

**PROCESSOS DE NEGÓCIOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS NA CIDADE DE APUCARANA-PR**

ANA PAULA GUIMARAES

Faculdade de Apucarana
ana.rh@fap.com.br

JOSE ALCIONE PEREIRA

Faculdade de Apucarana
jose.alcione@fap.com.br

ODAIR DE OSTI

Faculdade de Apucarana
odair@fap.com.br

TIAGO CORREIA DA CUNHA

Faculdade de Apucarana
tiago.cunha@fap.com.br

ÁREA TEMÁTICA: OPERAÇÕES

PROCESSOS DE NEGÓCIOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NA CIDADE DE APUCARANA-PR

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos no setor de confecções no município de Apucarana, principalmente no segmento de confecções de bonés. A intenção deste estudo é identificar os processos de negócio executados na cadeia de suprimentos do APL (Arranjo Produtivo Local) de bonés, e sugerir práticas de GCS (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos) que possam ser aplicados à cadeia produtiva e que contribuam para o gerenciamento dos processos existentes na cadeia. A escolha do APL de bonés de Apucarana se baseia na condição de que o segmento do vestuário apresenta-se como principal empregador da região norte-central paranaense. Para tanto, realizou-se uma pesquisa aplicada, exploratória, com uma abordagem qualitativa, por meio de um diagnóstico organizacional, com o intuito de reconhecer as práticas utilizadas dentro da cadeia e por fim apresentadas sugestões de melhorias.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local. Cadeia de Suprimentos. Processos de Negócios.

ABSTRACT

This master thesis aims to contribute to development of the supply chain in the garment sector in the municipality of Apucarana, especially cap. The intention of this study is to identify the business processes that are executed in supply chain LPA (Local Productive Arrangement) about cap and suggest practical SCM (Supply Chain Management) that can be applied to supply chain, contributing for management in it. The choice of APL cap from Apucarana in this study is based on the condition that the apparel segment is presented as the main employer in the north-central region of Paraná, and the low contribution of theoretical studies specific of this kind. It has been performed applied research, exploratory survey with qualitative approach, through an organizational diagnosis, in order to recognize the practices within the supply chain and finally submitted suggestions for improvements.

Keywords: LPA. Supply Chain. Business processes.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as constantes mudanças no mundo empresarial proporcionaram no contexto econômico uma inversão de poder, em que os consumidores passaram a ditar as regras de mercado, o que levou a uma crescente competição entre as organizações. Essa competitividade levou as empresas mais capacitadas a expandir suas operações de forma global. Para Pires (1995), diferentes funções administrativas se tornaram objeto de estudo e alvo do desenvolvimento de melhorias, e a manufatura, em particular, além de sofrer uma grande evolução tecnológica, tornou-se estratégica para as indústrias.

Assim, diversos fatores gerenciais e tecnológicos estão sendo adotados pelas organizações com o objetivo de maximizar a eficiência e eficácia na resposta às demandas de mercado. Porém a visão tradicional prega que as empresas funcionam como entidades isoladas e que precisam competir para sobreviver. Esta visão vem sendo substituída pelo pensamento de que a satisfação total dos consumidores de um determinado produto não depende exclusivamente de uma empresa, mas sim de todos os envolvidos em sua cadeia produtiva. Dentro desse contexto, insere-se o estudo e observação da cadeia de suprimentos (GCS- Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos).

De um forma geral, a GCS pode ser vista como uma filosofia gerencial que pode ser empregada em qualquer empresa e setor. Alguns setores apresentam uma maior aplicação como é o caso do setor automotivo que tem na literatura estudos relevantes sobre as práticas desenvolvidas neste segmento (PIRES, 2010; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009; GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010). A Gestão da Cadeia de Suprimentos tem por escopo a colaboração, ou seja, unir operações de negócios por meio de empresas para atingir uma visão comum das oportunidades de mercado (BOWERSOX *apud* STANK *et al*, 1999). Ao buscar objetivos comuns, as empresas estruturadas em uma GSC alcançam inicialmente uma série de benefícios relativos à redução de custos, a longo prazo os benefícios mais significativos refletem em resposta às demandas, flexibilidade frente as mudanças de mercado e maior satisfação do consumidor (HORVATH, 2001). Autores como Alves Filho *et al* (2004); Aragão *et al* (2004) afirmam que o mapeamento da cadeia de Suprimentos de uma determinada empresa foco está ligada a sua configuração, definição de seus membros-chaves e seus processos de negócios. A escolha do APL de Bonés de Apucarana para o estudo se baseia na condição de que o segmento do vestuário apresenta-se como principal empregador da região norte-central paranaense com um número expressivo de empresas vinculadas ao setor. A cidade de Apucarana representa um polo no setor de confecções situada no centro do eixo de 180km que compõem o chamado “Corredor da Moda”, que se inicia no município de Londrina e finaliza no município de Cianorte (CENSO INDUSTRIAL, 2006).

Atualmente, Apucarana é um dos grandes polos na confecção de bonés e produtos associados (bandanas, bolsas, porta-CDs e camisetas), com uma produção mensal em torno de quatro milhões de peças, o que representa mais da metade da produção nacional do setor. Ressalte-se que essa produção é favorecida, em grande medida, pelo fato de que todos os elos da cadeia produtiva estão presentes em Apucarana, o que possibilita o fornecimento, no mercado local, da matéria-prima e do maquinário necessários à produção do boné. Essa proximidade dos elos da cadeia proporcionam a oportunidade para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos na produção de Bonés e ampliam as possibilidades de aplicação dos processos de negócios.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Aglomerações de Empresas

Schmitz e Nadvi (1999) definem aglomerações como uma concentração setorial e espacial de firmas.

