

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.**

ALEXSANDRO LIMA DE ALMEIDA

**GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO MODELO PARA
ALCANCE DE COMPETITIVIDADE NO SETOR TÊXTIL**

DOURADOS - MS
2019

ALEXSANDRO LIMA DE ALMEIDA

**GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO MODELO PARA
ALCANCE DE COMPETITIVIDADE NO SETOR TÊXTIL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a. Dra. Jane C. A. Mendonça

Banca Examinadora:

Professor(a) Fábio Mascarenhas Dutra

Professor(a) Luan Carlos Santos Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

A447g Almeida, Alessandro Lima De

Gerenciamento da cadeia de suprimentos como modelo para alcance de competitividade no setor têxtil [recurso eletrônico] / Alessandro Lima De Almeida. -- 2019.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Jane Corrêa Alves Mendonça.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2019.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Cadeia de produção. 2. Supply Chain Management. 3. Setor de confecção. I. Mendonça, Jane Corrêa Alves. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

**GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO MODELO PARA
ALCANCE DE COMPETITIVIDADE NO SETOR TÊXTIL**

ALEXSANDRO LIMA DE ALMEIDA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Avaliador(a)
Fábio Mascarenhas Dutra

Avaliador(a)
Luan Carlos Santos Silva

AGRADECIMENTO

A minha **Família**, que mesmo em meio às dificuldades, esteve sempre presente, me apoiando com seu amor incondicional.

A minha orientadora **Prof.^a Dra. Jane C. A. Mendonça**, pelo apoio, dedicação e generosidade em compartilhar comigo seu vasto conhecimento.

Aos **Professores**, pela valiosa contribuição nos ensinamentos repassados e por seus incentivos.

A empresa **July Pijamas** pela abertura de suas portas para a realização das coletas de dados, pois sem ela não seria possível concluir esse trabalho.

RESUMO

A globalização aumentou o nível de competitividade entre as organizações e na tentativa de acompanhar as evoluções que ocorrem, muitas empresas precisam reestruturar seus processos, tornando-as flexíveis, exigindo melhor qualidade e menor custo para permanecerem competitivas no mercado. O gerenciamento da cadeia de suprimentos aperfeiçoa as etapas dos processos, desde os fornecedores até o consumidor, gerando valor nos elos da cadeia. O presente estudo tem como objetivo verificar quais ferramentas utilizadas pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos contribuem para as micro e pequenas empresas a se manterem competitivas no setor têxtil. Para a realização desse estudo foram utilizados dados coletados através de relatórios e entrevistas na empresa July Pijamas localizada em Dourados/MS presente no cenário de confecção e comercialização de pijamas, realizando um estudo de caso para comparar e analisar as principais teorias sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos e a realidade da empresa. E com os principais resultados através dessa pesquisa, foram identificados que as técnicas e ferramentas utilizadas pelas grandes empresas, como Relacionamento com Cliente, Gerenciamento da Demanda e Relacionamento com Fornecedor podem ser implementadas na microempresa, permitindo a compreensão e criação de uma base maior de informações sobre a cadeia de suprimentos, gerando uma visão sistêmica que auxilia no processo de tomada de decisão e na busca por competitividade no setor.

Palavras chaves: Cadeia de produção; *Supply Chain Management*; Setor de confecção.

ABSTRACT

Globalization has increased the competitiveness among organizations, and aiming to follow the constant evolution in the market, many companies are forced to rebuild their processes, becoming more flexible, which demands higher quality with lower costs. Supply chain management (SCM) seeks to make processes more efficient, from suppliers to the final customer, by creating value to the chain. This study aims to verify which supply chain management tools help small businesses to stay competitive in the textile industry. This study was based on the data gathered from reports and forms applied at July Pijamas, located in Dourados/MS a company specialized on sleepwear. This research allowed us to compare the main theories about SCM and the reality of the company. The results showed that the SCM tools used by major companies, like Customer Relationship Management, Demand Management, Supplier Relationship Management can be implemented to small business, which allows it to have more comprehension of the process and more control on the factors that interfere in the chain. It all helps in the decision making process and in the seek for competitiveness in market.

Keywords: Supply Chain Management, Textile Industry

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CRM	Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (<i>Customer Relationship Management</i>)
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
ERP	Sistema Integrado de Gestão Empresarial (<i>Enterprise Resource Planning</i>)
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
GCS	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISCM	Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos Interna (<i>Internal Supply Chain Management</i>)
ISS	Imposto Sobre Serviços
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
PAEG	Plano de Ação Estratégica do Governo
PCP	Plano de Controle de Produção
PIS	Programa de Integração Social
PROGER	Programa de Geração de Emprego e Renda
PV	Poliéster e Viscose
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SRM	Gerenciamento de Relacionamentos com Fornecedores (<i>Supplier Relationship Management</i>)
TC	Têxtil e confecção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	10
1.1.2 Objetivo geral	10
1.1.3 Objetivos específicos	10
1.2 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Revolução industrial	13
2.2 Logística.....	14
2.3 Gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	14
2.4 Micro e pequena empresa	18
2.5 Setor têxtil e de confecção	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Delineamento da pesquisa	23
3.2 Definição da área/pop.-alvo/amostra/unid. análise.....	23
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	23
3.4 Técnicas de análise de dados	24
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 Empresa	25
4.2 Relacionamento com Fornecedor	27
4.3 Relacionamento com Cliente	29
4.4 Cadeia de Suprimentos Interna	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE	40

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização desenvolveu nos setores industriais uma flexibilização dos processos de manufatura, ampliando a busca pela redução de preços. Os processos implantados pelas empresas que estão se destacando no mercado deixam de ser uma fonte de vantagem competitiva quando são imitados ou adaptados pelos concorrentes e passam a ser um requisito mínimo de atendimento ao mercado (PIRES, 2014).

Segundo Christopher (2007) o mercado permanece em constante evolução e as organizações precisam enfrentar as novas complexidades e preocupações impostas na administração em geral, como também no âmbito da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos, essas recebem mudanças consideráveis que são de vital importância para a lucratividade.

As empresas não operam sozinhas, fazem parte de uma rede estruturada de empresas que interagem entre si, o sucesso de uma empresa está ligado à forma com que o gestor consiga integrá-la e crie relações com os demais membros da cadeia produtiva. Buscando oportunidades de integração interna e externa em um ambiente dinâmico e flexível (NOVAES, 2015).

As organizações precisam buscar a eficiência e a eficácia na cadeia de suprimentos, reduzir custos e aprimorar o serviço para permanecerem competitivas, as empresas que não perceberem as mudanças que ocorrem no mercado ou que preferirem manter os mesmos processos organizacionais, correm o risco de que nunca alcancem vantagem competitiva que o gerenciamento da cadeia possa gerar. A lógica é aperfeiçoar cada etapa do processo, maximizar o serviço ao consumidor enquanto minimizam os custos (CHRISTOPHER, 2007).

Os clientes criam expectativas em relação ao valor e satisfação de um produto ou serviço oferecido e fazem suas escolhas de acordo com o resultado dessas expectativas, a tentativa de atender esses clientes não se refere apenas a criação de um novo produto no mercado, a inovação também ocorre por meio da evolução dos processos na cadeia. A chave está em não se ater a uma ideia fixa e única do que seja sua fonte de vantagem (KOTLER, 2005; STALK, 1988).

Para atingir um nível de excelência em mais de um ponto forte e tornar-se uma vantagem sobre os demais concorrentes, Henderson (1998) define uma estratégia, que é a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Em um cenário com novos concorrentes ingressando constantemente, a competição torna-se um processo acirrado, principalmente para as micro e pequenas empresas. Nesse contexto, empresas precisam ter seus processos de produção flexíveis e com sistemas de respostas automatizados, aumentando a variedade e inovação (STALK, 1988).

Assim, diante dessas afirmações, o presente trabalho surge com a seguinte inquietação: **O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS) pode ser um modelo para auxiliar a Micro e Pequena Empresa (MPE) a ter competitividade no setor têxtil?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.2 OBJETIVO GERAL

Verificar quais ferramentas utilizadas pelo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos contribuem para as Micro e Pequenas Empresas se manterem competitivas no setor têxtil.

1.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar na literatura as principais ferramentas utilizadas no GCS;
- Diagnosticar qual modelo ou ferramentas que a empresa utiliza no setor de produção;
- Compreender as principais características da cadeia produtiva têxtil;
- Identificar o processo de tomada de decisão da empresa;
- Avaliar se fornecedores compartilham informações com clientes na Pesquisa & Desenvolvimento de produtos e técnicas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dias (2017) realizou uma pesquisa com 12 empresas que fazem parte da cadeia têxtil da região de Americana, São Paulo, no segundo semestre de 2014, que apresentou empresas com características diferentes e que estabelecem uma relação de produção na cadeia produtiva, composta por 8 empresas de tecelagem, 2 empresas de fiação e 2 de acabamento. Revelou-se que 80% das empresas pesquisadas declararam a existência de cooperação produtiva entre si e consideraram essa ajuda importante para a obtenção de vantagens

competitivas em relação aos concorrentes no mercado. Entretanto, não existe nenhuma metodologia definida de compartilhamento de conhecimento, produto ou processo, essas relações ocorrem sem nenhum tipo de contrato e baseiam-se em eventuais visitas aos fornecedores e clientes, as trocas de informações ocorrem sem um planejamento prévio.

