

VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO SINGLE SOURCE EM UMA EMPRESA TÊXTIL

HENRIQUE GOMES SAMPAIO (FATEC AMERICANA)
henriquegomes747@gmail.com

CLÉRIO VIETRO (FATEC AMERICANA)
vietrolog@gmail.com

RESUMO

O projeto se dará na viabilidade de implementação do single source em uma empresa têxtil. O estudo será voltado para um nicho de produtos onde há uma demanda elevada, portanto o estudo visa melhorar a relação de fornecimento deste produto baseado em dois objetivos centrais: redução de estoque devido ao espaço físico limitado atual e a qualidade deste produto vindo do fornecedor. O single source hoje é aplicado em grandes indústrias, como por exemplo, empresas automobilísticas com o conceito de envolvimento no projeto, avaliação de desempenho complexa e investimentos substanciais em mecanismos de coordenação e controle da qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Têxtil. Cadeia de suprimentos. Single Source.

ABSTRACT

This project will focus on the feasibility of implementing single source in a textile company. The study will be about a group of products with high demand, therefore, it aims to improve the supply relationship of this product based on two central objectives: Inventories reduction, due to the current limited physical space and quality of this product from the supplier. The single source is currently applied in large industries, such as automobile companies, with the concept of project involvement, complex performance evaluation and substantial investments in coordination and quality control mechanisms.

Keywords: Textile. Supply chain. Single source

1. INTRODUÇÃO

As empresas precisam cada vez mais saber fazer o gerenciamento correto dos seus recursos e aplica-los de forma eficaz onde em uma administração baseada no planejamento de suas ações, aplica-se tanto no projeto de lançamento de um produto, sua gestão, fluxo de materiais, cadeia de suprimentos, processos e até chegar ao consumidor final.

Para Giansesi e Corrêa (1994) em algumas ocasiões os clientes se tornam menos exigentes pelo fato de não confiarem ou não terem outro fornecedor capaz de atendê-lo. Portanto o estudo apresentado visa verificar a viabilidade na implantação de um sistema denominado single source, que consiste em se ter apenas um único fornecedor para um ou mais tipos de produtos. Este conceito de certa forma é um tabu ainda para muitas empresas da área estudada neste projeto, muitas vezes por conta do desconhecimento das melhorias que podem ser obtidas com este método.

A empresa trabalha com inúmeros tipos de tecidos, de malhas à tecidos planos. O estudo se dará em um nicho específico de produtos da empresa, denominado torino. Este produto tem uma aceitação muito grande no mercado por conta da sua qualidade e custo relativamente baixo de aquisição junto ao fornecedor, sendo assim este item tem um giro muito rápido no fluxo produtivo da empresa. Para este tipo de produto a empresa hoje conta com dois fornecedores fixos e dentro destes dois fornecedores existem mais quatro subfornecedores para cada, o que acaba comprometendo o controle de qualidade, pois hoje não existe uma verificação de como é produzido este produto nas dependências dos fornecedores e subfornecedores, acarretando em defeitos, atrasos e devoluções de tecidos, o que poderia ser evitado. Portanto, o estudo visa verificar a viabilidade do single source, onde ele iria aproximar um destes fornecedores ou até em outra hipótese potencializar outros e estreitar os laços, deixando de se ter uma relação de ganha a ganha, para uma parceria estratégica, que beneficie tanto o fornecedor quanto principalmente o cliente, no caso a empresa têxtil estudada. Portanto, o projeto trará a bagagem teórica deste método, um cenário geral da industrial têxtil atualmente e com dados e informações, concluiremos a viabilidade ou não de se aplicar este método na cadeia produtiva da empresa.