Este conceito pode ser ampliado incorporando elementos relacionados a intensidade das trocas intra-aglomeração, a existência de relações de cooperação, ao grau de especialização e desintegração vertical, ao ambiente institucional voltado ao desenvolvimento da aglomeração, [...] e podem apresentar definições variadas como: distritos industriais, *Clusters* e arranjos produtivos locais. (CROCCO *et al*, 2006, p.23)

As aglomerações geram assim resultados significativos relacionados ao desempenho das empresas e geração de empregos, sendo consideradas como fator primordial para o desenvolvimento econômico. Cada vez mais essas estruturas organizacionais são percebidas como estratégias locais para o aumento da competitividade individual e sistêmica e como forte influenciadora do desenvolvimento regional (RABELLOTTI, 1997; CASSIOLATO; LASTRES, 2004).

Chen (2009) afirma que para enfrentar ambientes incertos, as empresas aglomeradas se esforçam no sentido de conseguir uma colaboração maior na cadeia onde estão inseridas para alavancar recursos e conhecimentos, obter sinergias e desta maneira criar performances superiores. São várias as denominações que definem o termo aglomerações, que podem variar de acordo com vários fatores: história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais nos quais se inserem estrutura produtiva, organização industrial, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre agentes, formas de aprendizado e grau de disseminação do conhecimento especializado local (SUZIGAN, 2003).

Segundo Meyer-Stamer (2002, p.6), o termo *Cluster* não é novo; Alfred Marshall¹ já citava o termo no início do século XIX, definindo aglomerações de empresas do mesmo ramo ou de ramo similar. Para Porter (1990), *Clusters* são grupos de empresas, fornecedores, instituições ou indústrias que surgem em determinadas localizações geográficas. Porter apresenta fatores que surgem da especialização de atores produtivos localizados:

I. O aparecimento de mão-de-obra qualificada e com habilidades específicas ao setor industrial e redução de custos para treinamento de mão-de-obra para as empresas locais que se apropriam de processos de aprendizado que são exógenos à firma, porém endógenos ao conjunto local de produtores;

II. Importância das economias externas e a presença de fornecedores especializados de bens e serviços aos produtores locais (correlatas e de apoio);

III. A proximidade geográfica entre os produtores aglomerados facilita o processo de circulação das informações e dos conhecimentos através de canais próprios de comunicação (PORTER, 1996).

Autores como Amato Neto (2000); Humpherey e Schmitz (1998) citam a existência de fatores facilitadores na construção dos *Clusters* como: (a) divisão do trabalho e da especialização entre produtos; (b) estipulação da especialização de cada produtor; (c) surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas; (d) surgimento de agentes de vendas para mercados distantes; (e) surgimento de empresas especializadas em serviços

¹ Marshall em fins do século XIX cunhou o conceito de “distrito industrial” este conceito deriva de um padrão de organização comum à Inglaterra, no período mencionado anteriormente, no qual as firmas localizavam-se geograficamente em “*clusters*”, em geral na periferia dos centros produtores. Para maiores detalhes ver Princípios de Economia. 1982.

tecnológicos, financeiros e contábeis; (f) surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e especialidades específicas; (g) surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

2.2 Arranjos Produtivos Locais

Os APLs são aglomerações de empresas geograficamente localizadas em que as empresas participantes ainda não estão tão fortemente vinculadas e articuladas (BNDS, 2005; REDESIST, 2005). Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtora de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, ente outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (CASSIOLATO; LASTRES, 2004).

Fleury e Fleury (2005, p.8) afirma que “o conceito de APL surgiu no Japão em meados da década de 80 com a formação das redes e cadeias produtivas”. Os APLs se caracterizam assim como empresas que se articulam com outros sistemas produtivos visando uma organização para atuar de forma mais competitiva no mercado (MEDEIROS; SOUZA NETO, 2007). A presença de várias indústrias do mesmo segmento numa mesma área geográfica amplia e acelera fatores como o investimento em tecnologias especializadas e correlatas, informações, infraestrutura e recursos humanos e as ramificações se ampliam (PEREIRA, 2013).

As aglomerações empresariais visam assim o desenvolvimento econômico e influenciam o desenvolvimento regional. Os clusters se caracterizam por obter mão de obra qualificada e com habilidades específicas, além da proximidade geográfica entre as empresas específicas de um segmento e que possuem fortes vínculos e já estão bem estruturadas. Os arranjos produtivos locais, envolvem a interação de empresas, envolvendo também vínculos com instituições públicas e privadas, o que pode gerar um melhor desenvolvimento em termos tecnológicos expandindo a estrutura industrial.

2.3 A Cadeia de Suprimentos

Para Mentzer et al (2001), a cadeia de suprimentos é um grupo de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos), diretamente envolvidos nos fluxos à montante e à jusante de produtos, serviços, recursos financeiros e ou informações de origem ao cliente. Handfield e Nichols (1999) indicam que a GCS engloba todas as atividades ligadas ao fluxo e transformação de bens, desde o estágio de matéria prima até o consumidor final, assim como os fluxos de informações associados. Stock e Boyer (2009), em seu trabalho, identificaram em um período de tempo entre 1994 e 2008 um grupo de 173 definições do conceito de GCS, em que o foco dos conceitos se baseiam nos seguintes temas: (a) Atividades: fluxos de materiais, de recursos financeiros, de serviços e de informação; e redes de relacionamento (internos e externos à cadeia); (b) Benefícios: criação de valor, ganho de eficiência e satisfação do cliente; e (c) Membros e funções: membros dizem respeito a fornecedores, unidades produtivas, distribuidores e clientes; e funções correspondem a compras, transportes, controle de inventário, produção e distribuição.