Segundo a pesquisa realizada no setor têxtil, na região do Alto Vale do Itajaí em Santa Catarina, foram obtidos por meio de questionários dados de 94 Micro e Pequenas Empresas e constatou-se que 60% das empresas possuem entre 20 e 49 empregados. Entre as empresas pesquisadas, 45 delas desenvolvem parte da sua produção para atender a demanda de outras indústrias. Esse resultado demonstrou que as MPEs são altamente dependentes dentro da cadeia no setor têxtil, sendo necessário esforço por parte das mesmas para desenvolverem capacidades de inovação organizacional, no produto e também em processos (MANTHEY, VERDINELLI, ROSSETTO e CARVALHO, 2017).

Ficou exposto na pesquisa do SEBRAE (2016) que em 2012 as empresas de pequeno, médio e grande porte possuem uma estrutura mais organizada e também um capital elevado, isso reflete um fortalecimento na sobrevivência, estavam próximas umas das outras na taxa de sobrevivência de até 2 anos que era de aproximadamente 98% para os 3 portes. Já as MPEs atingiram um índice de apenas 55% e a taxa no caso dos MEI foi de 87%. O número de empresas constituídas em 2012, na atividade indústria de confecção sob medida, de peças de vestuário, exceto roupas íntimas, foi de 11.990 empresas e a taxa de sobrevivência (2 anos) atingiu 86%.

No estado do Mato Grosso do Sul a taxa de sobrevivência de 2 anos para todas as empresas fundadas em 2012 foi de 79,0% e no mesmo período a taxa de mortalidade foi de 21%. Na cidade de Dourados - MS foram criadas 1.931 empresas e a taxa de sobrevivência alcançou 80,8% (SEBRAE, 2016).

A cadeia têxtil e confecção (TC) nacional é predominantemente constituída por micro e pequenas empresas, com produtividade limitada, um mercado sem muitas barreiras de entrada que permite uma alta concorrência com baixa qualificação técnica e gerencial, com elevado nível de plantas defasadas tecnologicamente e a maioria sob controle familiar, prejudicada ainda mais pelo alto nível de informalidade. A ineficiência da produção e baixa qualidade que a informalidade traz, é um fator determinante na permanência do tamanho reduzido das empresas, isso dificulta os investimentos em bens de capital para obtenção de melhores resultados. Todos esses fatores refletem negativamente na cadeia, impedindo a competitividade no setor (ABDI, 2008; COSTA E ROCHA, 2009).

Diante desses fatos a presente pesquisa justifica-se pela intenção de identificar ferramentas de gerenciamento da cadeia de suprimentos para a aplicação na MPE no setor têxtil que contribuam para seu desenvolvimento, aprimoramento e competitividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda tópicos como a revolução industrial, conceitos de logística, gerenciamento da cadeia de suprimentos, micro e pequena empresa e as características do setor têxtil e de confecção, trazendo informações essenciais para a compreensão da pesquisa realizada.

2.1 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A década de 1760 ficou marcada na história como o início da Revolução Industrial. Antes desse período, os produtos eram fabricados exclusivamente em um único processo produtivo com os conhecimentos e habilidades de um artesão. Alguns artesãos possuíam suas próprias oficinas, com recursos produtivos e assim era possível empregar outro artesão para atender pedidos de outras oficinas, transformando-se em empresários. O desenvolvimento da máquina a vapor em 1769 pelo escocês James Watt permitiu um grande avanço nas formas de produção, como o tear mecânico a vapor criado por Edmund Cartwright em 1785. A modernização da produção resultou num aumento de produtividade, gerando a necessidade de expansão de novos mercados e transporte de mercadorias, desenvolvendo os meios de transportes como a locomotiva e o navio a vapor (PIRES, 2009).

De acordo Bertaglia (2009) algumas pessoas anteciparam como a revolução industrial transformaria a forma de trabalho com as tecnologias inseridas na produção e também na estrutura das organizações. Pires (2009) confirma que o modo como os bens eram produzidos passaram por mudanças, as ferramentas e máquinas de produção eram caras e complexas, somente os empresários com capital tinha acesso e isso obrigou os artesãos a se transformarem em operários, vendendo sua força de trabalho.

Um setor que trouxe grandes contribuições e tornou-se referência na indústria mundial, foi a indústria automobilística, o pioneiro Henry Ford desenvolveu em 1910 um complexo setor fabril em Detroit, possibilitou o entendimento dos seus processos produtivos básicos, implementando a linha de montagem na produção do Ford modelo T, isso possibilitou produzir em larga escala e reduzir cada vez mais os custos (PIRES, 2009).

2.2 LOGÍSTICA

Uma nova visão gerencial surgiu na década de 1960 nos Estados Unidos, ampliando o principal conceito na área de transportes. A área de transportes era muito utilizada pela engenharia de produção para a prática de estudos e técnicas. Percebeu-se que para realizar a entrega do produto existiam outras variáveis que, na época, não eram incluídas no processo de tomada de decisão. Fazer isso de maneira que resultasse no menor custo possível, no local, na quantidade e na hora certa, deveria existir um fluxo de informações gerando uma integração entre os departamentos de compras, estoque, produção (MACHLINE, 2011).

Machline (2011), afirma ainda que essa percepção foi graças aos resultados positivos que os ensinamentos militares da Segunda Guerra Mundial trouxeram com o gerenciamento do abastecimento das tropas com munição, equipamentos e alimentação, denominada então de logística.

Segundo Bertaglia (2009) a logística é o processo de deslocamento de bens e serviços de sua origem até o ponto de uso ou consumo utilizando alguma modalidade de transporte. A atividade de transporte tem uma parcela significativa em relação aos custos, levando em consideração que o produto nem sempre será consumido no mesmo local que foi produzido e por isso são utilizados canais de distribuição para chegar até seus clientes (CHOPRA; MEINDL, 2011).

2.3 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A logística foca nas operações da própria empresa, gerenciando os processos de compras, produção, estoque, comunicação e administração, por sua vez, também passou por uma evolução e uma nova concepção foi incluída ao conceito, foi proposto analisar desde o início até os elos finais da cadeia de fornecedores e clientes, chamando de cadeia de suprimentos (MACHLINE, 2011).

Para Christopher (2007) a logística gerencia os fluxos intraorganizacional e o gerenciamento da cadeia de suprimentos reconhece que olhar somente os processos internos não é suficiente, portanto o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma extensão lógica da logística.

De acordo com Slack, Chambers, Johnston (2009) nenhuma operação existe isoladamente e todas fazem parte de uma rede interconectada com outras operações, incluindo

fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes, e assim sucessivamente, deixando de lado a tradicional visão interna e gerando benefícios estratégicos por meio da gestão dos fluxos entre os elementos presente na rede. Ainda afirmam que o relacionamento entre as empresas em diferentes processos produz valor para o consumidor final, seja em produto ou serviço. Corroborando com essa definição, Lambert (2004 *apud* DONADEL; LORANDI; KIECKBUSCH; RODRIGUEZ; 2007) explica que o GCS relaciona os processos de negócios desde os fornecedores até o usuário final, fornecendo um valor adicional aos produtos e serviços.

Segundo Christopher (2007) o gerenciamento da cadeia de suprimentos deve ter o foco na cooperação e na confiança, conduzir as relações com o objetivo de aumentar a lucratividade para todas as partes da cadeia operando com um baixo custo, ser um destaque aos olhos do cliente e ainda poder manter uma posição de longevidade superior aos demais concorrentes.

Para Slack, Chambers, Johnston (2009) os fluxos de informações compartilhadas entre as partes de uma cadeia de suprimentos devem ser claros, pois existe uma possibilidade de ocorrer falta ou falhas de comunicação, no entanto, esse problema tem sido resolvido pelo desenvolvimento do *e-business*. Christopher (2007) constata que as informações compartilhadas devem estar em sincronia e os processos alinhados em toda a cadeia de suprimentos. Esse ambiente em perfeita sincronia está cada vez mais próximo de tornar-se uma realidade à medida que a tecnologia dos sistemas se desenvolve e permitam o compartilhamento de informação pela *web*.

O termo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – GCS (*Supply Chain Management*) possui vários conceitos presentes na literatura, à maioria está ligada a logística. Originou-se de diferentes abordagens, pois está inserida em diversas áreas tradicionais das empresas como: Gerenciamento da produção, logística, *marketing* e compras (PIRES, 2004).

Um conceito apresentado por Handfield e Nichols Jr (2002 *apud* DONADEL; LORANDI; KIECKBUSCH; RODRIGUEZ, 2007) define o GCS como uma sinergia entre as organizações da cadeia de suprimentos, planejando detalhadamente as atividades e processos, compartilhando informações precisas com o objetivo de criar um alto desempenho de valor que seja redistribuída aos membros da cadeia, gerando uma vantagem competitiva sustentável.