O estudo será baseado em duas metodologias, a aplicada e pesquisa bibliográfica. A metodologia aplicada consiste em trazer o problema que ocorre hoje no objeto de estudo onde a elaboração deste projeto visa trazer soluções a serem aplicadas na empresa, portanto tem a finalidade prática. A pesquisa bibliográfica visa trazer para este projeto um estudo baseado em livros e artigos de especialistas da área de logística.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Setor Têxtil

Segundo Fujita e Jorente (2015) o setor têxtil no Brasil, assim como na Europa e Ásia, tem entre 200 anos de relatos de atividade, e atualmente vemos que a evolução tecnológica tem um grande impacto no segmento têxtil brasileiro após a abertura do mercado no governo Collor, onde as empresas foram pegadas de surpresa e claramente despreparadas administrativamente e na sua estrutura fabril. Segundo Fujita e Jorente (apud COSTA e ROCHA, 2009) o avanço chinês como um dos maiores exportadores têxteis do mundo fez com que as empresas de países desenvolvidos investissem fortemente na sua gestão operacional e no marketing, como forma de contrapor o amplo domínio do país asiático, onde com a abertura de mercado aperfeiçoou os seus produtos no Brasil, fazendo com que pequenas e até médias indústrias não conseguissem mais competir com equiparidade, cenário retratado neste nicho atualmente. Segundo Bauer et al. citado por Pavão e Campos (2010, p.47) “A abertura de mercado na década de 1990 ocasionou a possibilidade de aquisição de novas máquinas e equipamentos, que não foi aproveitada pelos produtores brasileiros por receio de investimentos errôneos, visto a entrada de novos concorrentes para indústria têxtil.”

O cenário atualmente para as empresas do têxtil é de estagnação, onde a alta carga tributária e falta de incentivo para o setor acarreta em prejuízos nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) em 2018 ocorreu uma queda de 1,6% em relação ao ano anterior, onde a greve dos caminhoneiros, copa do mundo e eleições, foram os fatores que contribuíram para a queda no setor segundo a associação.

2.2 Cadeia de suprimentos

Em um mercado global e cada vez mais competitivo, a cadeia de suprimentos é um assunto muito trabalhado em vários nichos de mercados pois a necessidade em concentrar esforços para otimizar recursos, custos e manufatura é essencial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais feroz. Segundo Bowersox et al. (2014, p.4) “a gestão da cadeia de suprimentos consiste na cooperação entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional.”

Para Chopra e Meindl (2003) a interligação de varias etapas da cadeia de suprimentos passa pela informação, onde é primordial colocar em prática ações eficazes que tragam benefícios e otimização na cadeia como um todo. Em uma gestão de cadeia de suprimentos eficiente é necessário haver entre as empresas participantes uma parceria mútua, compartilhando-se informações como previsão de demanda de consumo final, pois o mesmo ajudará o fornecedor a se planejar para atender da melhor forma possível. Também é necessário que todas as empresas tenham um departamento de logística operacional atuante e com os seus processos sincronizados, se não de nada adiantará a integração entre as empresas. A velocidade em que a empresa atende a demanda do mercado é fundamental para o

estabelecimento da cadeia de suprimentos, trabalhando sempre com o atendimento rápido e correto. (CHRISTOPHER, 1997).

Segundo Ballou (2004, p.241) afirma que “O planejamento e controle das atividades da cadeia de suprimentos/logística dependem de estimativas acuradas dos volumes de produtos e serviços a serem processados pela cadeia de suprimentos.” Portanto a implementação de uma cadeia de suprimentos necessita de 3 requisitos básicos: Conhecimento e compartilhamento com as demais empresas inseridas em relação a demanda final do produto, ter um setor de logística operacional atuante nas empresas inseridas e competitividade entre as empresas que podem ser parte da cadeia de suprimentos.

2.3 Single source

O conceito de single source existe a mais de 30 anos e na sua base inicial conta com artigos e livros escritos principalmente por consultores, onde viram ali uma forma de otimizar a cadeia de suprimentos e conseqüentemente gerenciar melhor os recursos disponíveis. A análise de se usar uma única fonte de fornecimento deve partir de um planejamento cuidadoso, avaliando a capacidade produtiva e o potencial dos fornecedores (NEWMAN, 1988)

Para formalização do single source, é primordial a formação uma equipe que será integrada por áreas que tenham interesse direto no fornecedor, como por exemplo, compras, produção, almoxarifado entre outras. Esta equipe será a responsável direta em determinar qual a situação das famílias de produtos e conseqüentemente qual se encaixará no método, levando em conta que não pode ser um produto que o seu fornecimento se origina de monopólio.