Christopher (2007) destaca que o foco da GCS se estrutura na cooperação, na confiança e no reconhecimento que, se bem gerenciado, o todo pode proporcionar maiores resultados que a soma das partes. Pires e Sacomano Neto (2010) definem a Supply Chain Management como um novo modelo gerencial capaz de obter sinergias através da integração

dos processos de negócios chaves ao longo da cadeia de suprimentos. Guarnieri e Hatakeyama (2010) explicam a complexidade no gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois esta envolve, estratégias de relacionamentos com fornecedores e clientes visando uma maior amplitude de negócios, por meio de parcerias baseadas na confiança e na colaboração que geram vantagem competitiva.

Pires (2004) afirma que, para um efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos, é necessário expandir esses conceitos para além da empresa, envolvendo todos os atores da cadeia de Suprimentos. Volmann e Cordon (2000) afirmam que as parcerias na GCS visam, sobretudo, viabilizar a obtenção de alguns benefícios característicos da integração vertical sem o pagamento do ônus pela posse dos ativos. Em muitos setores industriais, já não é suficiente apenas integrar as operações, estruturas e infraestruturas internas com a estratégia competitiva: a tendência é a integração dos processos internos da empresa com fornecedores externos e cliente, formando uma cadeia de suprimentos com propósitos e procedimentos definidos e consistentes (PIRES, 2004). A GCS tem por escopo o alinhamento de todas as atividades produtivas da empresa de forma sincronizada no intuito de reduzir custos, diminuir ciclos e maximizar o valor agregado rompendo barreiras departamentais (BAGNO, 2006).

2.4 Estrutura da Cadeia de Suprimentos

O entendimento de como uma empresa deve posicionar-se estruturalmente e como deve estabelecer relações com os outros elos da cadeia é um ponto fundamental na construção da cadeia de suprimentos (PIRES; SACOMANO NETO, 2010). Alves Filho *et al* (2004) entendem a estrutura da cadeia como os papéis, trabalhos e processos que são divididos entre as empresas componentes da cadeia. Lambert *et al* (1999) apresentam a cadeia de suprimentos a partir de três aspectos básicos: os membros que compõem a cadeia, sua dimensão estrutural e os diferentes processos ao longo da cadeia. Os membros de uma cadeia de suprimentos incluem todas as empresas ou organizações, com as quais a empresa foco interage do ponto de origem ao ponto de consumo (CARVALHO, 2011).

Quadro 1: Modelo de Lambert, Cooper e Pagh: membros da cadeia de suprimento

Membros primários: são todas as empresas autônomas ou unidades estratégicas de negócio que desempenham atividades operacionais e/ou de gerenciamento que agregam valor aos processos de negócio projetados a gerar um produto específico para um cliente ou mercado em particular.

Membros de apoio: são empresas que provêem não mais do que recursos, conhecimento, utilidades e ativos aos membros primários da cadeia de suprimento. Tais fornecedores são importantes, quando não vitais, para os membros primários e para toda a cadeia, mas não participam diretamente ou desempenham atividades nos processos de transformação de insumos em produtos finais ao consumidor, que adicionam valor à cadeia. Exemplos de membros de apoio são: empresas que fazem *leasing* de caminhões ao produtor, bancos que oferecem crédito a varejistas, o proprietário dos prédios ocupados pela empresa, empresas que fornecem equipamentos de produção, material de marketing impresso, ou mão-de-obra temporária.

Fonte: Cooper; Lambert; Pagh (1997); Lambert; Cooper (2000).

Outro ativo importante se configura em termos da formalização do relacionamento, que remete ao mero relacionamento comercial até a integração vertical. Os relacionamentos na cadeia acontecem devido a impossibilidade de uma empresa de exercer controle perante toda a cadeia e sobre fluxo produtivo (ALVES FILHO *et al*, 2004). Golic e Mentzer (2006)

relatam que os diferentes tipos de relacionamento entre empresas surgem por diferentes situações, e cada relacionamento requer diferentes tipos e graus de investimentos, o que produz resultados divergentes.

A Estrutura da cadeia também possui alguns pressupostos que podem alterar ou implicar significativamente sobre a gestão das empresas e suas relações com os demais envolvidos em suas atividades. A principal mudança está em que as empresas não são mais vistas como entidades isoladas umas das outras, mas como elos que juntos atendem as demandas de mercado (BOWERSOX *apud* STANK *et al.*, 1999). Assim, o foco de ação passa a ser o consumidor final do produto que paga por todas as operações realizadas ao longo da cadeia, na qual seus os membros devem trabalhar em conjunto e seguir uma estratégia comum agregando valor ao consumidor final (CHOPRA; MEINDL, 2003). Outro fator importante dentro da estrutura da cadeia é o nível de integração da cadeia e que está ligado a componentes de gestão da cadeia de suprimentos. Simon e Pires (2003) acreditam que tais componentes de gestão sejam críticos e fundamentais para a administração bem sucedida da cadeia de suprimentos, pois representam como cada ligação de processo é integrada e gerenciada.

2.5 Processos de Negócios

Para Davenport (1993), os processos de negócio podem ser conceituados como um conjunto de atividades estruturadas, com o objetivo de proporcionar resultados específicos para um determinado cliente ou mercado. Para Lambert e Cooper (2000), os processos de negócio se inserem não apenas nas áreas funcionais da empresa foco, mas também nas outras empresas pertencentes a mesma cadeia de suprimentos. Assim os processos de negócio podem ser integrados intra e inter-empresas, alcançam toda a cadeia de Suprimentos e se relacionam com as demais atividades empresariais.