Para Lambert (2004), conforme citado por Donadel; Lorandi; Kieckbusch; Rodriguez (2007) essa integração se faz a partir de oito processos de negócios, conforme Figura 1, essenciais para o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Figura 1 – Processos de negócios



Fonte: Adaptado pelo pesquisador, 2018.

De acordo com Lambert (2006 *apud* DONADEL; LORANDI; KIECKBUSCH; RODRIGUEZ, 2007) essa interação entre diferentes relacionamentos na cadeia de suprimentos entre fornecedores e clientes na busca por uma vantagem competitiva, precisa ser mensurada com indicadores de desempenhos e avaliar a geração de valor em cada elo da cadeia que está cada vez mais complexa, o modelo desenvolvido possui sete passos listados:

1. Mapear a cadeia de suprimentos desde o ponto de origem até o ponto de consumo, a partir da identificação de cada link chave existente;
2. Usar o processo do gerenciamento do relacionamento do cliente e o processo do gerenciamento do relacionamento com o fornecedor para analisar cada link (par de

- cliente-fornecedor) e determinar quando um valor adicional pode ser criado para a cadeia de suprimentos;
3. Realinhar o processo de gerenciamento da cadeia de fornecedores e atividades para alcançar os objetivos de desempenho;
 4. Estabelecer uma medida de desempenho não-financeiro que alinhe um comportamento com os objetivos do processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos e os objetivos financeiros;
 5. Desenvolver um extrato de “Ganhos e Perdas” de cliente e fornecedor para avaliar o efeito do relacionamento na rentabilidade e no valor para o acionista de duas empresas;
 6. Comparar o valor do acionista e capitalização de mercado nas empresas com os objetivos da cadeia de suprimentos e revisar o processo e medidas de desempenho, se necessário;
 7. Replicar cada um dos passos para cada link na cadeia de suprimentos.

O conceito apresentado por Chopra e Meindl (2011), classificam todos os processos da cadeia de suprimentos em 3 macroprocessos que coordenam o fluxo de informações, produtos e processos para alcançar o objetivo final de produção. Estão classificados como: Cliente, empresa e fornecedor.

Gerenciamento de relacionamento com o cliente (*customer relationship management* – CRM): processos que evidenciam a interação entre a empresa e clientes, através de elementos como o mercado, preço, venda, *call center* e gerenciamento de pedido.

Gerenciamento de cadeia de suprimentos interna (*internal supply chain management* – ISCM): métodos e técnicas internas da empresa, planejamento estratégico, planejamento de demanda, planejamento de suprimento, execução e serviço de campo.

Gerenciamento de relacionamentos com fornecedores (*supplier relationship management* – SRM): Procedimentos de interação entre a empresa e fornecedor, através da origem, negociação, compras, colaboração em projeto e colaboração com fornecimentos.

Para obter sucesso numa cadeia de suprimentos é importante que os setores estejam bem integrados e colaborando na troca de informação, pois a informação é a base sobre a qual os processos acontecem e possibilitam ao gestor visualizar a cadeia de suprimentos, permitindo tomar decisões que possam tornar eficientes as operações da empresa para atender as necessidades dos clientes (CHOPRA; MEINDL, 2011).

De acordo com Pires (2004 *apud* DONADEL; LORANDI; KIECKBUSCH; RODRIGUEZ, 2007) para compreender o GCS deve-se incluir ainda 3 aspectos que caracterizam a estrutura: realização de processos fundamentais para a execução dos negócios ao longo da cadeia, tecnologia e sistemas de informações que proporcionam a comunicação entre os elos da cadeia permitindo que os processos sejam executados, e por fim, uma estrutura organizacional com pessoal apto para assegurar a implementação e execução do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

2.4 MICRO E PEQUENA EMPRESA

As grandes organizações exercem grande impacto no desenvolvimento da economia e cada vez mais as participações das MPEs têm contribuído em vários aspectos no contexto socioeconômico. Destacam-se pela quantidade predominante distribuída nos diversos setores, colaboram na redução do desemprego, auxiliam na desconcentração da atividade econômica e contribuem na formação do produto nacional bruto (DUTRA, GUAGLIARDI, HERNANDES, 1986).

Comprovando sua importância no cenário econômico e contribuindo para a geração de empregos, diversas políticas públicas vêm sendo desenvolvidas para incentivar a formação de MPEs, principalmente a partir da década de 1970. Entre os vários incentivos, destacam-se o primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256 de 27 de novembro de 1984), o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999), a Lei do Simples Federal (Lei nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996) e a Lei do Simples Nacional (Lei Complementar Federal 123/2006, instituída em 14 de dezembro de 2006), que permite como as principais vantagens, um tratamento diferenciado com menor tributação comparado aos regimes de Lucro Real ou Presumido, a facilidade no pagamento do diversos tributos exigidos na legislação tributária, previdenciária e trabalhista (IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISS) transformados em uma única guia. Criação do Microempreendedor Individual - MEI - (Lei Complementar 128/2008) possibilitando a formalização de negócios informais e encorajando o nascimento de novos negócios com baixo faturamento, viabilizando o registro a um baixo custo e sem burocracia. Essa relevância também resultou em 2013 na criação da Secretária da Micro e Pequena Empresa para tratar de assuntos relacionados a esse setor (IBGE, 2001; PESSÔA, COSTA, MACCARI, 2016; SEBRAE, 2016).

Com o intuito de fortalecer as MPEs, o Governo Federal criou programas especiais na década de 1990, como o Programa de Geração de Emprego e Renda – PROGER (que conta com recursos do FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador). Para melhorar a capacitação dos empresários e fornecer apoio financeiro criou o Programa Brasil Empreendedor e a criação de linhas especiais de crédito no BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil (IBGE, 2001).

Atualmente os critérios utilizados por instituições financeiras e órgãos do setor para adotar um enquadramento, é a definição padrão regida pela legislação específica, a Lei Complementar 123/2006. Esta considera uma microempresa desde que, sua receita bruta anual seja igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). E no caso de empresa de pequeno porte, sua receita bruta anual seja entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (SEBRAE, 2018).

Segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2016) a criação do MEI teve uma forte influência no crescimento dos Pequenos Negócios que o Brasil já presenciou, entre 2008 e 2016 o número de MEI cadastrado passou de 0 para 6,1 milhões, resultando no aumento de empresas enquadradas no simples nacional, que passou de 3,3 milhões em 2009 para 11,1 milhões em 2016. Esse foi o motivo do aumento da taxa de sobrevivência das empresas.

As MPEs do comércio são dominantes do setor varejista, são afetadas diretamente quando a economia tem uma queda no crescimento e diminui a renda dos trabalhadores, causando uma redução do faturamento e podendo aumentar a inadimplência dos consumidores (IBGE, 2001).

Informações coletadas de empresas fundadas no Brasil em 2012, mostram que a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos teve um resultado de 76,6%, foi a maior taxa já calculada para empresas registradas desde 2008, que era de 54,2%. A taxa de mortalidade em 2008 era de 45,8% e caiu para 23,4% em 2012. O aumento da taxa de sobrevivência pode ser explicado pelos diversos fatores positivos que estavam presentes nesse período. A evolução do PIB, que apresentava taxas expressivas de crescimento, bateu o recorde em 2010 com 7,5%, a mais alta em 25 anos e que permitiu uma vantagem para as empresas criadas nesse período, a taxa de juros (SELIC) teve uma tendência de queda no mesmo período, o rendimento médio real dos trabalhadores que aumentou 25% acima da inflação, saindo de R\$ 1.991,00 em 2008 e chegando em R\$ 2.498,00 em 2014, aumento do salário mínimo de R\$ 672,00 para R\$ 874,00 no mesmo período e taxa de desemprego que atingia 9,2% nas

principais regiões metropolitanas, reduzindo para 4,8% colaborando para os pequenos negócios. (SEBRAE, 2016)

A sobrevivência ou mortalidade da empresa é o resultado de uma combinação de fatores que podem ser organizados em 4 conjuntos: a situação antes da abertura, planejamento do negócio, gestão do negócio e a capacitação dos donos em gestão empresarial (SEBRAE, 2016).

2.5 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO

O consumidor quando visualiza o produto final nas vitrines e nas diferentes lojas de artigos de cama, mesa, banho, decoração e limpeza, recebe um produto que passou por vários segmentos industriais, que mesmo estes sendo independentes, as interações entre eles são essenciais para o seu desempenho, formando a cadeia produtiva Têxtil e Confecção (TC) (COSTA E ROCHA, 2009).

O processo começa com a matéria-prima que são as fibras-têxteis, passando pelas fábricas de fiação e transformando em fios, prosseguindo para tecelagem ou malharia onde são fabricados os tecidos planos ou de malha, depois são direcionadas para o acabamento e finalmente vão para a confecção, para posteriormente serem comercializados (COSTA E ROCHA, 2009).

