

## SUPPLY CHAIN FINANCE EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR DE PANIFICAÇÃO BRASILEIRO

João Guilherme Marcato  
UNESP-BAURU – FEB, [jg\\_marcato@hotmail.com](mailto:jg_marcato@hotmail.com)

### RESUMO

O acirramento da competitividade no setor de panificação industrial tornou essencial a análise das relações financeiras entre os elos de suas cadeias de suprimentos. Para tanto, as empresas têm adotado o *Supply Chain Finance* (SCF), que visa diminuir o risco de financiamento por meio da melhoria do capital de giro. Contudo, a adoção de práticas de SCF é normalmente negligenciada por pequenas e médias empresas (PME's), que enfrentam dificuldades para obter financiamento junto a instituições financeiras. Logo, o objetivo deste estudo é identificar as principais barreiras ao financiamento de PME's do setor de panificação brasileiro e o seu grau de maturidade em relação às práticas de SCF. Nesse sentido, desenvolveu-se um questionário estruturado que foi enviado por e-mail a organizações deste segmento. Os resultados demonstraram que as principais barreiras enfrentadas são o elevado custo de crédito e a burocracia excessiva, associadas ao risco de endividamento. Identificou-se, também, que há pouca maturidade acerca de práticas de SCF no setor, justificada pelo raro acompanhamento de qualquer indicador de desempenho financeiro associado às cadeias de suprimentos em que as empresas estão inseridas.

**Palavras-chave:** Financiamento em cadeias de suprimento. Empresas de panificação. Barreiras de financiamento. Maturidade em SCF. PME's.

### ABSTRACT

The increased competitiveness in the industrial bakery sector has made it essential to analyze the financial relationships between the links of their supply chains. To this end, companies have adopted the Supply Chain Finance (SCF), which aims to reduce the risk of financing by improving the working capital. However, the adoption of SCF practices is usually neglected by small and medium enterprises (SME's), which face difficulties when it comes to obtain financing from financial institutions. Therefore, this study's objective is to identify the main barriers to financing SME's in the Brazilian bakery sector and their degree of maturity towards SFC practices. To achieve it, a structured questionnaire was developed and sent by email to organizations of this segment. The results showed that the main barriers are the high cost of credit and excessive bureaucracy, associated to the risk of indebtedness. Also, there is still little maturity regarding SCF practices, justified by the rare monitoring of any financial performance indicator associated to the supply chains in which the companies are inserted.

**Key-words:** Supply chain financing. Bakery companies. Financing barriers. SCF maturity. SME's.

## 1. INTRODUÇÃO

O advento da globalização promoveu um conjunto de mudanças no cenário global, dentre as quais, destaca-se o acirramento da competitividade no setor industrial – outrora restrita entre duas empresas, esta passou a englobar cadeias de suprimentos (*Supply Chain - SC*) como um todo a fim de maximizar os fluxos de materiais, informação e financiamento (GOMM, 2010; LIEBL; HARTMANN; FEISEL, 2016).

Como consequência dessa dinâmica, as organizações passaram a enfrentar conflitos entre compradores e fornecedores que buscam otimizar a gestão de seus próprios capitais de giro. Logo, o desafio financeiro da gestão de cadeias de suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*) reside em como disseminar informação acerca dos benefícios oriundos de sua integração entre os elos supracitados de diferentes níveis com o intuito de melhorar o financiamento de cada uma das empresas envolvidas e da SC como um todo (CAMERINELLI, 2009; GELSOMINO; MANGIARACINA; PEREGO, 2016).

Esta situação promoveu o desenvolvimento de métricas de colaboração por meio do *Supply Chain Finance (SCF)*, que se visa alinhar os fluxos de materiais, informações e financeiro de uma CS, bem como oferecer diretrizes de planejamento, execução e controle para este último (GOMM, 2010; WUTTKE *et al.*, 2013).

Localizado nas interfaces entre operações e finanças e entre logística e finanças, o SCF apresenta um conjunto de vantagens competitivas, a saber: melhora a integração entre os elos da SC e os consumidores; diminui o custo unitário para a aquisição de insumos; reduz os custos de produção; estende os prazos de pagamento; obtém taxas de juros ou financiamento mais baixas; e mitiga os riscos de fornecimento por meio do desenvolvimento de uma base de fornecedores estável e fidelizada (EVANS; KOCH, 2007; PROTOPAPPA-SIEKE; SEIFERT, 2011; ZHAO; HUCHZERMEIER, 2015; CHAKUU; MASI; GODSELL, 2019).

