

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE PMES DO SETOR ALIMENTÍCIO

**Julia Moras Carpinetti (FCAV)**

julia.carpinetti@usp.br

**Hugo Martinelli Watanuki (FCAV)**

hwatanuki@usp.br

**Renato de Oliveira Moraes (USP)**

remo@usp.br



*De acordo com a legislação nacional, as indústrias alimentícias devem atender a diversas regras para garantir a qualidade e a segurança alimentar. Porém, diante do crescimento do setor e da competitividade cada vez mais acirrada, as exigências de qualidade ultrapassam os requisitos legais e chegam às normas e certificações internacionais. Normas e certificações internacionais de qualidade têm inúmeros pré-requisitos para que sua implantação seja efetiva e um dos mais importantes é o controle de materiais e serviços adquiridos, ou seja, a gestão da cadeia de suprimentos. Diante deste cenário, empresas de pequeno e médio porte tendem a enfrentar grandes dificuldades e desafios em atender estes exigentes padrões de qualidade. Este trabalho analisa como uma PME nacional do setor alimentício pode desenvolver uma cadeia de suprimentos que lhe permita atender aos exigentes padrões de qualidade desse mercado. Utilizou-se como base teórica para o estudo uma lista de fatores críticos de sucesso proposta*

*e validada em estudos anteriores. O estudo de caso foi feito em um laticínio de médio porte localizado no interior do estado de São Paulo e reafirma, em grande parte, a importância dos fatores críticos de sucesso previamente sugeridos para a gestão da cadeia de suprimentos em indústrias de alimentos.*

*Palavras-chave: Indústria alimentícia, PME's, cadeia de suprimentos.*

## 1. Introdução

Segundo Talamini; Pedrozo e Silva (2005), atualmente é visível o crescimento da preocupação do consumidor com a segurança dos alimentos consumidos e, conseqüentemente, a percepção de valor do atributo "segurança dos alimentos". Esta necessidade de atender às mudanças de comportamento do consumidor perante a percepção de valor atribuído ao aspecto de segurança dos alimentos está ligada à importância que as empresas precisam dar aos processos produtivos como um todo, conhecendo e gerenciando a cadeia produtiva. Segundo Talamini; Pedrozo e Silva (2005), a implantação de sistemas de gestão de cadeia de suprimentos tem sido crescente em diversas áreas e tem mostrado benefícios diversos, tais como facilitar a implementação de sistemas de qualidade, gerando produtos mais confiáveis e com maior valor percebido ao consumidor. Contudo, essa solução tende a ser especialmente desafiadora para as PME's (pequenas e médias empresas), em virtude do seu pequeno poder de barganha e do limitado recurso financeiro normalmente disponível (CILIBERTI; et al, 2008). Em um estudo feito na Malásia, Hasnan et al (2014) identificaram que aspectos como falta de recursos financeiros, falta de conhecimento e de mão de obra especializada e a baixa fiscalização governamental levam as PME's do setor alimentício a um cenário de péssimas estruturas e layouts fabris e, conseqüentemente, problemas de higiene e segurança alimentar e sustentabilidade. Com isto, mostram as dificuldades das PME's de se adequarem aos padrões de qualidade requeridos, e, assim como ocorre no Brasil, terem menor poder de competitividade diante das grandes indústrias.

Esse cenário sugere que as exigências de qualidade do setor, associadas à prevalência de PME's no setor alimentício nacional, tornam o gerenciamento da cadeia de suprimentos de tais empresas um complexo desafio, colocando em risco a capacidade de competição da PME nacional frente às grandes indústrias.

Diante desse contexto, o presente estudo busca analisar como uma PME nacional pode desenvolver uma cadeia de suprimentos que lhe permita atender aos exigentes padrões de qualidade do mercado, proporcionando sua competição em melhores condições com as

grandes corporações. Para essa finalidade foi conduzido um estudo de caso em uma PME do ramo alimentício.

