

PROCESSOS DE NEGÓCIOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO EM INCUBADORAS DE EMPRESAS

Mauro Vivaldini

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade
Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Piracicaba, SP, Brasil.
E-mail: <mavivald@unimep.br>.

José Eduardo Soriano

Mestrando em Administração pela Universidade Metodista de
Piracicaba (UNIMEP), Piracicaba, SP, Brasil.
E-mail: <jesoriano@unimep.br>.

RESUMO

Incubadoras de empresas trabalham no desenvolvimento de pequenas empresas, manifestando-se através dos conhecidos polos ou parques industriais, núcleos de gestão e inovação, parques tecnológicos, etc. Este artigo por meio do estudo de 11 empresas em uma incubadora do interior do Estado de São Paulo analisa como são entendidos e praticados os processos de negócios da cadeia de suprimentos (CS). Utilizou-se como referência o trabalho apresentado por Lambert, Cooper e Pagh (1998) a respeito deste conceito. Como resultado da pesquisa observou-se a ausência e o desconhecimento, na grande maioria, da aplicação destes processos.

Palavras-chave: Incubadoras de empresas, Cadeia de suprimentos, Processos de negócios.

1 INTRODUÇÃO

Enquanto muitas empresas buscam alternativas para serem competitivas no mercado, outras tantas surgem acirrando ainda mais esta disputa. Muitos fatores influenciam estas empresas, dentre eles a velocidade das mudanças, inovações tecnológicas, momentos econômicos caracterizando crises e pós-crisis, e muitos outros. Este movimento pode ajudar ou mesmo afetar as empresas. Neste caso, as mais preparadas podem superar as adversidades. Consequentemente, pode-se dizer que as que conseguem combinar esta preparação com inovação tecnológica tenham mais condições de se destacar ou se manter no mercado.

Por sua vez, o acentuado processo de globalização da economia das últimas décadas, inseriu

grande parte das empresas brasileiras na realidade da competição em escala global, em especial da chamada manufatura classe mundial (world class manufacturing). Assim, o que interessa de fato é como se atende com produtos e/ou serviços um mercado com um conjunto crescente de exigências. Também, em alguns setores industriais o processo de globalização expandiu significativamente a oferta de produtos, aumentando a pressão por redução de preços e/ou gerando capacidade produtiva ociosa (Vivaldini & Pires, 2010).

Neste cenário, uma das competências que mais tem se destacado nas organizações é a gestão da cadeia de suprimentos (SCM – Supply Chain Management). Nesta gestão, o domínio de seus processos de negócios – difundido pelos estudos de Lambert, Cooper e Pagh (1998)

- caracteriza-se como potencial ferramenta para a construção de diferenciais competitivos.

Também, um movimento percebido em algumas sociedades para incentivar a competitividade e a inovação tecnológica tem sido a criação de pólos de desenvolvimento, e nessa linha as chamadas Incubadoras de Empresas (IE) destacam-se como uma alternativa para a preparação dos empresários para saber como conduzir a inovação tecnológica e seu negócio em um ambiente empresarial marcado pela concorrência.

O empresário procura a IE para discutir a viabilidade de seu plano de negócio, ou de suas ideias, qual a inovação tecnológica diante do mercado e tudo o que diz respeito a parte financeira, capital e recursos para iniciar um projeto. Este plano de negócio será avaliado pelo conselho gestor da IE, composto por representantes de cada entidade parceira do projeto, ou seja, pelas entidades que aplicam diretamente recursos na IE. Após a aprovação deste projeto o empresário se instala dentro do espaço físico da IE, onde começa o processo de capacitação do negócio e da empresa.

Na fase de construção e consolidação do negócio dentro da IE pressupõe-se que os processos de negócios, citados acima, fossem discutidos e apresentados aos potenciais empresários, bem como deveriam ser fundamentados nas diversas etapas de desenvolvimento das empresas. Portanto, é intenção deste artigo discutir se de fato isso ocorre, bem como em que estágio as empresas se encontram em relação a adoção ou não dos processos de negócios em CS.

Conseqüentemente, o estudo, ao avaliar de que forma estes processos são ou não adotados pelas empresas participantes da IE, pode contribuir com os agentes e órgãos que operam este modelo de agência de desenvolvimento. Também, é importante destacar que são raros os estudos que relacionam gestão da CS com IE, e negligenciar a importância dos processos de negócios da CS no desenvolvimento de um novo negócio não parece ser compatível com a intenção de ser competitivo.

2 METODOLOGIA

A pesquisa terá uma abordagem essencialmente exploratória. A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior sobre o tema (Collis & Hussey, 2005). Se-

gundo esses autores, a técnica típica utilizada em pesquisas exploratórias são os estudos de casos, observação e análise histórica que podem fornecer dados quantitativos e qualitativos. O método para pesquisa exploratória geralmente é aberto e concentra-se em reunir uma ampla gama de dados e impressões.

Portanto, a metodologia adotada para este trabalho é o estudo de um caso prático. Em seis meses de pesquisas sobre IE, os autores acompanharam e analisaram uma unidade instalada na cidade de Piracicaba - SP, observando os métodos de gestão da CS de 11 empresas instaladas neste polo.

A Figura 1 ilustra a organização da pesquisa adotada para este trabalho, segundo sugere Eisenhardt (1989) para estudo de casos.

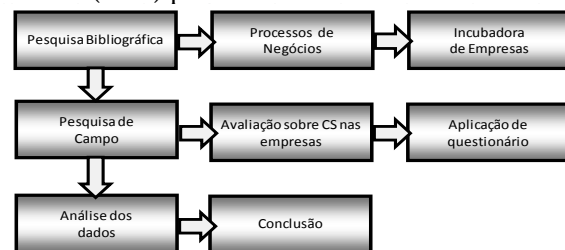


Figura 1: Organização da pesquisa.

O longo período de pesquisa e interação com as empresas ajudou os autores a entenderem como as empresas atuam e como entendem e praticam os conceitos de gestão da CS. Durante a pesquisa, a interação com diversos funcionários esclareceu dúvidas e alinhou a pesquisa teórica com o que se observou na prática. Para se chegar a isso, a pesquisa foi organizada segundo sugestão de Miguel (2007) e Eisenhardt (1989), como segue:

A - Análise da literatura: Discute-se a teoria a respeito de CS com foco nos processos de negócios propostos por Lambert *et al.* (1998), como também se apresentam noções sobre as IE.