Todavia, apesar do crescimento da importância do SCF ao longo da última década, estudos que avaliam sua adoção em pequenas e médias empresas (PME's) ainda são escassos na literatura (ABBASI; WANG; ALSAKARNEH, 2018; PÉREZ-ELIZUNDIA; DELGADO-GUZMÁN; LAMPÓN, 2020). Conforme Abbasi, Wang e Alsakarneh (2018), um ponto importante a ser estudado, geralmente negligenciado por essas empresas, é a análise das relações financeiras entre os elos das SC de que fazem parte, em especial, da disponibilidade e capacidade de financiamento.

De maneira análoga, desenvolveram-se poucos estudos direcionados à gestão financeira do setor de panificação, cujas SC apresentam um histórico de desenvolvimento interno de seus elos e da relação entre eles, com foco nas atividades operacionais das organizações, tais como produção e logística (VUTETE; BOBO, 2015; PEDROSO *et al.*, 2019). Segundo Pedroso *et al.* (2019), a aplicação de conceitos de SCF neste setor favorece o acesso ao crédito das empresas e, conseqüentemente, melhora as condições dos financiamentos.

Nesse sentido, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: “Qual é a atual situação de crédito das PME’s do setor de panificação brasileiro em relação ao financiamento em suas cadeias de suprimento?” Para tanto, desenvolveu-se um questionário totalmente estruturado na ferramenta *Google Forms* que foi enviado a elas.

## 1.1 Revisão da literatura

### 1.1.1 Breve histórico do SCF e suas soluções financeiras

Ao longo da última década, o SCF tem desempenhado um importante papel na otimização de práticas financeiras e operacionais das SC, atraindo a atenção tanto de pesquisadores quanto de profissionais da área (XU *et al.*, 2018). Os primeiros estudos relacionados ao tema remetem à década de 70, anos antes da popularização do termo SCM (BUDIN; EAPEN, 1970; HALEY; HIGGINS, 1973). O estudo de Budin e Eapen (1970), por exemplo, analisaram a liquidez do fluxo de caixa gerado ao longo das operações de negócios em um período de planejamento de caixa e como mudanças nas políticas relacionadas ao crédito comercial e estoques afetam tais entradas.

A definição formal do conceito, contudo, não foi apresentada até os primórdios do século XXI, quando Stemmler (2002) concluiu que a característica principal do SFC é a integração dos fluxos financeiros e físicos de uma SC, sendo essencial para o SCM eficaz. Evans e Koch (2007) localiza o SFC na intersecção entre logística, operações e financeiro, definindo-o como uma aproximação entre dois ou mais elos de uma SC que visa criar valor por meio do planejamento e controle do fluxo financeiro a nível interorganizacional.

Gomm (2010) afirma que o SFC otimiza o financiamento ao longo de toda a cadeia com o intuito de reduzir o custo de capital e acelerar o fluxo de caixa. Para Félix (2013), por fim, o conceito se refere às transações que ocorrem entre os diversos parceiros da cadeia de abastecimento com o intuito de facilitar a compra ou pagamento de produtos ou serviços, valendo-se, para tanto, da gestão de faturas e ordens de pagamento.

Nesse sentido, o principal objetivo do SCF é alinhar os fluxos de materiais e informações com os financeiros a fim de melhorar o financiamento ao longo de toda a SC (CAMERINELLI, 2009; WUTTKE *et al.*, 2013). Os benefícios advindos desta prática dependem da cooperação entre os *stakeholders* de uma SC e resultam em novas oportunidades para realizar financiamentos, redução dos custos de dívidas e extensão dos prazos de pagamento (PROTOPAPPA-SIEKE; SEIFERT, 2011; ZHAO; HUCHZERMEIER, 2015).

O emprego dessa integração financeira entre os elos facilita a relação entre fornecedores e clientes na medida em que cria valor por meio de soluções financeiras que satisfazem as necessidades de cada uma das partes envolvidas. Ditas soluções são disponibilizadas por instituições financeiras que desempenham um papel determinante nesse processo de integração, dado que potenciam a criação e entrega de valor ao otimizarem a tesouraria das partes interessadas (FÉLIX, 2013; GELSOMINO; MANGIARACINA; PEREGO, 2016).

