

## GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA E O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR NA INDÚSTRIA TÊXTIL

Karina de Oliveira Almeida  
Ricardo Augusto Domingos  
Roberto Giro Moori

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo identificar a criação de valor no relacionamento entre empresas compradoras e vendedoras do setor têxtil por meio da gestão estratégica da logística. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa, do tipo misto, junto a 12 empresas, sendo 6 compradoras e 6 vendedoras. Foram realizadas entrevistas em profundidade para coletar dados qualitativos e questionários para coletar dados quantitativos. Os dados qualitativos e quantitativos foram tratados pela análise de conteúdo e pela estatística descritiva, respectivamente. O estudo revelou que para compradoras e vendedoras, a principal prioridade competitiva foi a qualidade, enquanto a segunda foi custo baixo para as empresas compradoras, e velocidade na entrega para as empresas vendedoras. Dado esse resultado, evidenciou-se que a qualidade (sem danos ao produto) foi considerada relevante para a criação de valor na cadeia têxtil.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica da Logística; Prioridade Competitiva; Criação de Valor.

### 1 INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva têxtil possui segmentos autônomos e sua interação é fundamental para a organização. Sua cadeia à montante inclui a produção de matérias-primas, insumos, máquinas e equipamentos, sendo formada pela agricultura, pela indústria química, indústria petroquímica e pela indústria de bens de capital. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), à cadeia a jusante é formada pela indústria da moda, em que se utiliza as atividades de design, os desfiles e o marketing de produção.

Segundo o Sebrae (2017), o segmento que possui maior dinamismo na economia mundial é o de confecções, que demonstra um crescimento acima da média para os produtos têxteis, ramo em que o Brasil possui 0,7% de participação do comércio mundial. De acordo com o relatório da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT, 2015), em 2015 a indústria têxtil faturou 121 bilhões de reais e investiu 2,5 bilhões de reais. Entretanto, devido à crise, perdeu 100 mil postos de trabalho e obteve um déficit da balança comercial de 4,8 bilhões de dólares.

De acordo com a ABIT (2015), é esperado que o faturamento do setor têxtil apresente um crescimento de 5% em 2016, e que, em decorrência da desvalorização cambial, a receita em exportações aumente 1,5% e as compras no exterior reduzam em 22%. Para tanto, espera-se que a indústria se torne cada vez mais uma cadeia de valor verticalizada e integrada tecnologicamente.

No processo de criação de valor para compradores e vendedores de uma cadeia, as atividades logísticas são essenciais. Entretanto, o desafio da logística é encontrar um equilíbrio em relação ao serviço que será desempenhado para os clientes e buscar reduzir os custos das

atividades realizadas (BALLOU, 2006). No âmbito de uma cadeia de suprimentos, a criação de valor possui três perspectivas: (i) o valor que ela captura; (ii) o valor distribuído ao seu fornecedor; (iii) o valor capturado pelo cliente. Nesse processo, o valor total criado é distribuído entre os participantes da cadeia. (TESCARI, 2013).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos coordena funções de uma empresa de forma estratégica para que se obtenha uma vantagem competitiva (SOOSAY; HYLAND; FERRER, 2008). As decisões de infraestrutura e superestrutura são as estratégias que operacionalizam os requerimentos dos compradores e os transformam em vantagem competitiva (VACHON; HALLEY; BEAULIEU, 2009).

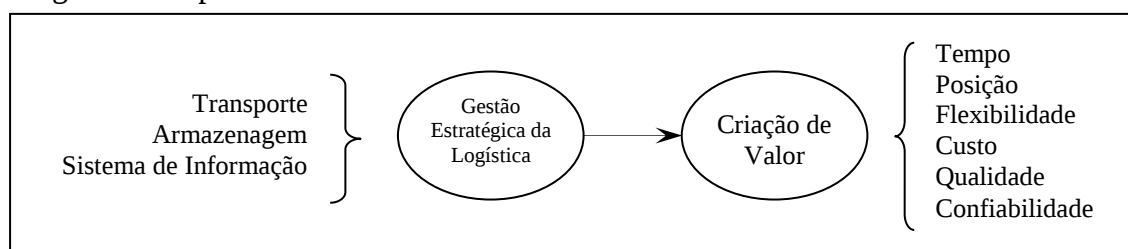
Partindo-se da premissa de que há uma ligação entre processos de produção de produtos na gestão estratégica da logística na cadeia de suprimentos, o problema de pesquisa estabelecido para esse estudo foi o seguinte: a gestão estratégica da logística influencia a criação de valor entre compradores e vendedores na indústria têxtil? O objetivo foi o de verificar a influência da gestão estratégica da logística das empresas por meio de seus principais recursos (transporte, armazenagem e sistema de informação) para a criação de valor (de tempo, posição, flexibilidade, custo, qualidade e confiabilidade) na cadeia de suprimentos da indústria têxtil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para responder à questão de pesquisa, foi levado em consideração as seguintes premissas. De um lado, a gestão estratégica da logística tem nos transportes, armazenagens e sistema de informação como seus principais recursos (BALLOU, 2006, GUIDOLIN; MONTEIRO FILHA, 2017). De outro, a logística agrega valor a produtos e serviços (BALLOU, 2006, NOVAES, 2015).