O alto nível de competição internacional, a redução das taxas de importação e exportação, a integração dos mercados mundiais, proporcionaram uma redução no preço dos itens TC. O Brasil não soube desfrutar das oportunidades do mercado externo no setor e teve uma participação na exportação bastante limitada, segundo ABIT (2013) o país ocupou a 4ª posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis com 2,7% da produção mundial, em contraste com os 54,0% produzidos por China/Hong Kong. Mesmo permanecendo entre os 4 primeiros produtores, o Brasil tem sua participação no comércio mundial apenas de 0,5%, ficando em 23º colocado no *ranking* de exportadores.

Para compreender a importância de ter participação também nas exportações, no período de 1990 e 2004, o consumo industrial de fibras cresceu 59% no Brasil, a China que definiu seu foco na geração de riqueza pelas exportações, teve um resultado 8 vezes maior, atingindo cerca de 410% de crescimento (ABDI, 2008).

O mercado têxtil e de confecção mundial é um dos mais ativos e movimentados, é um setor criativo e que está sempre inovando em produtos e serviços. A produção mundial deixou

de concentrar-se nos EUA, Europa e Japão na década de 1980 e estendeu-se para países do Leste Europeu, Norte da África e países emergentes da Ásia, que atualmente contribuem com 73% da produção mundial, essa mudança é a busca das empresas na redução de custos de produção, nessas regiões o custo da mão de obra é menor. Empresas nos países desenvolvidos estão direcionando seus recursos em uma produção com etapas de maior valor agregado, como o *design*, processos de produção e *marketing* (COSTA E ROCHA, 2009).

O principal *player* no setor TC mundial é a China, sua cadeia é integrada e composta de máquinas modernas resultante de altos investimentos, cerca de 70% das máquinas vendidas no mundo foram adquiridas pela China na década de 2000. Porém essa tecnologia está disponível no mercado mundial, não existindo assim uma vantagem da China sobre os demais concorrentes no aspecto tecnológico, o que possibilita a vantagem competitiva nesse mercado é a mão de obra e matéria prima, que na China é de baixo custo e abundante nos dois quesitos (COSTA E ROCHA, 2009 *apud* RANGEL, 2008).

No período de 1844 a 1913, pode ser considerado o início da atividade da fabricação de produtos têxteis no Brasil, em 1844 teve início a política de proteção do mercado, quando as tarifas de exportação foram elevadas para até 30%. Em 1864 já havia a cultura algodoeira com grande mão de obra disponível e um mercado consumidor crescente. O parque têxtil em 1881 era formado por 44 fábricas, antes do acontecimento da Primeira Guerra Mundial em 1914 havia 200 fábricas. A indústria têxtil representava 41% do emprego de indústria de transformação em 1920, totalizando 115.519 pessoas empregadas. A partir da década de 1920 foram implantadas as primeiras fábricas de fibras artificiais em São Paulo pelos grupos Matarazzo e Rhodia (MONTEIRO FILHA E CORRÊA, 2002).

Em 1964 o Plano de Ação Estratégica do Governo (PAEG) permitiu a integração do setor têxtil nos Grupos Preferenciais da Indústria, permitindo que o complexo têxtil fosse financiado pelo BNDES. Grandes investimentos ocorreram em 1972, possibilitando a modernização do setor, mas a crise do petróleo 1973 e recessão em 1974 resultou em crise no setor. No ano seguinte o governo implantou uma política industrial com a resolução 41/75 para incentivar a instalação de novas indústrias na região Nordeste. Em 1990 com abertura comercial, as tarifas de importação caíram de 70% para 40% e as importações afetaram o setor, em 1995 o governo interviu e subiu as taxas de importação de 18% para 70% até 1996. A estabilização da moeda em 1994 possibilitou o aumento do consumo da população de classe mais baixa, a reestruturação do setor causou falência de muitas empresas do segmento e

obrigou várias empresas a migrarem para o Nordeste em busca de incentivos fiscais e redução de custos com a mão de obra (MONTEIRO FILHA E CORRÊA, 2002).

No Brasil, o setor TC está com sua essência voltada para o setor interno, em 2014 a produção teve 92% voltada para o mercado interno e 8% para exportação (ABIT, 2015) e sofreu impactos diretos causados pelo desenvolvimento da economia. Assim como na China, o mercado nacional disponibiliza uma alta oferta de insumos, mão de obra e o custo relativamente baixo de energia, o que deveria proporcionar vantagem competitiva e isso não acontece. Segundo pesquisas realizadas na cadeia produtiva de TC brasileira, foram reveladas fragilidades estruturais nos elos da cadeia, limitações gerenciais e de informações, elevada carga tributária, comercialização de produtos produzidos com leis trabalhistas e encargos discrepantes em relação ao Brasil, mercadorias contrabandeadas e o baixo nível de produção, distante dos grandes competidores globais (ABDI, 2008; COSTA E ROCHA, 2009).

Para Costa e Rocha (2009) uma ferramenta indispensável para aumentar a competitividade entre as empresas na cadeia TC é a busca de inovação nos produtos e também nos processos.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa descritiva foi desenvolvida em uma empresa de Dourados - MS. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica por meio de livros, artigos científicos e internet para levantar informações sobre o tema proposto e uma entrevista semiestruturada com a proprietária da empresa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizou-se de um estudo de caso interpretativo, buscando encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que permitam ilustrar, confirmar ou oporem-se a suposições teóricas, características estas que estão alinhadas com os objetivos do presente trabalho.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

A empresa escolhida como objeto de estudo para esta pesquisa atua no ramo de confecção, sua principal atividade é a fabricação própria de pijamas na cidade de Dourados-MS, desde 2011. Está classificada como microempresa e é constituída pela proprietária e mais 4 funcionários.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta de dados, foram usados dados primários como documentos internos e relatórios. Realizou-se uma entrevista semiestruturada, com questões abertas e de múltiplas escolhas aplicadas a proprietária, reunindo informações sobre o conhecimento da cadeia de suprimentos e qual o nível de interação da empresa em relação aos demais elos da cadeia. A pesquisa foi realizada entre o dia 29 de outubro de 2018 e 01 novembro de 2018, o questionário foi enviado previamente por e-mail e recebido pessoalmente. Durante o período de pesquisa foram definidos os horários com a proprietária para a visita e levantamento de informações em relatórios e observações de procedimentos rotineiros da empresa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos resultados, realizou-se comparações entre os dados obtidos na entrevista com as principais teorias levantadas existentes na literatura, dentre elas destacam-se: o relacionamento com o cliente, gerenciamento da demanda, fluxo de manufatura e o relacionamento com o fornecedor, verificando aspectos que confirmam ou não, a existência do gerenciamento dessas ferramentas e as vantagens do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

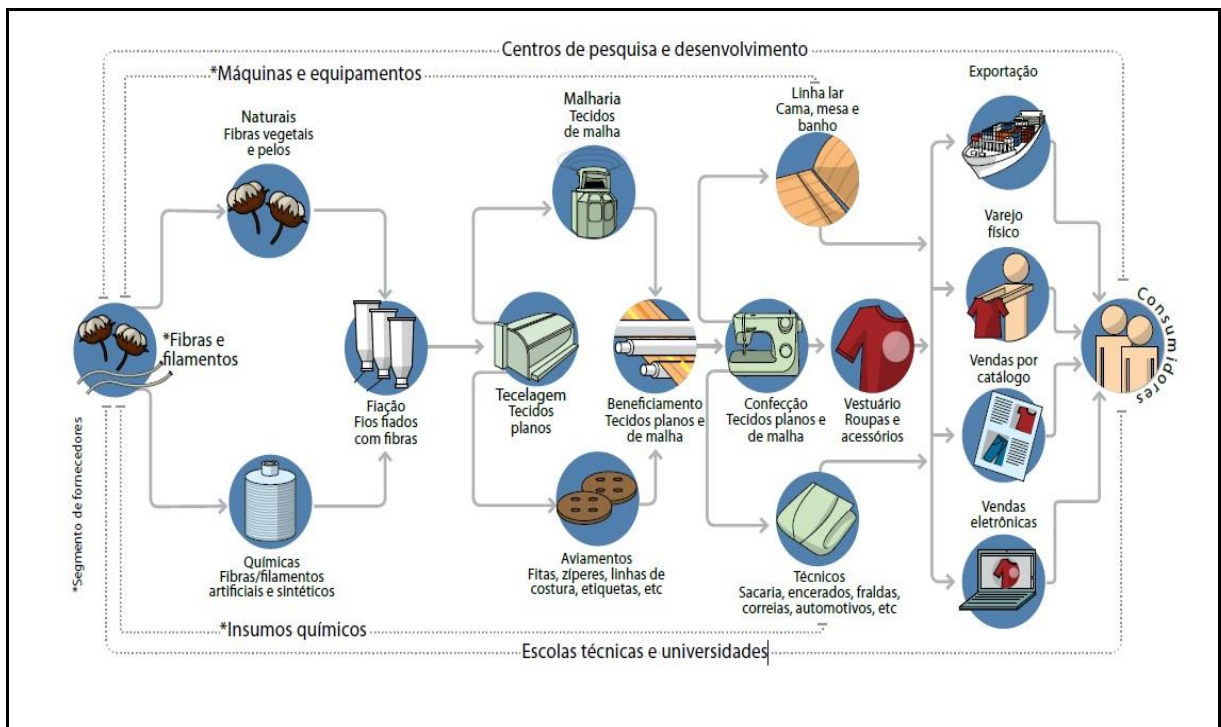
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta características do setor têxtil, assim como informações sobre a empresa pesquisada. Está dividida em 4 tópicos: Empresa, Relacionamento com Cliente, Relacionamento com Fornecedor e Cadeia de Suprimentos Interna.

