




CAPÍTULO 6

A GESTÃO DAS CADEIAS DE FORNECIMENTO NAS EMPRESAS FAMILIARES

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.307152510106>

Rui Manuel Mendes Mansidão,
Escola Superior de Tecnologia de Setúbal/IPS

RESUMO: O objetivo central deste trabalho é investigar a função logística num contexto organizacional e analisar a influência do desempenho logístico como factor relevante para a orientação das empresas para o mercado e no desenvolvimento de padrões de competitividade com impacto no desempenho organizacional. Este relacionamento é investigado na situação específica da indústria nacional e para o efeito foram recolhidos dados junto de um conjunto de empresas familiares. O modelo de investigação, derivado das hipóteses formuladas, foi testado utilizando a análise de equações estruturais, através da técnica dos mínimos quadrados parciais.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeias de abastecimento, empresas familiares e orientação para o mercado.

Supply Chain Management in Family Businesses

ABSTRACT: The main objective of this work is to investigate the logistic function in an organizational context and analyze the influence of logistical performance as a relevant factor for the orientation of these companies to the market and in the development of competitiveness standards with an impact on organizational performance. This relationship is investigated in the specific situation of the national industry and for this purpose data was collected from a group of family businesses. The investigation model, derived from the formulated hypotheses, was tested using the analysis of structural equations, using the partial least squares technique.

KEYWORDS: Supply chain, family businesses and market orientation.

INTRODUÇÃO

O crescimento em flecha da incerteza e dos riscos percebidos pelos agentes económicos, alimentando a assimetria dos efeitos e das consequências de conjunturas económicas desfavoráveis, como as derivadas dos atuais cenários de guerra e da tendência de crescimento dos custos industriais no contexto global, levam as empresas a adaptar os seus modelos de negócio para a sustentabilidade e prosperidade no mercado.

As empresas familiares são uma realidade económica multidimensional em expansão global e historicamente resilientes, com baixa imunidade a choques ocasionais, cuja sobrevivência e desempenho são influenciados por fatores de natureza distinta Eggers (2020) e Havierníková & Srovnalíková (2014).

Numa ótica de fornecedor/cliente, a gestão integrada do abastecimento é suscetível de impactar atividades em que a diversidade de fluxos e a dependência desses inputs é muito significativa, como é o caso da maioria das atividades ligadas às indústrias das empresas familiares. É neste contexto que se desenvolveu o presente trabalho, ao estudar o processo de abastecimentos numa amostra de empresas familiares industriais na região de Lisboa e Vale do Tejo, em Portugal. Neste estudo analisa-se como a gestão dos processos da cadeia de abastecimento destas indústrias pode contribuir para o desenvolvimento de padrões de competitividade e orientação para o mercado das empresas.

No campo metodológico, este trabalho foi inicialmente precedido de uma revisão e análise documental nas principais bases de referência, ao nível científico. Tratando-se de um estudo empírico, os dados foram recolhidos com recurso a um questionário. Os resultados permitiram encontrar suporte empírico para apurar a influência entre as práticas de gestão da cadeia de abastecimento, a orientação para o mercado e o desempenho das empresas industriais de capital familiar.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As empresas familiares são a forma de organização mais comum ao nível mundial (Ramadani *et al.* 2020; *The Economist*, 2015), qualquer que seja a economia e a indiferente localização geográfica, as empresas familiares de pequena dimensão assumem-se como os pilares da economia regional e da internacionalização dos países de menor dimensão à escala global (Memili *et al.*, 2015; Wennekers & Thurik 1999). Mas, se por um lado, este tipo de empresas caracterizado pelo envolvimento familiar na propriedade, na sua gestão e controle, origina um modelo de governação muito centralizado, também, é um facto que essas empresas apresentam uma

notável capacitação para a resiliência, fundamental para a continuidade e sucesso dessas empresas (Mazzi, 2011; Kachaner, *et al.*, 2012).

Neste contexto, empresas familiares estáveis e sustentáveis são fundamentais para o desenvolvimento e recuperação dos países, em particular nos momentos mais difíceis como é o que estamos a ultrapassar derivado dos conflitos armados, recessão da procura e crescimentos dos custos operacionais das indústrias.