B - Planejamento da pesquisa: o interesse dos autores pelo tema e pelas empresas deve-se ao fato dos autores trabalharem com IE há 3 anos e perceberem a oportunidade de explorar o tema, bem como por ter sido identificado não haver, por parte dos empresários das incubadoras, atenção para as questões relacionadas a gestão da CS. Em suma, o momento foi oportuno para pesquisar o tema, e o relacionamento dos autores com as empresas, por anos, facilitou contatos, coleta de dados e informações.

- Coleta de dados, informações e registro: foi realizada mediante entrevistas (guiadas por questionários semi-estruturados) e observações dire-

tas, transcritas pelos autores no decorrer da pesquisa, com a IE e as 11 empresas envolvidas e seus profissionais. Diretamente da pesquisa participaram o gestor da IE e todos os empresários responsáveis pelas empresas. Outros profissionais foram consultados, observados, por estarem relacionados com a operação das empresas, ajudando a evidenciar algumas ações e práticas relativas ao tema. O método de condução do questionário está descrito no capítulo a respeito da pesquisa de campo.

- Filtro de informações: após obter diversas informações e dados, com foco no objetivo da pesquisa (processos de negócios em CS), os autores extraíram as informações relevantes e buscaram outras entrevistas com os envolvidos das empresas e da IE na intenção de obter novos esclarecimentos.

C - Análise do conteúdo e conclusões: buscou-se realizar a análise e o cruzamento dos dados e das informações para esclarecer divergências e dúvidas, retornando as empresas pesquisadas, quando necessário, para discussão dos resultados e entendimento das discordâncias junto aos entrevistados. Nesta etapa, a intenção foi evitar conclusões influenciadas pela teoria ou por deduções pré-estabelecidas pelos autores.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

É intenção desta revisão, estabelecer o entendimento sobre as duas principais variáveis que conduzem esta pesquisa: Processos de negócios em cadeias de suprimentos e incubadoras de empresas. Numa primeira etapa é discutido sobre os processos de negócios em cadeia de suprimentos, também chamado como processos componentes da cadeia de suprimentos. Na segunda parte, é apresentada a visão a respeito de incubadora de empresas (IE) e suas principais características.

3.1 PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTO (CS)

Na intenção de dar entendimento aos processos de negócios em cadeia de suprimentos, identificados pelo Global Supply Chain Forum, há quase 20 anos, por meio do trabalho do prof. Douglas M. Lambert (Lambert, 2010) realizado junto a Ohio State University, será abordado resumidamente o conceito sobre CS e em seguida os processos de negócios discutidos pelo autor.

CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme colocado por Vivaldini e Pires (2010) de uma forma simplificada, uma Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*) pode ser definida como os processos envolvendo fornecedores-clientes ligando empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado. Por sua vez, Christopher (1997) define uma cadeia de suprimentos como um conjunto de organizações que estão envolvidas através das ligações a jusante (*downstream*) e a montante (*upstream*) nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços liberados ao consumidor final. Já para o Supply-Chain Council uma cadeia de suprimentos abrange todos os esforços envolvidos na produção e liberação de um produto final, desde o primeiro fornecedor do fornecedor até o último cliente do cliente. Para essa entidade, quatro processos básicos definem esses esforços, que são o Planejar (*Plan*), o Abastecer (*Source*), o Fazer (*Make*) e o Entregar (*Delivery*). A entidade também trabalha com um processo reverso que é o Retornar (*Returns*).

Como praticamente todas as definições sobre o tema são convergentes, em termos gerais pode-se considerar como uma cadeia de suprimentos um conjunto de empresas que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final. A Figura 2 ilustra uma cadeia de suprimentos genérica, vista sob a perspectiva de uma hipotética empresa foco.

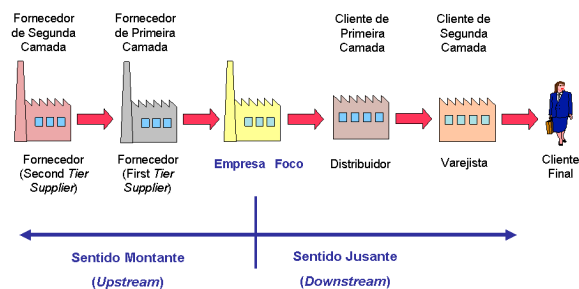


Figura 2: Representação de uma cadeia de suprimentos (Pires, 2004).

A Figura 2 mostra que a empresa foco tem um conjunto de fornecedores que atua diretamente com a mesma (*first tier suppliers*), um outro conjunto de fornecedores desses fornecedores (*second tier suppliers*) e assim por diante. Da mesma forma a empresa foco possui um conjunto de clientes com os quais se relaciona de forma direta

(simbolizados pelos distribuidores) e outro com os quais se relaciona de forma indireta (simbolizados pelo varejista e pelo cliente final). A Figura 2 indica também os dois sentidos básicos dos relacionamentos que a empresa foco pode conduzir:

- Montante (*upstream*): no sentido de seus fornecedores;
- Jusante (*downstream*): no sentido do cliente final.

Outros autores também avançam em outras frentes na descrição de uma cadeia de suprimentos. Nessa linha, Lambert *et al.* (1998) descrevem a estrutura de uma cadeia de suprimentos, através de três dimensões estruturais, que são a:

- Estrutura horizontal: definida pelo número de níveis (*tiers*) da cadeia;
- Estrutura vertical: definida pelo número de empresas em cada nível da cadeia;
- Posição da empresa foco: definida pela posição horizontal da empresa foco na cadeia.

Esses mesmos autores também sugerem a classificação dos membros de uma cadeia em primários e de apoio. Os membros primários são representados pelas empresas que executam atividades operacionais ou gerenciais que agregam valor para a cadeia de suprimentos de um determinado produto e/ou serviço. Já os membros de apoio são aquelas empresas que fornecem elementos

como recursos e conhecimento que suportam os membros primários da cadeia, mas que não participam diretamente no processo de agregação de valor. Isso faz com que eventualmente uma empresa possa, simultaneamente, realizar atividades primárias em um processo de negócio na cadeia e atividades de apoio em outro processo, bem como pode executar esses papéis em cadeias distintas. Essa classificação também é útil para definir os limites horizontais de uma cadeia, ou seja, sua origem é no ponto onde não existem mais fornecedores primários, mas apenas de apoio. Já o seu término é o ponto de consumo, ou seja, o ponto a partir do qual não será criado mais nenhum valor adicional, e o produto e/ou serviço chega ao seu cliente final.