Nesta análise do produto que integrará a cadeia é fundamental fazer-se um estudo minucioso de toda a gama de produtos e a partir disto selecionar aquele que apresenta maior dificuldade, tanto em fornecimento quanto em números de SKU’S em estoque por exemplo. A equipe fará todo este trâmite, passando por negociações, escolhas de potenciais parceiros, benefícios esperados e ofertados ao fornecedor, até chegar na formalização do contrato.

Portanto é muito complexo e requer um planejamento estratégico muito bem definido para não ocasionar em escolhas equivocadas e conseqüentemente prejuízos para ambas empresas, mas é primordial as empresas se adaptarem a cultura uma das outras e torna-se realmente parcerias estratégicas, deixando de lado o modelo baseado na negociação do ganha a ganha e analisar de modo transparente os inúmeros benefícios que ambas as empresas podem colher a curto, médio e longo prazo, podendo também o fornecedor e cliente desenvolverem novos produtos em conjunto, onde Simchi-Levi et al. (2010, p. 415) afirma que os benefícios para tal são “[...] redução nos custos com materiais comprados, um aumento na qualidade deste, uma diminuição de lead time e nos custos de desenvolvimento e um aumento no nível de tecnologia do produto final.”

3. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

3.1 A empresa

A empresa estudada é atualmente uma das mais conceituadas na região no seu ramo, destacando-se pela variedade e qualidade do seu produto. O seu nicho está voltado para tecidos e malhas estampados e de tingimento, onde as malhas são fabricadas internamente no setor de malharia e os tecidos são comprados de terceiros. A empresa hoje trabalha com uma variedade muito grande de tecidos, desde viscose, poliéster e seda, conseguindo atender diferentes tipos de clientes.

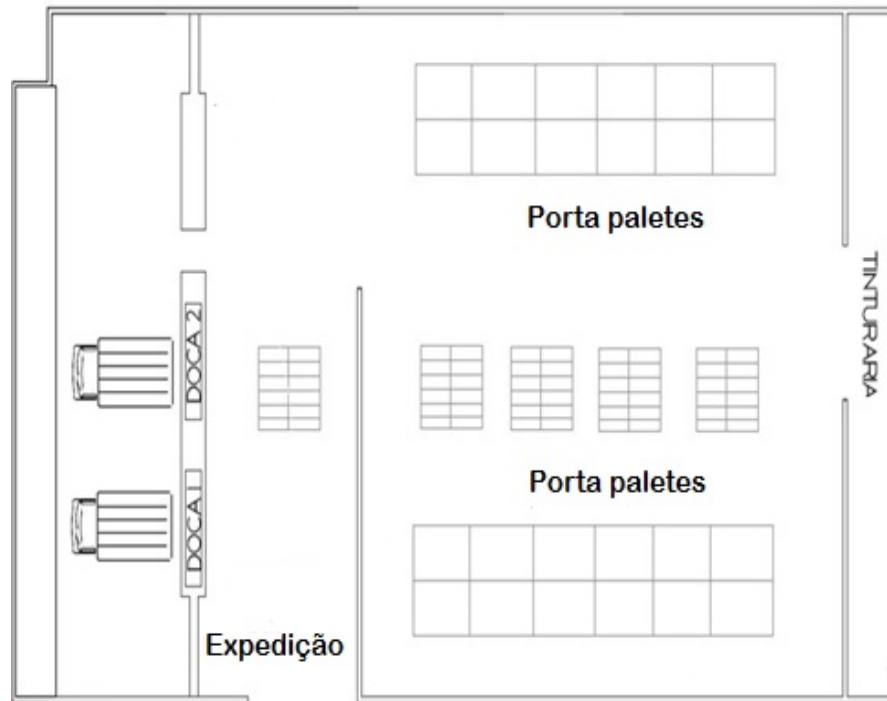
O enfoque do trabalho consiste nos tecidos, onde a empresa não produz e necessita comprar de tecelagens, no caso do produto a ser estudado, ambos fornecedores são situados em Americana - SP. Em carteira a empresa tem 20 produtos cadastrados proveniente de tecidos, mas o trabalho vai consistir na ideia de viabilizar o single source em um único produto, denominado torino, que representa cerca de 60% de toda a produção.