4.1 EMPRESA

A estrutura da cadeia produtiva têxtil e confecção é composta por 4 níveis até chegar ao consumidor. Conforme a Figura 2, no primeiro nível é produzido a fiação derivada de fibras naturais ou artificiais/sintéticas, no segundo nível são produzidos tecidos planos, malhas e aviamentos e seguem para a confecção alcançando o nível três, onde se desenvolve produtos para o lar (cama, mesa e banho), técnicos (sacarias, fraldas, automotivos) e vestuário (roupas e acessórios). A forma de distribuição desses produtos compõe o último nível antes de chegar ao consumidor, possibilitando a exportação, varejo, venda por catálogo ou eletrônica.

Figura 2 - Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção



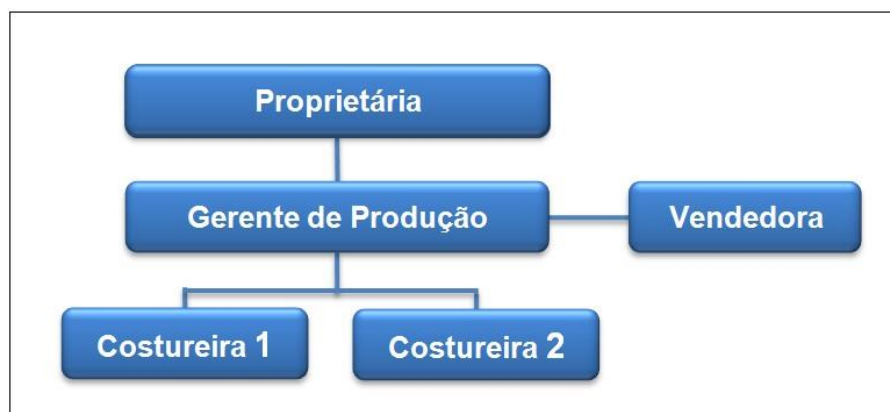
Fonte: ABIT, 2013.

A empresa pesquisada tem sua origem nacional, foi fundada no ano de 2011 e está classificada como microempresa. Sua sede está localizada em Dourados - MS e está inserida na atividade de confecção, fabricação própria de pijamas curtos e compridos, *short doll* (pijama de short) e camisolas de malha PV (poliéster e viscose) adulto e infantil de diversas cores e estampas. O público alvo da empresa são principalmente as gestantes e mães, que buscam o conforto e o bem-estar para suas famílias em seus momentos de descanso, levando produtos de qualidade para os filhos, pais e avós.

A empresa opera basicamente com a mesma linha de produtos desde sua fundação, durante os anos, alguns itens sofreram alterações e também foram adicionados outros modelos. Não existia nenhuma empresa especializada nesse ramo na cidade, a empresa percebeu essa carência do mercado e observou uma oportunidade de negócio, atendendo o público com um produto de qualidade e confortável. No ano de 2017 a empresa passou a atender em sede própria, com uma nova estrutura e maior comodidade para produzir, além de atender os clientes.

A Figura 3 representa o organograma da empresa, no topo da estrutura está a proprietária, que toma as decisões, logo abaixo a gerente de produção, que também é costureira e repassa o que foi decidido para mais duas funcionárias da produção e uma vendedora na loja que realiza o atendimento ao cliente.

Figura 3 – Estrutura da empresa pesquisada



Fonte: Produzido pelo pesquisador, 2018.

O setor de produção é composto por uma funcionária no período matutino, uma no período vespertino e uma gerente de produção tempo integral, que desenvolvem atividades voltadas à confecção e produção da empresa. No setor são executados serviços corte, costura,

acabamento, impressão em tecido e serviços de pós-venda como: reparos em possíveis falhas de costura, ajustes nas medidas a pedido dos clientes.

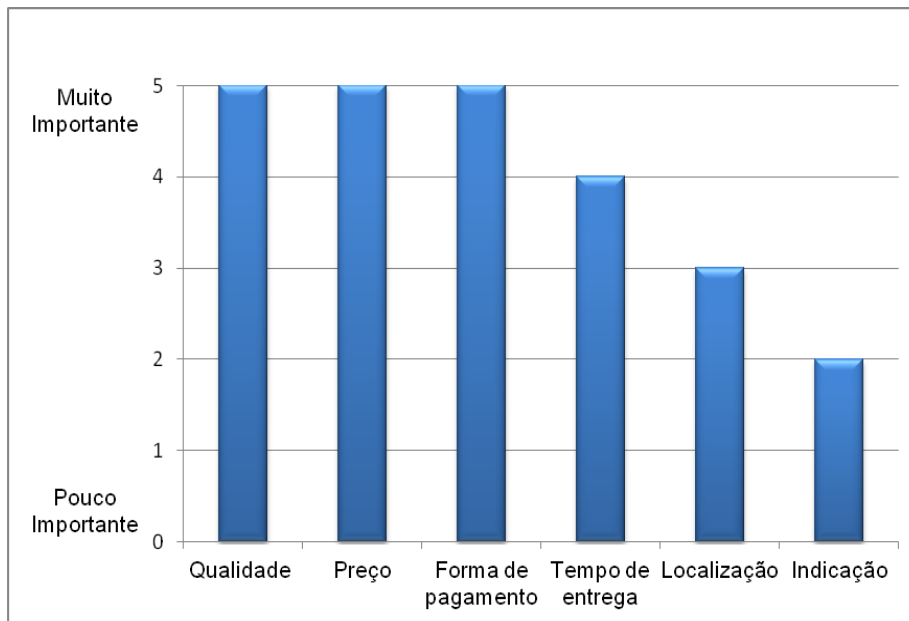
A fábrica possui uma dimensão de 8m x 5,5m², contendo oito máquinas de costura, uma máquina de corte e uma prensa (impressão no tecido), possui uma mesa central para o manuseio dos tecidos ocupando aproximadamente 60% da área destinada à produção.

Realizou-se com a proprietária uma entrevista semiestruturada conforme a apêndice, com o objetivo de identificar e comparar com o estudo bibliográfico as possíveis ferramentas utilizadas, onde se levantou alguns questionamentos em relação ao conhecimento da gestora com o gerenciamento da cadeia de suprimentos da empresa.

4.2 RELACIONAMENTO COM FORNECEDOR

A empresa se relaciona em sua cadeia de suprimentos com 8 fornecedores, sendo 1 distribuidor de malhas e 1 distribuidor de aviamentos na cidade de Campo Grande – MS, 1 distribuidor de malha em Curitiba – PR, e na região de Santa Catarina está 1 fábrica de aviamento e 4 fábricas de malhas. A interação por parte dos fornecedores acontece por meio de catálogos, promoções e venda de matéria-prima, isso ocorre num período trimestral. A empresa mantém contato e adquire insumos com seus fornecedores mensalmente e considera que as entregas são realizadas dentro do prazo estabelecido.

A busca de novos fornecedores ocorre mensalmente e para incluir uma nova empresa em sua cadeia de suprimentos são levados em considerações alguns fatores que determinam na escolha. Conforme Gráfico 1, a empresa analisa os quesitos como qualidade, preço, forma de pagamento, tempo de entrega, localização e indicação.

Gráfico 1 – Escolha de novos fornecedores

Fonte: Produzido pelo pesquisador, 2018.

Levando em consideração que a empresa considera de maior importância a qualidade, preço e a forma de pagamento na busca de novos fornecedores, essas características restringem a quantidade de opções disponíveis para a que a microempresa aumente sua relação na cadeia produtiva.

Para desenvolver as atividades de compra e produção, todas as decisões são tomadas pela proprietária, o relacionamento com o fornecedor é desenvolvido e mantido apenas pela proprietária. Existe a necessidade de criar uma estrutura documentada, o que pode ser realizado para facilitar as tomadas de decisões no futuro. A Figura 4 analisa as etapas de produção durante a temporada 2017/2018, que produziu itens para as estações de verão e inverno.

Figura 4: Linha do tempo, etapas da produção 2017/2018.

ATIVIDADE	VERÃO 2017/2018						INVERNO 2018					
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Produção de Verão	×	×	×									
Produção de Reposição				×	×			×	×	×	×	
Produção de Inverno						×	×					
Compra de M.P*					×							×
Entrega da M.P*	×				×							

*M.P: Matéria Prima

Fonte: Produzido pelo pesquisador, 2018.

A gestão do relacionamento com o fornecedor é semelhante à gestão com o cliente. É necessário criar uma estrutura de como são desenvolvidos e mantidos os relacionamentos com os fornecedores. Alguns pontos podem ser observados para que empresa seja competitiva no mercado como, por exemplo, o diferencial de qualidade, a utilização de uma matéria-prima de qualidade gera um valor agregado ao produto.