PROCESSOS DE NEGÓCIOS SEGUNDO LAMBERT

Num trabalho desenvolvido em 1992 por um grupo de pesquisadores e executivos de 15 empresas multinacionais, chamado de Global Supply Chain Forum, na Universidade do estado de Ohio – EUA, Lambert apresentou o que convencionou chamar de oito macros processos de negócio existente em uma cadeia de suprimentos (Lambert, 2010), ilustrado a seguir na figura 3:



Figura 3: Processos de Negócios e agentes da cadeia de suprimentos.

Fonte: Lambert (2010) *apud* Lambert *et al.* (1998).

Segundo trabalho de Croxton, Garcia-Dastugue, Lambert, Rogers (2001), os oito processos de negócios percorrem a cadeia de suprimentos

(CS) e atravessam as empresas e as áreas funcionais de cada uma. Estas áreas incluem marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças, produção,

compras e logística. Existem diversas atividades e processos dentro dessas áreas, porém não estão restritos a elas, funcionalmente se relacionam com as demais. Cada empresa na cadeia deve considerar os oito processos, porém a importância de cada um deles varia de acordo com a empresa e seu negócio. A seguir, segundo descrito por estes autores e também no trabalho de Lambert (2010), é apresentado um resumo dos oito processos.

Gestão do Relacionamento com o cliente:

Fornecer a estrutura de como o relacionamento com o cliente é desenvolvido. Identifica os principais clientes e grupos de clientes como parte da missão dos negócios da empresa. Adequa produtos e serviços para atender as necessidades dos principais clientes e outros segmentos. Desenvolve uma equipe para trabalhar com as principais contas para melhorar processos e eliminar a variabilidade da demanda e atividades que não agregam valor. Desenvolver indicadores para medir a rentabilidade individual dos clientes, bem como o impacto financeiro proporcionado por estes clientes.

Gestão de serviços ao cliente: O serviço ao cliente é a face da empresa para seus clientes. Ele deve prover um serviço simples de informações a respeito dos clientes, tal como disponibilidade de produto, datas de expedição e *status* do pedido. Informação em tempo real deve ser provida ao cliente através de interfaces criadas para atender o cliente, permitindo, por exemplo, acesso a informações sobre manufatura e logística. Esta função deve administrar o nível acordado (ou esperado) para o produto e serviço.

Gestão da demanda: A gestão da demanda deve trabalhar no balanceamento entre os requerimentos do cliente com as capacidades da empresa. Isto inclui a previsão da demanda sincronizada com a produção, compras, e distribuição. A gestão da demanda coordena todos os atos do negócio que posiciona a demanda sobre a capacidade produtiva.

Gestão de pedidos: O principal desafio da gestão da cadeia de suprimentos é atingir os requerimentos do cliente em relação ao pedido que foi feito. Atender o suposto pedido requer integração da manufatura, da logística e do marketing. A empresa deve desenvolver parcerias com os principais membros da cadeia na intenção de atender os requerimentos do cliente de forma que consiga reduzir o custo ao cliente final.

Gestão do fluxo de produção: Lida com a fabricação dos produtos e estabelece as necessidades para atender os objetivos de mercado. O pro-

cesso inclui todas as atividades necessárias para administrar o fluxo do produto na fabricação, para obter, implementar e administrar os imprevistos tornando-a o mais flexível possível.

Gestão do relacionamento com fornecedores: Define como a empresa interage com os fornecedores. Deve ser o espelho da relação da empresa com seus clientes. Da mesma forma que se preocupa com seus clientes, a empresa deve promover e encontrar meios para fortalecer a relação com seus fornecedores. Como no caso dos clientes, a empresa deve construir relações próximas com um grupo seletivo de fornecedores, e manter um relacionamento mais tradicional com os demais. Com cada fornecedor deve-se estabelecer o nível esperado para o serviço e o produto definindo assim os termos do relacionamento. Enfim, a gestão do relacionamento com fornecedores define e administra o nível e o padrão do serviço contratado.

Desenvolvimento do produto e comercialização: O desenvolvimento de produto é crítico para o sucesso de uma empresa. Desenvolver produtos rapidamente colocando-o no mercado eficientemente é um forte componente para o sucesso. O tempo é um fator crítico neste quesito. A gestão da cadeia de suprimentos inclui integrar clientes e fornecedores para este desenvolvimento na intenção de reduzir o tempo necessário para colocar o produto no mercado. Como o ciclo de vida dos produtos é mais curto, o produto certo deve ser desenvolvido e lançado num prazo cada vez mais curto para ser competitivo.

Gestão dos retornos: É uma parte crítica da gestão da cadeia de suprimentos. Quanto muitas empresas negligenciam os processos de retorno de produtos por acreditarem que não é importante, este processo pode ajudar a empresa a ganhar competitividade através da sustentabilidade, como também ajuda a empresa a identificar oportunidades de melhoria na produção e nos projetos.

Cada processo de negócio deve ter sub-processos estratégicos e operacionais. Os estratégicos provêm a estrutura de como os processos serão implementados e os operacionais a direção para a implementação. A estratégia é um passo importante para a integração da empresa com os demais membros da cadeia de suprimentos, e é o nível operacional que conduz o dia-a-dia. Cada processo deve ser liderado por um time de administradores comprometido em gerenciar cada função, desenvolvendo os procedimentos no nível estratégico e implementando-os no nível operacional (Lambert, 2010).

Esta estrutura de processos de negócios na cadeia de suprimentos sustenta todas as relações existente ente as empresas, e desde seu surgimento há quase 20 anos atrás, se mantém consistente. Mesmo com a evolução das teorias sobre o tema, como a gestão colaborativa que trabalha o tema a partir da importância do relacionamento entre os agentes da cadeia na intenção de administrar a demanda reduzindo o impacto do efeito chicote (Singh & Power, 2009), os processos se aplicam a grande maioria das empresas, e boa parte dos novos conceitos acabam sendo complementares a estes macro-processos.

