

**“O DILEMA DO PRISIONEIRO”: GESTÃO DE INFORMAÇÃO PARCERIA E
INTEGRAÇÃO EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

**"THE PRISONER'S DILEMMA" INFORMATION MANAGEMENT PARTNERSHIP
AND INTEGRATION INTO SUPPLY CHAINS**

Hélida Mara Gomes Norato

Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP

helidanorato@gmail.com

Thiago de Sousa Barros

Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP

tsousabarro@gmail.com

Submissão: 19/12/2016

Aprovação: 06/07/2017

RESUMO

Gerente de processos em indústria de confecções se vê diante de uma importante decisão: a definição de medidas capazes de minimizar constantes atrasos de entrega por parte de fornecedores. Esses problemas refletem diretamente no resultado geral de uma cadeia de suprimentos. Como os sistemas de informação são capazes de: (i) viabilizar padronização e unificação de documentos; (ii) conduzir à redução das ambiguidades e (iii) fomentar a disseminação de estratégias e planejamentos necessários ao alcance dos objetivos de negócios das empresas envolvidas? De que forma o desenvolvimento de novos fornecedores é capaz de viabilizar a consolidação de planejamentos e metas, e a sistemática troca de informações? E ainda, como motivar comportamentos colaborativos em prol da melhoria no desempenho de empresas que compõe a cadeia de suprimentos? O caso apresentado pode ser aplicado para contribuir na consolidação de conhecimentos nas áreas de estudo de Gestão da Cadeia de Suprimentos e Gerência de Informação. O caso também aborda alguns aspectos de: (i) trabalho artesanal e indústria criativa; (ii) empresas familiares, (iii) sucessão, (iv) cultura organizacional, além de colaborar para reflexões sobre o papel dinâmico de um administrador de empresas.

Palavras-chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos, Sistemas de Informação; Desenvolvimento de Novos Fornecedores.

Process manager in the fashion industry faces an important decision: the definition of measures able to minimizing the constant delays in delivery by suppliers. These problems reflect the overall result of a supply chain. How information systems can: (i) enable the standardization and unification of documents; (ii) lead to reduced ambiguities and (iii) encourage the dissemination of strategies and planning necessary to achieve the business objectives of the companies involved? How does the development of new suppliers allow the consolidation of planning and targets and the systematic swap of information? How to motivate collaborative behaviors to improve the performance of the companies in the supply chain? The presented case can be applied to contribute for consolidation of the knowledge in following study field: Supply Chain Management and Information Management. The case also addresses some aspects of: (i) handcraft work and the creative industry; (ii) family businesses, (iii) succession, (iv) organizational culture, in addition to collaborating for reflections on the dynamic role of a business administrator.

Keywords: Supply Chain Management, Information Systems; Development of New Suppliers.

O Caso

A semana começou difícil para o administrador de empresas João Arthur, gerente de processos em uma indústria de confecções, a Paddia Indústria & Comércio Ltda. A bolha de atrasos nas entregas de fornecedores, que cresceu enormemente, ameaça estourar na gerência financeira. Naquela terça-feira, com o sentimento de estar de mãos atadas, sentou-se na sua sala durante o horário de almoço da produção, momento em que o ambiente fabril é silencioso. João Arthur pensou no que poderia fazer, que ações tomar para minimizar os problemas de programação da produção originados pelos constantes atrasos de fornecedores. Porque as informações transmitidas da indústria de confecção para seus fornecedores não surtiam efeitos em relação ao cumprimento de prazos?

Com sede na capital mineira, a Paddia Indústria & Comércio Ltda. cujo nome fantasia é “Mabel Magalhães” iniciou suas atividades na década de 1980, quando apresentou ao mercado coleções sofisticadas para mulheres. A fundadora da empresa, Mabel Magalhães sempre esteve à frente da empresa, para liderar as decisões relacionadas ao estilo das peças, e administrando parte dos negócios junto com seus filhos Francisco e Cláudia. A fundadora sempre prezava pelo relacionamento estreito com seus colaboradores e fornecedores, em especial aqueles fornecedores que desenvolviam atividades relativas ao acabamento final das peças, como, por exemplo, empresas de bordados. E costumava dizer: “Somos todos uma família”.

Em 2004, com o falecimento da empresária Mabel, a empresa passa a ser administrada pelos filhos da antiga proprietária, a saber: Francisco e Cláudia Magalhães. Apesar de se mostrarem sempre presentes nas atividades da confecção, os dois demoraram algum tempo para entenderem plenamente toda a situação estratégica e de produção da firma, algo considerado comum nos processos de sucessão em empresas familiares. E por isso, não realizaram profundas mudanças no estilo de gestão. Francisco e Cláudia estavam interessados em garantir a continuidade da empresa e principalmente em promover o crescimento e expansão dos negócios.

