

Gestão da cadeia de suprimentos a partir de um processo de internacionalização de empresa: a percepção dos gestores

Guilherme Cunha Malafaia¹

Alex Eckert²

Fábio Eberhardt Teixeira³

Resumo

A gestão da cadeia de suprimentos tem despertado o interesse de pesquisadores e estudiosos em função da sua importância no contexto organizacional. O Brasil, nas últimas três décadas, a partir da abertura da economia, vem participado mais ativamente da economia globalizada. Diante disso, o objetivo desta pesquisa é identificar a percepção dos gestores sobre as principais mudanças que ocorreram na gestão da cadeia de suprimentos de uma indústria brasileira, a partir da sua aquisição por uma empresa multinacional europeia. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo de caso, de cunho exploratório, a partir de entrevistas com pessoas que estavam atuando na empresa adquirida. As entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que ocorreram mudanças, relacionadas principalmente a questão da importação e exportação de produtos e insumos, bem como em relação aos sistemas informatizados da logística.

Palavras-chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos. Logística. Internacionalização.

Management of the supply chain after the company's internationalization: the perception of managers

Abstract

The management of the supply chain has aroused the interest of researchers and scholars due to its importance in the organizational context. Brazil, in the last three decades, from the opening of the economy, has participated more actively in the global economy. Thus, the objective of this research is to identify the perception of managers on the major changes that have occurred in the management of the supply chain of a Brazilian industry, after its acquisition by a European multinational company. To achieve this goal, we conducted a case study of an exploratory nature, from interviews with people who were working in the acquired company. The interviews were transcribed and analyzed using the technique of content analysis. The results demonstrate that changes have occurred, primarily related to the issue of import and export of products and supplies, as well as the computer systems that control the logistics.

Keywords: Supply Chain Management. Logistics. internationalization

¹ Doutor em Agronegócios – UFRGS. Pesquisador Classe A – EMBRAPA. gcmalafaia@gmail.com

² Doutorando em Administração - UCS/PUCRS. Mestre em Administração – UFRGS. Professor da Universidade de Caxias do Sul – UCS. alex.eckert@bol.com.br

³ Mestrando em Administração – UCS. Professor da Universidade de Caxias do Sul – UCS. feteixe@ucs.br

1. INTRODUÇÃO

Os estudos que buscam compreender o funcionamento das cadeias de suprimentos são relativamente recentes. Foi no final dos anos de 1980 que, a partir do crescente desenvolvimento da logística, o assunto começa a ser explorado com mais intensidade tratado em periódicos científicos, em paralelo com a crescente difusão de um novo padrão de relacionamento entre empresas, oriundo especialmente da indústria automobilística japonesa. (ALVES FILHO et al., 2004).

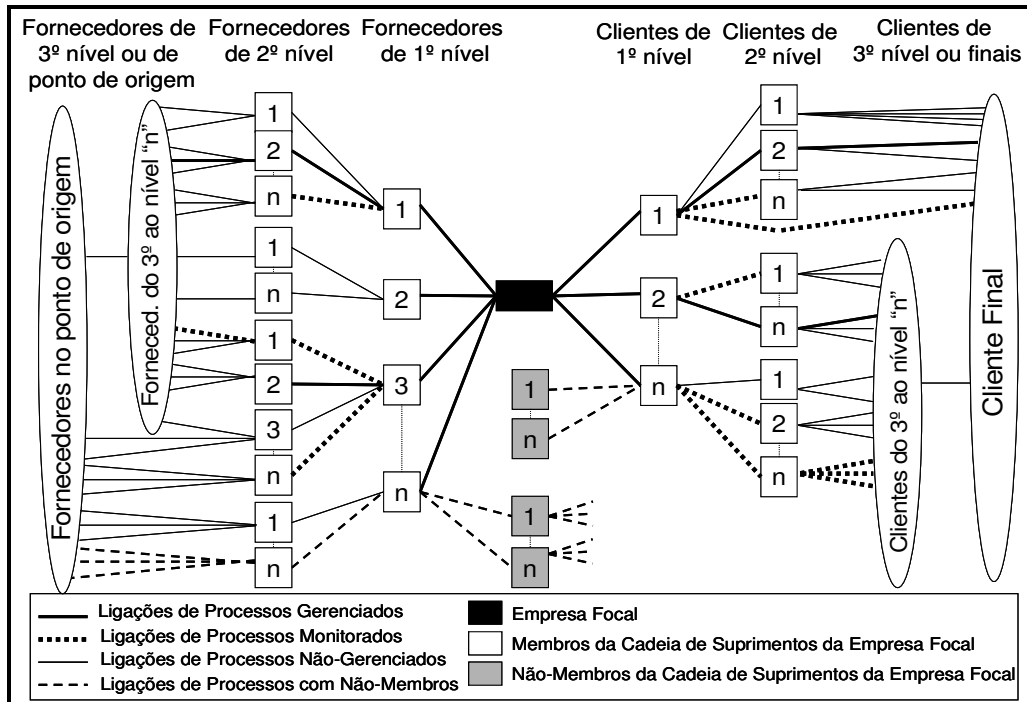
Nessas três últimas décadas, ocorreram grandes mudanças no cenário sócio-econômico brasileiro e mundial, o que refletiu no ritmo de vida das organizações. Dificilmente alguma empresa consegue sobreviver em um sistema fechado, confinada a seus limites organizacionais ou até mesmo aos limites de seu país de origem, ignorando o que acontece no mundo a sua volta. A tecnologia avança a cada dia que passa e, para se manterem competitivas, as empresas estão sendo forçadas a promover mudanças que garantam agilidade e eficiência aos seus processos, e isso remete a mudanças na cadeia produtiva onde estão inseridas. (HANSEN; ROSSI, 2008)