3.1 INCUBADORAS DE EMPRESAS (IE)

Incubadoras de Empresas (IE) podem ser entendidas como uma alternativa para um empresário iniciar um novo negócio, ajudando-o tanto no desenvolvimento do negócio quanto no processo de criação e produção de um novo produto. Preferencialmente, algumas incubadoras, privilegiam a criação e produção de produtos que se caracterizam ou se apresentam como inovadores ou tragam em sua concepção inovação tecnológica.

Analogamente, a IE pode ser vista como uma incubadora em uma maternidade, cuja função principal é manter vivo e ajudar o crescimento do bebê que apresenta debilidades e pode morrer sem essa assistência. Portanto, pode-se dizer que é esse o papel da IE: manter viva e incentivar o crescimento da empresa em formação.

Segundo o SEBRAE (2008) – Serviço Brasileiro de Apoio as Empresas, uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas (industriais, de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves), oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor.

Já a ANPROTEC (2010) - Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, entende que as incubadoras de empresas foram criadas para apoiar o desenvolvimento de novos empreendimentos e oferecer toda a infra-estrutura necessária para o crescimento de projetos inovadores. Tais instituições oferecem serviços especializados, orientação, espaço físico e infra-estrutura técnica, administrativa e operacional às suas incubadas. Para isso a IE oferece apoio gerencial e técnico (serviços de recepção e secretaria, salas de reunião, internet,

telefone e etc) e uma gama de serviços que propiciam excelentes oportunidades de negócios e parcerias para que se desenvolva um projeto ou uma empresa.

Nesse sentido, Raupp e Beuren (2006) acrescentam que as IE constituem um reduto de idéias, com o intuito de concretizá-las a partir da constituição e do auxílio no desenvolvimento de empresas, especialmente micro e pequenas.

Com relação aos tipos de IE existentes, Dornelas (2002) as distribui em três modalidades, de acordo com suas características principais:

Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: são Incubadoras vinculadas a algum centro de pesquisa, constituindo empresas, cuja principal atividade, esta direcionada a algum tipo de inovação tecnológica, proveniente de pesquisas aplicadas.

Incubadoras de Empresa dos Setores Tradicionais: são Incubadoras que abrigam empresas dos setores tradicionais da economia, detentoras de tecnologia já existentes, mas que queiram agregar valor, através do incremento de alguma inovação ao seu produto ou processo de produção.

Incubadoras de Empresas Mistas: são Incubadoras que constituem empresas de base tecnológica e empresas dos setores tradicionais.

Como citado pelo SEBRAE (2008), em geral, as IE dispõem de um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas e oferece uma série de serviços, tais como cursos de capacitação gerencial, assessorias, consultorias, orientação na elaboração de projetos a instituições de fomento, serviços administrativos, acesso a informações, etc.

Também, de acordo com este órgão, esta é uma forma interessante de se diminuir o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas, cujo o índice Brasileiro gira em torno dos 56% até o terceiro ano de vida das empresas. Portanto, um dos objetivos principais de uma IE é reduzir a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, que uma vez incubadas reduzem o risco de insucesso para 20%, com uma forte tendência, a medida que os processos se aperfeiçoam, de se chegar a 5% ou quase sem insucessos.

A partir da aprovação da empresa na IE, ela passa a usufruir da estrutura física e a receber capacitações voltadas para a gestão completa do seu negócio, como mostra o quadro 1 abaixo:

Infra-estrutura	Espaço individual para cada empresa, laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reuniões, recepção, cozinha, estacionamento etc.
Serviços Básicos	Telefonia (fax), internet rápida, recepcionista, segurança, xerox etc.
Assessoria	Gestão empresarial; Gestão tecnológica; Comercialização de produtos e serviços; Contabilidade; Marketing; Assistência jurídica; Captação de recursos; Contratos com financiadores; Engenharia de produção e Propriedade intelectual.
Qualificação	Treinamentos, cursos, assinaturas de revistas, jornais e publicações.
Networking	Contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas, fóruns etc.

Quadro 1: Infra-estrutura e capacitação após a aprovação dos projetos.

Fonte: Baseado em dados do Sebrae (2008) e do Anprotec (2010).

Segundo dados coletados das Incubadoras de Santos (2010), IE Jundiá (2010) e IE Guarulhos (2010), em média após 2 ou 3 anos, a empresa já está apta a se graduar. Graduar é o termo utilizado quando uma empresa recebe todas as capacitações, e esta preparada para se instalar fora da IE no mercado local. Após essa condição a empresa ainda pode manter o vínculo com a entidade, e passa a ser chamada de empresa associada, continuando a receber monitoramento a distância dos profissionais da IE.

Como citado anteriormente, a chance de sucesso das empresas instaladas na IE é grande, isto se deve, principalmente, ao processo de seleção dos projetos. Os melhores projetos são selecionados e os empreendedores que se mostram mais aptos durante a avaliação é que recebem o aval para se instalar no projeto (IE Piracicaba, 2010). Esta fase acontece a partir do momento que o empresário procura a IE e entrega seu plano de negócio com seu projeto, qual a inovação tecnológica proposta e o diferencial diante do mercado, além de informações relacionadas ao aporte financeiro, capital de giro e outros recursos necessários para iniciar o projeto. Este plano de negócio será avaliado pelo conselho gestor da IE, composto por representantes de cada entidade parceira. Entidades parceiras são instituições públicas ou privadas (como prefeituras, entidades de classe, ou mesmo empresas privadas) que aplicam diretamente recursos na Incubadora. Após a aprovação do projeto o empresário está autorizado a se instalar dentro do espaço físico da IE e passa a operar com o apoio da instituição.

Segundo informações obtidas nas IE das cidades de Santos, Piracicaba, Jundiá e Campinas no Estado de São Paulo, através dos sites das mesmas, as propostas com os projetos encaminhados pelos empresários são analisadas por um Conselho Gestor, com base nos seguintes critérios:

- Viabilidade econômica do projeto;
- Potencial empreendedor, gerencial e técnico do proponente;

- Viabilidade técnica, conteúdo tecnológico e grau de inovação dos produtos, processos e serviços;
- Impacto do empreendimento no processo de desenvolvimento socioeconômico da sociedade;
- Grau de interação do projeto com as instituições de pesquisa e desenvolvimento do município.