O desafio da governação neste tipo de empresas familiares é um tema crítico para a sua sustentabilidade futura (Thomas *et al.*, 2022; Steier *et al.*, 2015), assim como a orientação para o mercado que resulta da exigência normal dos negócios provocada pela intensificação da competição (Morgan *et al.*, 2009). A orientação para o mercado e para a satisfação dos seus clientes em produtos e serviços é naturalmente um elemento determinante do desempenho empresarial destas empresas, como referem Na *et al.* (2019), Hooley (2005) e Kohli & Jaworski (1990), e para Ramos (2021) e Deshpandé *et al.* (1993) a rentabilidade empresarial é vista como uma consequência da orientação para o mercado.

Embora a gestão dos processos logísticos tenha sido vista como uma função de suporte estratégico para as empresas, só recentemente ganhou mais importância ao nível da governação das empresas (Anca, 2019; Johnson & Leenders, 2006; Johnson *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2004). Neste contexto, da ligação entre as práticas de gestão da cadeia de abastecimento e a satisfação dos seus clientes, alguns investigadores como Bielecki & Galinska (2017) observam que muitas empresas se focam nas capacidades logísticas para desenvolverem vantagem competitivas e se diferenciarem no mercado. Para Morgan *et al.* (2009), as vantagens competitivas são conseguidas somente quando a empresa combina recursos de tal forma que consegue alcançar uma capacidade única que é devidamente valorizada pelo mercado. A função logística, através do serviço prestado ao cliente, pode fornecer os fatores de competitividade necessários à dinâmica concorrencial das empresas (Gunasekaran *et al.*, 2017 e Maloni *et al.*, 2017).

HIPÓTESES DE PESQUISA

A temática da governação e a relação com o desempenho das empresas familiares não é passível de se esgotar junto da comunidade científica, sendo inclusive um campo de investigação que tem merecido cada vez mais a atenção de profissionais e académicos das mais diversas áreas do conhecimento (Steier *et al.*, 2015).

No campo macro-económico, estudam-se as relações entre a competitividade da economia e o desempenho que as empresas possam atingir, dado que é ponto assente que os novos paradigmas da competitividade de um país derivam, diretamente, da performance conseguida pelo seu tecido empresarial. A um nível micro-económico,

a competitividade é passível de ser observada através da quota de mercado e da rentabilidade das empresas, sejam elas familiares ou não, de grande ou pequena dimensão.

Ao nível empresarial, sobre as razões para a existência das organizações e os objetivos dos seus investidores, Teixeira (2017) refere que, as empresas constituem-se porque os empreendedores esperam, por essa via, obter o retorno dos seus investimentos. Segundo o autor citado, a prazo é impensável a existência de uma empresa que sistematicamente não ultrapassa o seu *breakeven point*, sendo que, a melhor forma de uma empresa competir no mercado é a de obter uma posição estratégica que lhe permita desenvolver determinadas vantagens competitivas, através das economias de escala. No entanto, a dimensão só por si não pode ser considerada um objetivo estratégico, porque existem circunstâncias na vida das empresas em que as de pequena dimensão têm vantagens sobre as grandes organizações.

De uma forma geral, o desempenho organizacional é definido como a rentabilidade ou retorno, crescimento das vendas e aumento da quota de mercado, o que representa o resultado da orientação para o mercado e é consequência dos processos usados pelas empresas (Ziggers & Henseler, 2016; Morgan *et al.*, 2009 e Kirca *et al.*, 2005). No âmbito do presente trabalho, podemos salientar que, ao nível das pequenas empresas familiares, se a performance das cadeia de abastecimento reflete o desempenho da empresa, no que respeita à orientação para o mercado através da sua capacidade de distribuir produtos e serviços na quantidade certa e no momento certo aos seus clientes, o desempenho organizacional representa “*la raison d’être*” do desempenho, nomeadamente a sua capacidade a nível da rentabilidade e do retorno dos investimentos, essencialmente em ativos, quando comparados com os seus competidores (Green *et al.*, 2008).