## 2. Revisão da literatura

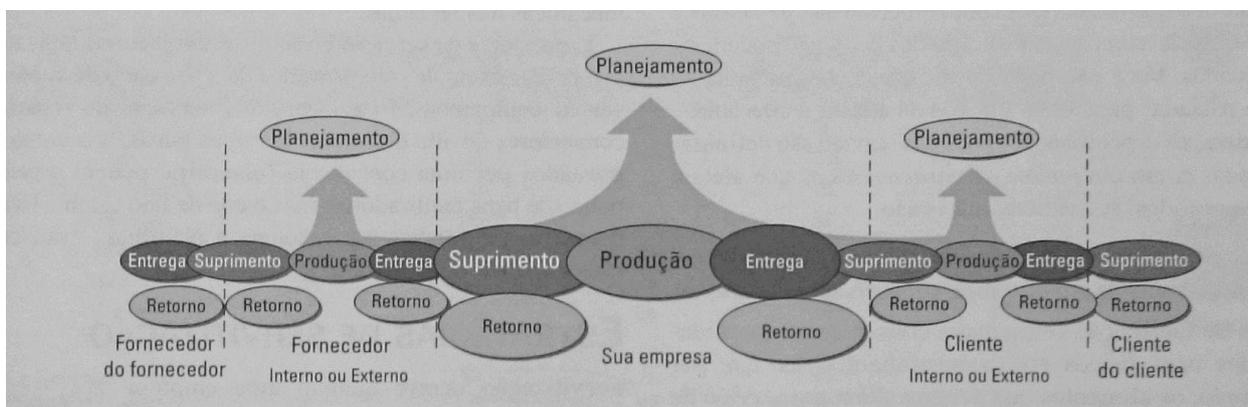
### 2.1. Gestão da cadeia de suprimentos

Como base para qualquer sistema de qualidade que se deseje implantar, deve-se ter em mente que a garantia de segurança de alimentos está relacionada à ausência de perigos físicos, químicos e microbiológicos nos alimentos. Estes perigos podem ser inseridos em qualquer etapa da cadeia de produção e, portanto, a segurança dos alimentos só é garantida com a interação e o esforço de toda a cadeia (ABNT, 2016).

Para esta garantia, um dos pontos abordados nas legislações, normas e certificações é a gestão ou o controle de materiais ou serviços adquiridos. Em outras palavras, a cadeia de produção ou a cadeia de suprimentos deve ser integralmente conhecida e controlada.

De acordo com Jacobs e Chase (2012, p.06), entende-se cadeia de suprimentos como “todos os processos que movimentam informações e materiais para, e a partir de processos de manufatura e de serviços da empresa” (Figura 1).

Figura 1 - Processos da cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Jacobs e Chase (2012)

Por sua vez, para definir a gestão da cadeia de suprimentos, pode-se utilizar o conceito utilizado por Lambert e Cooper (2000, p.66), baseado na definição do Global Supply Chain Forum (GSCF):

“a gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos-chave de um negócio partindo do usuário final até os fornecedores iniciais de produtos, serviços e informações que adicionem valor para o comprador e para outras partes interessadas”.

De acordo com Hadley apud Talamini; Pedrozo e Silva (2005), um dos principais objetivos de uma cadeia de suprimentos é dar suporte a todas as estratégias competitivas e às metas de uma empresa, e, por esse motivo, ela deve ser alinhada com as estratégias competitivas das empresas. No caso da cadeia de suprimentos da indústria de alimentos, uma das estratégias competitivas crescentes adotadas é a agregação e entrega de valor através do atributo qualidade.

## 2.2. Fatores críticos de sucesso na gestão da cadeia de suprimentos

Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014) sugerem que para o sucesso da cadeia como um todo é necessário garantir a adoção e difusão de padrões ao longo da cadeia. Esses autores citam que, apesar de a maioria dos estudos serem voltados à análise e gerenciamento dos fornecedores diretos, qualquer membro da cadeia pode comprometer a reputação e confiança dos produtos e, portanto, é muito importante analisar também os subfornecedores, ou fornecedores de segundo nível.