Com o passar dos anos, crescimento de vendas, novas criações, peças modernas e com alto padrão de qualidade, a empresa torna-se destaque no cenário de confecções brasileiro. Assim, a “Mabel Magalhães” melhorava seus resultados e conquistava novos clientes no cenário nacional e internacional. E com a expansão de mercado a empresa, precisou expandir a sua cadeia de fornecedores que desenvolviam atividades relativas ao acabamento final das peças.

A nova geração a frente dos negócios dessa empresa de médio porte, promoveu algumas alterações estratégicas e de gestão e integrou outros profissionais ao quadro funcional da empresa, sempre preocupada com a profissionalização das atividades internas. João Arthur era um desses profissionais, administrador de empresas, assumiu em 2005 a gerência de processos dessa confecção e iniciou a implantação de sistemas de informação gerenciais na Paddia Indústria & Comércio Ltda. Implantação essa, que durou um longo período, e não foi nada fácil, principalmente devido a traços fortes da cultura organizacional, como: “o sentimento de família” deixado pela fundadora, que influenciava diversas relações internas e externas à empresa.

O espírito familiar interferia na gestão de relacionamento com fornecedores. Dessa forma, diversas informações relacionadas a muitos dos processos eram conduzidas na base da

confiança mútua. Essa cultura, por vezes, dificultava procedimentos para armazenar, tratar e fornecer informações necessárias para sustentar processos internos da organização. E para João Arthur essa característica cultural interferia de forma direta nos resultados, contribuía para que os prazos determinados não fossem cumpridos como programado pelos fornecedores.

Os graves atrasos em entregas dos fornecedores causavam impactos na gestão financeira da empresa, por retardarem a realização de faturamentos. Diante dos reflexos dos atrasos João Arthur se perguntava como seria possível reverter essa situação de constantes atrasos por parte de fornecedores críticos como empresas de bordados? A reestruturação de relacionamentos com esses fornecedores seria viável? Como as informações transmitidas pela confecção poderiam ser de fato absorvidas por eles? Como seria possível que fornecedores críticos, como empresas de bordados, realizassem procedimentos para armazenar, tratar e fornecer informações necessárias para sustentar processos internos da organização?

Mediante a tantos questionamentos, João Arthur, lembrou-se especificamente de Luciene Dutra, proprietária de uma das inúmeras empresas fornecedoras, que possuía um perfil empreendedor e sempre demonstrava muito interesse. Resolveu entrar em contato com ela e conduzir uma conversa informal na tentativa de obter algumas respostas para suas questões. A conversa foi bem amistosa e durou um longo tempo, como o processo produtivo deste fornecedor e dos demais, envolve um trabalho artesanal, há uma grande dependência em relação à mão de obra. E um relato de Luciene ficou em sua mente: “Eu não sei mais o que fazer cobro das pessoas, mas elas não cumprem os prazos, não respeitam ou registram as datas de entrega programadas, as vezes penso que elas não conhecem as datas e as implicações dos atrasos”.

João Arthur pensou, as nossas impressões são similares, os problemas que vivencio aqui em maiores proporções são semelhantes àqueles narrados por Luciene. João Arthur saiu para almoçar e seu pensamento permaneceu centrado naquela questão. Quando retornou do almoço a gerente de produtos da empresa Cláudia Magalhães, uma das diretoras da empresa lhe sugeriu que realizasse uma visita naquele dia, no mínimo a dois das principais empresas de bordados, fornecedores. E João Arthur julgou ser uma ótima ideia para verificar como eram desenvolvidos os processos de informações nesses fornecedores para controle de produção e prazos. Ele gerou alguns relatórios gerenciais e reuniu diversas informações que julgava pertinentes relativas aos fornecedores em questão e partiu para realizar as visitas.

João Arthur escolheu ir primeiro a empresa fornecedora da qual Luciene era sócia proprietária. Ao visitar a empresa fornecedora, ele ficou supresso com as condições do ambiente produtivo, uma desordem completa e assustadora, na qual não era possível encontrar nada. Os recursos utilizados para controlar as informações eram precários e estavam na mesma desordem do ambiente produtivo. Além disso, as informações eram controladas em um emaranhado de manuscritos, que não eram compreensíveis a outras pessoas. João Arthur apenas tentou expor para Luciene e seu sócio Rodrigo os relatórios gerenciais e as informações que julgava pertinentes relativas aos produtos sobre responsabilidade de tal fornecedor. Ao final da reunião foi embora extremamente preocupado e de certa forma assustado, como era possível obter resultados mediante aquele caos?! Como aquela empresa poderia gerar saídas coordenadas de seus processos?! Por onde começar?!