A visão sobre os processos de negócio pode gerar uma nova visão sistêmica no modo como se observa os negócios de uma empresa, com um conceito mais amplo que ultrapassa conceitos já pré-estabelecidos na estrutura da empresa, seja ela departamental ou funcional (ARAGÃO; SCAVARDA; HAMACHER, 2004). Lambert e Cooper (2000) conceituam processo como uma estrutura de atividades para ação, com foco no cliente final e na gestão dinâmica de fluxos que envolvem produtos, informação, conhecimento, dinheiro e ou ideias.

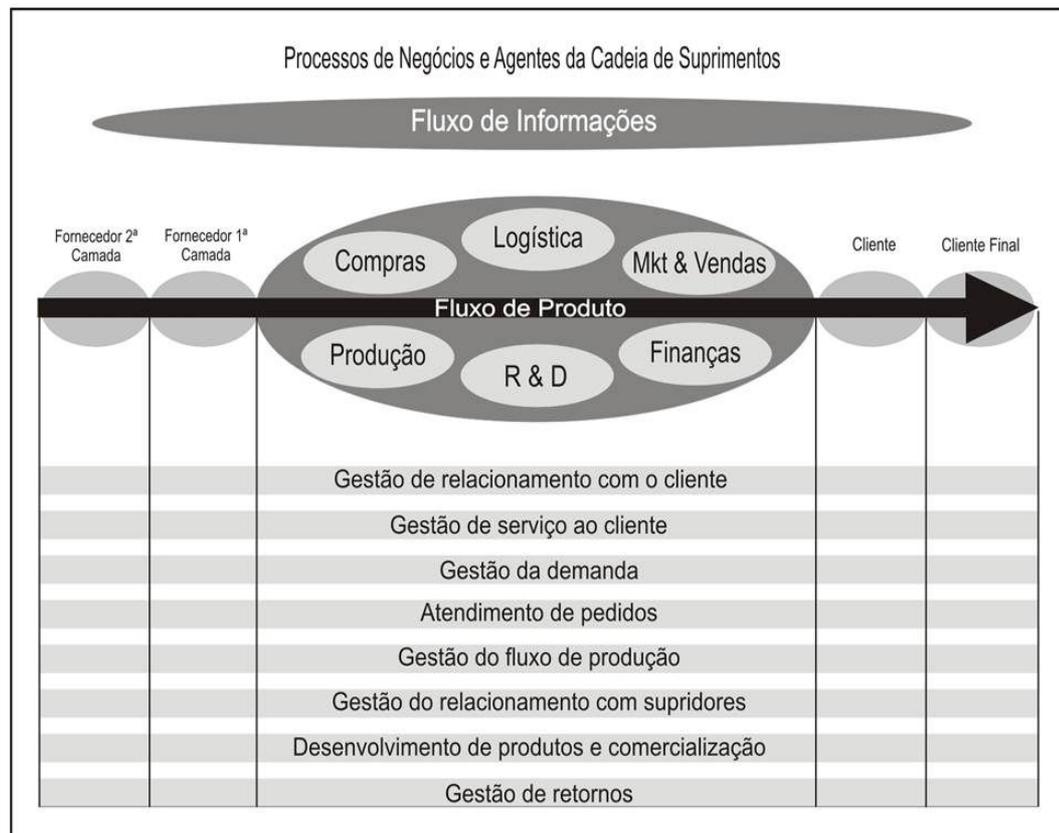
Os processos de negócios devem primeiramente constituir a estratégia empresarial, ou seja, devem fazer parte do processo gerencial da empresa foco; estando os processos de negócio organizados e integrados internamente, a empresa foco passa a ter a possibilidade de estender esta integração aos demais componentes da cadeia de suprimentos. Para repensar assim, a organização de uma empresa, é necessário reavaliar os processos de negócios de outras empresas, integrando processos interorganizacionais com clientes, fornecedores e prestadores de serviços, ao longo da cadeia de suprimentos (HANDFIELD; NICHOLS, 1999).

A identificação dos processos de negócio necessários ou críticos à cadeia de suprimentos e que devem ser integrados aos demais membros que compõem a cadeia, podem variar caso a caso, de sorte que haverá a necessidade de integrar apenas um processo de negócio, como também a possibilidade de se envolver múltiplos processos ou até mesmo todos eles.

Porém, integrar e gerenciar todos os processos de negócio com todas as empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos seria pouco produtivo ou até mesmo impossível (LAMBERT; COOPER, 2000). Cooper *et al* (1997) dizem que a solução para tal problema é identificar apenas os membros-chave, aqueles críticos para o sucesso da cadeia. Lambert,

Cooper e Pagh (1998) apresentam em seu trabalho oito processos de negócios para integração da cadeia de suprimentos.

Figura 1: Processos de Negócios e Agentes da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Lambert (2010) *apud* Lambert *et al* (1998).

Cada processo possui elementos estratégicos quanto operacionais, ficando a decisão de quanto esforço deve ser dedicado a cada um dos processos de negócios a cargo da empresa foco (LAMBERT, 2003). Para Carvalho (2011), os processos de CRM (Relacionamento com o Cliente) e SRM (Relacionamento com o Fornecedor) são críticos na cadeia de suprimentos, pois coordenam os demais processos. Sendo o modelo de Lambert, Cooper e Pagh (1998), uma referência da abordagem convencional sobre GCS, vale a pena examinar de que forma ele pode se inserir no contexto produtivo na confecção de bonés.

