tempo de espera e tempo de ciclo do pedido*; *transbordo* e *transporte*, são utilizados de forma a estabelecer um efetivo processamento dos pedidos e, por consequência, entregar os produtos dentro do prazo estabelecido e no local que o cliente desejar.

Os indicadores *pedidos entregues completos* e *política de estoques e disponibilidade do produto* foram negligenciados pela empresa. A empresa costuma embarcar de forma fracionada alguns lotes de peças para os clientes e não trabalha com estoque de nenhum tipo de peça. Para que o nível de serviço oferecido ao cliente seja efetivo, é necessário que o estabelecimento potencialize a capacidade de entregar o pedido de forma completa e pontual, sem embarques parciais. O atraso no envio de uma parte do lote de peças pode comprometer gravemente a produção dos seus clientes. Além disso, a empresa precisa trabalhar com pelo menos o estoque mínimo das peças mais solicitadas pelos seus clientes, caso os mesmos necessitem das peças de forma imediata. Isso poderá gerar vantagem competitiva da empresa perante a concorrência.

4.2.3. Fase de pós-transação

Na fase de pós-transação, de acordo com os dados da pesquisa, seis dos dez indicadores de desempenho recebem devida atenção para um efetivo desempenho logístico. Se comparados com os indicadores das fases de pré-transação e transação, são o de maior carência quanto a gestão desses indicadores para melhoria do desempenho logístico relacionado ao serviço ao cliente. Assim, os indicadores *acompanhamento de entrega*; *apoio pós-entrega*; *conformidade, consistência e qualidade do produto*; *disponibilidade de peças e reposição*; *nível de reclamações dos clientes* e *substituição do pedido*, são utilizados de forma a apoiar o cliente após a compra das peças.

Os demais indicadores foram negligenciados pela empresa. Apesar do indicador *apoio pós-entrega* mostrar que a empresa consegue solucionar problemas, como por exemplo, defeito nas peças ou extravios na entrega; o indicador *atendimento ao usuário e tempo de resposta para solução das reclamações* detectou que a quantidade das reclamações atendidas na primeira solicitação é baixa. Isso pode fazer com que o cliente escolha outros fornecedores no momento da compra de peças. Assim, é recomendável estabelecer uma estrutura capaz de oferecer um pronto gerenciamento do serviço ao cliente no que tange o tratamento efetivo das reclamações e uma maior velocidade na correção dos problemas de pós-venda.

O indicador *avarias e produtos danificados* indicou que a empresa já apresentou problemas durante as operações de carga e descarga. Um treinamento efetivo dos funcionários responsáveis por essa atividade poderá amenizar os desperdícios gerados.

O indicador *embalagem de proteção* detectou que a empresa não utiliza de tecnologias, como por exemplo, códigos de barras e etiquetas para o monitoramento adequado das peças durante o transporte para a entrega ao cliente. Isso impede o usuário rastrear o seu pedido e identificar se poderá haver algum atraso na entrega do pedido. A empresa poderá investir em tais tecnologias de modo a efetivar o apoio pós-entrega ao comprador.

O indicador *garantia, suporte técnico e rastreabilidade do produto* indicou que as condições de garantia e a capacidade da empresa em oferecer assistência técnica durante o ciclo de vida do produto não são suficientes para seus clientes. O estabelecimento poderá ampliar o prazo de garantia das peças vendidas e expandir o relacionamento com os clientes através da oferta de facilidades que podem diferenciar a empresa em relação a concorrência.

5. Considerações finais

O objetivo deste artigo foi identificar o nível de serviço prestado aos clientes de uma empresa de pequeno porte do setor de siderurgia e usinagem através do quadro de referência de indicadores de desempenho logístico relativos ao serviço ao cliente desenvolvido por Almeida e Norato (2016). Dessa forma, pode-se considerar que o objetivo geral foi atingido, uma vez que as recomendações propostas foram bem aceitas pelo proprietário da empresa. Cabe a empresa atuar para potencializar o nível de serviço ofertado ao cliente e obter vantagem competitiva perante a concorrência.