Ao nível da competitividade, constatamos que tem sido crescente o interesse junto de investigadores sobre o facto de a gestão das cadeias logísticas poderem constituir um factor chave para alcançar vantagens competitivas no mercado (Sugiono *et al.*, 2023; Sandberg & Abrahamsson, 2011 e Li *et al.*, 2006). A literatura é consensual no que concerne às cadeias de abastecimento terem um impacto positivo na orientação para o mercado ao nível competitivo da empresa, porque permitem desenvolver determinantes chave para se posicionar no mercado, com melhores níveis de eficiência, redução de custos e diferenciação do serviço aos clientes (Bielecki & Galinska, 2017 e Christopher, 2016).

Na opinião de diversos autores, o conceito de orientação para o mercado assenta numa política de *governance* das empresas, que se baseia sobre a integração

dos serviços intra-organizacionais com o foco de incrementar a performance organizacional para a empresa.

Na literatura, o conceito de orientação para o mercado foi introduzido por investigadores como Kohli & Jaworki (1990), que evidenciaram a existência de relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional das empresas. Posteriormente, outros estudos desenvolvidos nesta área concluíram pela existência de uma correlação positiva entre o compromisso de mercado e o retorno sobre os investimentos e a rentabilidade dos ativos (Udriyah *et al.* 2019; Narver & Slater, 2004). A orientação para o mercado permite à empresa alavancar a sua rentabilidade, o seu desenvolvimento e o aumento da quota do mercado, assim como a criação de vantagens concorrenciais perante os competidores (Udriyah *et al.* 2019; Morgan *et al.*, 2009).

Neste ponto específico, as práticas logísticas das pequenas empresas familiares, podem constituir-se como um fator relevante para a orientação para o mercado, dado que o desempenho logístico alavanca níveis superiores de competitividade, proporcionando fatores chave diferenciadores perante o mercado. Esta criação de valor permite o desenvolvimento de competências centrais, que são utilizadas para o compromisso ao mercado, i.e. orientação do mercado, ligado a um bom desempenho na satisfação dos clientes e nas margens de negócio (Udriyah *et al.* 2019).

Ralston *et al.* (2013), ao abordarem a gestão da cadeia de abastecimento, num conjunto de empresas dos Estados Unidos da América, destacam a importância da Logística nessas empresas e referem a necessidade de se reforçar a função na estrutura organizativa para a empresa conseguir capitalizar as vantagens da logística, aprimorando as suas capacidades e o seu impacto no desempenho logístico. De acordo com estes autores, a *logistics innovativeness* conjuntamente com a diferenciação do serviço logístico influenciam o desempenho empresarial, o que, tendo por base o exposto na Teoria Baseada nos Recursos, origina um conjunto de *core competences* com repercussões ao nível do desempenho organizacional.

Li *et al.* (2006), definiram vantagem concorrencial como a medida em que as empresas são capazes de criar uma posição defensável em relação aos concorrentes, compreendendo capacidades que permitem a uma organização diferenciar-se dos seus concorrentes e que resultam de decisões críticas da governação das empresas.

No ambiente competitivo global da indústria 5.0, com tecnologias em rápida mudança e altas expectativas dos clientes ao longo das cadeias de abastecimento, a empresa para obter uma vantagem concorrencial precisa de ter uma capacidade de resposta superior aos concorrentes (Alfalla-Luque *et al.*, 2018).

As vantagens competitivas só são possíveis de desenvolver nas empresas que estabelecem um compromisso, para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, ou seja, a orientação para o mercado. E, na distribuição de um produto ou serviço, a função logística é uma das poucas funções que atualmente contactam os clientes, representando o último contacto entre a organização e o seu cliente, o que constitui um fator determinante numa política de orientação para o mercado (Fugate *et al.* 2008).

Na literatura é consensual a relação positiva entre a orientação para o mercado e a rendibilidade organizacional, atendendo ao facto de criar um valor superior para o cliente (Gligor *et al.* ,2019; Narver & Slater, 2004). Alguns autores como Roach (2011), Boddilaj (2010) e Morgan *et al.* (2009) destacam que a orientação para o mercado tem uma correlação positiva com o desempenho organizacional e mencionam que a implementação de uma estratégia de orientação para o mercado tem um impacto na performance financeira da empresa, pela componente do fluxo financeiro da cadeia de abastecimento.