Diante disso, o objetivo do presente estudo é identificar a percepção dos gestores sobre as principais mudanças que ocorreram na gestão da cadeia de suprimentos da empresa Meta (nome fictício), uma fabricante brasileira de material elétrico, a partir da sua aquisição por uma empresa multinacional europeia.

2. A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão cadeia de suprimentos, ou *Supply Chain Management*, é o conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregando-lhes valor, de acordo com a percepção dos clientes e consumidores, buscando disponibilizar os produtos para o lugar e para a data que estes os desejarem. Trata-se de um processo bastante extenso, e que varia de acordo as características do negócio, do produto e das estratégias utilizadas pelas empresas para fazer com que o bem chegue às mãos dos clientes e consumidores (BERTAGLIA, 2003).

Para Chopra e Meindl (2011), uma cadeia de suprimentos consiste no envolvimento de diferentes partes, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Ela não inclui apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes.

Figura 1: Conexões na cadeia de suprimentos

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Lambert e Cooper (2000)

A cadeia de suprimentos engloba todas as relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, com um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo. Além disso, é uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando em conjunto, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias primas e informações dos fornecedores para os clientes finais (CHRISTOPHER, 2007).

Conforme Vitorino (2012), um aspecto importante na gestão da cadeia de suprimentos é a logística. Segundo o autor, é a forma como as empresas gerenciam sua cadeia de suprimentos, para que estas se destaquem no mercado. Nas últimas 2 décadas, as maiores histórias de sucesso são das empresas que pensaram em um jeito rápido e menos onerosos de levar os produtos até as mãos dos clientes.

Cada vez mais as empresas buscam a estratégia de uma cadeia de suprimentos enxuta, que é a habilidade superior de projetar e administrar sistemas buscando controlar a movimentação e a localização geográfica de matérias primas, trabalhos em processo e inventários de produtos acabados ao menor custo total. Ao praticarem a logística enxuta, as empresas poderão ter, por exemplo, um inventário quando desejado pelo cliente. Embora isso pareça um tanto quanto simples de implantar, o que ocorre na prática é que muitas empresas gastam tempo, dinheiro e esforço consideráveis para gerar a demanda dos clientes, e mesmo

assim não conseguem ter o produto disponível para satisfazer as suas exigências (BOWERVOX; CLOSS; COOPER, 2006)

Na visão de Mollenkopf et al. (2010), as estratégias de cadeia de suprimentos enxuta têm foco na redução de resíduos, ajudando as empresas a adicionar e eliminar atividades sem valor relacionadas ao excesso de tempo, mão de obra, equipamentos, espaço e estoques em toda a cadeia de abastecimento. Essas estratégias permitem às empresas melhorar a qualidade, reduzir custos e melhorar o atendimento aos clientes. Entretanto, como as cadeias de abastecimento estão aumentando em complexidade e tamanho, as práticas enxutas estão se tornando cada vez mais difíceis de implementar e manter.

3. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização pode ser traduzida como um processo em que uma empresa, cujas operações limitam-se exclusivamente em seu mercado local, ou doméstico, passa a operar em mercados internacionais, fora do seu país de origem. (AHMAD; KITCHEN, 2008). Diversas empresas adotam a estratégia de internacionalização buscando estarem alinhadas ao mundo em constantes mudanças, no qual reina uma competição feroz. Outras, por sua vez, buscam apenas ultrapassar e superar os seus concorrentes. (PORTER, 1990)

Para uma empresa se internacionalizar, é importante que os empreendedores tenham algumas características específicas, bem como experiências no mercado internacional. Em relação à empresa em si, esta deve possuir características e capacidades organizacionais adequadas para o mercado externo, e deve estar motivada nessa direção. Além disso, a empresa precisa formular boas estratégias internacionais, participar de redes de relacionamentos de negócios tanto nacionais como internacionais, e ainda, ter conhecimento do ambiente global e das características específicas de cada mercado estrangeiro no qual tenha interesse em desenvolver suas atividades. (ENGELMAN; FRACASSO, 2013)

De acordo com Marks e Mirvis (1998), o processo de internacionalização das empresas ocorre, fundamentalmente, a partir de três processos distintos, que são: a aquisição, a fusão ou a formação de *joint ventures*.

Quadro 1: Principais tipos de internacionalização

Processo	Características
Aquisição	Resulta no desaparecimento legal da empresa adquirida.
Fusão	Envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade (pelo menos na teoria), sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.
Joint venture	Ocorre quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, a qual terá governança, força de trabalho, procedimentos e cultura específicas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Marks e Mirvis (1998)

Independente da tipologia de internacionalização adotada pelas empresas, percebe-se que, no atual contexto econômico, a regra é que alguns grandes conglomerados setoriais estão operando em nível global e visam a diminuição dos custos de seus fatores de produção. Diante disso, essas grandes empresas buscam alcançar a liderança tecnológica de produtos e de processos por meio de associações estabelecidas com outras empresas menores. Essas associações, segundo o autor, decorrem sobremaneira dos três processos citados anteriormente, mas também de um quarto modelo: o dos acordos tecnológicos celebrados entre empresas. (DUPAS, 2001)

Leersnyder (1982) apresenta um modelo que mostra, de maneira resumida, as diferentes estratégias de entrada das empresas em mercados internacionais, objetivando constituir um esquema teórico para a compreensão das estratégias de internacionalização a partir de duas abordagens. A primeira delas refere-se ao grau de envolvimento com mercados internacionais, relacionado ao comprometimento de recursos com estes mercados. A segunda, por sua vez, diz respeito ao grau de controle das operações no exterior. A partir dessas duas abordagens, o pesquisador propõe quatro tipologias de internacionalização, as quais podem ser traduzidas em investir e delegar, investir e controlar, controlar sem investir e delegar sem investir.

4. MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia de pesquisa adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso único, de cunho exploratório, com abordagem qualitativa. Para Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de realidade, no qual não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. O mesmo autor afirma ainda que o estudo de caso contribui como estratégia de pesquisa em diferentes situações, inclusive tratando-se de estudos organizacionais.

A coleta de dados ocorreu com o uso entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semiestruturada, conduzidas a partir da aplicação de um roteiro de questões. Segundo Ribeiro e Milan (2004), as entrevistas individuais são um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa.

Os respondentes foram cinco pessoas que estavam atuando na empresa Meta durante o processo da aquisição e internacionalização, que ocorreu entre os anos de 2005 e 2006: o diretor da empresa (D1), uma coordenadora da área de engenharia da qualidade (C2) e outra da área vendas (C3), além de dois gerentes de unidades de negócios (G4, G5). Os critérios para a escolha destes entrevistados foram: a experiência, o tempo de serviço, o envolvimento com o processo de aquisição, o desempenho de funções-chave, a interação com o grupo e a viabilidade de acesso para realizar as entrevistas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Gibbs (2009) sustenta que a transcrição facilita o trabalho em equipe e quando as tarefas de análise serão compartilhadas entre os pesquisadores e deve haver um consenso razoável em relação à interpretação dos dados.

Posteriormente foi feita a análise e interpretação dos dados, através da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das próprias mensagens.

Levando em consideração o objetivo geral proposto nesta pesquisa, foram consideradas para a classificação, comparação e síntese dos dados, duas grandes categorias de análise: apresentar a maneira de como era gerida a cadeia de suprimentos antes da aquisição e quais as principais mudanças que ocorreram, em termos de gestão da cadeia de suprimentos, durante e depois da negociação. Essas categorias serão identificadas e analisadas a partir dos relatos de cada um dos cinco entrevistados.