3.2 Descrição do processo atual

Atualmente a empresa conta com dois fornecedores fixos para atender à necessidade deste produto. Os fornecedores são situados na cidade de Americana - SP e cada um deles contam com quatro subfornecedores, que seriam as tecelagens denominadas no ramo têxtil como “facções”. Estes subfornecedores produzem em suas respectivas tecelagens, também localizadas na mesma cidade e enviam para o galpão do fornecedor, onde ali é feita a separação, conferência de metragem, peso e separação dos lotes que irão ser direcionada a empresa.

Ao adentrar no recebimento da empresa por uma das docas, é feito a checagem da nota fiscal e da relação de quantidade de peças e seus respectivos atributos, como identificação do rolo, metragem e peso. Atualmente a empresa não dispõe de uma checagem mais profunda, que seria a de revisar todo o lote para conferir além da metragem e peso, o aspecto do tecido e defeitos de tecelagem, onde há uma tolerância limite de defeitos. Para tal, seria necessário um setor voltado somente para isto e dispor de pelo menos uma máquina revisadeira de tecidos, onde pegando os defeitos ainda com o tecido em cru, economizaria tempo, dinheiro e evitaria transtornos produtivos, como perda de tecido estampado com defeito ou devolução de peças após beneficiamento inicial, onde ele passaria pela tinturaria, acabamento e só então na revisão de semiacabado, conseguiria identificar e segregar as peças, separando as boas para continuar o fluxo produtivo e as ruins para descarregar os produtos já ali penetrados no beneficiamento e devolver ele em cru para o fornecedor. Abaixo o layout do recebimento e armazenagem dos rolos.

Figura 1: Área atual de recebimento e armazenagem



Fonte: O autor.

Após ser expedida a ordem de produção, o produto seguirá um fluxograma produtivo já determinado, onde ele passará por todo beneficiamento inicial e ser revisado, após a revisão o tecido ficará estocado em rolos até ser solicitado, via PCP, a ordem de produção para adentrar ao setor de estamparia. Como atualmente há dois fornecedores para o mesmo produto, não é permitida em hipótese alguma a mistura dos lotes de ambos os fornecedores. Por conta disto, todas as peças são demarcadas com a identificação do fornecedor, ajudando no rastreamento para eventuais ressarcimentos por conta de defeitos vindo das tecelagens. Abaixo está o fluxograma produtivo deste produto e seus respectivos setores até a expedição do produto acabado.

Figura 2: Fluxograma produtivo atual



Fonte: O autor

3.3 Análise do problema

Hoje na empresa há um problema sério com falta de espaço físico disponível, onde acarreta em improvisações e transtornos produtivos por falta de lugares adequados para alocar tantos tecidos entre outros produtos utilizados no beneficiamento. O fluxo de entrega dos tecidos atualmente é de duas vezes por semana, onde então cada fornecedor realiza uma única entrega para a empresa, em remessas que são em média de 30 mil metros por fornecedor. Para se ter uma ideia a produção em média da estamparia na empresa varia de 17 a 20 mil metros diários, onde deste produto específico é produzido 10 mil metros diários em média, ou seja, recebendo semanalmente 60 mil metros de ambos fornecedores em cerca de 6 dias já estaria esgotado e seria necessário requisitar uma nova remessa.