Tendo por base o quadro conceptual derivado da pesquisa bibliográfica desenvolvida, consideram-se neste estudo as seguintes hipóteses:

H1 – Existe uma relação direta entre o desempenho do desempenho da cadeia de abastecimento e a orientação para o mercado nas pequenas empresas familiares;

H2 – Nas Pequenas Empresas familiares existe uma relação direta positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, ao nível financeiro.

MÉTODO / METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho de campo deste projeto de pesquisa foram utilizados dados recolhidos em duas fases. Na primeira, recorreu-se ao método de recolha de dados primários de cariz quantitativo, a informações que permitam estudar o desempenho logístico e o seu contributo para o desenvolvimento de vantagens competitivas nas empresas de menor dimensão e a sua influência no desempenho organizacional. Na segunda etapa, recorreu-se à base de dados do Sistema de Análise Financeira de Empresas Ibéricas, assim como a outras fontes especializadas, para a obtenção de dados secundários de carácter económico-financeiro das empresas relacionados com o desempenho organizacional, dado que a variável observada do desempenho empresarial foi a rendibilidade dos ativos.

Atendendo ao carácter exploratório da presente pesquisa, a recolha de informação dos dados primários junto das empresas, sobre as questões levantadas pelas hipóteses que estão na base do estudo, foi feita com o recurso a um questionário, com escalas previamente validas em estudos pela literatura.

A população em estudo é constituída por 61 pequenas empresas familiares sediadas na zona de Lisboa e Vale do Tejo e na Península de Setúbal, comerciais ou industriais, cuja atividade assenta na comercialização de bens passíveis de serem classificados como inventários.

TABELA 1- ANÁLISE FATORIAL E FIABILIDADE DAS VARIÁVEIS

<i>Variáveis</i>	<i>KMO</i>	<i>Bartlett Test of Sphericity</i>	<i>% Variância Explicada</i>	<i>Coefficiente α Cronbach</i>
Orientação Mercado_Vantagem Competitiva (OM_VC)	0,793	0	54,089	0,846
Gestão da Cadeia de Abastecimento Performance Logística (GCA_PL)	0,706	0	77,581	0,850
Performance Organizacional_Financeira (PO_F)	0,631	0	84,165	0,758

Numa etapa prévia à análise dos dados foi realizada uma avaliação do modelo de investigação através de um estudo exploratório, de forma a melhor compreender e justificar como as variáveis consideradas no modelo estrutural se agrupam. Trata-se de um procedimento determinante, que é recomendado por vários autores, e que permite analisar previamente a fiabilidade dos constructos.

Atendendo aos objetivos desta investigação, optou-se pela análise fatorial exploratória, utilizando o programa estatístico SPSS. Na tabela seguinte apresentam-se os resultados da análise em componentes principais com rotação Varimax e o coeficiente *Alpha de Cronbach*.

O modelo de investigação, derivado das hipóteses formuladas, foi testado utilizando a análise de equações estruturais, através da técnica dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) com recursos ao software SmartPLS versão 3.3 (Hair et al, 2022).

RESULTADOS

A análise dos resultados estimados pelo SmartPLS inicia-se com um teste de significância aos indicadores das variáveis. Assim, em primeiro lugar foi analisado o Outer Model e, em seguida, procedeu-se à análise do Inner Model, analisando-se os coeficientes das trajetórias e os índices de capacidade preditiva do modelo.

Os valores do Inner Model estimados, obtidos através do algoritmo bootstrapping, considerando os valores de reamostragem sugeridos na literatura, como por exemplo Hair et al. (2022), assim como os respetivos p-values constam na tabela 1.