Conforme Ribeiro, Coscarelli e Ladeira (2008), as principais soluções financeiras empregadas em SCF são: antecipação a fornecedores; desconto de duplicatas; desconto de recebíveis com ou sem retorno; *factoring*; financiamento de estoques; securitização de negócios; e securitização de recebíveis. Corroborando com o exposto, Chakuu, Masi e Godsell (2019) identificaram que a antecipação a fornecedores e o *factoring* são as práticas mais empregadas por CS a nível global.

A primeira se caracteriza como uma linha de financiamento bancário que permite a empresa compradora oferecer aos seus fornecedores a possibilidade de antecipar os valores a receber ao passo que a segunda se configura como um contrato pelo qual uma organização cede, total ou parcialmente, a uma instituição financeira créditos de vendas feitas a terceiros em troca do pagamento de certa comissão, sendo que a última assume o risco de não recebimento dos créditos (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008; CHAKUU; MASI; GODSELL, 2019).

### 1.1.2 SCF em PME's

As PME's são consideradas a espinha dorsal de qualquer economia, capazes de fomentar o desenvolvimento econômico de comunidades e regiões inteiras por meio da inovação e geração de novos empregos. Ao elevarem os níveis de competitividade e empreendedorismo, estas empresas trazem um conjunto de vantagens, tais como o

aumento da rentabilidade e o desenvolvimento econômico (BECK; DEMIRGÜC-KUNT; MAKSIMOVIC, 2005; ZHU *et al.*, 2016).

Apesar deste importante papel, ditas organizações enfrentam dificuldades significativas para obter empréstimos e financiamentos de instituições financeiras. A deficiência de linhas de créditos disponíveis para elas se configura como o principal obstáculo ao seu desenvolvimento. Como consequência, estas são impedidas de realizar investimentos em capacitações, tecnologia e operações (VAN STEL; SUDDLE, 2008; HASAN; CHEUNG, 2018).

Outro ponto a ser destacado é a incipiência destas empresas em otimizar seu capital de giro e estender termos de pagamento com seus fornecedores, sendo esta justificada por um conjunto de fatores, tais como a pouca ou nenhuma instrução financeira de seus proprietários e a falta de garantia para obter financiamentos bancários (ABBASI; WANG; ALSAKARNEH, 2018).

Ademais, Pedroso *et al.* (2019) identificaram que o desenvolvimento destas organizações também é afetado por um conjunto fontes de endividamento, como: baixos custo de crédito e volume de crédito disponível; e não cumprimento dos prazos da dívida.

Nesse cenário, o SCF permite que as PME's otimizem seu capital de giro, tanto do ponto de vista interno quanto externo (GUILLEN; BADELL; PUIGIANER, 2007; LENNART; LARS, 2010; PÉREZ-ELIZUNDIA; DELGADO-GUZMÁN; LAMPÓN, 2020). Guillen, Badell e Puigianer (2007) concluíram que a boa SCM associada a técnicas de SCF possui um efeito significativo sobre a receita total líquida das empresas analisadas. Lennart e Lars (2010) demonstraram que há uma forte relação entre maturidade e os desempenhos competitivo e financeiro em SC de PME's. Os autores também indicaram que estas organizações podem melhorar suas performances competitiva e financeira por meio da adoção de indicadores de maturidade em SCM, como modelo SCOR (*Supply Chain Operations Reference*).

Finalmente, Pérez-Elizundia, Delgado-Guzmán e Lampón (2020) concluíram que a melhora da relação entre bancos e PME's por meio da adoção de técnicas de SCF, em especial, do *factoring*, trará um conjunto de benefícios ao setor, caracterizado pela grande assimetria de informações financeiras e racionamento de crédito, tais como: maior capital de giro; redução de custos; maior competitividade; maior integração entre empresas e fornecedores; e maior entrega de valor ao consumidor final.

## 1.2 Estrutura do trabalho

Além deste capítulo introdutório, os materiais e métodos são discutidos no capítulo 2, seguido pela apresentação e discussão dos resultados no capítulo 3. A conclusão e as considerações finais são apresentadas no capítulo 4. As referências, por fim, seguido pelo apêndice.

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

### 2.1 Caracterização da área de estudo

O setor de panificação é constituído por empresas de processamento e produção de produtos alimentícios assados, tais como pães, bolos e panetones, para distribuição em escala industrial ou para venda direta em escala local (VUTETE; BOBO, 2015). Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), este setor se configura entre os seis maiores segmentos da indústria nacional, com participação de 36% em produtos alimentares e 6% em transformação, e está presente em todos os municípios do país.