Estudos descrevem que a relação e as práticas gerenciais entre os membros da cadeia podem ser classificadas como de avaliação e de colaboração. Estas práticas são normalmente associadas à relação entre o membro focal e fornecedores primários, porém, estudos indicam que estas práticas também podem ser utilizadas na relação de membro focal com subfornecedores. As práticas de avaliação permitem a identificação do nível de conformidade dos padrões do fornecedor em relação aos padrões exigidos pela empresa focal. Normalmente são feitas auditorias e são solicitadas documentações e certificações para comprovação. Já as

práticas colaborativas, são atividades de apoio que visam melhorar a relação e os processos entre as empresas, como exemplo, os treinamentos e workshops (GRIMM, HOFSTETTER; SARKIS, 2014).

Embora já existam várias pesquisas que avaliem o gerenciamento da cadeia de suprimentos, há poucos estudos sobre os fatores que levam ao sucesso do gerenciamento em si. Visando identificar fatores críticos no gerenciamento de cadeias de suprimentos, Grimm, Hofstetter e Sarkis (2014) estudaram duas cadeias de suprimentos de alimentos. Como base para estudo, esses autores extraíram da literatura alguns fatores críticos internos e externos que podem ser associados a fornecedores e subfornecedores de pequeno a grande porte, os quais são descritos a seguir.

### **2.2.1. Fatores internos**

Muitas empresas têm dificuldades na implantação e gestão da cadeia de suprimentos, pois os processos de desenvolvimento de fornecedores geram altos custos e tempo de implantação. A falta de recursos financeiros das empresas faz com que elas relutem em fazer os investimentos necessários comprometendo o desempenho de toda a cadeia (GRIMM, HOFSTETTER; SARKIS, 2014).

Além dos custos envolvidos no processo, fatores pessoais como competências, habilidades e comprometimento da equipe são de extrema importância para o sucesso. É necessário garantir que a equipe envolvida esteja alinhada e comprometida com os objetivos da empresa e que receba treinamentos adequados que garantam as competências e habilidades requeridas para o processo. O último, mas em muitos casos o mais importante fator de sucesso, é o comprometimento da alta diretoria da empresa (GRIMM, HOFSTETTER; SARKIS, 2014).

### **2.2.2. Fatores externos**

A falta de poder sobre os fornecedores pode comprometer o processo, pois a empresa focal pode não conseguir influenciar seus fornecedores a implantar o sistema de qualidade necessário. Nestes casos, o envolvimento e parceria entre membros da cadeia podem contribuir positivamente ao processo, além disso, é necessário comprometimento e confiança entre os mesmos (GRIMM, HOFSTETTER; SARKIS, 2014).

Como já comentado anteriormente, atualmente, a exigência dos consumidores, dos órgãos fiscalizadores responsáveis e das mudanças de comportamento do mercado exercem uma pressão neste sentido, fazendo com que os membros da cadeia se sintam na obrigação de atender aos requisitos necessários. Ainda segundo Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014), apesar da cooperação e comprometimento dos membros da cadeia, em alguns casos o processo pode ser comprometido pelo baixo nível de competência dos fornecedores, fazendo com que o investimento da empresa focal seja maior.

No setor alimentício, os pré-requisitos de segurança dos alimentos visam principalmente permitir a rastreabilidade do processo, portanto, além da importância de todos os fatores anteriormente citados, a clareza e a transparência das informações é essencial. A verdade e a seriedade das informações nestes casos podem levar a empresa a adquirir reconhecimento e certificações de qualidade. Além disso, aspectos como diferenças culturais e de língua e as distâncias geográficas podem ser fatores de dificuldade de interação, cumprimento de requisitos, auditorias, entre outras práticas comuns nos processos de implantação de sistemas de qualidade e, conseqüentemente, podem influenciar o sucesso das cadeias de suprimentos (GRIMM, HOFSTETTER; SARKIS, 2014).