3. METODOLOGIA

Optou-se nesse trabalho por uma pesquisa aplicada ao APL de Bonés no município de Apucarana-PR que, segundo Silva (2005), tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos, que envolvem verdades e interesses locais. A presente pesquisa possui caráter exploratório, pois busca entender e identificar quais práticas de GCS são executadas na cadeia de suprimentos do APL de bonés e quais os processos utilizados.

A seleção da amostra para este estudo foi realizada de forma não-probabilística, tendo em vista que se optou, inicialmente, por selecionar 146 (cento e quarenta e seis) empresas que compõem o APL de bonés na cidade de Apucarana de um total de 146 empresas

que compõem atualmente o APL de bonés. Em relação à coleta de dados, os procedimentos adotados foram:

- **Pesquisa Bibliográfica:** Para Bagno (2006), consiste em identificar na literatura conceitos, princípios e pressupostos do modelo teórico, a fim de construir uma fundamentação mais precisa para as questões e problemas indicados. O presente trabalho tem sua base no modelo desenvolvido por Lambert, Cooper e Pagh (1998), conforme apresenta a figura 3, no capítulo três do referente trabalho.

- **Pesquisa de Campo/Aplicada:** O método de coleta de dados primários utilizado foi a aplicação de um diagnóstico durante os meses de agosto a outubro de 2013. O modelo do diagnóstico é apresentado no Anexo A do presente trabalho.

A partir da análise dos conceitos levantados na pesquisa bibliográfica, baseados no modelo de Lambert, Cooper e Pagh (1998), sobre a configuração da cadeia suprimentos e sua relação com os dados extraídos da pesquisa de campo, é possível realizar uma análise crítica da pesquisa desenvolvida através de processos de compreensão, sintetização, teorização e recontextualização, conforme apresentam Collis e Hussey (2005). Para análise dos dados coletados, utilizou-se da definição das categorias de análise, a partir dos objetivos do estudo. “A intenção de utilizar categorias é a de agrupar elementos, ideias e expressões em torno de modelos teóricos capazes de sintetizar a análise do estudo de caso selecionado” (ALVARENGA NETO, 2005, p.203).

Para nortear as análises dos resultados com base nos objetivos propostos serão utilizadas as categorias de análise a seguir:

- **Categoria de análise 1:** Aborda dados secundários e tem por objetivo o mapeamento da rede e a configuração atual desta. (Esta análise se baseia na abordagem teórica apresentada sobre configuração da cadeia de suprimentos e a estrutura que a cadeia apresenta atualmente dentro do APL de bonés na cidade de Apucarana);

- **Categoria de análise 2:** Levantamento das práticas e atividades realizadas dentro da cadeia de suprimentos relacionadas aos processos de negócio executados pelas empresas que compõem o APL de bonés. (A categoria de análise busca identificar através da aplicação de um diagnóstico a percepção e as práticas executadas pelos empresários em relação aos processos de negócios. Considera-se importante argumentar sobre tal tema, pois é determinante nas ações estratégicas e operacionais para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos dentro do APL de bonés).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa refletem os dados obtidos através da aplicação do diagnóstico empresarial, em que das 146 empresas selecionadas, 50 responderam ao diagnóstico. Das empresas que responderam ao diagnóstico, 50% se enquadram como empresas de transformação e são responsáveis pela produção de produtos acabados; 30% se classificam como empresas fornecedoras de insumos para o processo produtivo; e 20% das empresas se dividem em fornecedoras de matéria prima e empresas distribuidoras que disponibilizam os produtos acabados aos consumidores finais, possuem em sua maioria até 59 funcionários com um faturamento médio de R\$ 3.600.000, com um tempo de atuação entre 4 e dez anos. O diagnóstico está dividido em oito seções que abrangem os processos de negócio de Lambert (2000). A aplicação do diagnóstico permitiu identificar fatores relacionados à interação das empresas e à aplicação dos processos de negócios em suas atividades.

Em relação aos processos de negócios aplicados à cadeia de suprimentos, foi possível identificar entre as empresas respondentes do diagnóstico alguns fatores comuns entre os processos e algumas particularidades de cada um. De uma forma geral, estas características comuns das empresas se referem aos processos de gestão dos processos de negócios, e se referem aos sub-processos estratégicos, responsáveis pela elaboração de procedimentos para a

execução dos sub-processos operacionais. Os processos de negócio devem constituir a estratégia da empresa, estando organizados internamente, possibilitando assim a sua integração aos demais componentes da cadeia.

Quadro 2: Características dos processos de negócios das empresas que compõem o APL de bonés de Apucarana.

Processos	Características
Gestão de relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo índice de procedimentos para a segmentação de clientes; • Integração com clientes para o desenvolvimento de produtos através do relacionamento pessoal; • Identificação de prioridades dos clientes de forma informal.
Gestão de serviço ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa integração com os processos de CRM • Baixa troca de informações referentes aos pedidos com os clientes
Gestão da demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de planejamento da demanda de forma estruturada. • Previsões de curto prazo (6 meses) • Não há utilização de ferramentas (softwares) para a troca de informações entre clientes e fornecedores.
Gestão de atendimento de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de troca de dados sobre pedidos às partes interessadas. • Processamento de pedidos é feito em termos operacionais
Gestão do fluxo da manufatura	<ul style="list-style-type: none"> • Programação da produção é feita de forma informal. • Inexistência de Comunicação com o processo de processamento de pedido.
Gestão com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos com fornecedores vinculados a um único pedido ou contratos informais.
Processos de desenvolvimento de produtos e comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa participação de clientes e fornecedores no desenvolvimento de produtos e serviços. • Papel operacional dos fornecedores no desenvolvimento de produtos e serviços.