As principais organizações deste setor são as indústrias de produção de pães industrializados, cujas SC são abastecidas por fornecedores diretos, responsáveis pela provisão de insumos que constituirão o produto final, tais como farinha de trigo e embalagens; e indiretos, responsáveis pela provisão de bens essenciais ao processo produtivo, tais como acessórios, maquinário e utilizáveis (PEDROSO *et al.*, 2019).

O foco do presente estudo são PME's voltadas à produção de pães industrializados no cenário nacional. Estas empresas correspondem a 92,3% do total de empreendimentos do segmento, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2019).

### 2.2 Método

O presente estudo foi conduzido durante o segundo semestre de 2020 por meio do envio de um questionário totalmente estruturado por *e-mail* ao setor financeiro de indústrias de produção de pães industrializados que atuam no país. O instrumento de coleta e mensuração de dados em questão foi elaborado com o auxílio da ferramenta *Google Forms*, pautando-se na revisão da literatura tecida no Capítulo 1 deste trabalho, e é constituído por sete questões. Estas buscaram identificar as principais dificuldades de

financiamento enfrentadas pelas PME's analisadas, bem como quantificar o grau de maturidade em relação à adoção de práticas de SCF e indicadores de desempenho financeiros no setor.

Estabeleceu-se um período de quatro meses para a coleta de dados, com início em julho e término em outubro. O intuito era obter uma amostra final compreendida entre 10 e 15 PME's produtoras de pães industrializados, conforme recomendado por Ribeiro, Coscarelli e Ladeira (2008) para a realização de novos estudos sobre SCF no país.

Antes do período de coleta de dados, conforme o método proposto por Zhang *et al.* (2017), o referido formulário passou por uma rodada de pré-teste em junho de 2020, na qual também se elaborou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que pode ser consultado juntamente com o questionário na seção de Apêndice deste estudo. Caso a empresa optasse por participar do estudo, esta deveria assinalar a opção "Concordo com os termos apresentados e aceito participar" e seria direcionada às questões. Caso contrário, esta deveria assinalar a opção "Não concordo com os termos apresentados e não aceito participar" e seria direcionada à tela de agradecimento da pesquisa.

Ao final do período estipulado, obtiveram-se 25 respostas, das quais três foram descartadas por não interesse das organizações em participar do estudo, totalizando, logo, uma amostra final de 22 empresas, valor este superior ao intervalo previamente estabelecido. O tratamento e análise dos dados obtidos foram realizados com o auxílio do *software Microsoft Excel 2013*.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da amostra total coletada, todos os respondentes faturam anualmente até R\$ 300 milhões de reais, sendo classificados, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2019), como pequenas empresas (12 respondentes) e médias empresas (9 respondentes). Apenas um participante é considerado uma microempresa, com faturamento inferior a R\$ 360 mil reais anuais. Este resultado não só valida o escopo do presente estudo, bem como reitera os dados da APIB (2019), conforme os quais o setor de panificação brasileiro é caracterizado pela maior atuação de PME's.

Em relação aos principais desafios de financiamento enfrentados pelas empresas analisadas, o elevado custo de crédito se configura como a principal barreira para o

segmento, seguido pela burocracia excessiva e disponibilidade de garantias. O desafio menos recorrente, ainda que apontado por mais da metade da amostra coletada, foi a dificuldade para a elaboração da documentação exigida, conforme ilustrado na Figura 1, que apresenta a distribuição de frequência das respostas obtidas.

**Figura 1.** Distribuição dos desafios de financiamento no setor de panificação.



Fonte: Autor (2020).

Constata-se que todas as empresas consideram elevado custo de crédito como empecilho ao seu desenvolvimento no setor de panificação brasileiro. Estes resultados corroboram com as conclusões propostas por Van Stel e Suddle (2008) e Abbasi, Wang e Alsakarneh (2018), segundo os quais as PME's enfrentam um conjunto de barreiras significativas para obter empréstimos e financiamentos de instituições financeiras, que as impedem de otimizar seu próprio capital, tais como o elevado custo de crédito e a burocracia exigida para obtê-lo.