Já para Silva (2009), Os critérios para aceitação dos empreendimentos a serem apoiados passam por algumas exigências que são fundamentais para o sucesso do negócio, tais como: geração de empregos; potencial para um rápido crescimento; geração de novas tecnologias; auto-sustentação; e demonstração de viabilidade técnica, científica e econômica para que possam obter os apoios necessários.

Para Raupp e Beuren (2006) os critérios mais utilizados pelas IE brasileiras no recrutamento e seleção de empresas são: viabilidade do negócio, característica inovadora do produto, tecnologia do produto, perfil empreendedor, setor de atuação do empreendimento, experiência do empreendedor no setor em que pretende atuar e processo de produção não-poluente.

4 ESTUDO DE CASO

Para organizar a apresentação da pesquisa de campo, tem-se na primeira parte a caracterização das empresas pesquisadas na IE da cidade de Piracicaba, numa segunda como a pesquisa foi organizada, e por fim a relação das empresas com os processos de negócios discutidos na parte teórica do estudo.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas estudadas fazem parte do projeto IE de Piracicaba e estão inseridas nos mais diversos ramos de atividade industrial ou prestação de serviço, como usinagem, alimentício, eletroele-

trônicos, construção civil, epi's (equipamentos de proteção individual), desenvolvimento de softwares e equipamentos para o setor metal mecânico.

A IE de Piracicaba esta instalada em um núcleo mantido pela prefeitura da cidade e conta com o apoio do SEBRAE-SP (Sebrae São Paulo), da ACIPI (Associação Comercial e Industrial de Piracicaba) e do SIMESPI (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas, Material Elétrico, Eletrônico e Siderurgia de Piracicaba) e esta em funcionamento desde 2002.

O quadro 2 abaixo, de forma resumida caracteriza as 11 empresas pesquisadas. O item segmento, citado na figura, representa o principal

foco de negócio de cada empresa, e foi por ele que foram aprovadas para se instalar na IE. Isto não significa que a empresa não tenha outros focos, ou não atue com outros produtos e serviços. O faturamento médio anual é uma estimativa citada pelos empresários aos autores, não sendo verificada nenhuma fonte que justifique o valor. Na média, elas estão instaladas a cerca de 2 anos, sendo a mais nova com apenas 1,2 anos e a mais velha com 2,5, conseqüentemente um faturamento maior ou menor é reflexo desse tempo. No número de funcionários atuando, não se inclui os proprietários das empresas.

Empresa	Segmento	Funcionários	Faturamento R\$ mil/ano	Outras informações
E1	Usinagem de peças	9	900	Tem ISO 9000
E2	Pisos para andaimes	4	420	Também faz andaimes
E3	Produtos orgânicos	2	1200	Possui fazenda própria
E4	Automação de máquinas	9	780	Atua no seguimento industrial e agrícola
E5	Amplificadores automotivos	3	200	Presta serviços automotivos há 20 anos
E6	Equipamentos de segurança industrial e residencial	3	180	Fabrica os principais componentes
E7	Bebida lactea de amêndoa	2	200	produto para quem rejeita lactose
E8	Artigos de segurança (EPIs)	8	450	Foco em luvas e artigos de couro
E9	Óleos e essências	2	100	Certificada pela ESALQ-USP
E10	Equipamentos para torque	6	700	Atende a Petrobras
E11	Separador de óleo	2	150	Voltado para usinagens

Quadro 2: Características das empresas pesquisadas

ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada diretamente com os empresários (proprietários) de cada empresa, bem como com os gestores que atuam na administração da IE. Esse acesso é facilitado por estarem todos instalados num mesmo local. Durante cerca de seis meses os autores visitaram as empresas na intenção de entender seus negócios e a forma como atuam. Nesta fase o foco foi sempre coletar informações sobre os processos de negócios existentes na cadeia de suprimentos.

Após esta primeira análise, foi montado um questionário para avaliar os oitos processos de negócios junto aos empresários. O questionário teve a intenção de entender como funciona cada processo de negócio em cada uma das empresas. Antes da aplicação do questionário, para ajudar no entendimento da avaliação, foi ministrada pelos

autores uma palestra de 2 horas aos empresários, para que pudessem ter um maior conhecimento das ações dentro de uma cadeia de suprimentos a partir dos processos de negócios, bem como, a intenção, nesta fase, foi a de unificar entendimentos. Ou seja, foi discutido, com todos os empresários, os 8 processos de negócios para que a pesquisa pudesse mostrar resultados mais reais possíveis e que nenhum deles respondessem sem ter conhecimento sobre o assunto.

Para conduzir a avaliação, foi utilizada uma escala tipo Likert de 5 pontos, na qual (1) significa "ruim", (2) "satisfatório", (3) "bom", (4) "ótimo" e (5) "excelente". A escolha do conceito, explicado aos empresários, é relativo ao entendimento que possuem de seu negócio, ou seja, se ele não atende ou se sua empresa não executa nada do que foi questionado em relação a um processo de negócio, significa que ele se auto-avaliará em "ruim" com

nota 1, já se vê que executa com perfeição e tem pleno domínio do conceito, ele estará em 5 “excelente”. A avaliação dos resultados é obtida pela soma dos valores atribuídos a cada um dos oito processos de negócios discutidos com os empresários.

O formulário, numa primeira etapa, é respondido diretamente pelos empresários participantes, podendo com isso, se auto-avaliarem. Numa outra etapa, os autores analisam as respostas, procurando entendê-las e discuti-las com cada um, atribuindo, segundo um entendimento por consenso (estabelecido pelos conceitos apresentados na palestra efetuada), a pontuação correspondente. Nesta fase, os autores adaptaram alguns conceitos do método Delphi de pesquisa (Wright & Giovinazzi, 2000), trabalhando as respostas com o grupo de executivos de cada empresa até obter consenso. Este método consiste na consulta a um grupo através de um questionário, que é repassado continuadas vezes até que seja obtida uma convergência das respostas, um consenso, que represente uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo. Pressupõe-se que

o julgamento coletivo, ao ser bem organizado, é melhor do que a opinião de um só indivíduo.