A metodologia de pesquisa utilizada foi satisfatória para realizar os diagnósticos necessários e a literatura examinada para concretizar as atividades de análise satisfez às expectativas. Pode-se assegurar que os resultados deste estudo são válidos, apesar de não serem universais, uma vez que a pesquisa foi realizada somente em uma empresa do segmento.

Através do estudo de caso na empresa pesquisada, foi possível perceber que o estabelecimento tem consciência quanto à importância dos indicadores utilizados. A fase de pré-transação, que antecede a entrega do pedido ao cliente, é a que recebe uma maior dedicação por parte da empresa. Porém, para oferecer um alto nível de serviço para o cliente, é necessário por parte da empresa a atenção tanto a fase de transação (processamento do pedido), quanto à fase de pós-transação (sucede a entrega ao cliente).

Para manter uma relação equilibrada entre responsividade e geração de valor, é essencial para as empresas de pequeno porte estruturar de forma adequada os principais fatores de decisão relacionados à gestão logística, como processamento de pedidos, transportes e manutenção de estoques. Acredita-se que o estabelecimento deve continuar a investir na melhoria do seu desempenho, de modo a aperfeiçoar o atendimento e alcançar seus objetivos frente as suas atividades logísticas. Pesquisas futuras poderão ser desenvolvidas acerca do desempenho logístico relacionado ao serviço ao cliente, com o intuito de desenvolver outros modelos de avaliação de desempenho, alcançar uma quantidade maior de empresas e ampliar a coleta de dados para comprovar a legitimidade das melhorias propostas.

Referências

ALMEIDA, T. E.; NORATO, H. M. G. *Padrões de desempenho logístico em termos dos níveis de serviços ofertados aos clientes.* Revista CONBRAD, v. 1, n. 2, p. 97-116, 2016.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial.* Tradução por Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.* Tradução por Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.* 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos.* Tradução por Equipe do Centro de Estudos em Logística e Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVALCANTI, M. F.; MARTINELLI, D. P. *As políticas públicas de apoio às micro, pequenas e médias empresas (MPME): o caso de um município no Interior de São Paulo.* In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 3, 2007, Florianópolis. Anais... Florianópolis: FEARP-USP, 2007.

CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações.* 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor.* Tradução por Mauro de Campos Silva. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORRÊA, H. L. *Gestão de rede de suprimentos: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado.* São Paulo: Atlas, 2010.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. *Supply chain management: terms and glossary.* Lombard: CSCMP, 2013. 222 p.

LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. *Supply chain metrics.* International Journal of Logistics Management, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2001.

LARRAÑAGA. F. A. *A gestão logística global.* 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

LEONE, N. M. C. P. G. *As especificidades das pequenas e médias empresas.* Revista Administração, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LIMA, E. O. *As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas.* In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2, 2001, Londrina. Anais... Londrina: ANEGEPE, 2001.

MARTINS, J. G. F. *Proposta de método para classificação do porte das empresas.* 2014. 77 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2014.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. *Defining supply chain management.* Journal of Business Logistics, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; BIGATON, A. L. W.; ESCRIVÃO FILHO, E. *A estruturação organizacional das micro e pequenas empresas.* In: SIMPÓSIO DE 77 EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2007.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIRES, S. R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa.* Tradução por Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner e Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014.* 7 ed. São Paulo: DIEESE, 2015. 296 p.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão – Conceitos, estratégias e estudos de casos.* Tradução por Félix Nonnenmacher. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

STANK, T. P.; DAVIS, B. R.; FUGATE, B. S. *A strategic framework for supply chain oriented logistics.* Journal of Business Logistics, v. 26, n. 2, p. 27-46, 2005.

STANK, T. P.; KELLER, S. B.; DAUGHERTY, P. J. *Supply chain collaboration and logistical service*

performance. Journal of Business Logistics, v. 22, n. 1, p. 29-48, 2001.

UHLMANN, V. O.; RAMBO, D. A.; MADRUGA, S. R.; BRONDANI, G. *A importância estratégica da utilização dos mecanismos de logística de aquisição e distribuição pelas MPE's.* In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3, 2006, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2006.

WANKE, P. F.; MAGALHÃES, A. *Logística para micro e pequenas empresas.* 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Tradução por Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.