Em relação às principais fontes de endividamento, os fatores mais recorrentes foram o custo de crédito e o prazo para o pagamento das dívidas, resultados estes que vão ao encontro daqueles obtidos por Pedroso *et al.* (2019), cujo estudo concluiu que tais aspectos do mercado de crédito nacional se configuram como um dos principais fatores responsáveis pela dificuldade da utilização de crédito pelas indústrias de panificação.

Além disso, o terceiro fator de endividamento mais apontado pelas empresas analisadas é o volume de crédito disponível, suportando, novamente, o estudo de Pedroso *et al.* (2019), conforme o qual as análises de crédito às PME's no país apresentam condições

não muito favoráveis a elas, tais como baixos limites de crédito. A Figura 2, abaixo, apresenta a distribuição das respostas obtidas.

**Figura 2.** Distribuição das fontes de endividamento no setor de panificação brasileiro.



Fonte: Autor (2020).

Acerca da pretensão em realizar investimentos em modernização e tecnologia ao longo dos próximos cinco anos, somente 2 empresas afirmaram não estarem dispostas a realizar qualquer tipo de investimento devido ao risco de endividamento. Esse dado corrobora com os resultados obtidos por Hasan e Cheung (2018) que concluíram que o receio de tomar empréstimos e, conseqüentemente, contraírem dívidas por parte das PME's se configura como uma barreira para realizar qualquer tipo de investimento em tecnologia e operações.

Por outro lado, 15 delas pretendem utilizar capital de terceiros, como fontes de financiamentos totais ou parciais, ao passo que 5, o próprio capital para realizar tal investimento. Esses dados reforçam a necessidade de financiamento para a indústria de panificação em relação a investimentos em modernização e tecnologia, dado que, apesar das barreiras e dificuldades previamente discutidas, a predisposição ao uso de fontes de financiamento ainda é relevante entre as empresas estudadas, conforme discutido por Pedroso *et. al* (2019).

Nenhuma das organizações analisadas afirmou empregar as seguintes técnicas de financeiras de SCF: securitização de negócios, securitização de recebíveis e *factoring*. As práticas mais recorrentes foram o desconto em duplicatas e desconto de recebíveis com ou

sem retorno, com 21 e 12 respostas respectivamente, enquanto que as menos recorrentes foram a antecipação de fornecedores, com 9 respostas, e o financiamento de estoques, com 2 respostas. Esta constatação vai de encontro ao estudo desenvolvido por Chakuu, Masi e Godsell (2019), segundo os quais as práticas de SCF mais adotadas por empresas são a antecipação a fornecedores e o *factoring*.

Nenhuma das empresas tampouco afirmou avaliar o desempenho financeiro das SC em que estão inseridas por meio de indicadores de forma frequente ou muito frequente. Predominaram-se avaliações raras (15) e ocasionais (5), seguidas por 2 empresas que nunca as realizavam.

Logo, pode-se constatar que, embora haja familiaridade com as soluções financeiras de SCF, ainda há pouca maturidade em seu emprego pelas PME's do setor de panificação brasileiro, dado que as principais técnicas adotadas a nível global não são completamente adotadas e o acompanhamento de indicadores de desempenho financeiro é raramente empregado. Esta constatação reitera os resultados obtidos por Lennart e Lars (2010), segundo os quais há uma forte relação entre maturidade e desempenho financeiro em SC de PME's, isto é, quanto mais maduro for um determinado elo em relação às práticas de SCF, maior é o emprego de técnicas financeiras e indicadores de desempenho por ele.

Finalmente, quando questionadas acerca do grau de interesse em conformar uma aliança com instituições financeiras que fornecessem acesso facilitado a linhas de crédito com juros menores, 11 empresas demonstraram-se muito interessadas, seguidas por 8 interessadas e 3 razoavelmente interessadas.

Este maior interesse das PME's pela aliança em questão vai ao encontro dos resultados obtidos por Pérez-Elizundia, Delgado-Guzmán e Lampón (2020) que, após analisarem as barreiras de acesso ao crédito para PME's no cenário mexicano, concluíram que a melhora no relacionamento entre bancos e as organizações é fator essencial para que estas consigam se desenvolver por meio de um conjunto de benefícios, tais como maior capital de giro e capacidade de investimento em tecnologia e operações.

#### 4. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha como objetivo identificar a atual situação de crédito de PME's do setor de panificação brasileiro em relação ao financiamento de suas cadeias de

suprimentos. Os resultados demonstraram que as principais barreiras enfrentadas são o elevado custo de crédito e a burocracia excessiva para obter financiamentos junto a instituições financeiras. As organizações também apontaram que as principais fontes de endividamento enfrentadas pelo setor são o valor do custo de crédito em si e o prazo para saldar as dívidas.