Prazo de entrega e condições de pagamento, um bom relacionamento com fornecedores abre um canal de comunicação e portas para negociações de prazo e preço, possibilitando a redução de estoque e também um custo menor sobre o insumo. Planejamentos de longo prazo possibilitam a empresa garantir com seu fornecedor que um material usado com frequência não atrase ou falte e ainda proteja a empresa de preços que podem sofrer uma variação econômica.

Quando a relação com o fornecedor possui os princípios de confiança e amizade facilita a relação, resolvendo assim os problemas ocorridos com uma conversa aberta, não prejudicando a parceria na primeira dificuldade enfrentada. Essas características desenvolvem uma reputação no mercado, dessa forma a empresa é vista de forma positiva tanto para outros fornecedores como também para os clientes. Mas também pode ocorrer o contrário se a empresa tem uma má reputação.

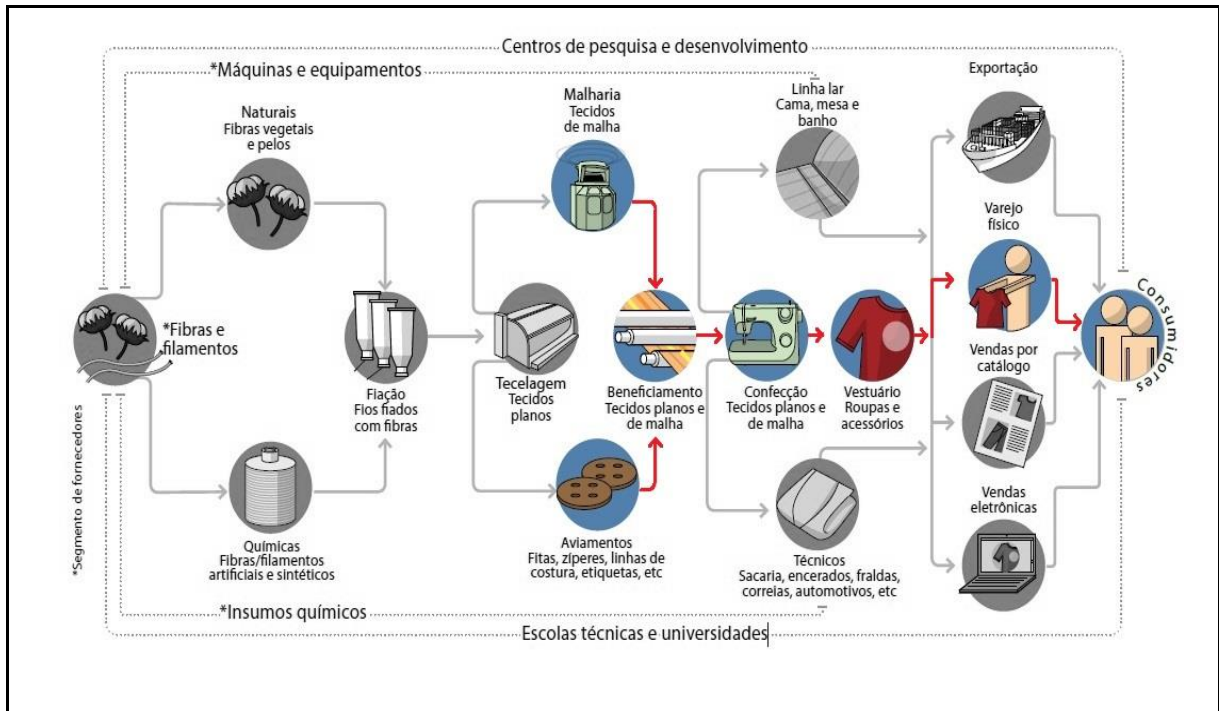
Por se tratar de uma microempresa, o poder de decisão está centralizado em uma única pessoa, a empresa não tem uma rotina de processos previamente definida, dessa forma as decisões vão sendo tomadas de acordo com a experiência vivida pela proprietária em ocasiões anteriores, sanando as necessidades de curto prazo.

4.3 RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Com base nas informações levantadas, atualmente a empresa encontra-se no terceiro nível da cadeia, confeccionando tecidos para vestuário, a Figura 5 expõe o atual cenário da cadeia produtiva da empresa pesquisada. Sendo ela uma microempresa, seus relacionamentos na cadeia produtiva são muito limitados, das 4 opções de comercialização do produto, a empresa utiliza apenas a venda no varejo, deixando 2 possibilidades realizáveis de curto e médio prazo para expandir suas vendas. A primeira oportunidade são as vendas por catálogo, a empresa já tem desenvolvido o material de imagem com modelos utilizando os produtos, podendo divulgar ainda mais seus produtos. A segunda oportunidade necessita de um planejamento adequado, autores como Stalk (1988) explica que as empresas devem buscar a

inovação em seus processos e sistemas, o comércio eletrônico é um sistema que possibilita o crescimento das vendas e atinge consumidores com maior facilidade em lugares diferentes.

Figura 5 – Atual estrutura da cadeia da empresa pesquisada



Fonte: Adaptado pelo pesquisador, 2018.

Atualmente o nível de CRM é bem restrito em relação à satisfação e ouvir as necessidades dos seus clientes pode ajudar a melhorar o desempenho da empresa. Com avanço tecnológico no ambiente empresarial, as áreas de vendas e marketing foram auxiliadas pelo desenvolvimento de softwares na década de 90, com o objetivo de criar interações com os clientes.

A implantação de um CRM permite gerenciar os esforços da empresa em pontos-chaves, esse sistema torna ágil as atividades de vendas e possibilita o aumento das receitas a partir do momento que o foco esteja direcionado para os clientes em potenciais dando assim, atenção maior nos gastos dos atuais clientes e a fidelização de clientes por longos períodos. É possível conhecer melhor seus clientes através de um banco de dados, que em alguns casos, estão integrados com as mídias sociais como o *Facebook* e *Instagram*, que se comunicam com os consumidores, que também compartilham as suas próprias opiniões e experiências e alimentam ainda mais o conhecimento da empresa.

Constatou-se na empresa a ausência de ferramentas que possibilitam criar estratégias para gerar interação entre a organização e o consumidor, um *software* que reúne os hábitos, as preferências, as necessidades de consumo e as expectativas dos consumidores poderia ajudar.

A área de vendas possui um sistema de gerenciamento de vendas, que fornece diferentes relatórios, mas pouco utilizados. O serviço do cliente também não está sendo monitorado, representa a face da empresa com o cliente. Utilizando as informações existentes no sistema de vendas é possível iniciar uma interação com o cliente em um curto período de tempo e compreender as necessidades existentes nesse elo da cadeia.

De acordo com Kotler (2000), o marketing de relacionamento propõe criar, conservar e consolidar relacionamentos dos consumidores com a empresa. O marketing de relacionamento é um investimento para aumentar as vendas e construir uma relação duradoura com consumidores chave e também para manter negócios em longo prazo com fornecedores. Além de criar estratégias para atrair novos clientes.

As empresas que buscam vantagens sobre os concorrentes, têm como foco encantar os clientes, entregando a eles muito mais do que prometeram. Consumidor satisfeito tem maior chance de voltar e se tornar fiel, diversas atividades podem encantar o cliente, como entrega rápida, chamar pelo nome, conhecer suas preferências e com isso fazer que se sinta único.

O marketing é periodicamente pensado e analisado para decidir qual a melhor ação a seguir, esse processo ainda se passa de forma intuitiva de acordo com a experiência da proprietária. Como os recursos são limitados ainda não fazem muitas campanhas e priorizam os investimentos nos meios online como as redes sociais.

4.4 CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERNA

Segundo os processos de negócios essenciais para o gerenciamento da cadeia de suprimentos estabelecido pelos autores, constatou-se que a empresa deixa de ter controle total sobre seus processos. O Quadro 2 expõe o cenário em que a empresa está situada e as possíveis ferramentas que devem ser gerenciadas.

Quadro 2 – Cenários de interação da empresa na cadeia de suprimentos:

Interação na cadeia de suprimentos	Atualmente	Curto prazo	Longo Prazo
Relacionamento do cliente (CRM)	✘	✔	✔
Serviço do cliente	✘	✔	✔
Gerenciamento da demanda	✘	✘	✔
Atendimento de pedidos	✘	✘	✔
Fluxo de manufatura	✘	✔	✔
Relacionamento com fornecedor (SRM)	✔	✔	✔
Desenvolvimento de produto e comercialização	✘	✘	✔
Gerenciamento do retorno	✘	✘	✔

Fonte: Produzido pelo pesquisador, 2018.