5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O primeiro entrevistado é o D1, que atualmente ocupa o cargo de diretor da empresa Meta. Ele entrou na empresa em 1985 como estagiário auxiliar do departamento técnico. Depois de efetivado, passou a atuar na área de processos e PCP, gerência de desenvolvimento de produtos, de produção e industrial, englobando a parte de logística e compras. Em 2000, assumir o cargo de diretor da empresa.

Segundo D1, com o processo de aquisição, a Meta passou a utilizar uma ferramenta informatizada que veio da multinacional. Essa ferramenta era um sistema de gestão que auxiliava tanto no desenvolvimento de produtos quanto na logística. O entrevistado reforça:

Eu acho que eles têm bastante controle sob a parte de logística e com isso houve uma agregação de tecnologia devido ao controle que é realizado.

Outro aspecto relatado pelo diretor trata da dicotomia entre fabricar ou comprar, quando se trata de alguns componentes necessários à fabricação dos produtos. Após a aquisição, a empresa continuou a fabricar os mesmos produtos, ou seja, manteve o mesmo mix. Entretanto, a mudança que ocorreu remete a uma análise de custo financeiro dos componentes e de alguns insumos que entram na fabricação dos produtos.

[...] hoje nós importamos bastante e aqueles que já nos apresentam interessante financeiramente nós vamos começar a nacionalizar parcial ou total, depende do caso, pois tem peças que são baixos volumes e o investimento é alto para fazer determinadas partes; tipo chapa, chaparia, que são grandes e fácil de fazer a gente faz aqui; peças, componentes que precisam de matrizes, estampas, máquinas grandes pra fabricar, a gente importa; a nacionalização então pode ser total ou parcial, depende da análise financeira.

Em termos de integrações operacionais entre a multinacional e a Meta, uma das principais alterações relatadas pelo D1 foi a do setor de compras. Enquanto que antes da aquisição a Meta fazia suas próprias compras, agora as compras são realizadas de maneira corporativa, centralizada na multinacional, envolvendo também as necessidades de outras empresas do grupo.

A segunda entrevista foi com a C2, que é coordenadora da área de engenharia da qualidade. Ela atua na empresa desde 1998, quando entrou como estagiária na engenharia de processos, passando pelas funções de técnica de processos e analista de processos.

Em seu relato, C2 apresenta que a grande mudança que ocorreu com a internacionalização da empresa foi em relação ao lançamento de novos produtos. Segundo ela, antes os produtos eram lançados, quase sem pesquisa com clientes e potenciais consumidores, o que resultava em muito estoque de produtos defasados, que às vezes não vendiam, gerando inclusive custos de armazenagem e transporte desnecessários.

[...] antes a gente lançava bastante produtos, agora a gente percebe que lançamos uma quantidade bem menor, mas até mais assertivo porque a gente tem uma parte de

planejamento e validação que é bem mais rigorosa. O que melhorou para engenharia da qualidade? Nós não lançamos nada sem que esteja de acordo com a norma externa; antes se tivesse que lançar se lançava e depois se corria atrás dos prejuízos. Agora, a gente tem que desenvolver e lançar o produto conforme a norma [...]

A entrevistada complementa que, caso não tivesse acontecido a aquisição, possivelmente teriam ocorrido desde 2006 muito mais lançamentos de novos produtos, mas que trariam mais prejuízos do que lucros para a Meta.

Embora o primeiro entrevistado tenha relatado que a multinacional tinha vários controles sobre a parte da logística, a C2 afirma que algumas práticas de logística da Meta foram absorvidas e implementadas pela multinacional, de maneira corporativa, em outras unidades do grupo.

A outra coordenadora entrevistada, a C3, atua na área de vendas desde 2010. Antes disso, foi estagiária (2001), atendente de telemarketing (2002) e analista comercial (2006). Na visão da C3, uma das maiores mudanças que ocorreram com a aquisição foi a necessidade de administrar, além das vendas das marcas da Meta, também das vendas de outras marcas do grupo. Segundo ela, essa adaptação se fez necessária antes que outras áreas da empresa sofressem os impactos da aquisição.

Ainda na área comercial, dois aspectos merecem destaque, segundo a entrevistada. Os faturamentos passaram a, eventualmente, ocorrer em outras unidades do grupo, em função das facilidades da logística de transportes. Além disso, o sistema informatizado de vendas que havia sido criado para a Meta, agora passou a ser utilizado também em outras unidades do grupo.

A C3 também aborda a questão do mix completo de produtos como fator que possa ter motivado a aquisição da Meta por parte da multinacional. Segundo ela, a multinacional, com a aquisição da Meta, passou a ter a linha completa de produtos para a área elétrica de uma obra.