Além disso, identificou-se que, embora haja familiaridade com determinadas técnicas financeiras, em especial, o desconto em duplicatas, ainda há pouca maturidade em relação às práticas de SCF no setor. Esse pouco desenvolvimento é ainda mais reforçado pelo raro e ocasional acompanhamento de qualquer indicador financeiro de SC pelas PME's analisadas. Em face do exposto, pode-se concluir que tal objetivo foi satisfeito.

Este trabalho contribui academicamente ao ampliar a quantidade de estudos sobre SCF relacionados à PME's e ao setor de panificação, fornecendo uma visão geral sobre as principais barreiras à obtenção de financiamento enfrentada pelo setor, bem como do grau de maturidade de práticas de SCF nele.

Gerencialmente, ele ressalta a importância dos gestores de tais organizações em não negligenciar o acompanhamento dos indicadores financeiros das SC em que estão inseridas a fim de elevar o grau de maturidade de práticas de SCF e, conseqüentemente, auferir vantagens competitivas por meio da otimização de seus fluxos financeiros, tais como maior capital de giro e capacidade de investir em tecnologia, capacitação e operações.

Deve-se ter cuidado, contudo, ao se generalizar os resultados obtidos, uma vez que se analisou uma amostra pequena e não probabilística de PME's do setor de panificação brasileiro, que pode não refletir completamente a visão do segmento como um todo. Além disso, o estudo considerou apenas empresas de um único setor e foi conduzido em um curto período de tempo – somente quatro meses.

Futuros estudos devem ampliar tanto a amostra de empresas analisadas quanto o período de coleta de dados a fim de se obter resultados mais representativos acerca da população considerada. Estes também devem incluir em seus escopos empresas focais de SC do setor de panificação a fim de obter uma visão holística do segmento como um todo, tecendo uma análise comparativa acerca das dificuldades de financiamento enfrentadas por grandes empresas e PME's, bem como do grau de maturidade em relação às práticas SCF entre elas. Novos estudos, finalmente, devem ser conduzidos em outros segmentos

industriais, como o automobilístico e o farmacêutico, a fim de determinar um panorama nacional acerca da aplicação do SCF.

## REFERÊNCIAS

ABBASI, W.A.; WANG, Z.; ALSAKARNEH, A. Overcoming SMEs Financing and Supply Chain Obstacles by Introducing Supply Chain Finance. **HOLISTICA**, v.9, n.1, p.7-22, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA, ABIP. **Indicadores da Panificação e da Confeitaria Brasileira em 2019**. ABIP: Brasília, 2019.

BECK, T.; DEMIRGÜC-KUNT, A.S.L.I.; MAKSIMOVIC, V. Financial and legal constraints to growth: does firm size matter? **The Journal of Finance**, v.60, n.1, p.137-177, 2005.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, BNDES, 2019.  
**Classificação de porte de empresas – BNDES**. Disponível em:  
<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>.  
Acesso em: 01 mai. 2020.

BUDIN, M.; EAPEN, A.T. Cash generation in business operations: Some simulation models. **The Journal of Finance**, v.25, p.1091-1107, 1970.

CAMERINELLI, E. Supply chain finance. **Journal of Payments Strategy & Systems**, v.3, p.114-128, 2009.

CHAKUU, S.; MASI, D.; GODSELL, J. Exploring the relationship between mechanisms, actors and instruments in Supply Chain Finance: A systematic literature review. **International Journal of Production Economics**, v.216, p.35-53, 2019.

EVANS, J.; KOCH, T. Surviving Chapter 11: Why Small firms prefer Supplier Financing? **Journal of Economics and Finance**, v.31, p.186-206, 2007.

FÉLIX, F.M.C.P. **De que forma Supply Chain Finance contribui para a otimização da tesouraria das empresas, em que medida sua utilização influencia a relação fornecedor – cliente e qual o papel das instituições financeiras nesse processo**. Dissertação de Mestrado (Ciências Econômicas) – ISCTE-IUL. Lisboa, 2013.

GELSOMINO, L.M.; MANGIARACINA, R.; PEREGO, A. Supply chain finance: Modelling a dynamic discounting program. **Journal of Advanced Management Science** v.4, n.4, p.283–291, 2016.