Gestão de retornos	<ul style="list-style-type: none"> • Realização devido aos aspectos legais.
---------------------------	--

Fonte: Autor do Trabalho (2013)

. Estudos realizados por Negrão (2005), e no início da constituição do APL em 2005, indicavam tal fragilidade em termos de gestão que as empresas apresentavam, contudo, apesar dos esforços e ações realizadas pela governança do APL visando o desenvolvimento estratégico e tecnológico das empresas, cerca de sete anos depois de sua consolidação, as empresas ainda apresentam um viés operacional com foco no produto. Através de resultados obtidos com a aplicação do diagnóstico e estudo realizados sobre o tema no referencial teórico foi possível sugerir práticas às empresas que possam contribuir para seu desenvolvimento e fortalecer o segmento de confecções e suas atividades.

O modelo de Aplicação proposto se apresenta da seguinte forma: inicialmente se apresenta um contexto geral do modelo, apontando os pontos gerais em termos gerenciais do APL; em seguida, seguem as observações e sugestões a respeito dos processos de negócio. É evidente que os processos de negócios podem interferir significativamente nos processos estratégicos das empresas, gerando benefícios em termos de redução de custos, maior eficiência do fluxo produtivo, agregação de valor e satisfação dos clientes.

Quadro 3: Modelo de aplicação para a gestão dos Processos de Negócios

Processos de Negócios	Característica	Sugestões de Aplicação
Contexto Geral	Baixo conhecimento estratégico desenvolvendo atividades altamente operacionais, a falta de visão sistêmica e de longo prazo, o imediatismo na obtenção de resultados, centralização do processo e decisões operacionais no empresário, prejudicam a aplicação de metodologias utilizadas para a formalização do planejamento e gestão.	Criação de equipes estratégicas: compostas por membros de áreas-chaves. Realizar reuniões mensais para revisão estratégica e avaliação de mercado. Criar canais de comunicação diretos entre as áreas da empresa. Desenvolver indicadores de acordo com a necessidade de cada empresa para avaliar os processos críticos de sucesso dentro de cada organização. Contratação de consultoria especializada em planejamento estratégico para o auxílio no desenvolvimento estrutural da ação.
Gestão de Relacionamento com o Cliente	Baixo índice de procedimentos para a segmentação de clientes; Integração com clientes para o desenvolvimento de produtos através do relacionamento pessoal; Identificação de prioridades dos clientes de forma informal.	Desenvolver critérios para segmentação de clientes em termos de: Lucratividade, volume de compra, frequência de compra, tecnologia de produto. Criar uma interface com cliente para que o mesmo possa opinar sobre produtos e suas necessidades. Compra do software Linx – específico ao segmento de

		confeções.
Gestão de Serviço ao Cliente	<p>Baixa integração com os processos de CRM</p> <p>Baixa troca de informações referentes aos pedidos com os clientes</p>	Disponibilizar aos clientes acesso em tempo real e online sobre pedidos através de área restrita no site da empresa. Utilizar o software de gestão para integrar as informações de pedidos com as ações de CRM.
Gestão da Demanda	<p>Inexistência de planejamento da demanda de forma estruturada.</p> <p>Previsões de curto prazo</p> <p>Não há utilização de ferramentas (softwares) para a troca de informações entre clientes e fornecedores.</p>	Realizar o planejamento da demanda baseados em informações reais do mercado oriundas do CRM, do processo de Gestão de Serviço ao Cliente e do SRM identificando características dos fornecedores para o atendimento da demanda.
Gestão de Atendimento de Pedidos	<p>Inexistência de troca de dados sobre pedidos as partes interessadas.</p> <p>Processamento de pedidos é feito em termos operacionais</p>	Criar plataforma de dados sobre pedidos as áreas críticas de sucesso da empresa, emitir relatórios diários sobre andamento de pedidos para análise estratégica.
Gestão do fluxo da manufatura	<p>Programação da produção é feita de forma informal.</p> <p>Inexistência de Comunicação com o processo de processamento de pedido.</p>	Realizar Programação do PCP baseado nas informações geradas pela integração entre Gestão da demanda, atendimento de pedidos e do SRM, criar canais de comunicação entre produção e o processamento de pedidos.
Gestão com Fornecedores	<p>Relacionamentos com fornecedores vinculados a um único pedido ou contratos informais.</p>	Criar relacionamentos com fornecedores através da integração de atividades, não apenas contratuais, inserir fornecedores chaves no processo de desenvolvimento de produtos. Definir níveis de desempenho para os fornecedores.
Processos de desenvolvimento de produtos e comercialização	<p>Baixa participação de clientes e fornecedores no desenvolvimento de produtos e serviços.</p> <p>Papel operacional dos fornecedores no desenvolvimento de produtos e serviços.</p>	Inserir Fornecedores e clientes no processo estratégico do desenvolvimento de produtos. Desenvolver alternativas de canais de distribuição para novos produtos.