Portanto, a empresa, em uma das remessas, compra cerca de 15 mil metros a mais para manter em estoque, pois a produção na estamparia tem uma variação tanto para cima quanto para baixo considerável, por inúmeros fatores como, desenhos que requerem um processo mais lento por conta da sua complexidade em cores, ou desenhos simples que puxam produção. Outro problema na relação com os dois fornecedores é na questão de qualidade do tecido que chega a empresa, onde não há confiabilidade em ambos por conta de índices frequentes de peças que adentram a empresa com defeitos provenientes de tecelagens acarretando em atrasos produtivos, onde o lote tem que ser devolvido a tinturaria, lavar e só depois separar para devolver ao fornecedor, desperdiçando tempo, máquina para retrabalho e custo dos produtos que foram utilizados para o beneficiamento inicial. Nota-se que a falta de uma parceria e um trabalho profundo de acompanhamento junto aos fornecedores é prejudicial para a empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o desenvolvimento e visualização do resultado do estudo foi desenvolvida um comparativo entre a situação atual de fornecimento e os seus problemas, em contrapartida foi elencado como poderia ser a situação, destes problemas, se a empresa implantasse um sistema com fornecedor único.

Figura 3: Sistemas de fornecimento

Situação atual de fornecimento	Possíveis melhorias com o single source
Manter o estoque elevado por falta de confiabilidade no fornecedor, acarretando em aumento de custos.	Entregas do fornecedor em lotes menores e mais frequentes, sendo possível trabalhar com Just in time
Qualidade do produto é afetada pois atualmente a empresa não consegue verificar todos os lotes de tecidos com a eficiência necessária.	Parceria estratégica visando a elaboração conjunta de melhorias nos produtos já existentes e consequentemente o desenvolvimento de novos produtos para a empresa.
Atrasos nas datas de entregas de produtos acabados por conta de defeitos na matéria prima e eventuais atrasos na entrega do tecido em cru pelo fornecedor.	Possibilita trabalhar com six sigma dando ênfase ao controle de qualidade e diminuindo possíveis transtornos produtivos e reprocessos. O fornecimento deste produto seria exclusivo para a empresa.
Troca de informações entre fornecedor e empresa ineficiente.	Troca de informações bidirecionais, onde a empresa compartilha a sua previsão de demanda com o fornecedor e o fornecedor compartilha informações sobre qualidade, garantias de suprimento e assistência geral.

Fonte: O autor

Para a implantação de fato do método single source, requer planejamento, tempo e dinheiro para obter-se resultados a médio e longo prazo, mas podemos visualizar o quanto é possível otimizar em problemas diários numa indústria têxtil. Á longo prazo ambas as empresas, trabalhando de forma estratégica e conjunta, podem investir em ativos específicos para o relacionamento entre ambas, trocando também conhecimentos e informações com o intuito de otimizar a relação, produtividade e produtos, diminuindo o desgaste com negociações onde o antigo método de relação perde o espaço.

Em toda implementação há vantagens e desvantagens a serem levantadas e discutidas, no single source não é diferente, portanto abaixo está relacionada as vantagens e desvantagens de trabalhar com o single source ou multiple sourcing.

Figura 4: Vantagens e desvantagens do single sourcing e multiple sourcing

Estratégia	Vantagens	Desvantagens
<i>Single Sourcing</i>	a) qualidade potencialmente melhor devido a maiores possibilidades de sistemas de garantia de qualidade; b) relações mais fortes e mais duráveis; c) maior dependência favorece maior comprometimento e esforço; d) melhor comunicação; e) maior cooperação no desenvolvimento de novos produtos e serviço; f) mais economias de escala; g) maior confidencialidade.	a) maior vulnerabilidade a problemas, caso ocorram falhas no fornecimento; b) fornecedor individual mais afetado por flutuações no volume de demanda; c) fornecedor pode forçar preços para cima caso não haja alternativas de fornecimento
<i>Multiple Sourcing</i>	a) comprador pode forçar preço para baixo através da competição dos fornecedores; b) possibilidade de mudar de fornecedor caso ocorram falhas no fornecimento; c) várias fontes de conhecimento e especialização disponíveis.	a) dificuldade de encorajar o comprometimento do fornecedor; b) mais difícil desenvolver sistemas de garantia de qualidade eficazes; c) maior esforço requerido para comunicação; d) menos investimentos pelos fornecedores; e) difícil obtenção de economias de escala.