Relação	Coefficiente Estrutural	Sample Mean (M)	Erro Padrão	t-values
<i>GCA_PL</i> → <i>OM_VC</i>	0.775	0.798	0.037	20.988
<i>OM_VC</i> → <i>PO_F</i>	0.524	0.542	0.064	7.702

TABELA 2 – ANÁLISE DAS TRAJETÓRIAS ENTRE CONSTRUCTOS

As estimativas apresentadas permitem verificar que as variáveis em estudo apresentam indicadores com valores bastante razoáveis, face aos principais critérios na análise de equações estruturais pelo método do PLS-SEM.

No passo seguinte de análise do modelo estrutural foi aferida a análise de consistência interna, a fiabilidade e a viabilidade discriminante, cujos valores obtidos pelo SmartPLS são os seguintes:

Constructo	AVE >0.5	Fiabilidade Composta	α	R²	Validade Discriminante
OM_VC	0.6	0.9	0.8	0.60	0.7
PO_F	0.6	0.9	0.7	0.27	0.8

TABELA 3 - ÍNDICES DAS VARIÁVEIS LATENTES

As medidas constantes na tabela anterior permitem a validação do modelo de medida reflexivo, nomeadamente ao nível da Fiabilidade e Consistência Interna ($\alpha > 0,7$), da Validade Convergente (AVE $> 0,5$) e da Validade Discriminante, através do critério de Fornell e Larker (Hair et al., 2022).

De uma forma geral, perante os resultados obtidos, através da análise de equações estruturais pelo método do PLS-SEM, concluímos que as hipóteses formuladas entre os constructos, do modelo teórico inicial (tabela 1), são estatisticamente significantes. Os resultados obtidos permitem igualmente responder às questões de investigação colocadas, nas quais foram testadas empiricamente as hipóteses formuladas, cujos dados se apresentaram na tabela 1 e permitem confirmar, perante os valores das estatísticas, as hipóteses da pesquisa. Numa análise mais pormenorizada, verifica-se

que as hipóteses do modelo de pesquisa são corroboradas a um nível de confiança de 99%.

Em conformidade com a primeira hipótese elaborada, constatamos que o desempenho das atividades logísticas (GCA_PL) exerce uma influência direta na orientação para o mercado (OM_VC) das pequenas empresas familiares. Efetivamente, os resultados da análise das equações estruturais pelo método do PLS_SEM indicam a existência de uma significativa e positiva ligação entre os dois constructos. Desde logo, foi possível confirmar a hipótese H1 ($t\text{-value}= 20.98$; $p\text{-value} < 0,01$) da relação das atividades da logística (GCA_PL) com a orientação para o mercado (OM_VC), conforme sugerido na literatura por Bielecki & Galinska (2017), Christopher (2016) e Fugate et al. (2008).

Trata-se de um resultado importante, na medida em que confere suporte empírico à conceptualização que adotamos e à orientação teórica em que nos ancoramos para a realização da investigação, num campo com relativa escassez de estudos empíricos. Esta influência significativa pode ser indiciada através do coeficiente de determinação (R^2) com um índice de 60%, um coeficiente estimado de $\beta=0.775$ e um $p\text{-value} < 0,01$.

No contexto empresarial da amostra foi possível observar a percepção dos inquiridos sobre a influência da orientação para o mercado na obtenção de um melhor desempenho organizacional (PO_F), avaliado através da rentabilidade dos seus ativos (ROA), nas PEFS (H2), indo ao encontro do investigado por Narver & Slater, (2004) e Roach (2011). Os resultados estimados ($R^2=27\%$) revelam que a orientação para o mercado nas PEFS tem uma relação direta e significativa com o desempenho empresarial ($\beta=0.524$, $t\text{-value}=7.702$; $p\text{-value} < 0,01$).

Estes valores justificam-se porque as práticas logísticas têm grande influência ao nível do contexto concorrencial das PEFS. Como referem Mentzer et al. (2004), Fugate et al. (2008), as competências e capacidades logísticas podem proporcionar uma liderança de custos, conseguida através da eficiência (redução de custos e capital investido) e um posicionamento pela diferenciação aos “olhos” dos clientes.

CONCLUSÕES

O presente trabalho de investigação partiu da orientação para o mercado nas pequenas empresas familiares, direcionando-se para a análise da relação da gestão da cadeia logística com a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Esta moldura teórica convergiu para o estabelecimento de dois eixos de análise sobre a influência do desempenho logístico no plano competitivo e na rentabilidade das empresas familiares.

Os dados foram recolhidos por um instrumento de pesquisa previamente validado para o efeito e as variáveis latentes derivaram de uma pesquisa literária sobre a temática em questão. A performance da gestão da cadeia foi representada por um construto que incluía variáveis observadas relacionadas com a capacidade de resposta, a flexibilidade e os custos logísticos. No que respeita à orientação para o mercado foram equacionados componentes relacionadas com a diferenciação do serviço e a satisfação dos clientes.

Na análise da relação entre a orientação para o mercado e o construto do desempenho organizacional, foi possível concluir através dos resultados obtidos que a variável orientação para o mercado tem um efeito positivo e significativo para o desempenho financeiro das organizações estudadas. O inner model apresenta um poder explicativo (R^2) de 27.1 %, o que à luz da literatura pode ser considerado como um bom poder explicativo do construto endógeno pelas variáveis do modelo proposto.

A conjectura que alicerçou a formulação do eixo central da investigação foi a consideração de que as pequenas empresas familiares, com um bom desempenho das suas atividades logísticas, aumentam a satisfação dos seus clientes, o que reforça a posição concorrencial da empresa e incrementa o seu desempenho ao nível dos resultados financeiros. Pela análise das trajetórias do modelo de investigação foi possível constatar que a ligação Orientação para o Mercado é influenciada positiva e significativamente pelo construto do desempenho logístico. Os resultados obtidos indicam um valor estimado de 0.775, com estatística t-value de 20.9, ao que corresponde um p-value < 0,01.

Este resultado é justificado por os aumentos nas variáveis logísticas de capacidade de resposta, eficácia e nível de serviço, diminuírem o inventário e os gastos correntes, garantindo os requeridos níveis de serviço do compromisso assumido (produto certo, na quantidade certa, no local certo) com os clientes. Estes fatores, que alavancam a rentabilidade organizacional, porque incrementam a rotação dos ativos correntes, o retorno sobre o ativo total e o desempenho global da empresa, assumem extrema relevância para todas as organizações, em geral, e para as pequenas empresas de capital familiar, em particular.

Os valores apresentados estão em linha com o exposto na literatura, nomeadamente Boddaj (2010), Morgan et al. (2009), Roach (2011) e Karagöz & Akgün (2015) ao referirem que, no atual contexto empresarial, uma estratégia de governance empresarial que permita o desenvolvimento de vantagens concorrenciais, de orientação para o mercado, assente em práticas da gestão das atividades logísticas e da cadeia de abastecimento, visando melhores relacionamentos, satisfação e

fidelização dos clientes, poderá proporcionar melhores níveis de rentabilidade empresarial.

Para concluir, este estudo permitiu preencher uma lacuna na investigação no *framework* da Logística, investigando os fatores que influenciam o desempenho da logística nas pequenas empresas familiares e, simultaneamente, analisou o desenvolvimento de vantagens concorrenciais na orientação para o mercado e a incidência positiva e significativa dessas variáveis na rentabilidade organizacional das empresas.

Como conclusão geral desta investigação, podemos salientar que os resultados expostos, que derivam da confirmação das hipóteses estabelecidas, permitem concluir que a função logística representa uma atividade determinante para o aumento da competitividade e da performance das pequenas empresas familiares ($R^2 = .27$).

Ao nível dos contributos, este trabalho contribui para o campo de pesquisa desta área de investigação, proporcionando teoria e um modelo conceptual para o estudo da função logística no contexto empresarial e mais especificamente para o desempenho organizacional, área em que a teoria subjacente não tem sido muito focada nas agendas de investigação.

REFERÊNCIAS

Alfalla-Luque, R., Machuca, J. A., & Marin-Garcia, J. A. (2018). Triple-A and competitive advantage in supply chains: Empirical research in developed countries. *International Journal of Production Economics*, 203, 48-61.

Anca, V. (2019). Logistics and supply chain management: an overview. *Studies in Business and Economics*, 14(2), 209-215.

Bielecki, M.e Galińska, B. (2017). Total logistics management concept and principles in manufacturing enterprise, *Business Logistics in Modern Management*.

Chen, I.J., Paulraja, A. e Ladob, A.A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *J. Oper. Manag.* 22 (5), 505–523.

Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*, Fifth edition, London: Pearson Education Limited Hall.

Deshpandé, R., Farley, J. U. e Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57 : 1, 23–37.

Eggers F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of business research*, 116, 199–208.

Fugate, B., Flint, J. e Mentzer, J. (2008). The Role of Logistics In Market Orientation, *Journal of Business Logistics*, Volume29, Issue2.

Gligor, D., Gligor, N., & Maloni, M. (2019). The impact of the supplier's market orientation on the customer market orientation-performance relationship. *International Journal of Production Economics*, 216, 81–93.

Green, K.W., Whitten, D. e Imman, R.A. (2008). The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance in a Supply Chain Context. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (4) 317-327.

Gunasekaran, A., Subramanian, N. e Papadopoulos, T. (2017). InformationTechnology for competitive advantage within logistics and supply chains: A Review. *Transportation Research Part E*, 99. pp. 14-33.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., e Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Oaks, CA: Sage.

Havierníková, K., & Srovnalíková, P. (2014). The immunity of family business in the conditions of economic crisis. In *Problems of social and economic development of business*, pp. 179-183.

Hooley, J., Greenley, G.E., Cadogana, J.W. e Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research* Vol.58, Issue 1, pp. 18-27.

Johnson, P.F. e Leenders, M.R. (2006). A longitudinal study of supply organizational change. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 12, pp. 332-342.

Johnson, P.F., Leenders, M.R. e Fearon HE (2006). Supply's growing status and influence: a sixteen-year perspective. *Journal of SCM* 42 (2), 33-43.

Kachaner, N., Stalk, G., e Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90(11), 102-106.

Kirca, A., Jayachandran, S.e Bearden, W., (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal ofMarketing* 69(2): 24–41.

Kohli, A. K. e Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. e Rao, S.S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, Vol. 34 No. 2, pp. 107-124.

Maloni, J.M., Hiatt, M.S. e Astrachan, H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *JP & Supply Management* 23 123–136.

Matos Graça Ramos, P. (2021). The Consequences of Market Orientation on Performance, New Product Success, and Customer Satisfaction in Traditional Sectors: The Case of the Portuguese Wine Sector. In C. Martins & P. Rodrigues (Eds.), *Competitive Drivers for Improving Future Business Performance* (pp. 67-82). IGI Global.

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166–181.

Memili, E., Fang, H. e Chrisman, J.J. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economy* 45, 771–785.

Mentzer, J., Min, S. e Bobbitt, M. (2004). Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (8).

Morgan, A., Vorhies, D. e Mason, H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal*, Volume 30, Issue 8.

Narver, J., Slater, F., e MacLachlan, L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, *Journal of product innovation management*, 334-347.

Ralston, P.M., Grawe, S. G. e Daugherty, P.J. (2013). Logistics salience impact on logistics capabilities and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 24 (2) 136 – 152.

Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., Chang, E.P.C. (2020). Nature of Family Business. In: *Entrepreneurial Family Businesses*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham.

Roach, D.C. (2011). “The impact of product management on SME firm performance”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 13 No. 1, pp. 85-104.

Sandberg, E., & Abrahamsson, M. (2011). Logistics capabilities for sustainable competitive advantage. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 14(1), 61-75.

Steier, L., Chrisman, J. e Chua J. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1265-1280.

Sugiono, A., Masykuroh, E., Sungkawati, E., Setyadjit, S., Dahliani, L., Yustina, I., ... & Hermawati, I. (2023). Developing model of logistics capability, supply chain policy on logistics integration and competitive advantage of SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 1009-1018.

Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações*, 3ª Edição, Escolar Editora. Lisboa.

The Economist (2015). To have and to hold, Special Report: To those that have. Retrieved from <https://www.economist.com/special-report/2015/04/16/to-have-and-to-hold>.

Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. J. M. S. L. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.

Westhead, P., e Howorth, C. (2007). Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405–431.

Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial marketing management*, 52, 18-26.