Com base nesses fatores, Grimm, Hofstetter e Sarkis (2014) analisaram duas cadeias de suprimentos do setor alimentício:

- Cadeia 1: uma empresa focal produtora de chocolates (Maestrani), 1 fornecedor direto produtor de açúcar (ZMR) e 1 subfornecedor processador de beterrabas para produção de açúcar (ZAF).

- Cadeia 2: uma empresa focal produtora de extratos e aromas de frutas (Obermeilen), 1 fornecedor direto importador e exportador de sucos, concentrados e purês de frutas e legumes (Allfood) e 1 subfornecedor processador de sucos, concentrados e purês de frutas e legumes (Capricorn).

As duas cadeias avaliadas eram compostas por mais fornecedores, porém, estes foram considerados membros-chave da cadeia. A coleta de dados foi feita a partir de práticas colaborativas com interação de trabalho dos pesquisadores com as empresas estudadas e a partir de duas entrevistas com cada uma das empresas da cadeia. Os dados extraídos foram tabulados e após análise foram identificados quatorze fatores críticos de sucesso. O Quadro 1 lista os fatores críticos identificados e mostra por quais empresas das duas cadeias eles foram considerados críticos. O estudo realizado mostrou que a identificação e avaliação dos fatores críticos é um passo importante no desenvolvimento de um sistema de gestão de cadeia de suprimentos, especialmente em situações em que se deseja aumento de competitividade no setor.

Quadro 1 - Fatores críticos de sucesso identificados na literatura

		Cadeia 1			Cadeia 2		
		EF	FP	SF	EF	FP	SP
		Maestrani	ZMR	ZAF	Obermeilen	Allfood	Capricorn
FC1	Confiança entre EF e FP	X	X		X	X	
FC2	Confiança entre FP e SF		X			X	X
FC3	Poder de compra da EF sob o FP	X		X	X		
FC4	Poder de compra do FP sob o SF		X	X	X		
FC5	Comprometimento de longo prazo entre FP e SF		X	X	X	X	X
FC6	Conhecimentos dos fornecedores sob a EF				X	X	
FC7	Boa vontade dos FP divulgar os SF	X	X		X	X	
FC8	Envolvimento do FP	X	X	X	X		X
FC9	Valor percebido para FP	X	X		X	X	
FC10	Valor percebido para SF	X	X	X			X
FC11	Risco de a EF encerrar a negociação com FP e comprar diretamente do SF	X	X		X	X	
FC12	Capacidade de o SF cumprir os requisitos da EF			X		X	X
FC13	Distância geográfica entre os membros da cadeia	X	X		X	X	
FC14	Distância cultural entre os membros da cadeia		X		X	X	X

EF=empresa focal; FP= fornecedor primário; SF= subfornecedor

Fonte: Adaptado de Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014)

A partir do conteúdo exposto até o momento pode-se depreender que para uma PME se adequar e atender às exigências de qualidade do mercado é necessário o cumprimento de diversos pré-requisitos exigidos pela legislação e por normas de qualidade, como por exemplo, a gestão da cadeia de suprimentos. Sendo assim, a proposição desta pesquisa é a de que uma PME de alimentos nacional, a fim de gerir adequadamente sua cadeia de suprimentos, deve atentar-se para o gerenciamento dos fatores críticos de sucesso analisados e identificados por Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014).

### 3. Metodologia

O objetivo desse estudo é analisar como uma PME nacional pode desenvolver uma cadeia de suprimentos que lhe permita atender aos exigentes padrões de qualidade do mercado, proporcionando competição em melhores condições com as grandes corporações. Dessa forma, como explanado anteriormente, optou-se por utilizar como base para estudo a lista de fatores críticos de sucesso analisados e identificados por Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014) em uma cadeia de suprimentos.

Devido ao caráter exploratório da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa a qual permitiria analisar o fenômeno de interesse de forma detalhada e *in loco*. O método escolhido foi o estudo de caso único.