GOMM, M. Supply chain finance: Applying finance theory to supply chain management to enhance finance in supply chains. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v.13, n.2, p.133-142, 2010.

GUILLEN, G.; BADELL, M.; PUIGIANER, L. A holistic framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning. **International Journal of Production Economics**, v.106, n.1, p.288-306, 2007.

HALEY, C.W.; HIGGINS, R.C. Inventory policy and trade credit financing. **Management Science**, v.20, p.464-471, 1973.

HASAN, M.M.; CHEUNG, A. Organization capital and firm life cycle. **Journal of Corporate Finance**, v.48, p.556-578, 2018.

LENNART, S.; LARS, B. Supply chain management maturity and performance in SMEs. **Operational Management Research**, v.3, p.90-97, 2010.

LIEBL, J.; HARTMANN, E.; FEISEL E. Reverse factoring in the supply chain: Objectives, antecedents, and implementation barriers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.46, n.4, p.393-413, 2016.

PEDROSO, N.; VIEIRA, A. R. M.; LELIZ, E. A.; SILVA, A. J.; SCHIAVON, L. C. M. A gestão da cadeia de suprimentos no setor de panificação: um estudo de caso. **Anais do X FATECLOG**, 2019.

PÉREZ-ELIZUNDIA, G.; DELGADO-GUZMÁN, J.A.; LAMPÓN, J.F. Commercial banking as a key factor for SMEs development in Mexico through factoring: A qualitative approach. **European Research on Management and Business Economics**, v.26, p.155-163, 2020.

PROTOPAPPA-SIEKE, M.; SEIFERT, R.W. Interrelating operational and financial performance measurements in a multiproduct inventory system. **International Journal of Services and Operations Management**, v.10, p. 328-347, 2011.

RIBEIRO, M.C.V.; COSCARELLI, B.V.; LADEIRA, M.B. Supply Chain Finance: Integração financeira em cadeias de suprimento. **Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP**, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, SEBRAE, 2019. **O mercado de panificação e confeitaria**. Disponível em:  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-mercado-de-panificacao-e-confeitaria,617b31912eb78610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 mar. 2020.

STEMMLER, L. **The role of finance in supply chain management**. Cost management in supply chains, p.165-176. Physica: Heidelberg, 2002.

VAN STEL, A.; SUDDLE, K. The impact of new firm formation on regional development in the Netherlands. **Small Business Economics**, v.30, n.1, p.31-47, 2008.

VUTETE, C.; BOBO, N. The Impact of Bakery Industry Supply Chain on the Pricing of Bread in Zimbabwe. **Greener Journal of Business and Management Studies**, v.5, n.1, p.1-15, 2015.

WUTTKE, D.A.; BLOME, C.; FOERSTL, K.; HENKE, M. Managing the innovation adoption of supply chain finance – Empirical evidence from six European case studies. **Journal of Business Logistics**, v.34, n.2, p.148-166, 2013.

XU, X.; CHEN, X.; JIA, F.; BROWN, S.; GONG, Y.; XU, Y. Supply Chain Finance: A systematic literature review and bibliometric analysis. **International Journal of Production Economics**, v.204, p.160-173, 2018.

ZHANG, X.C.; KUCHINKE, L.; WOULD, M.L.; VELTEN, J.; MARGRAF, J. Survey method matters: Online/offline questionnaires and face-to-face or telephone interviews differ. **Computers in Human Behavior**, v.71, p.172-180, 2017.

ZHAO, L.M.; HUCHZERMEIER, A. Operations-finance interface models: A literature review and framework. **European Journal of Operational Research**, v.244, p.905-917, 2015.

ZHU, Y.; XIE, C.; SUN, B.; WANG, G.J.; YAN, X.G. Predicting China's SME credit risk in supply chain financing by logistic regression, artificial neural network and hybrid models. **Sustainability**, v.8, n.5, p.433-450, 2016.

“Os autores declaram estar cientes quanto a responsabilidade pelo conteúdo do artigo.”