DADOS DA PESQUISA (RELAÇÃO COM OS PROCESSOS DE NEGÓCIOS)

O Quadro 3 sintetiza a pontuação média relativa aos quesitos aplicados a cada empresa. Ou seja, considerando a escala de 1 a 5, na qual 3 pontos indicam que o empresário atende aos requisitos do processo de negócios avaliado. A média apresentada aponta onde o empresário se encontra. Esta posição é relativa à avaliação de todos os 8 processos avaliados. A média final de todos os quesitos atribuídos a cada empresa ajuda a entender se a empresa se encontra num estágio capaz de entender e praticar os conceitos estabelecidos em cada processo de negócio da cadeia de suprimentos. Por outro lado, a média obtida em cada um dos processos de negócio permite situar quais os pontos que melhor podem ser trabalhados ou investidos pelos administradores da IE para ajudar as empresas incubadas.

Processos de negócios	Empresas											Média
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
Relacionamento com cliente	2	2	2	3	2	1	1	2	1	3	2	1,91
Serviço ao cliente	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,18
Gestão da demanda	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1,36
Atendimento a pedidos	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3,45
Fluxo de produção	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3,18
Relacionamento com fornecedores	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2,45
Desenvolvimento e comercialização	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1,27
Gestão de retornos	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2,00
Média	2,63	2,13	1,88	2,88	2,00	1,75	1,63	2,13	1,75	2,50	1,88	

Quadro 3: Avaliação das empresas incubadas

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Envolve identificar mercados-alvo dos clientes-chave e, depois, desenvolver e implementar programas com eles. O primeiro passo em direção a excelência da gestão da cadeia integrada é identificar os clientes-chave ou grupos de clientes que a empresa entende como críticos para sua missão de negócios e, então, estabelecer com eles acordos de produtos e serviços, especificando níveis de desempenho. Neste quesito o quadro demonstra que as empresas ainda se encontram num nível básico, ou seja, fazem o suficiente para manter contato com seus clientes, mas não possuem qualquer política ou estratégia de se relacionar com potenciais clientes. Apenas duas (E4

e E10) delas demonstram ter este foco, primeiro por apresentarem departamento dedicado a negociações e acordos mercantis, e segundo pelo fato de terem passado por programas de capacitação mercadológica, que abrange a identificação e relação com clientes ou mercados, por isso este fator é melhor percebido.

GESTÃO DE SERVIÇOS A CLIENTES

Cria uma interface para o cliente usando sistemas de informação *on-line* com dados atuais sobre o pedido, bem como a situação de produção e de distribuição. Esse processo também alimenta o cliente com informação em tempo real sobre da-

tas prometidas de embarque e disponibilidade do produto, por meio de interfaces com a produção e de operações de distribuição da organização. A deficiência neste quesito ocorre pela inexistência de pessoas ou departamentos dedicados a esta tarefa, bem como a ausência de ferramentas tecnológicas. É evidente que a falta de investimentos em tecnologia da informação e comunicação em tempo real é um fator que compromete este processo, característico pela natureza das empresas, pequenas e em formação. Entretanto, estrategicamente os empresários deveriam estar se preparando para atuarem com esta visão, para que futuramente relacionem esta ação com as ações comerciais e operacionais exigidas para a integração na cadeia.

GESTÃO DA DEMANDA

Reconhecer que o fluxo de materiais e produtos está entrelaçado com a demanda do cliente, e que o objetivo é melhor compreender sua variabilidade. Fazer previsões e reduzir a variabilidade são preocupações-chaves desse processo. O processo de gestão da demanda precisa balancear as necessidades dos clientes com a capacidade de suprimento da empresa. Parte da gestão da demanda envolve determinar o que e quando os clientes vão comprar. A razão de um conceito ruim deve-se a insegurança proporcionada por um negócio relativamente novo (como é o caso das empresas em uma IE), o que caracteriza desconhecimento de como administrar a demanda, uma vez que não é percebido entre eles qualquer instrumento de previsão ou projeção do que pretendem vender ou mesmo produzir. Também não foi evidenciado pelos autores e nem se quer apontado pelos empresários qual o mercado que podem alcançar, ou seja, qual o potencial do negócio que possuem. Isto caracteriza, de fato, a necessidade de investimento na preparação destas empresas para começarem a se organizar a partir de uma suposta demanda, explodindo isso internamente para toda a organização e externamente para fornecedores.

ATENDIMENTO DE PEDIDOS

Responder pela entrega precisa e no tempo correto dos pedidos dos clientes, com o objetivo de atender às datas das necessidades dos clientes. Para se ter um processo de *order fulfillment* eficaz,

é necessária a integração dos planos de manufatura, distribuição e transporte da empresa. Considerado pela maioria dos entrevistados, bem como observado nas rodadas de avaliação, este quesito se caracterizou como um dos mais fortes para todas as empresas, uma vez que a medida que recebem um pedido o foco de todos é o atendimento, concentrando todos os esforços para isso. A razão deste posicionamento é, ainda, a ociosidade operacional, típica de empresas numa fase inicial. Sendo assim, dificilmente negligenciam a atenção que deve ser dispensada ao cliente.

GESTÃO DO FLUXO DE PRODUÇÃO

Está relacionada com fazer os produtos que os clientes querem. Isso significa que os processos de manufatura precisam ser mais flexíveis para responder às mudanças de mercado, e é necessário um esforço para ter o *mix* correto de produtos. É essencial ter flexibilidade para realizar mudanças rápidas para atender o mercado. Os produtos devem ser processados *just-in-time* (*comprar x para produzir x*). Esta característica, de se abastecer segundo a necessidade de venda e o momento da produção, é conflituosa em algumas das empresas, pela necessidade de possuírem estoque preparado para venda, como forma de não perderem a oportunidade advinda de uma venda. Também, a maioria destas pequenas empresas surgiu da produção de um bem, ou da idéia de um novo produto, caracterizando-as como empresas de produção. Apesar disso, e da boa classificação deste quesito na pesquisa, poucas estão integradas com os demais processos de negócios propostos para a CS.