O estudo de caso foi desenvolvido em um laticínio de médio porte localizado no interior do estado de São Paulo. O critério de seleção do caso baseou-se no porte da empresa e na disponibilidade de pesquisa com coleta de dados e interação com a responsável pela área industrial e qualidade. Devido à limitação de recursos e indisponibilidade de participação dos fornecedores, a coleta de dados foi feita apenas sob a visão da empresa focal e não sob a visão dos fornecedores direto e indireto.

A coleta de dados para a análise foi feita por meio de entrevista semiestruturada com a gerente industrial, que também é responsável técnica da empresa, e análise de documentos relacionados ao processo de gestão de qualidade e gestão da cadeia de suprimentos.

## 4. Resultados

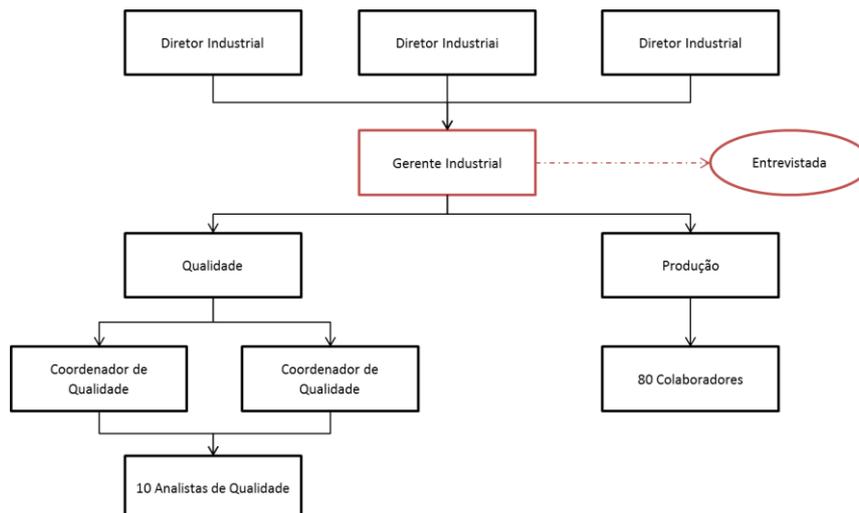
### 4.1. A empresa

A empresa estudada é um laticínio de médio porte fundado em 1935 no interior do estado de São Paulo, produtor de leite e derivados como iogurtes, manteiga e queijos. A empresa conta hoje com mais de 200 colaboradores e possui uma média de produção mensal de 450 mil litros/mês de leite pasteurizado na garrafa ou saquinho, 130 mil litros/mês de queijos, 65 mil litros/mês de iogurtes e 15 mil kg/mês de manteiga.

A empresa coordena e acompanha todas as atividades, desde a admissão de pecuaristas e a captação do leite, até o processamento e comercialização dos produtos e, portanto, possui uma visão ampla sobre a cadeia de fornecedores.

A estrutura da área industrial, que concentra produção e qualidade do laticínio, é composta por aproximadamente 100 colaboradores, conforme descrito resumidamente no organograma da Figura 2.

Figura 2 - Organograma Industrial do laticínio



## 4.2. Estrutura de Qualidade e Cadeia de Suprimentos da Empresa

A empresa em questão segue o regulamento do RIISPOA (Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal) legitimado pelo Decreto nº 30.691/1952, que prevê normas de inspeção industrial e sanitárias para produtos de origem animal e que tem diretrizes específicas para produtos lácteos. Além destas, a empresa segue legislações específicas de rotulagem, microbiologia, entre outras.

Quando questionada a respeito de implantação de sistemas de qualidade reconhecidos internacionalmente, a empresa explica que não possui nenhum destes sistemas implantados, pois, como a empresa produz produtos de origem animal, segue as legislações do MAPA, que são bem rigorosas e complexas e que garantem o registro que possibilita a comercialização do produto em todo território nacional. Apesar desta colocação, a empresa reconhece que a implantação de um sistema como a FSSC 22000, por exemplo, traria um diferencial de qualidade aos produtos e comenta que algumas grandes redes de supermercados já estão exigindo este tipo de certificação para que seus fornecedores continuem homologados, caso contrário, não poderão mais comercializar os produtos.