[...] somos uma empresa onde simplesmente tu pode comprar tudo, eu consigo te entregar uma solução elétrica.
[...] eles não compram uma empresa que não tem nada a ver com eles por que o objetivo é oferecer para o mercado uma solução completa de edificações, elétrica.

Sob o ponto de vista do cliente, essa questão abordada pela C3 pode ser um fator decisivo no momento de adquirir a solução elétrica para uma obra. Comprando tudo de um só fornecedor, é possível que ocorram vantagens financeiras, como descontos obtidos. Entretanto, outras vantagens remetem a questão da cadeia de suprimentos: menos custos de

transporte, armazenagem, e também a questão do pós-vendas. Ou seja, a multinacional pode ter usado esta aquisição da meta com um fator de vantagem competitiva também nesse aspecto, de oferecer uma solução completa aos clientes.

A quarta entrevista foi com o gerente da planta de metálicos da Meta (G4), que atua na empresa desde 1998. Sua primeira função foi coordenar a engenharia de processos, e nessa atividade destaca a mudança do sistema de pintura líquida para o sistema de pintura a pó, bem como a abertura de uma nova planta industrial da Meta.

No início de seu relato, G4 comenta sobre a estratégia da multinacional, que era ter a solução elétrica completa para a obra, corroborando com os relatos da coordenadora de vendas.

[...] este grupo é muito forte na parte de aparelhagem e faltava para ele o todo que era a nossa parte, que são os envelopes, que as caixas. Então, nesse processo, [...] era fundamental porque ela teria um todo; vou instalar um prédio, um shopping, fazer algum investimento, eles teriam toda a linha para ofertar para seu cliente.

Além disso, o G4 comenta que a multinacional veio com uma cultura muito voltada para resultados, enquanto que antes a Meta era mais voltada para a cultura do controle. Uma das grandes pressões que a empresa percebeu foi na área de compras:

[...] o que veio bastante, uma cultura forte, nós já tínhamos controle, mas toda a empresa multinacional é voltada a números, o foco é resultado, você tem que trabalhar em várias frentes para ter resultado; é tanto produtivo, eficiência da produção, é o resultado de ganhos, tanto em compras para comprar melhor, melhorar o processo interno [...].faz já um planejamento do que vai ganhar mensalmente, então é processos, ganho de logística, ganho de compras, todo um trabalho focado a área produtiva.

Outro ponto levantado foi a questão de que alguns produtos, após a internacionalização da empresa, passaram a ser importados da Europa. Entretanto, passado algum tempo, esses produtos já estavam sendo fabricados internamente na Meta, mesmo isso tenha gerado um grau de desconfiança por parte das outras unidades do grupo. Algumas temiam, por exemplo, que estariam perdendo espaço de produção em suas unidades locais e essa produção poderia estar se transferindo para o Brasil.

Por fim, o G4 ressaltou que o processo de internacionalização foi bem planejado pela multinacional, com etapas bem definidas, sendo que aquelas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos também se encaixaram nesse contexto. Seja na área de logística, seja no setor de compras, tudo foi padronizado para uma linguagem corporativa.

A quinta entrevista aconteceu com o G5, gerente da fábrica de plásticos. Sua trajetória na Meta iniciou em 2003, quando foi contratado como técnico de processos, passando para coordenador da unidade de plásticos no ano seguinte, e gerente da referida unidade em 2007.

O G5 sustenta que a internacionalização da empresa foi um fator que permitiu à Meta melhorar seu desempenho. Segundo ele, a eficiência fabril era, nos primeiros anos depois da internacionalização, de aproximadamente 50%. Passados mais alguns anos, essa eficiência passou para 82%. Os motivos para essa melhora teriam sido, em síntese, dois: a renovação de maquinário obsoleto e a transferência de uma unidade de extrusão de outra unidade do grupo para dentro da Meta.

Outros dois exemplos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos são mencionados pelo G5, e ambos estão relacionados com importação e exportação. O primeiro aspecto é sobre o lançamento de novos produtos, onde a Meta não pode mais pensar apenas no mercado brasileiro, mas precisa considerar que há um mercado mundial. Este mercado, mais complexo, precisa ser atendido de maneira corporativa, pensando no grupo.

Ainda em relação a isto, o respondente comenta que alguns produtos não estão sendo mais fabricados pela Meta, em função da facilidade de importação desses produtos vindos, principalmente, do mercado chinês, a um custo de produção 40% menor do que se ele fosse produzido na própria empresa.