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM SUPRIDORES

Pode ser entendido como o processo de gestão de compras da empresa, como foco maior sobre as relações com fornecedores estratégicos, em vez de atuar no tradicional sistema de fazer cotação e comprar. O objetivo é apoiar o processo de gestão do fluxo de manufatura e desenvolvimento de novos produtos. Na gestão desse processo, a função de compras pode desenvolver mecanismos de comunicação rápida, como o intercâmbio eletrônico de dados (*Electronic Data Interchange-EDI*) e conexões via internet, para velozmente transferir as necessidades da empresa para o

fornecedor. A pesquisa demonstra que ainda as empresas pertencentes a uma IE estão longe de um processo integrado via sistemas de informação com seus fornecedores. A relação é meramente transacional, ou seja, compra e venda, com alguns fornecedores, pela repetição de compra, possuem um relacionamento mais próximo, mas longe do conceito de integração e foco no atendimento ao cliente final e no atendimento a demanda como sugere a teoria. Neste aspecto, algumas empresas se destacam, como as empresas E1 e E2, apesar de estarem em um estágio inicial, uma vez que contemplam esta intenção nos seus respectivos planos de negócio, e, além disso, atuam com softwares que ajudam nesta integração.

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E COMERCIALIZAÇÃO

São importantes a medida que novos produtos podem representar o sucesso da empresa. Clientes e fornecedores-chaves precisam ser integrados ao processo de desenvolvimento do produto, para reduzir o *time* de inserção no mercado. Esta característica não foi muito evidenciada nas discussões, apesar de ser esta a razão principal de adotarem a IE como forma de sustentação do negócio. Como exigência da IE é ter inovação, geralmente partem de um novo produto ou de novas criações para atingirem o mercado. Para isso, precisam atuar fortemente na comercialização, buscando forma para introduzir seus produtos. Apesar da característica marcante nos processos produtivos, buscar venda torna-se um objetivo forte entre todos na IE. Entretanto, foi percebido pelos autores que o entendimento de que não trabalham bem esse processo, é por não terem o entendimento da importância deles na cadeia de suprimentos como um todo, e por serem empresas com portfólio restrito e limitado ainda.

GESTÃO DO RETORNO

A gestão das devoluções, retornos de produtos utilizados nos processos produtivos e na logística oferecem a oportunidade da empresa obter vantagem competitiva com relação a responsabilidade sustentável. Em muitos países, isso pode ser uma questão ambiental, mas nem sempre o é. A gestão eficaz das devoluções permite identificar oportunidades de melhorias da produtividade e

de projetos. Neste quesito poucas ações foram evidenciadas pelas empresas, e pouca preocupação ainda, apesar de entenderem sua importância. A demanda de retornos observada nas empresas não proporciona, ainda, volumes que justifiquem ou caracterizem claramente que podem ter processos ordenados para este fim.

Procurou-se analisar a presença e a utilização dos processos de negócios na CS em 11 empresas na IE de Piracicaba, sendo percebido na tabulação das respostas que a maioria das respostas não atingiu a média (classificação de “bom”), que no entendimento estabelecido pela pesquisa seria uma classificação básica de competência ou capacidade para se aplicar as estratégias de negócios discutidas na teoria sobre CS.

A maioria das respostas situou-se em um nível satisfatório, pois os empresários pesquisados demonstravam saber da existência e da necessidade dos processos de negócios questionados, mas não os aplicavam por desconhecer as técnicas ou mesmo por não terem porte e recursos financeiros e/ou humanos para realizá-los.

Basicamente, os resultados demonstram que o processo em que os empresários afirmam ter mais conhecimento, com ações práticas na CS, foram produção (gestão do fluxo de produção) e pedidos (atendimento de pedidos). Produzir e vender são o que fazem de melhor segundo a pesquisa, mostrando mais uma vez que o básico das relações comerciais todas as empresas acabam fazendo, mas muitas vezes sem saber as razões ou finalidades dessas ações, mas é o que as sustentam no mercado.

Logo abaixo desses dois itens, o segundo melhor classificado é o item de fornecedores (gestão de relacionamento com fornecedores), considerado e classificado de modo satisfatório a bom pela maioria, pois também está por trás da produção direta nas empresas.

Todos os outros processos restantes (gestão de relacionamento; gestão de serviços a clientes; gestão da demanda; gestão do retorno e desenvolvimento de produtos e comercialização) foram classificados como satisfatórios e na maioria ruins, pois as empresas não se preocupam e não demonstram desenvolver ações para implantar algum processo desses na operação, e nem mesmo pensam estrategicamente, apesar de entenderem a necessidade e importância deles.

5 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÃO FINAL

As empresas que são aprovadas para se instalarem nas incubadoras de empresas geralmente possuem uma ideia que é transformada em projeto, mas apresentam poucos recursos financeiros e baixo grau de informações sobre processos administrativos, contábeis, e operacionais. Estas deficiências se relacionam com o principal fator de existência das empresas que é o seu produto. Para desenvolvê-lo e mantê-lo no mercado, em um ambiente competitivo, torna-se importante seus profissionais e empresários conhecerem as melhores práticas em gestão, e principalmente a gestão de sua cadeia de suprimentos, onde os processos de negócios apresentados por Lambert *et al.* (1998) se relacionam com toda a estrutura administrativa e operacional de uma empresa, seja ela grande ou pequena.

Com base nas observações dos autores, não se visualizou ações de capacitação dos administradores da IE (especificamente a de Piracicaba) em processos relacionados a gestão da cadeia de suprimento, focando diretamente os processos de negócios. O presente trabalho destaca esta aparente lacuna, apesar de estar limitado a uma micro-região apenas, nas capacitações em CS e seus processos de negócios não aplicados as empresas que participam de IE. Conseqüentemente, apesar de no presente esta deficiência não demonstrar gerar grandes impactos nos negócios dos empresários, tema que pode ser melhor pesquisado, isto poderá gerar dificuldades no futuro.

Algumas considerações a respeito da IE pesquisada podem ser relatadas, por terem relação direta com o comportamento dos empresários quanto aos processos de negócios pesquisados e ao desconhecimento de ações na CS. Estas considerações tornam-se oportunidades de pesquisas futuras:

- A falta de recurso financeiro no início das atividades da empresa tende a forçar o empresário a priorizar os esforços na criação do produto e na venda.
- Não existe conhecimento suficiente sobre logística e cadeia de suprimentos.
- Há falta de conhecimento das possibilidades de mercado para o produto ou para a idéia, como também conhecimento da base de fornecedores e possíveis parceiros para o projeto.
- Existe uma aparente deficiência na gestão dos empresários por não visualizarem todos os processos administrativos de uma empresa.