Logo após estabelecer a comunicação com o cliente e fornecedor, o próximo passo é utilizar a ferramenta de Gestão da Demanda, que possibilita prever a demanda, cumprir prazos e gerenciar os recursos disponíveis, essa tarefa é realizada com interação entre as áreas de planejamento e comercial. O mercado competitivo e o avanço tecnológico desafiam as organizações a se prepararem para atender os consumidores exigentes, a evolução nos processos deve ser seguida para que possam manter um nível de rentabilidade aceitável. Essa ferramenta traz uma importante visão para o gerente, pois grande parte do planejamento da empresa deve estar voltada para o futuro e saber como, quando e quanto investir para atender a demanda é importante para o avanço da empresa.

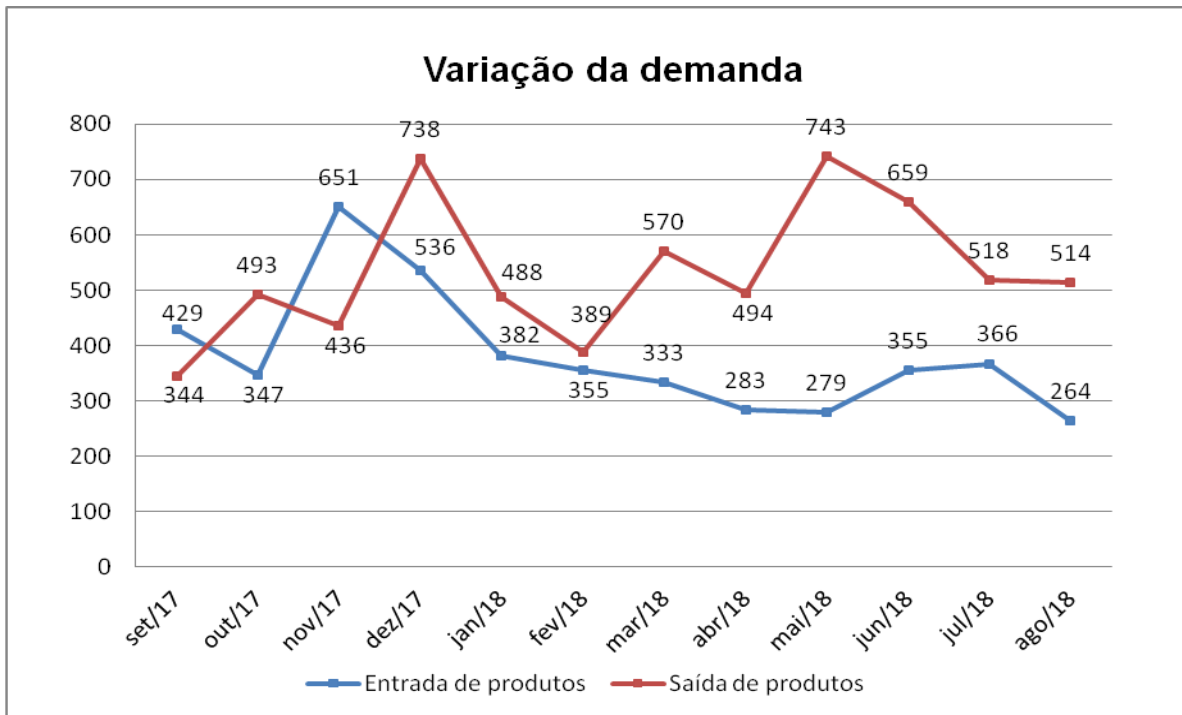
De acordo com Novaes (2015), existe uma procura cada vez maior por formas de previsão que possam considerar as tendências de evolução do mercado, ainda que dados históricos de vendas sejam considerados essenciais, é importante que novos métodos de previsão incluam outras variáveis.

Diferentes aspectos exercem influência no cenário comercial, sejam eles de natureza econômica, climática, política, social, entre outras. Esses fatores alteram as características da demanda e surtem efeito também na cadeia de suprimentos, como é exposto no Gráfico 2. Coletar dados e entender como eles afetam a demanda auxilia a empresa a se preparar para escolher a melhor estratégia e ainda a possibilidade de prever impactos na cadeia de suprimentos.

Como consequência, essas adversidades trazem previsões equivocadas e bastante frequentes que aumentam os custos e com isso fabricantes e varejistas decidem vender com

elevados descontos, reduzindo o lucro e até mesmo deixando produtos encalhados, causando impacto negativo na venda de produtos mais lucrativos e também consomem o tempo precioso dos vendedores (NOVAES, 2015).

Gráfico 2 - Característica da demanda:



Fonte: Produzido pelo pesquisador, 2018.

Nota-se que no período de maio de 2018 houve outro pico de vendas, a produção não acompanhou esse ritmo, foram comercializados itens estocados do inverno anterior.

Com a implantação da ferramenta de gestão de demanda, a organização poderá ainda utilizar as ferramentas de atendimento de pedidos e fluxo de manufatura. Para isso, uma solução é a instalação de um sistema de gestão específico para o setor da fábrica. O ERP cuida de todas as atividades que ocorrem diariamente na empresa e ainda oferece um controle maior sobre tudo que acontece na produção, gerando eficiência, qualidade, produzindo no tempo certo e no menor custo possível.

A produção não opera com um planejamento específico, basicamente são utilizadas algumas tabelas desenvolvidas de forma empírica, buscando repor os produtos que têm uma maior comercialização. A empresa não executa ainda um levantamento para determinar quais os fornecedores que possam atender os objetivos de produção de forma mais eficiente em relação ao tempo e custo. A organização não dispõe um sistema de gerenciamento integrado de informações entre os setores.

O trabalho da gerente de produção começa com a solicitação de insumos para a proprietária, é decidida então a compra de matéria-prima, quais os tipos de tecidos serão utilizados e quais produtos serão fabricados. Essa etapa é influenciada de acordo com a quantidade de vendas do mês anterior, uma previsão de vendas referente ao mesmo mês no exercício anterior e a estação do ano em que se encontra (inverno ou verão).

A proprietária realiza aquisição de matéria prima com fornecedores que a empresa já possui uma longa relação de negociação e conhece bem a qualidade dos tecidos que serão utilizados nos produtos.

A maioria do insumo adquirido é de origem interestadual, não há tanta variedade e qualidade na região próxima da empresa, além das distribuidoras definirem um preço mais alto na mercadoria. A compra em grandes quantidades de insumos ajuda a manter o custo de produção baixo, ao mesmo tempo a empresa precisa manter um estoque de tecidos.

O alto custo para aquisição de um sistema integrado de processos de produção, dificulta a otimização dos processos, foi sugerido então à utilização de planilhas para organizar a quantidade de insumos e o tempo de espera para recebimento das mesmas, podendo ainda utilizar outra planilha para controle do tempo de produção de cada peça e a quantidade de insumo necessária para cada peça. Dessa maneira, o planejamento de compras se torna mais efetivo e permite a redução de estoque, disponibilizando um capital para possíveis aquisições de máquinas para modernizar a produção ou investir em treinamentos de funcionários.

A aquisição de novos equipamentos permite que a empresa melhore seu desempenho de produção, entretanto a pesquisa revelou que não é realizado nenhum tipo de treinamento dos funcionários, o que torna a produção carente de técnicas mais eficientes.

Atualmente a organização não apresenta um processo de desenvolvimento de produto e comercialização, em um cenário de longo prazo pode ser possível. No momento a falta de um sistema integrado impossibilita um levantamento de informações, a ausência de um planejamento de atividades necessárias para gerenciar uma manufatura flexível na cadeia de suprimentos e a inexistência de estratégias para trabalhar com os clientes e fornecedores, torna o desenvolvimento de produto imprevisível para abrir espaço no mercado e conquistar novos clientes.

Para o desenvolvimento de um produto, a empresa precisa descobrir o que o cliente quer realmente com o produto, as ideias podem vir internamente através da área técnica, equipe de pesquisa e desenvolvimento e sugestões de funcionários e também de forma

externa, com informações dos consumidores, revendedores e até mesmo concorrência (KOTLER; ARMSTRONG, 2005).

De acordo com Rozenfeld et al. (2006), o desenvolvimento de produto é um processo de atividades específicas para atender a necessidade do mercado consumidor de acordo com suas estratégias competitivas. Além disso, a melhoria contínua da qualidade daqueles produtos que já estão no mercado, que ainda são importantes para a receita da empresa e que retém participação no mercado concorrendo com outras empresas.

As atividades ligadas ao retorno, logística reversa e o retorno das mercadorias dentro das empresas e fornecedores da cadeia de suprimentos atualmente não possuem nenhum controle. O gerenciamento de retornos realiza atividades não só de logística reversa, como também controle de entrada e prevenção de recorrências (CROXTON ET al.,2002 *apud* LEITE; HILSDORF, 2012).

Para Rogers; Tibben-lambke (2001, *apud* LEITE; HILSDORF, 2012) a gestão de retornos utiliza 5 aspectos para diferenciar o fluxo de material do consumidor ao fabricante: Produtos dos clientes (ex: defeito), retornos ambientais (ex: embalagem), materiais de marketing (ex: display, painel), ativos de membros da cadeia de suprimentos (ex: pallets) e recalls de produtos.