Ao atender as legislações do RIISPOA, a empresa deve seguir os requisitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Com relação a este ponto, a empresa possui procedimentos exigentes e programas de homologação de fornecedores implantados. Para avaliação destes aspectos, a empresa conta com POP's (procedimento operacional padrão) de homologação e avaliação de fornecedores e de recebimento de produtos aprovados.

## 4.3 Avaliação dos fatores críticos de sucesso

A seguir são apresentados os resultados relacionados a cada um dos fatores críticos de sucesso, conforme opinião da entrevistada. Como já comentado anteriormente, a análise foi feita apenas sob a visão da empresa focal e, além disso, como a empresa focal analisa apenas seus fornecedores diretos, alguns dos fatores críticos ligados a fornecedor direto e subfornecedor não puderam ser identificados. Na entrevista, o termo "membros da cadeia" foi utilizado para se referir à ligação de empresa focal, fornecedor direto e subfornecedor. Como

resultado, os subitens a seguir apresentam os quatorze fatores críticos de sucesso, contudo, de forma agrupada para todos os membros da cadeia analisada.

#### **4.3.1. Confiança entre os membros da cadeia**

Segundo a entrevistada, a confiança entre os membros da cadeia é um fator crítico de sucesso, pois, qualquer não conformidade de qualidade ou prazo de entrega, por exemplo, pode gerar consequências negativas, provocando atrasos ou prejudicando a imagem da marca. Nestes casos, a entrevistada comentou sobre a necessidade de se confiar que o fornecedor utilizará matérias primas de qualidade e que não gerem danos ao produto final, bem como de que o prazo de entrega será respeitado.

#### **4.3.2. Poder de compra entre os membros da cadeia**

Segundo a Gerente Industrial, o poder de compra é um fator crítico de sucesso, pois, na maioria dos casos, quanto maior volume de compra, mais benefícios e atenção o fornecedor oferece à empresa. O poder de barganha com o fornecedor pode gerar vantagens no preço e formas de pagamento, no prazo de entrega, na qualidade do produto, entre outros. Como exemplo, a entrevistada citou que a empresa tem fornecedores que fazem entregas de toneladas de materiais por mês e outros que entregam uma vez a cada ano, sendo estes últimos geralmente os casos mais problemáticos.

#### **4.3.3. Comprometimento e tempo de parceria entre os membros da cadeia**

Segundo a Gerente Industrial, este é um fator crítico de sucesso, pois o tempo de parceria estabelece um vínculo de confiança entre as empresas, fazendo com que haja maior comprometimento e atenção na solução de problemas.

#### **4.3.4. Conhecimento da empresa focal por parte dos fornecedores**

Segundo a Gerente Industrial, o conhecimento da empresa pode ser considerado um fator crítico de sucesso, pois assim como o poder de compra, o conhecimento da empresa focal pode levar o fornecedor a oferecer mais benefícios e atenção quando a empresa focal é conhecida no mercado. Por outro lado, este é um ponto que não deveria importar na negociação, já que todos os clientes deveriam ser tratados com igualdade em relação a atendimento e qualidade. Porém, na maioria das vezes esta não é a realidade. Outro ponto levantado pela entrevistada é que, atualmente, devido à crise econômica do país, muitos fornecedores não estão podendo selecionar seus clientes.

#### **4.3.5. Boa vontade do fornecedor direto em divulgar seus subfornecedores**

Segundo a Gerente Industrial, como a empresa não faz a análise dos subfornecedores e apenas dos fornecedores diretos, torna-se inviável avaliar este ponto. Como observação, ela acredita que, no Brasil, é difícil o fornecedor revelar os seus subfornecedores e que a empresa focal deve fazer um bom acompanhamento das matérias primas, através do Plano de avaliação, a fim de identificar possíveis alterações que, em alguns casos, podem ser devido à mudança de matérias primas no fornecedor.