- Pouca estratégia para a consolidação do negócio, desde uma simples identidade visual da empresa ou projeto, quanto dos processos e relações que pretende estabelecer na administração interna e no mercado;

- No início das atividades, o empresário tende a fazer tudo, comprar matéria prima, produzir, vender e fazer contabilidade, na intenção de minimizar os custos, com isso dispersa o foco e perde a visão estratégica do negócio.

- A IE tem maior foco em atividades relacionadas a venda, produção e contabilidade, não abordando as questões relativa a CS.

Considerando a cadeia de suprimentos dessas empresas e o grau de importância que é dado aos processos de negócios, foco principal deste artigo, os resultados não se mostraram satisfatórios, pela média obtida entre as empresas pesquisadas estar abaixo de três (tido como “bom”). Esta evidência demonstra haver oportunidades para melhorar o conhecimento e aplicabilidade destes processos pelas empresas pesquisadas, tanto para a gestão da incubadora, quanto para os próprios empresários. Portanto, acredita-se que a IE pode desenvolver um módulo de desenvolvimento das empresas focando a gestão da CS a partir dos processos de negócios. Com isso é possível que a deficiência exposta por esta pesquisa possa evoluir e ajudar estas empresas a melhor desenvolver seus negócios a partir da melhor gestão de sua CS.

As empresas passam a receber apoio dos consultores da IE após o 2º mês de atividade. A consultoria trabalha um plano de negócio generalista com foco principal na área financeira para mensurar custos da produção, preço de venda e ponto de equilíbrio do negócio apresentado. Além disso, recebem ajuda na área de marketing e propaganda. De fato, observado pelos autores e confirmado pelos empresários e gestores da incubadora, falta consultoria na área de logística integrada e cadeia de suprimentos para essas empresas, o que complementaria o conjunto de ajuda oferecida pela IE.

Como sugestão também foi colocado pela maioria dos pesquisados que no plano de negócios apresentado pelos empresários deveria constar uma visão básica sobre sua CS para já ir desenvolvendo o conceito de gestão nesta área.

O estudo demonstra a deficiência das empresas incubadas quanto a gestão dos processos de negócios na CS, o que para os autores, demonstra haver, por parte dos empresários e dos gestores da IE, maior prioridade para as questões

financeira do que para a interação produção-mercado. Conclui-se também que as empresas acabam desenvolvendo certos mecanismos para identificar ou solucionar problemas relativos a sua logística e a CS, como, por exemplo, na distribuição de seus produtos e o no controle de estoque de matéria prima, no entanto o fazem de forma intuitiva sem conhecimento ou preparo para melhores soluções.

Pode-se sugerir o desenvolvimento de um trabalho, construindo o conteúdo e identificando a carga horária de consultoria, voltado para a capacitação destas empresas no que diz respeito a CS, baseando-se nos 8 processos de negócios sugeridos por Lambert *et al.* (1998). Também, pode-se formular uma proposta para que, no processo seletivo de uma empresa que deseja ingressar na IE, no seu plano de negócios contemple uma visão básica de como gerenciar sua CS. Desta forma, a intenção seria, desde sua aceitação, identificar suas deficiências com relação a este tema, e poder melhorá-las no decorrer da consultoria.

REFERÊNCIAS

- ANPROTEC - Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (2010, out.). Recuperado de <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao>
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, Editora Bookman.
- Christopher, M. (1997). *Logística e Gerenciamentos da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Croxton, K.L., Garcia-Dastugue, S.J., Lambert, D. M., & Rogers, D.S. (2001). The Supply Chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*. v. 12, n. 2, p. 13-36.
- Dornelas, J. C. A. (2002). *Planejando Incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras de empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550.
- INCUBADORA DE EMPRESAS DE GUARULHOS (2010). Recuperado de <http://www.incubadora-guarulhos.com.br/home.php>
- INCUBADORA DE EMPRESAS DE JUNDIAÍ (2010, dez.). Recuperado de <http://www.incubadorajundiai.com.br/index.php?urlor=institucional>
- INCUBADORA DE EMPRESAS DE PIRACICABA (2010, dez.). Recuperado de <http://www.incubapira.com.br>
- INCUBADORA DE EMPRESAS DE SANTOS. (2010, dez.). Recuperado de <http://www.incubadora-santos.com.br/incubadora-empresas-santos.asp>
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., Pagh, J.D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. v. 9, n. 2, p. 2.
- Lambert, D.M. (2010). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 25/1, pp. 4-17.
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 12, n. 1, p. 216-229, jan/abr.
- Raupp, F. M. & Beuren, I.M. (2006). O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. *R. Adm.*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 419-430, out./nov./dez.
- Serviço Brasileiro de Apoio as Empresas [SEBRAE]. (2010, out.). Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/acoes-sebrae/fomento-a-inovacao>
- Silva, S.A. (2009). A relevância das incubadoras de empresas no mundo contemporâneo. *Ponto-e-vírgula*, v. 6, n. 1, p. 235-251.
- Singh, P. F. & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14/3, p.189-200.
- Vivaldini, M. & Pires, S.R.I. (2010). *Operadores logísticos: Integrando operações em cadeias de suprimento*. São Paulo, Atlas.
- Wright, J.T.C. & Giovanazzo, R.A. (2000). Delphi – Uma Ferramenta de apoio ao Planejamento Prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 12.

Business Processes in the Supply Chain: A Study in Business Incubators

ABSTRACT

Incubators working in small business development, manifesting itself through the poles known or industrial parks, clusters and innovation management, technology parks, etc. This article through the study of 11 companies in an incubator in the state of Sao Paulo analyzed how are understood and practiced the business processes of the supply chain (SC). It was used as reference the work presented by Lambert, Cooper and Pagh (1998) about this concept. As result of the research noted the absence and the lack, in most cases, of the application of these processes.

Keywords: Business Incubators, Supply Chain, Business Processes.

Endereço para contato:

Mauro Vivaldini
Universidade Metodista de Piracicaba
Rodovia do Açúcar, km 165
CEP 13400-911 – Piracicaba, SP, Brasil.

Recebido em: 14/01/2014

Aprovado em: 10/04/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer