

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

**Alexsandro Lima de Almeida,  
Universidade Federal da Grande Dourados,  
alexlima3098@hotmail.com**

**Jane Corrêa Alves Mendonça,  
Universidade Federal da Grande Dourados,  
janemendonca@ufgd.edu.br**

**Edlaine Bernardo Baze,  
Universidade Federal da Grande Dourados,  
ebaze42@gmail.com**

**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-se 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. O estudo utilizou dados coletados através de relatórios e entrevistas na empresa July Pijamas /Dourados/MS confecção e comercialização de pijamas, um estudo de caso comparativo com as principais teorias sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos e a realidade da empresa. Como principais resultados através dessa pesquisa, foram identificados que as técnicas e ferramentas utilizadas pelas grandes empresas, 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-chave:** *Supply Chain Management*; Setor de confecção; Sistemas de informação.

## 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 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?**

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 em processos (MANTHEY et al., 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; 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 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; 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; 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; 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 (RANGEL, 2008 *apud* COSTA; ROCHA, 2009).

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; 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 interveio 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; 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; 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 nos processos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Dourados - MS. 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.

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.

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. 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**

A estrutura da cadeia produtiva têxtil e confecção é composta por 4 níveis até chegar ao consumidor. Conforme a Figura 1, 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 1 - 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 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 2 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 2 – Estrutura da empresa pesquisada**



Fonte: Elaborado pelos autores, 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 5,5m<sup>2</sup>, 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.

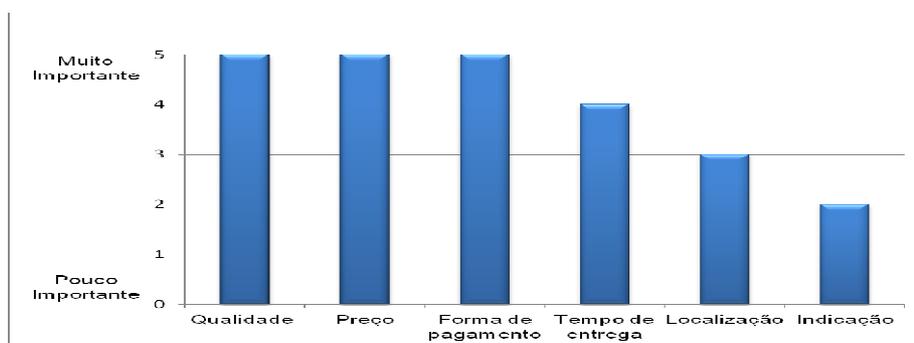
#### 4.1 RELACIONAMENTO COM FORNECEDOR

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 Figura 03, a empresa analisa os quesitos como qualidade, preço, forma de pagamento, tempo de entrega, localização e indicação.

**Figura 03 – Escolha de novos fornecedores**



Fonte: Elaborado pelos autores, 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. O Quadro 01 analisa as etapas de produção durante a temporada 2017/2018, que produziu itens para as estações de verão e inverno.

**Quadro 01: 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	X	X	X									
Produção de Reposição				X	X			X	X	X	X	
Produção de Inverno						X	X					
Compra de M.P*					X							X
Entrega da M.P*	X				X							

\*M. P: Matéria Prima

Fonte: Elaborado pelos autores, 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 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.

#### 4.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Com base nas informações levantadas, atualmente a empresa encontra-se no terceiro nível da cadeia, confeccionando tecidos para vestuário, a Figura 4 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) explicam 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 4 – Atual estrutura da cadeia da empresa pesquisada**



Fonte: Adaptado pelos autores, 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 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 chaves e 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.

#### 4.3 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: Elaborado pelos autores, 2018.

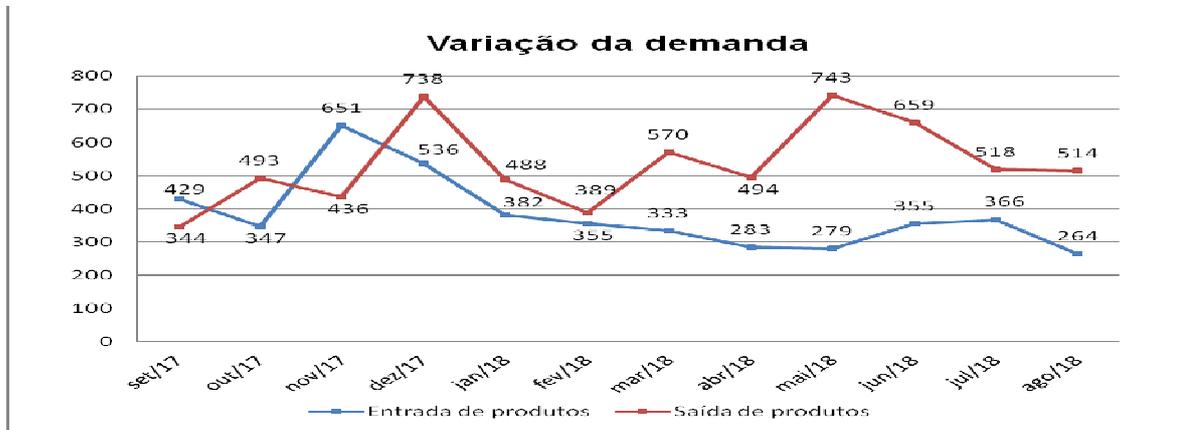
Logo após estabelecer a comunicação com o cliente e fornecedor, o próximo passo é utilizar a ferramenta de Gestão da Demanda, que possibilita prever a demanda, cumprir prazos e gerenciar os recursos disponíveis, essa tarefa é realizada com interação entre as áreas de planejamento e comercial. O mercado 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 na Figura 5. 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).

**Figura 5 – Características 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 retêm 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 (defeito), retornos ambientais (embalagem), materiais de marketing (display, painel), ativos de membros da cadeia de suprimentos (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 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 das 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.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 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**. 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.

HENDERSON, H. **Construindo um mundo onde todos ganhem.** São Paulo: Cultrix, 1998.

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).

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; CORREA, Abidack Raposo. O complexo têxtil. In: SÃO PAULO, Elizabeth Maria De; KALACHE FILHO, Jorge (Org.). **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social 50 anos: histórias setoriais.** Rio de Janeiro : Dbá, 2002. p. [241]-273

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

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

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.



DE 03 a 06 DE NOVEMBRO DE 2020 (EDIÇÃO ONLINE)

IV EIGEDIN 2020

IV ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

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.** 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STAKL, G. Time – the next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 66, July-August, p. 41-51, 1988.