Gestão de retornos	Realização devido aos aspectos legais.	Criar processos de rastreabilidade dos produtos através do CPRF, desenvolver indicadores referentes a taxa de retornos, causas, custos, produtos reaproveitados, ganhos em marketing e finanças. Operacionalizar o ciclo de retorno.
---------------------------	--	--

Fonte: Autor do trabalho (2013)

De uma forma geral, as sugestões apresentadas visam inicialmente à estruturação estratégica dos processos de negócios, tendo em vista que a pesquisa realizada identificou que as atividades executadas pelas empresas possuem um viés operacional. A identificação de questões essenciais à gestão e comuns a várias empresas incita os empresários a repensarem seus processos, levando-os à organização de suas estruturas e formalização de áreas essenciais ao desenvolvimento empresarial.

5. CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa expõem a fragilidade estratégica que o APL ainda apresenta, e evidencia o papel operacional das empresas dentro da cadeia, fato que se intensifica na condição que o APL possui, por não estar totalmente estruturado, e as empresas não conseguem desenvolver um grau de interação esperado.

A análise dos dados indica que apesar dos esforços realizados pela governança visando à expansão do conhecimento entre as empresas, a especialização de insumos e serviços de apoio industrial e a polarização geográfica do mercado de trabalho, exigem das empresas uma maior profissionalização, e revelam ainda o viés amador para alguns processos. As empresas se apresentam sob um viés vulnerável à perda de competitividade. A pesquisa observou ainda o direcionamento operacional das empresas, o baixo fluxo de informações entre os processos e o não desenvolvimento de indicadores para medir a eficiência dos processos. As empresas não possuem um planejamento sistematizado e exibem características comuns como: falta de visão de longo prazo, imediatismo na obtenção de resultados, desconhecimento de metodologia para a formalização de planejamento e gestão.

Em relação aos processos de negócios a pesquisa pôde observar que existe um baixo nível do fluxo de informações e de integração entre os processos chaves de CRM e SRM, não existem estruturas de planejamento para os processos, tendo suas ações realizadas em termos operacionais; fatores de informalidade se destacam nas atividades de determinados processos; existe também uma baixa integração no desenvolvimento de relacionamentos entre clientes e fornecedores com as empresas. As ações desenvolvidas de forma mais estruturada são realizadas por questões de sobrevivência de mercado ou por aspectos legais exigidos. As empresas não utilizam softwares integrados.

A identificação de questões essenciais à gestão e comuns a várias empresas incita os empresários a repensarem seus processos, levando-os à organização de suas estruturas e formalização de áreas essenciais ao desenvolvimento empresarial. As ações propostas possuem um caráter generalista, considerando-se que o diagnóstico observou aspectos de gestão dos processos de negócios e não suas atividades práticas. No entanto, vale ressaltar a importância da utilização de um software de gestão para as empresas, sugerindo-se a ferramenta Linx específica ao segmento de confecção. Acredita-se que tais ações devam ser intensificadas e ampliadas, assumindo dimensão regional, garantindo perspectivas

crescentemente favoráveis, como ampliação de mercado, diferenciação de produção e qualificação profissional crescente.

A pesquisa apresentou limitações por se tratar de uma pesquisa qualitativa com o intuito de conhecer as práticas gerenciais em relação aos processos de negócio, e não sua aplicabilidade operacional, pois cada empresa possui características específicas em seus processos operacionais, o que pede uma investigação mais profunda empresa a empresa na obtenção de resultados específicos sobre a aplicação operacional dos processos de negócios para estas empresas. Outro fator limitante se apresenta na baixa participação das empresas que responderam o diagnóstico, tendo em vista que das 146 selecionadas apenas 50 responderam, deste modo os resultados da pesquisa possam corresponder a apenas uma parcela das empresas que compõem o APL.

A pesquisa atendeu aos objetivos propostos, é possível identificar a estrutura da cadeia no quadro 2, sendo que a maioria das empresas não realiza revisões constantes das estratégias corporativas, marketing, gestão, gestão de retornos, resposta aos clientes, tendo um foco apenas na gestão da manufatura (produção), outro fator que se destaca é o baixo fluxo de informações entre os processos. Para repensar, assim, a organização de uma empresa, é necessário reavaliar os processos de negócios de outras empresas, integrando processos interorganizacionais com clientes, fornecedores e prestadores de serviços, ao longo da cadeia de suprimentos (HANDFIELD; NICHOLS, 1999). Os processos de negócio devem constituir a estratégia da empresa, estando organizados internamente, possibilitando a sua integração aos demais componentes da cadeia. Assim, tais fatores trazem para a cadeia de suprimentos uma variedade de desafios, desafios estes não apenas tecnológicos, mas também de cunho cultural, organizacional e operacional; em que a integração e o gerenciamento bem sucedido dos processos de negócio entre os membros da cadeia determinará o sucesso final das organizações (SIMON; PIRES, 2003).

BIBLIOGRAFIA

ALVES FILHO, ALCEU G.; et al. Pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos: Evidências de Estudos sobre a Indústria Automobilística. **Gestão e Produção**. V. 11, n. 3 p. 275-288, 2004.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAGAO, Andréa Barcellos de; SCAVARDA, Luiz Felipe; HAMACHER, Sílvio; PIRES, Sílvio Roberto Ignacio. Modelo de análise de cadeias de suprimentos: fundamentos e aplicação às cadeias de cilindros de GNV. **Gest. Prod.** [online], v.11, n.3, p.299-311, 2004.

ARRANJOS produtivos locais do Estado do Paraná: identificação, caracterização e construção de tipologia. Curitiba: IPARDES, 2006. Cooperação técnico-científica. SEPL, IPARDES.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**, Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004.

CENSO industrial do arranjo produtivo local de confecções de bonés de Apucarana no Estado do Paraná. Curitiba: IPARDES: ACIA, 2006. Elaboração IPARDES e Faculdade de Apucarana.