Fonte: Da Silva e Pontual (apud SLACK et al. 1996, p.417)

A análise requer um olhar não apenas para as vantagens e desvantagens em si, mas no que a implementação deste meio de fornecimento poderia mudar na estrutura organizacional da empresa, onde toda uma cultura produtiva teria que se adequar e qualificar os meios de produção e cargos que estejam ligados diretamente a esta implementação, como o setor de compras por exemplo. Atualmente na empresa seria necessária a criação de um departamento logístico maior e voltada a questão de suprimentos, pois atualmente só o setor de compras está centrado a negociar e posteriormente comprar o produto (tecido) não havendo envolvimento direto dos setores de qualidade e produção, que são afetados diretamente neste processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O panorama trazido neste projeto possibilitou perceber o quanto é complexo e essencial adotar modelos saudáveis de compras e gerenciamento de suprimentos, onde foi abordado como está atualmente o setor têxtil, como funciona uma cadeia de suprimentos e o sistema single source. Com estas informações e traçando a situação atual da empresa podemos perceber a real viabilidade de implantar o modelo single source, onde não é necessariamente obrigatório ter uma cadeia de suprimentos instalada. Trazendo as dificuldades atuais da empresa no quesito de qualidade, confiabilidade nos dois fornecedores e capacidade produtiva foi elencado as vantagens de adotar-se o modelo de fornecimento único e com isso visualizarmos como poderia otimizar os recursos da empresa e reduzir a quantidade de produtos em estoque, tornando-a mais enxuta sem perder a capacidade produtiva, trazendo economia, organização e melhoria no fluxo produtivo interno.

No estudo não houve o enfoque de levantar custos e tempo de implementação, mas sim trazer um panorama real de uma indústria de porte médio que atualmente enfrenta problemas no seu âmbito de suprimentos, onde não há uma clareza e um trabalho profundo para mudar a relação com ambos fornecedores, tornando-a dependente da melhoria partir do fornecedor. Com o single source implementado a empresa poderia preparar um destes dois fornecedores ou até mesmo abrir um leque maior para outros e diminuir consideravelmente, na teoria, o número de problemas relacionado a estoque e qualidade do produto que adentra a fábrica.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2006.
- JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**. 1ª ed. São Paulo/SP: Cengage Learning, 2009.
- LEVI-SIMCHI, D et al. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão**. 3ª ed. Porto Alegre/ RS: Bookman, 2010.
- BOWERSOX, DONALD J et al. **Gestão de logística da cadeia de suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre/RS. AMGH, 2014
- NEWMAN, RICHARD G. **Single source qualification** (1988). Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1745-493X.1988.tb00453.x>> Acesso em : 10 Mar. 2019. 22:30
- CHOPRA, SUNIL; MEINDL, PETER. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo/SP:Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhorias dos serviços**. São Paulo/SP: Pioneira, 1997.
- GIANESI, I; CORRÊA, H.L. **Administração estratégia de serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo/SP: Atlas, 1994
- BAUER, ANA PAULA M et al. **Situação financeira da indústria têxtil brasileira: Relação da taxa cambial e índices financeiros de empresas do setor** (2013). Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43818633.pdf>> Acesso em: 20 Fev. 2019. 23:00
- ABIT: **Setor têxtil e de confecção encerra 2018 com queda, mas próximo ano traz retomada** (2018). Disponível em : < <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-encerra-2018-com-queda-mas-proximo-ano-traz-retomada> > Acesso em : 25 Jan. 2019. 21:30
- FUJITA, RENATA M.L, JORENTE, MARIA J. **A indústria têxtil no Brasil: Uma perspectiva histórica e cultural** (2015). Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/5893/4139>> Acesso em: 24 Fev. 2019.12:45.
- DA SILVA, WESLEY M; PONTUAL, LEONARDO D.E. **Análise empírica da gestão de suprimentos: Impactos do trade-off single versus multiple sourcing sobre o desempenho da firma** (2006). Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/5974/3152>> Acesso em: 01 Abri. 2019. 00:30

"O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."