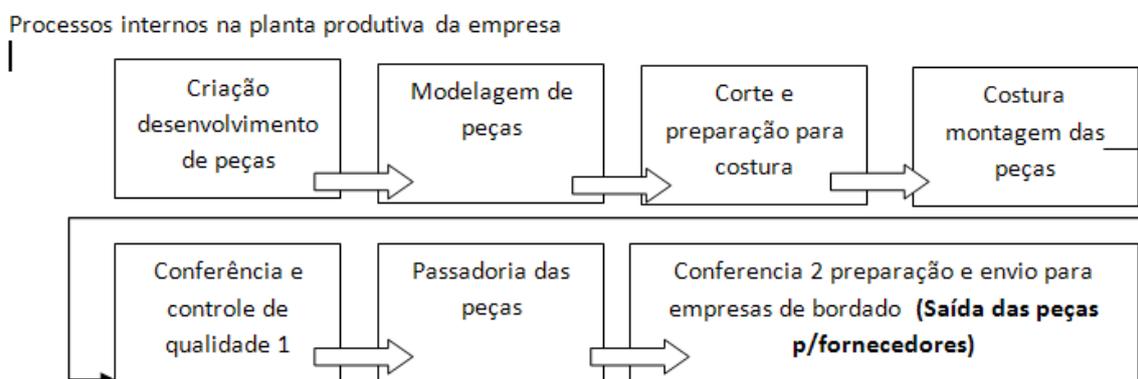
João Arthur foi visitar o outro fornecedor encontrou uma situação mais estável no ambiente produtivo. Porém, em relação às informações necessárias para coordenar os processos a situação era muito semelhante aquela observada em sua primeira visita. A sensação de desconforto e impotência frente à situação se agravava. Para ele os dois primeiros fornecedores que visitará, eram os quais julgava que a estrutura dos processos internos seria

mais próxima de algo planejado e sistematizado. João pensou: se nesses dois fornecedores encontrei um caos, como seria nos demais?!

Nos outros dias daquela semana, João Arthur se dedicou às visitas percorreu todos fornecedores. Ele chegou a cogitar a hipótese de implementar sistemas de informação nesses fornecedores. E pensou também em substituir os fornecedores, porém pensava que uma mudança em pleno processo de bordado das peças, era naquele momento, uma estratégia difícil de ser conduzida. E para viabilizar essa mudança ele precisaria conseguir estabelecer parceria com outras empresas de bordado. E além disso, verificar se essas novas empresas seriam capazes de manter o padrão diferenciado das peças produzidas pela “Mabel Magalhães”. João Arthur tinha uma certeza apenas que uma atitude mais efetiva era necessária, para minimizar os danos causados a empresa pelos constantes atrasos nas entregas por parte dos fornecedores.

A estrutura dos processos produtivos da empresa envolve um sistema de produção que exige a terceirização de certas partes dos processos. A terceirização é necessária porque a produção está, em maior proporção, voltada para linha festa. As peças de vestuário produzidas são extremamente ricas em detalhes e os bordados em pedrarias tem considerável relevância. E exatamente para atender às demandas dos processos produtivos de peças como essas, a empresa conta com uma rede de fornecedores especiais, empresas terceirizadas que realizam os bordados nessas peças. A participação desses fornecedores no processo pode ser resumida como apresentado na figura 1:

Figura 1_ Processos internos na planta produtiva da empresa



Em geral os processos externos à planta produtiva da empresa deveriam ser basicamente conduzidos como apresentado na figura 2:

Figura 2_ Processos externos à planta produtiva da empresa

Processos externos à planta produtiva da empresa



No entanto, não havia uma estrutura rígida de contrato com fornecedores (empresa de bordados) a empresa firmava parcerias pautadas em relacionamentos duradouros, estabelecidos ao longo dos anos de existência da confecção no mercado. Em razão desses aspectos, não utilizava nenhum sistema de contrato e imposição de multas ou qualquer sistema rígido para regular as relações com esses fornecedores. A remessa de peças era formalizada através de relatórios internos, gerados pelo sistema de informação da “Mabel Magalhães”, enviados para essas empresas de bordados. Porém, as empresas de bordados não possuíam qualquer estrutura de sistemas de informação. E assim, tais empresas após realizar os serviços de bordados, oficializam as remessa através de um sistema simples de notas, sem tratar os dados de forma detalhada.

Apesar da opção da empresa “Mabel Magalhães”, ser pautada em relações históricas com os fornecedores (empresa de bordados). Em geral, nesse ramo de confecções, as empresas que trabalham em uma sistemática semelhante, adotam a gestão de relacionamentos com fornecedores. Assim, contratos são firmados, nos quais prazos e sanções são estabelecidos. Outras empresas de confecções com perfil similar desenvolveram parcerias com cooperativas de bordadeiras as quais foram fundadas exclusivamente para atender a demandas dessas confecções.