Nos últimos anos a empresa tem feito planejamento de forma contínua, verifica-se que ainda existe gargalos no planejamento e muitos processos não são documentados. Existe o uso de algumas planilhas para fazer pedidos e organizar códigos de estampas, porém o controle do estoque não é documentado e falta planejamento de compras de insumos e controle dos custos, que ainda são feitos conforme experiências passadas. No setor produtivo falta a existência de documentos que possam deixar claras as metas da produção para que os funcionários possam produzir de acordo com o que for estabelecido. Mesmo sem metas diárias ou semanais definidas, a empresa consegue desenvolver suas tarefas de forma bem organizada, cada funcionário está ciente do que fazer e de como deve ser feito o trabalho. Essa estrutura está implícita na organização.

Sistemas como o PCP e ERP I; ERP II são amplamente utilizados nas grandes empresas que possuem capital para aquisição e manutenção de um sistema de gestão e são essenciais para o controle de produção e redução de custos e desperdícios. A pequena empresa precisa adaptar esses procedimentos através de planilhas que são fundamentais, para o controle de produção, redução de tempo, desperdício de insumos e aumento de produtividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho identificou as principais ferramentas do gerenciamento da cadeia de suprimentos, analisou diferentes abordagens e utilizou-se na pesquisa a definição que classificam os 8 processos essenciais do GCS para aplicação na microempresa.

Proporcionou uma visão sistêmica da cadeia têxtil e confecção no Brasil e no mundo, como esse setor contribuiu para o desenvolvimento industrial no país e também compreender que ainda existem fragilidades estruturais nos elos da cadeia, além de outras limitações que deixam o Brasil distante dos grandes competidores globais.

A organização se mostra interessada em buscar conhecimento para a administração da empresa e os processos de produção. Conforme apurado, o setor de produção não utiliza nenhum sistema específico para gerenciar os procedimentos.

A proprietária iniciou parceria com a universidade em busca de futuros administradores para a realização de estágio e aproximar o conhecimento teórico adquirido em sala de aula para a realidade empresarial. Contratou uma empresa terceirizada para promover e administrar as redes sociais da empresa. Outra decisão foi a contratação de consultoria do SENAI, que auxiliou na organização e padronização de diversos processos para aprimorar o processo de tomada de decisão, registrando todas as etapas dos diferentes setores, como: administrativo, *marketing*, produção, vendas, atendimento, segurança no trabalho, relacionamento com cliente, planejamento estratégico, metas e objetivos.

Constatou-se que não há compartilhamento de informações para pesquisa e desenvolvimento de produtos entre fornecedores e a empresa, a falta de estratégias nessa relação prejudica o aumento da lucratividade para ambas as partes.

Diante dos resultados concluiu-se que as estratégias utilizadas na microempresa para manter-se competitiva podem ser auxiliadas pelas ferramentas do GCS. A implantação gradativa das ferramentas permite a formação de uma base de informações para a tomada de decisão e o alcance dos objetivos da organização. Para manter a competitividade a microempresa deve buscar parcerias em diferentes áreas de negócios com o objetivo de identificar as mudanças que ocorrem na cadeia de suprimentos, buscando o equilíbrio na produção.

Análises de outros membros da cadeia produtiva poderão servir como comparação e contribuirão para um mapeamento mais aprofundado sobre a cadeia têxtil. Para compreender

os desafios de sobrevivência das microempresas, análises em cadeias de diferentes setores poderão servir como base de conhecimento para a criação de novas empresas no mercado.

A pesquisa realizada dá a possibilidade de que outras empresas utilizem esse modelo de análise como referência para a compreensão de sua posição na cadeia de suprimentos na qual faz parte, com o objetivo de ter maiores informações para a tomada de decisão e ser competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **O poder da moda**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/>>. Acesso em 18 abril de 2018.

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2º Ed.rev.e atual. – São Paulo: Saraiva, 2009.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos – Estratégia, planejamento e operações**. 4.ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 2º Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

DIAS, Marcos C. **Inovação, aprendizagem e cooperação na cadeia de suprimento têxtil da região de Americana/SP** – São Paulo, v. 34 – n.100, p.127-144. Jan-abr/2018 (Gestão & Regionalidade).

DONADEL, Cristian M; LORANDI, Joisse A; KIECKBUSCH, Rafael E; RODRIGUEZ, Carlos M. **Comparação do modelo de supply chain operations reference (scor) e o modelo do global supply chain forum (GSCF) - XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO** – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

DUTRA, Ivan; GUAGLIARDI, José A.; HERNANDES, José P. **Micro e pequena empresa industrial: diferenças e similaridades de marketing entre os setores metalúrgico, moveleiro, alimentício e de vestuário**. Rio de Janeiro, p.29-44. Abr-jun/1986 - Revista administração de empresas.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

LEITE, Claudio T; HILSDORF, Wilson C. **Gestão de retorno na cadeia de suprimentos de latas de alumínio para bebidas no Brasil - XXXII Encontro nacional de engenharia de produção**. Bento Gonçalves – RS. 15 a 18 de outubro de 2012.

MACHLINE, Claude. **Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil**. São Paulo, v. 51, n.3, p.227. Mai/2011. RAE (Revista de Administração de Empresas).

MANTHEY, Nilvane B.; VERDINELLI, Miguel A.; ROSSETTO, Carlos R.; CARVALHO, Carlos E. **O impacto da capacidade de inovação no desempenho da inovação de produto em pmes do setor industrial**. Santa Catarina, v. 6, n.2, p.331-341. Mai-ago/2017 (Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas).

NOVAES, Antonio. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4° Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PIRES, S.R.I. **Gestão da cadeia de suprimentos, conceitos estratégias, práticas e casos**. 2° Ed. Atlas, 2014.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Ed. Campus, 1998. (Tempo: A próxima fonte de vantagem competitiva), 1988. George Stalk, Jr.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Ed. Campus, 1998. (As Origens da Estratégia), 1989. Bruce D. Henderson.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Lei Geral completa 10 anos e beneficia milhões de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 11 maio de 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Entenda as diferenças entre microempresa pequena empresa e mei**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 11 maio de 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Out/2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; **Administração da Produção**. 3° Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1. Você conhece o termo “gerenciamento da cadeia de suprimentos”?
 sim não

2. Na busca por novos fornecedores, no momento da compra qual o nível de importância nos itens abaixo. Numa escala de 1 a 5, onde 1 é pouco importante e 5 é muito importante:
 Qualidade
 Preço
 Localização
 Tempo de entrega
 Indicação
 Forma de pagamento

3. Os fornecedores entram em contato com sua empresa para divulgarem:
 catálogo promoções novos produtos oferecer matéria-prima
 parcerias não entram em contato outros:_____.

4. Qual a frequência que os fornecedores entram em contato com sua empresa?
 mensal trimestral semestral anual não entram em contato.

5. Sua empresa entra em contato com os fornecedores em busca de:
 matéria-prima novos produtos parceria pesquisa & desenvolvimento
 outros:_____.

6. Qual a frequência que sua Empresa entra em contato com os fornecedores?
 mensal trimestral semestral anual

7. Qual a frequência que sua Empresa adquire matéria-prima?
 mensal trimestral semestral anual

8. A sua empresa realiza pesquisas para encontrar novos fornecedores?
()diariamente ()semanalmente ()mensalmente ()anualmente ()não pesquisa
9. A sua empresa realiza pesquisas para encontrar novos produtos desenvolvidos no mercado?
()diariamente ()semanalmente ()mensalmente ()anualmente ()não pesquisa
10. A sua empresa realiza pesquisas de satisfação com seus clientes?
()diariamente ()semanalmente ()mensalmente ()anualmente ()não pesquisa
11. A sua empresa realiza pesquisas para saber as tendências na área de confecção?
()diariamente ()semanalmente ()mensalmente ()anualmente ()não pesquisa
12. A sua empresa realiza pesquisas para atender as necessidades dos seus clientes?
()diariamente ()semanalmente ()mensalmente ()anualmente ()não pesquisa
13. De que forma é planejada a Produção? Quais métodos são utilizados?
R:_____.
14. Para auxiliar nas tomadas de decisões, utiliza algum sistema integrado de informações entre os setores?
()sim ()não
15. Em relação à produção, a empresa tem as informações de matéria-prima em estoque, capacidade produtiva, tempo de produção, compras de matéria-prima, previsão de vendas, para determinar o quanto deverá ser produzido? Como é feito esse controle?
R:_____.
16. Existe algum sistema auxiliando a produção?
()sim ()não

17. No momento em que a sua empresa define os objetivos de produção, é feito um levantamento para considerar os fornecedores que possam auxiliar no alcance dos objetivos da melhor maneira possível em relação ao tempo e custo?
()sim ()não
18. A empresa busca melhorar seu desempenho de produção através da aquisição de novos equipamentos?
()sim ()não
19. A empresa busca melhorar seu desempenho de produção através de treinamento de funcionários com que frequência?
()mensal ()trimestral ()semestral ()anual ()não realiza
20. Atualmente, a empresa possui quantos fornecedores?
R:_____
21. Em relação aos prazos de entrega, os fornecedores realizam a entrega dos produtos:
()antes do prazo determinado ()no prazo ()depois do prazo determinado