## APÊNDICE

**Quadro 1.** TCLE e questionário utilizados durante a pesquisa.

<b>Termo de Compromisso Livre e Esclarecido</b>	
<p>Sou aluno de graduação do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), campus Bauru (SP). Estou desenvolvendo um estudo sobre financiamento em cadeias de suprimentos no setor de panificação que tem como objetivo analisar o atual cenário de crédito das Pequenas e Médias Empresas (PME's) no setor.</p> <p>Gostaria de convidá-lo (a) a participar desta pesquisa por acreditar que a experiência de sua organização neste segmento possa contribuir imensamente para o objetivo dela. Se aceitar o convite, o senhor (a) será direcionado a um questionário <i>online</i> constituído por 7 questões, que levará entre 5 e 10 minutos para ser preenchido. Caso se sinta desconfortável com o conteúdo de alguma questão, poderá deixar de respondê-la e prosseguir para a seguinte. O senhor (a) também poderá desistir de responder ao questionário a qualquer momento sem nenhuma consequência, mesmo que tenho aceitado participar.</p> <p>A informação coletada é confidencial e tanto o seu nome quanto o de sua organização serão mantidos em sigilo. O conhecimento e os resultados obtidos serão utilizados apenas para alcançar o objetivo apresentado, incluída sua publicação na literatura especializada.</p> <p>Sua participação neste estudo é totalmente voluntária e não será oferecido qualquer incentivo financeiro para sua participação. Ao assinalar a opção "Concordo com os termos apresentados e aceito participar", a seguir, o senhor (a) atesta sua anuência com este estudo, declarando que compreendeu seu objetivo e a forma com que será realizado, conforme a descrição acima apresentada. Ao assinalar a opção "Não concordo com os termos apresentados e não aceito participar", todavia, sua participação neste estudo será encerrada.</p>	
<b>Questões</b>	
<p><b>1.</b> Qual é o faturamento anual bruto de sua empresa?</p> <p>( ) Até R\$ 360 mil                      ( ) Acima de R\$ 360 mil até R\$ 5 milhões</p> <p>( ) Acima de R\$ 5 milhões até R\$ 300 milhões                      ( ) Acima de R\$ 300 milhões</p>	
<p><b>2.</b> Qual (is) do(s) item (ns) abaixo se configura(m) como a(s) principal (is) barreira(s) ao financiamento no setor de panificação brasileiro? Assinale quantos itens julgar necessários.</p> <p>( ) Aprovação de limites de crédito                      ( ) Burocracia excessiva                      ( ) Dificuldade para elaboração da documentação mínima exigida</p> <p>( ) Disponibilidade de garantias                      ( ) Elevado custo de crédito</p>	
<p><b>3.</b> Qual (is) do(s) item (ns) abaixo representa(m) a(s) principal (is) fonte(s) de endividamento de sua empresa? Assinale quantos itens julgar necessários.</p> <p>( ) Custo de crédito                      ( ) Prazos das dívidas                      ( ) Nível de exigibilidade de garantia</p> <p>( ) Processo simplificado                      ( ) Volume de crédito disponível</p>	
<p><b>4.</b> Qual (is) da(s) seguinte(s) prática(s) financeira(s) é (são) empregada(s) por sua empresa?</p> <p>( ) Antecipação a fornecedores                      ( ) Desconto em duplicatas                      ( ) <i>Factoring</i>                      ( ) Desconto em duplicatas com ou sem retorno</p> <p>( ) Financiamento de estoques                      ( ) Securitização de negócios                      ( ) Securitização de recebíveis</p>	

**5.** Com qual frequência sua empresa utiliza indicadores para avaliar o desempenho financeiro da cadeia de suprimentos em que ela está inserida?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nunca          | <input type="checkbox"/> Frequentemente       |
| <input type="checkbox"/> Raramente      | <input type="checkbox"/> Muito frequentemente |
| <input type="checkbox"/> Ocasionalmente |   |

**6.** Caso sua empresa pretendesse realizar investimentos em modernização e tecnologia ao longo dos próximos 5 anos, qual(is) seria(m) a(s) fonte(s) de financiamento utilizada(s)?

- Capital próprio
- Capital de terceiros (fontes de financiamento total ou parcial)
- Não há pretensão de realizar qualquer tipo de investimento ao longo dos próximos anos

**7.** Caso fosse firmada uma aliança entre instituições financeiras e a cadeia de suprimentos em que sua empresa está inserida, com juros mais baixos, qual seria seu grau de interesse em participar dela a fim de completar o capital necessário para realizar investimentos?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito interesse    | <input type="checkbox"/> Pouco interesse        |
| <input type="checkbox"/> Interesse          | <input type="checkbox"/> Sem qualquer interesse |
| <input type="checkbox"/> Razoável interesse |   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).