Nesse contexto, construiu-se o modelo mostrado na Figura 1, para investigar a influência da gestão estratégica da logística na criação de valor. Salienta-se, que o temo estratégico está condicionada, ao fato, de que a logística requer investimentos, isto é, decisões administrativas de longo prazo.

Figura 1 – Suporte Teórico



O suporte teórico do modelo mostrado na Figura 1, é descrito a seguir.

### 2.1 Gestão Estratégica da Logística

O ambiente das organizações não é homogêneo, mas uma composição de fatores, tais como produto, condições de mercado de trabalho, relações com fornecedores, legislações governamentais, entre outros. A sobrevivência de uma organização vai depender do domínio

de mercado, do desenvolvimento tecnológico e da estrutura organizacional (AMBONI; SILVA; ANDRADE, 2012).

Segundo Weber e Klein (2013), a gestão estratégica é um processo cíclico em que há etapas de planejamento, implementação, revisão e retroalimentação para que o planejamento seja executado. Para Albuquerque (2004), a estratégia é o resultado desse processo de planejamento que deve ser desenvolvido com o objetivo de um desempenho eficaz da organização no futuro.

Uma estratégia pode gerar vantagens competitivas para a empresa se esta conseguir criar valor para os clientes, principalmente valor agregado por meio de critérios (ou prioridades) competitivas escolhidas em determinada estratégia (WANDERLEY et al., 2003). A adoção da tecnologia de informação é um fator relevante para as empresas por possibilitar redução de custos de transação e alimentar um processo de melhoria contínua da gestão estratégica (JONES; MOTTA; ALDERETE, 2016). Segundo Guidolin e Monteiro Flha (2017) tanto por meio de sistemas de software quanto pelos hardwares utilizados são fundamentais para o desenvolvimento da logística.

Não obstante, acrescenta Ballou (2006), o transporte normalmente representa o elemento mais importante em termos de custos logísticos para diversas empresas. A movimentação de cargas absorve de um a dois terços dos custos logísticos totais. Para Bowersox et al. (2014) os principais fatores envolvidos com os custos de transportes são: a distância, o volume, a densidade, a capacidade de acondicionamento, o manuseio, o risco e os fatores de mercado. Acrescenta ainda, Bowersox et al (2014), o transporte é o elemento mais visível da logística além de ser restritivo porque o estoque geralmente fica inacessível durante seu processo.

Outro elemento importante da logística é a armazenagem. Evidentemente, se a demanda dos produtos de cada empresa fosse conhecida com exatidão e os produtos pudessem ser fornecidos instantaneamente para suprir a demanda, teoricamente não haveria necessidade de armazenagem para a manutenção de estoques (BALLOU, 2006). Para Bowersox et al. (2014) o armazenamento sempre foi um importante aspecto de desenvolvimento econômico. Para os fabricantes, o armazenamento estratégico propiciou uma maneira de reduzir o tempo de estocagem de produtos. A armazenagem se tornou parte integrante das estratégias *Just-In-Time* (JIT) e de produção sem estoque.

## 2.2 Criação de Valor

A criação de valor pode ser considerada como uma contribuição para a utilidade de algum bem ou serviço final para os consumidores. O valor criado não é um valor apropriado, mas sim um valor definido pelo custo de oportunidade a pela disposição a pagar pelo produto (BRITO; BRITO, 2012), e seu processo se dá de forma complexa que não se limita ao lucro da empresa, mas se estende a todos os participantes da cadeia (FERNANDES, 2013).

A melhor forma de garantir uma vantagem competitiva é gerar valor para o cliente (FARIA; COSTA, 2010), uma vez que este não compra apenas o produto, mas também a satisfação que se pode obter com ele (CHRISTOPHER, 1997). Para Ballou (2006), os produtos ou serviços só adquirem valor quando estão em poder dos clientes.

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia de logística ou de operações é compreender como criar ou agregar valor para os clientes (DAVIS et al., 2001; CHRISTOPHER, 1997). Davis et al. (2001) argumentam que o valor é agregado por meio de critérios (ou prioridades) competitivas que são selecionadas para apoiar uma determinada estratégia. Nesse contexto, Miller (1983) categoriza as prioridades competitivas em sete grupos:

baixo custo, alta qualidade, alto nível de serviço, amplo portfólio de produtos, atitude de serviço, inovação de produtos e reação à mudança. A empresa deve se concentrar em um grupo desses de acordo com suas estratégias produtivas.

As prioridades competitivas são objetivos que as empresas devem enfatizar para que obtenha uma vantagem competitiva. Elas podem ser escolhidas de acordo com o mercado e com os recursos físicos, humanos e tecnológicos que a empresa possui (BARROS NETO; FERNSTERSEIFER; FORMOSO, 2003). Além disso, as empresas podem melhorar sua competitividade identificando as prioridades e buscando aumentar a excelência nas mesmas (PEÑA; GARRIDO, 2009).

De acordo com Moori, Ghobril e Marcondes (2009, p. 161), "as prioridades competitivas definidas pelo cliente têm como contrapartida as estratégias de manufatura que contemplam: a) custo, relacionado à adoção de conceitos de economia de escala, curva de aprendizagem e produtividade; b) qualidade, fabricação de produtos sem defeitos; c) velocidade de entrega, movimentar solicitações e materiais por meio da operação mais rápida; d) flexibilidade, relacionada diretamente à existência de incertezas no ambiente produtivo, definida como a capacidade de mudança e adaptação às flutuações nas demandas de produção, especialmente no mix ou no volume de produção e; e) confiabilidade, relacionada às estratégias internas de operações com base no compromisso de cumprir o contrato de entrega ao cliente".

Ainda de acordo com Moori, Ghobril e Marcondes (2009), as prioridades internas como qualidade, velocidade de entrega e flexibilidade também devem ser consideradas e sua escolha deve depender do conhecimento técnico e da disponibilidade de recursos tecnológicos que a empresa possui, pois são variáveis que necessitam de mensuração e controle.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi considerada do tipo misto segundo a abordagem de Creswell e Clark (2013). A escolha pelo método misto se deu por acreditar que esse método proporciona mais evidências para o estudo do problema de pesquisa do que a pesquisa qualitativa ou quantitativa isoladamente. Assim, foram coletados dados, qualitativos e quantitativos, segundo um roteiro constituído de duas partes. A primeira parte foi composta de perguntas cujas respostas foram registradas por um gravador de áudio e, posteriormente transcrita e analisada, por categorias, segundo a técnica léxica, da análise de conteúdo de Bardin (1977). Para tanto, fez-se uso de 25 questões para os compradores e 29 questões para os vendedores.

Na segunda parte utilizou-se de um questionário em que o entrevistado demonstrava seu grau de discordância ou concordância, numa escala de Discordo Totalmente (DT = 1) a Concordo Totalmente (CT = 6), em relação aos tópicos da gestão estratégica da logística, que foram subdivididas em três blocos: Transporte, Armazenagem e Sistema de Informação. Foram estabelecidas seis medidas para cada recurso logístico da gestão estratégica. A amostra compreendeu 12 empresas da indústria têxtil, sendo seis empresas compradoras e seis respectivas vendedoras. As empresas que compuseram a amostra foram escolhidas por conveniência, dado que, os entrevistados estavam em seus lugares de trabalho no momento e lugar certo. Nesse sentido, os resultados da amostra devem ser vistos com ressalvas.

#### **Delimitações e Limitações do Estudo**

Na análise de conteúdo, a utilização da abordagem de Bardin (1977), observou-se maior discernimento com o processo da aplicação da abordagem em detrimento dos resultados. Esse fato pode ter levado à viés na análise. Para a entrevista quantitativa, utilizou-se a estatística descritiva (média) para verificar tendências de respostas.

Em ambas as pesquisas, o universo da pesquisa compreendeu as empresas do setor têxtil associadas à ABIT (2016), devido ao fato de o Brasil ser o quinto maior produtor de têxteis e empregar mais de 1,7 milhões de pessoas em suas quase 30 mil empresas localizadas em território nacional.

As principais limitações deste estudo foram: a) o tamanho da amostra, 12 empresas da indústria têxtil, que torna a amostra pouco representativa; b) os gestores respondentes tinham pouca experiência em entrevistas, o que pode ter levado a oclusão de informações ou viés de respostas; c) a coleta de dados ocorreu por conveniência.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

Para analisar o perfil das empresas e de seus respondentes, separou-se em duas partes: a) perfil das empresas vendedoras (fábricas e confecções); b) perfil das empresas compradoras (lojas de varejo).

##### **4.1 Perfil das Empresas Vendedoras (Fábricas e Confecções) e seus Respondentes**

Na análise descritiva do perfil das empresas vendedoras, verificou-se que todas as empresas atuavam no segmento de confecção e estavam no mercado havia mais de seis anos, sendo que: cinco estavam localizadas no estado de São Paulo e uma no estado de Minas Gerais. Entre as seis empresas, apenas uma era considerada de grande porte, com faturamento superior a 300 milhões e número de funcionários superior a 500, as demais eram de pequeno porte com faturamento inferior a 90 milhões.

Em relação aos respondentes, verificou-se que a maioria atuava na área comercial, exceto o respondente da empresa localizada em Minas Gerais, e possuíam nível superior de ensino. Todos exerciam a função havia mais de 4 anos e demonstravam terem profundo conhecimento das áreas em que atuavam, o que gerava confiabilidade aos dados coletados.

##### **4.2 Perfil das Empresas Compradoras (Lojas de Varejo) e seus Respondentes**

Entre as empresas compradoras, verificou-se que todas estavam localizadas no estado de São Paulo e atuavam no segmento de vestuário masculino e feminino havia mais de cinco anos, sendo três empresas consideradas de grande porte e três de médio porte com o número de funcionários entre 100 e 499.

No que concerne aos respondentes, verificou-se que todos possuíam nível superior de ensino e atuavam em seus cargos havia mais de quatro anos, sendo cinco ocupantes do cargo de gerência e um de diretoria comercial, o que demonstravam conhecimentos do mercado em que atuavam e conferiam confiabilidade aos dados coletados.

Com relação às pesquisas qualitativa e quantitativa, os resultados foram:

##### **a) Pesquisa Qualitativa**

O instrumento da coleta de dados da pesquisa qualitativa foi um questionário semiestruturado que cobriu uma lista específica de fatores importantes para os entrevistados. As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados com duração de aproximadamente 50 minutos e foram transcritas pelos próprios entrevistados.

Observou-se que o fator qualidade da entrega das mercadorias foi o mais citado pelos respondentes das empresas vendedoras e das empresas compradoras, com um total de 34 frases ditas pelos primeiros e 39 frases ditas pelos segundos.

Como exemplo, no trecho abaixo, a vendedora 1 explica a importância da qualidade de entrega:

[...] quando tem muita movimentação de produto, porque normalmente o cliente não entra e compra o primeiro produto que ele enxerga. Ele quer provar, ver como fica determinado produto,... Muito além do que ele imagina comprar, então a embalagem sim as vezes sofre deterioração. (Vendedora 1)

A compradora 3 descreve no trecho abaixo um canal de comunicação entre o nível gerencial da loja com o departamento comercial para que se pudesse vender o produto em perfeito estado e solucionar possíveis defeitos no produto comprado.

[...] o próprio supervisor ou gerente da loja tem autonomia para entrar em contato conosco caso tenha algum tipo de defeito em alguma peça e a gente autoriza a devolução. (Compradora 3)

Confecções como a vendedora 3 tem como prioridade entregar o produto no padrão exigido pelo comprador, pois isso evita devoluções, além de passar uma boa impressão para o consumidor e garantir sua confiança.

[...] segundo o condicionamento da mercadoria, tem que chegar tudo dentro dos conformes né. Arrumada, a carga certinha, na sequência certa da nota são critérios que os grandes clientes exigem para não ter problema na entrega né. (Vendedora 3)

Nas transcrições, observou-se que as empresas buscavam criar valor entre os compradores e vendedores da cadeia, como no caso da vendedora 5:

[...] sempre buscamos deixar nossos clientes satisfeitos e adicionar valor para os nossos clientes é exatamente isso, fazer o que eles esperam que a gente faça, né, então é aquilo de produzir um produto com qualidade. (Vendedora 5)

A categorização dos critérios competitivos para a criação de valor, valorizados pelos respondentes e estabelecidos pela aplicação da análise de conteúdo, técnica léxica ou das palavras chaves, descrita por Bardin (1977) são mostradas na Tabela 1.

**Tabela 1:** Categorias de criação de valor

| CATEGORIA     | SUB CATEGORIA         | FREQUENCIA DE RESPOSTA |              |
|---------------|-----------------------|------------------------|--------------|
|               |                       | Compradores            | Fornecedores |
| Tempo         | Entrega               | 16                     | 21           |
|               | Velocidade na entrega | 21                     | 25           |
| Posição       | Local de entrega      | 11                     | 11           |
| Flexibilidade | Quantidade de entrega | 18                     | 16           |
|               | Variedade de entrega  | 17                     | 13           |

|                |                          |           |           |
|----------------|--------------------------|-----------|-----------|
| Custo          | Preço baixo              | 29        | 17        |
| Qualidade      | Entrega sem danos        | <b>34</b> | <b>39</b> |
|                | Pedidos completos        | 14        | 20        |
| Confiabilidade | Cumprimento de promessas | 10        | 18        |
|                | Honrar contratos         | 10        | 13        |

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar pela Tabela 1, fatores como entrega sem danos, velocidade de entrega e preço baixo obtiveram o maior grau de importância para os entrevistados, enquanto os fatores honrar contratos e cumprir promessas obtiveram o menor grau de importância para os compradores e local de entrega e variedade de entrega obtiveram o menor grau de importância para os vendedores.

No geral, tanto para os compradores como para os vendedores, a categoria qualidade, representada pelo elemento entrega sem danos foi a que obteve o maior grau de importância na agregação de valor para os respondentes.

## b) Pesquisa Quantitativa

Os elementos da gestão estratégica logística, cujos dados foram coletados, quantitativamente, por meio de questões fechadas baseadas na escala que variou de Discordo Totalmente (DT = 1) a Concorde Totalmente (CT = 6) apresentaram os resultados mostrados na Tabela 2.

**Tabela 2:** Elementos dos Recursos Gestão Estratégica Logística

| GESTÃO ESTRATÉGICA LOGÍSTICA |                                                         | MÉDIA       |             |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                              |                                                         | Comprador   | Vendedor    |
| TRANSPORTE                   | Produtos transportados adequadamente                    | <b>5,33</b> | <b>5,33</b> |
|                              | Entregas recebidas no prazo                             | 4,67        | 5,33        |
|                              | Tempo adequado entre a emissão e a entrega              | 4,50        | 5,33        |
|                              | Flexibilidade em relação a troca de locais de entrega   | 4,17        | 4,83        |
|                              | Flexibilidade em relação a troca de horários de entrega | 4,33        | 4,50        |
|                              | Descarregamento de peças feito de forma rápida          | 4,67        | 4,67        |
|                              | <b>Resultado Final</b>                                  | <b>4,62</b> | <b>5,00</b> |
| ARMAZENAGEM                  | Produtos estocados adequadamente                        | <b>5,50</b> | <b>5,67</b> |
|                              | Número inexpressivo de peças obsoletas                  | 4,83        | 5,33        |
|                              | Nível de estoque adequado para o atendimento            | 5,17        | 5,33        |
|                              | Espaços do armazém adequados                            | 5,33        | 5,50        |
|                              | Número inexpressivo de pedidos urgentes                 | 4,67        | 3,83        |
|                              | Peças em estoque manuseadas de forma adequada           | 4,67        | 5,00        |
|                              | <b>Resultado Final</b>                                  | <b>5,00</b> | <b>5,11</b> |
| TEC.                         | Códigos de barras sem problemas                         | 5,33        | 5,50        |
|                              | Atendimento a 85% dos pedidos emitidos                  | 5,33        | 5,50        |
|                              | Peças rastreáveis                                       | 4,33        | 5,00        |

|                                                   |             |             |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Comunicação com o fornecedor                      | 5,83        | 5,83        |
| Confiabilidade em relação a quantidade no estoque | 5,00        | 5,00        |
| Pendências de pedidos são atendidas rapidamente   | 5,50        | 5,17        |
| <b>Resultado Final</b>                            | <b>5,22</b> | <b>5,33</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 2 foi utilizado o cálculo da média aritmética para as respostas do questionário da entrevista quantitativa. Com isso, observou-se que os fatores Produtos transportados adequadamente, Produtos estocados adequadamente e Comunicação com o Fornecedor obtiveram a maior relevância nas respostas dos compradores e dos vendedores. De acordo com o resultado, esses fatores mais relevantes foram os principais motivos para se gerar o fator de vantagem competitiva para ambos, que é a qualidade de entrega de produtos sem danos.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

O objetivo do estudo deste artigo foi o de verificar a influência da gestão estratégica logística na criação de valor para os compradores da indústria têxtil.

Os resultados obtidos revelaram que: 1) na pesquisa quantitativa, nas empresas em que o sistema de informação e tecnologia se mostrou relevante, houve a criação de valor entre empresas compradoras e vendedoras; 2) na pesquisa qualitativa, tanto para as empresas compradoras quanto para as vendedoras, o principal fator competitivo foi a qualidade, o segundo foi o custo baixo para as empresas compradoras, e a velocidade de entrega para as empresas vendedoras. Em relação aos demais fatores competitivos, houve divergências entre compradores e vendedores.

As conclusões deste estudo foram limitadas ao tamanho da amostra e a experiência dos respondentes com pesquisas. Assim, sugere-se para o prosseguimento da pesquisa que a amostra seja ampliada de modo que a análise seja mais consistente e que sejam realizados estudos quantitativos para verificar se a gestão estratégica da logística impacta na criação de valor entre as empresas compradoras e vendedoras, do setor têxtil, ou mesmo para outros setores econômicos brasileiro como automobilístico, eletroeletrônico etc.

## REFERÊNCIAS

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Acessado em 10 de junho de 2016 de [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)

\_\_\_\_\_. Relatório Nacional: Indústria Têxtil. 2015. Acessado em 17 de maio de 2017 de [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas-SP.** Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2004.

AMBONI, N.; SILVA, S. L., ANDRADE, R. O. B. Estratégias empresariais: o caso da rede Angeloni. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 62-91, 2012.

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 5ª Edição, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS NETO, J. de P., FERNSTERSEIFER, J. E., FORMOSO, C.T. Os Critérios Competitivos da Produção: um Estudo Exploratório na Construção de Edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, 2003.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: McGraw-Hill Education. 4ª. Edição, 2014, 455p.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70-84, 2012.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. São Paulo: Editora Penso. 2ª Edição, 2013, 288p.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 3ª Edição, 2001, p. 598.
- GUIDOLIN, S. M.; MONTEIRO Filha, D. C. Cadeia de Suprimentos: o papel dos provedores de serviços logísticos. Brasília: **BNDES Setorial**, v. 32, pp. 433-484. Acessado em 25 de agosto de 2017, de: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2426/1/BS%2032%20Cadeia%20de%20su%20primentos\\_o%20papel%20dos%20provedores\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2426/1/BS%2032%20Cadeia%20de%20su%20primentos_o%20papel%20dos%20provedores_P.pdf)
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custo e melhoria dos serviços**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC) e valor econômico agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERNANDES, A. R. **A criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes: um estudo no setor de embalagens**. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2013.
- JONES, C., MOTTA, J., ALDERETE, M. V. Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. **Estudios Gerenciales**, v. 32, p. 4-13, 2016.
- MILLER, S. S. Make your plant manager's job manageable. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 1, p. 69-74, 1983.
- MOORI, R. G., GHOBIL, A. N., MARCONDES, R. C. Alinhamento das prioridades competitivas entre compradores e vendedores de máquinas e equipamentos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 156-182, 2009.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 4ª. Edição, 2015, 404p.
- PENÃ, M. L. M., GARRÍDO, E. D. Posicionamiento estratégico de las empresas industriales en las prioridades competitivas de operaciones: desarrollo y aplicación de un indicador de medida. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 39, p. 59-94, 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Relatório Nacional: **Indústria Têxtil**. Acessado em 18 de agosto de 2017 de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. 2017.

SOOSAY, C. A.; HYLAND, P. W.; FERRER, M. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. **Supply Chain Management**, v. 13, n. 2, p. 160–169, 2008.

TESCARI, F.V. C. S. **Criação de valor no relacionamento entre empresas químicas e seus clientes**. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2013.

VACHON, S.; HALLEY, A.; BEAULIEU, M. Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v.29, n. 4, p. 322-340, 2009.

WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M.; SOUZA, B. C.; MIRANDA, L. C. Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: Um Estudo nas Indústrias de Transformação de Pernambuco. Ouro Preto: **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção**, 2003.

WEBER, M; KLEIN, A. Z. Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 3, p. 37-65, 2013.