[...] a gente tinha uma produção de umas abraçadeiras de nylon que até trouxemos a tecnologia da Itália que até quando foi feita a aquisição pelo grupo, o grupo se deu conta que tinha uma empresa na China que conseguia produzir esses produtos com um custo muito inferior, de 40% abaixo; hoje importamos esse produto e não produzimos mais aqui, então essa sinergia existe.

Ao final, o entrevistado aborda a questão do lançamento de novos produtos. Tal como já havia sido comentado por outros dois entrevistados, este também fala da quantidade menor de produtos que estão sendo lançados no mercado, e com isso diminuiu o tempo entre o lançamento de novos itens.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das entrevistas com cinco envolvidos com um processo de internacionalização de uma empresa, quais sejam o diretor da empresa, uma coordenadora da área de engenharia da qualidade e outra da área vendas, além de dois gerentes de unidades de negócios, foi

possível perceber que ocorreram algumas mudanças em termos da gestão da cadeia de suprimentos.

Um aspecto identificado por mais de um entrevistado remete à questão da quantidade de lançamento de novos produtos, a qual reduziu drasticamente. A empresa agora está lançando novos produtos apenas após realizar uma pesquisa de mercado. Com isso, houve um aumento de circulação de produtos entre outras unidades do grupo, inclusive de fora do país.

Embora não tenha ficado claro nas entrevistas, em termos de exemplos, percebe-se a partir das entrevistas que alguns processos logísticos que a empresa Meta já realizava foram incorporados para outras unidades do grupo, ou seja, houve uma transferência de conhecimentos.

Um terceiro enfoque merece atenção. Embora o foco desta pesquisa tenham sido as mudanças ocorridas na cadeia de suprimentos da empresa Meta, percebeu-se nos relatos que os clientes da mesma, e sua cadeia de suprimentos, podem ter uma considerável melhoria. Depois da aquisição da Meta pela multinacional, esta passou a contar com um mix maior de produtos, contando com uma solução elétrica completa para uma obra.

A limitação do presente estudo reside no fato dos entrevistados se resguardarem de alguns exemplos práticos, os quais poderiam ter enriquecido as análises. Mas, isso é compreensível em função destes se preocuparem em não passar detalhes que não podem cair nas mãos da concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMAD, S. Z.; KITCHEN, P. J. Transnational corporations from Asian developing countries: the internationalization characteristics and business strategies of Sime Darby Berhad. **International Journal of Business Science & Applied Management**, v. 3, n. 2, p. 21-36, 2008.

ALVES FILHO Alceu Gomes; CERRA Aline Lamon; MAIA Jonas Lucio; SACOMANO NETO Mario; BONADIO Patricia Viera Grizola. Pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos: Evidências de Estudos sobre a Indústria Automobilística. **Revista Gestão & Produção**, v.11, n.3, p.275-288, set.-dez. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Editora Saraiva, São Paulo: 2003.

BOWERVOX, D. J; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. Ed. Bookman Companhia Editora, 1ª ed. Porto Alegre: 2006.

CRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Criando redes que agregam valor. Ed. Thomson Learning, 2ª ed. São Paulo. 2007.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos. Estratégia, planejamento e operações**. Ed. Pearson Educations do Brasil, 4ª ed. São Paulo, 2011.

DUPAS, Gilberto. O Brasil, suas empresas e os desafios da Competição Global. In: BARROS, Betania Tanure (Org). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi Madalena. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **Revista de Administração - RAUSP** . São Paulo, v. 48, n. 1, Mar. 2013 . Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1080>> Acesso em: 28 ago. 2013.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANSEN, Peter Bent; ROSSI, Greice. Cadeia de suprimentos – análise de ações estratégicas para manutenção da competitividade: o caso do Vale dos Vinhedos. **Gestão e Sociedade**. v. 2, n. 4, 2008. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/559>> Acesso em: 20 ago. 2013.

LAMBERT, D.; COOPER, M. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**. v. 29, p.65-83, 2000.

LEERSNYDER, J. M. **Marketing international**. Paris: Dalloz, 1982.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining Forces: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOLLENKOPF, Diane; STOLZE, Hannah; TATE, Wendy L.; UELTSCHY; Monique. Green, lean, and global supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 40 No. 1/2, 2010.

PORTER, M. E. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business Press, 1990.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Orgs.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004.

VITORINO. C. M. **Logística**. Ed. Pearson Education, 1ª ed. São Paulo, (2012).

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.