CHEN, H.; DAUGHERTY, P. J.; ROATH, A. S. Defining and operationalizing supply chain process integration. **Journal of Business Logistics**, v. 30, n. 1, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00099.x>> . Acesso em: 22 de Maio de 2013.

CHOPRA, S. & MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias, planejamento e operação**. Tradução de Cláudia Freire. São Pulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Criando redes que agregam valor. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2ª ed., 2007.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M & PAGH, J. D. Supply chain Management: more than a new name for Logistic. **The International Journal of Logistic Management**. V8., n. 1, U.S.A; 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: AMATO NETO, João. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

Golic, S. L., & Mentzer, J. T. (2006). An empirical examination of relationship magnitude. *Journal of Business Logistics*, 27(1), 81-108.

GUARNIERI, PATRICIA; HATAKEYAMA, KAZUO. Formalização da Logística de Suprimentos: Caso das Montadoras e Fornecedores da Industria Automotiva Brasileira. **Revista Produção**. V. 20, n. 2, p. 186-199, 2010.

GUNASEKARAN, A; PATEL, C; MCGAUGHEY, R. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p. 333-347, 2004.

HANDFIELD, ROBERT B.; NICHOLS, ENERST. L. **Introduction to supply chain Management**. U. S. A.: Prentice Hall, 1999.

HOVART, L Collaboration: The Key to Value Creation in Supply Chain Management. **Supply Chain Management**, v.6, n. 5, p. 205-207, 2001.

HUMPHREY, J.; SCHIMTZ, H. "Trust and inter-firm relations in Developing and Transition Economies". IDS- University of Sussex, England. Innovation and production, **American Economic Review** 86(4): 253-273,1998.

IPARDES. **Perfil municipal de Apucarana**. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br>>. Acesso em: 24 jul. 2006.

LAMBERT, D. M. **Supply chain management: process, partnerships, performance**. 3 edição. SCMI: Flórida, 2008.

LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Ed. Supply Chain Management Institute, 2a ed., 2006.

LAMBERT, D. M. Supply Chain Management: What does it involve? **Supply Chain & Logistics Journal**, 2001. Disponível em: <<http://www.dqpec.net/logistics/zi/html/Supply%20Chain%20Management.htm>> Acesso em: 03 de Maio de 2013.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C., PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation issues and research opportunities. **The international Journal of Logistics Management**. V.9. n.2, 1998.

LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. Supply Chain Metrics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, 2001.

LAMBERT, D. M; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, D.; CHRISTOPHER, M. Editorial. *International Journal of Logistics Management*, v. 14 issue 2,p.1, 2003.

LAMBERT, D.M. Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 25/1, pp.4-17, 2010.

Masqueto, C. D., Sacomano, M. Neto & Giuliane, A. C. **Identificação de arranjos produtivos locais: o caso do arranjo produtivo local do álcool de Piracicaba**. *Gestão e Regionalidade*, (26)77, 75-87, 2010.

MDIC. Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Informações sobre as políticas públicas para Arranjos Produtivos Locais através da SDP - Secretaria de Desenvolvimento da Produção.

MEDEIROS, M.F.; COSTA, B.K.; SOUZA NETO, M.V. A tecnologia da informação como fator de competitividade em um arranjo produtivo Local (APL): O caso da carcinicultura do Rio Grande do Norte. **Rev. Cent. Admin.**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 36-47. Ago. 2007.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, 2001. [http:// dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x](http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x)

NEGRÃO, (2005) Oportunidades e desafios para o fortalecimento dos APLs no Paraná: uma análise dos processos de gestão em indústrias do APL de bonés – Apucarana, in Arranjos Produtivos Locais no Paraná, Concurso IEL – Paraná de Monografias sobre a relação Universidade/Empresa, p. 245 - 278

PEREIRA, J.A. **Estudo sobre a difusão de conhecimentos por interação no Arranjo Produtivo Local de Apucarana-PR.** (Tese de Doutorado). Piracicaba: Unimep, 2013.

PIRES, S.R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, estratégias, práticas e casos.** São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, S.R.I. **Gestão Estratégica da Produção.** Piracicaba: Ed. Unimep, 2005.

PIRES, Sílvio Roberto Ignácio e SACOMANO NETO, Mário. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. **Revista Produção.** [online]. 2010, vol.20, n.2, pp. 172-185. Epub 21-Maio-2010. ISSN 0103-6513.

PORTER, M. E. _____ What is strategy? **Havard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Havard Business Review**, p. 73-93, Mar./Apr. 1990.

RABELLOTTI, R. Existe um modelo de distrito industrial? Distritos de calçado em Itália y México comparados. **Informe de Coyuntura**, La Plata, CEB, ano 7, n.67-68, p.89-110, jun./jul. 1997.

SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Oswaldo. M.S. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 16, p. A132, 2009.

SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 201-219, 2001.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, v.27, n.9, p.1503-1514, 1999.

SIMON, Alexandre T. **Uma metodologia para avaliação do grau de aderência das empresas a um modelo conceitual de gestão da cadeia de suprimentos.** Tese (Doutorado). PPGEP-UNIMEP, 2005.

TEIXEIRA, R.; LACERDA, D. P. **Gestão da cadeia de suprimentos: análise dos artigos publicados em alguns periódicos acadêmicos entre os anos de 2004 e 2006.** *Gestão da Produção*, v. 17, n. 1, p. 207-227, 2010.

VOLLMANN, T.E., CORDON, C., HEIKKILA, J.: **Teaching Supply Chain Management to Business Executives.** *International of Production and Operations Management*. Vol. 9, 2000.