#### **4.3.6. Envolvimento entre os membros da cadeia**

Segundo a Gerente Industrial, o envolvimento e a boa relação entre os membros da cadeia é um fator crítico de sucesso, pois toda negociação de venda e obrigações de qualidade é facilitada. Além disto, no caso de falhas ao longo da cadeia, a identificação e a solução do problema é facilitada, evitando ou minimizando o desgaste e os prejuízos que podem ser causados.

#### **4.3.7. Valor percebido entre os membros da cadeia**

Segundo a Gerente Industrial, o valor percebido entre os membros da cadeia pode ser considerado um fator crítico de sucesso, pois assim como o poder de compra e o conhecimento da empresa, o valor percebido pode resultar em melhor atendimento e comprometimento por parte do fornecedor.

#### **4.3.8. Risco de a empresa focal encerrar negociação com fornecedor principal e comprar diretamente dos subfornecedores**

Segundo a Gerente Industrial, na maioria dos casos esta troca para um subfornecedor não é possível devido ao tipo de matéria-prima, além disso, como a empresa não conhece os subfornecedores através do fornecedor direto, caso ocorra esta troca ela será, na maioria das vezes, uma coincidência, e, portanto, ela não considera este item como um fator crítico de sucesso.

#### **4.3.9. Capacidade dos membros da cadeia cumprirem os requisitos de qualidade da empresa focal**

Segundo a Gerente Industrial, o cumprimento dos requisitos de qualidade por parte do fornecedor é um dos mais importantes fatores críticos de sucesso na gestão da cadeia. Segundo ela, primeiramente, são executados os procedimentos de homologação do fornecedor e neste momento já é possível ter uma visão da capacidade de atendimento dos requisitos. Caso o fornecedor não atenda a muitos requisitos, ele não será homologado e, portanto, não poderá fornecer a empresa. Comenta ainda que existem casos, contudo, nos quais o fornecedor é aprovado para homologação, mas com o passar do tempo demonstra dificuldade no cumprimento dos requisitos e atendimento a empresa, fazendo com que a relação seja dificultada e que não haja confiança por parte da empresa.

#### **4.3.10. Distância geográfica e cultural entre os membros da cadeia**

Segundo a Gerente Industrial, as distâncias geográfica e cultural e a diferença de idioma são fatores críticos de sucesso, pois são aspectos que podem interferir em toda a negociação, podendo gerar dificuldades de cumprimento de requisitos, prazos de entrega, problemas de logística, longos prazos em resolução de problemas, entre outros.

## 5. Discussão

A gestão da cadeia de suprimentos exerce uma função de extrema importância sobre a implantação de sistemas de qualidade e, conseqüentemente, sobre a competição das PME's alimentícias perante às grandes indústrias. Visando o cumprimento de um dos requisitos exigidos pelos sistemas de qualidade, a gestão da cadeia de suprimentos, Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014) sugerem que a cadeia pode ser analisada e gerenciada focando-se em fatores críticos de sucesso.

Conforme sugerido por esses autores, analisando-se uma cadeia de suprimentos sob a visão da empresa focal, fornecedor direto e subfornecedor, existem quatorze diferentes fatores críticos, internos e externos. Como a presente pesquisa foi feita apenas sob a visão da empresa focal, para a análise dos fatores críticos relacionados à relação do fornecedor direto com o subfornecedor foi utilizada a expressão "membros da cadeia". Assim, os fatores FC1 e FC2, FC3 e FC4, FC9 e FC10 foram analisados em conjunto. O Quadro 2 apresenta uma comparação dos resultados encontrados na pesquisa e os resultados identificados por Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014).

Quadro 2 – Compilação dos dados coletados no caso analisado

Fatores críticos de sucesso		Identificados pelos autores	Identificados na pesquisa
FC1	Confiança entre EF e FP	X	X
FC2	Confiança entre FP e SF	X	
FC3	Poder de compra da EF sob o FP	X	X
FC4	Poder de compra do FP sob o SF	X	
FC5	Comprometimento de longo prazo entre FP e SF	X	X
FC6	Conhecimentos dos fornecedores sob a EF	X	X
FC7	Boa vontade dos FP divulgar os SF	X	X
FC8	Envolvimento do FP	X	X
FC9	Valor percebido para FP	X	X
FC10	Valor percebido para SF	X	
FC11	Risco de a EF encerrar a negociação com FP e comprar diretamente do SF	X	
FC12	Capacidade de o SF cumprir os requisitos da EF	X	X
FC13	Distância geográfica entre os membros da cadeia	X	X
FC14	Distância cultural entre os membros da cadeia	X	X

De forma geral, na opinião da entrevista, praticamente todos os fatores originalmente propostos foram considerados críticos, exceto o FC11 - Risco da EF encerrar a negociação com FP e comprar diretamente do SF. De acordo com a entrevistada, o tipo de produto produzido pela empresa não permite a troca de negociação do fornecedor direto para o subfornecedor e, portanto, ela não considera este como um fator crítico de sucesso.

Os dados coletados, portanto, sugerem que o estudo de caso apresentado está parcialmente alinhado com as proposições feitas por Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014). Os dados apresentados permitem ainda identificar a importância da gestão da cadeia de suprimentos para a implantação de sistemas de qualidade em indústrias de alimentos.

## 6. Considerações finais

O objetivo deste estudo foi analisar como uma PME nacional pode desenvolver uma cadeia de suprimentos que lhe permita atender aos exigentes padrões de qualidade do mercado, proporcionando sua competição em melhores condições com as grandes corporações. Dessa forma, optou-se por utilizar como base para o estudo a lista de fatores críticos de sucesso analisados e identificados por Grimm; Hofstetter e Sarkis (2014) em uma cadeia de suprimentos. Para isso, foi analisado o caso de um laticínio de médio porte localizado no interior do estado de São Paulo. Praticamente todos os quatorze fatores críticos de sucesso propostos na literatura foram pertinentes no caso analisado, com exceção de um relacionado com o risco de a empresa focal substituir seu fornecedor direto por um de seus subfornecedores. Essa impossibilidade se deve a particularidades do produto produzido pela empresa analisada.

O presente estudo apresenta importantes contribuições. Do ponto de vista teórico, auxilia na consolidação de abordagens de gestão de cadeia de suprimentos como ponto de extrema importância na implantação de sistemas de qualidade reconhecidos internacionalmente em indústrias de alimentos. Do ponto de vista prático, esse estudo pode auxiliar profissionais do setor alimentício na estruturação e gestão de cadeias de suprimentos.

É importante frisar, contudo, as limitações desse estudo, o qual não aborda os demais requisitos exigidos para a implantação de sistemas de qualidade, que também interferem no sucesso de todo o processo. Além disto, os resultados apresentados refletem evidências empíricas do caso analisado, sendo oportuna a replicação do estudo em outras cadeias do setor de alimentos. Trata-se de oportunidades a serem exploradas por estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 22000. **Sistema de gestão da segurança de alimentos – Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos**. 2006.

CILIBERTI, F.; PONTRANDOLFO, P.; SCOZZI, B. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1579–1588, 2008.

GRIMM, J. H.; HOFSTETTER, J. S.; SARKIS, J. Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. **International Journal Production Economics**, v. 152, p. 159-173, 2014.

HASANAN, N. Z. N.; AZIZ, N. A.; ZULKIFLI, N.; TAIP, F.S. Food factory design: Reality and challenges faced by Malasyan SMEs. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, v. 2, p. 328-336, 2014.

JACOBS; F. R.; CHASE; R. B. **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos**. AMGH Editora Ltda. 13ª edição, p. 6-7, 2012. ISBN: 9788580551334.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.

TALAMINI, E.; PEDROZO, E. A.; SILVA, A. L. da. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: Uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. **Gestão e Produção**, v. 12, n. 1, p. 107-120, 2005