Em alguns momentos a diretoria da “Mabel Magalhães”, chegou a cogitar a avaliação de estabelecer outra configuração de relacionamento com esses fornecedores (empresas de bordado). Através de um *benchmarking* com outras empresas do ramo de confecções, com linhas de produtos semelhantes, foram observadas outras dinâmicas bem sucedidas de relacionamento com esse tipo de fornecedores. Porém, questões internas relativas à cultura da organização e origem, sobressaíram e a empresa permaneceu inerte em relação à inserção de alterações na dinâmica de relacionamento com os fornecedores.

Assim era possível perceber que havia outras alternativas para conduzir a gestão de relacionamento com esses fornecedores (empresas de bordado). Alternativas essas que seriam capazes de mitigar os efeitos da falta de coordenação desses agentes com a empresa foco dessa cadeia de suprimentos (A confecção: “Mabel Magalhães”,).

A integração em cadeias de suprimentos é geralmente, função dependente de sistemas de informação que viabilizam a: (i) padronização e unificação de documentos; (ii) a redução das ambiguidades e (iii) a disseminação de estratégias e planejamentos necessários ao alcance dos objetivos de negócios das empresas que compõe a cadeia. A integração entre empresas “parceiras” permite que essas se tornem mais fortes, promove a eficácia para toda a cadeia, através de melhorias no controle do processo, o que resulta em alinhamento mais natural para alcance de resultados. Os sistemas de informação (SI), pautados em uma estrutura que possibilita a troca de informações de maneira estruturada, contribuem para aumentar a confiança entre os agentes em uma cadeia de suprimentos. Os SI também auxiliam na

eliminação de comportamentos oportunistas, onde cada agente atua em benefício próprio, sem se preocupar com o resultado global da cadeia.

Apesar de ser uma dinâmica comum, relacionamentos com fornecedores pautados em um sistema que evidência uma espécie de disputa, por prazos, contratos e lucros, novas práticas emergem. A possibilidade de desenvolver novos fornecedores tem se mostrado uma prática eficiente e crescente. Em geral, a metodologia de desenvolvimento de novos fornecedores é baseada em dois propósitos específicos: (i) efetivar alterações de forma ágil para minimizar dificuldades existentes e (ii) fomentar a capacidade dos novos fornecedores de promover evoluções importantes em seus processos. O desenvolvimento de novos fornecedores é uma prática capaz de viabilizar a consolidação de planejamentos e metas e a sistemática troca de informações. E revela-se também, uma prática capaz de motivar comportamentos colaborativos que contribuem para a melhoria de desempenho das empresas que compõe uma cadeia de suprimentos.

Mas mesmo diante de alternativas, para conduzir a gestão de relacionamento com esses fornecedores (empresas de bordado), a “Mabel Magalhães”, não havia conseguido até o momento resolver o problema de atrasos na entrega das peças e isso refletia no fluxo de caixa da empresa, pois inviabilizava o faturamento. E para João Arthur outra face desse problema ainda estava por vir: Se nos próximos 30 dias os atrasos não fossem equacionados o prazo de entrega da coleção vigente expiraria e os clientes da “Mabel Magalhães”, não receberiam mais as peças pedidas. Pois, as coleções sofisticadas apresentadas ao mercado dependiam da dinâmica do cenário da moda que era alterada a cada estação do ano. João Arthur se viu novamente pensativo em sua sala e conclui que era necessário envolver imediatamente os diretores da empresa para tomar uma medida mais efetiva. Ele pensava em alguma medida capaz de reduzir os efeitos negativos dos atrasos de entrega por parte de fornecedores (empresas de bordado). E também, que a definição dessa medida deveria ocorrer naqueles dias, devido à possibilidade de expirar o prazo de entrega para os clientes da “Mabel Magalhães” nos próximos 30 dias.

Situação Problema

A situação problema consiste em escolher as medidas mais efetivas para minimizar os problemas de constantes atrasos de entrega por parte de fornecedores (empresas de bordado).

A disseminação de sistemas de informação para fornecedores, naquele momento envolveria a capacitação dos gestores das empresas fornecedoras, suporte e a dedicação de equipe interna da “Mabel Magalhães” para viabilização desse processo, já que as empresas de bordado não teriam condições de realizar essa implementação. A disseminação de sistemas de informação para fornecedores poderia representar importante contribuição, mas talvez os benefícios fossem percebidos em longo prazo. E a necessidade de assumir a capacitação dos gestores das empresas fornecedoras envolveria um grande esforço de trabalho e tempo da equipe interna da “Mabel Magalhães”. A empresa precisava conseguir avaliar a viabilidade e os reflexos de envolver sua equipe em mais um projeto. Entretanto, a empresa julgava a princípio que essa alternativa apresentava maior relação com a sua história.

O desenvolvimento de novos fornecedores implicaria em uma mudança em pleno processo de bordado das peças, além da necessidade de estabelecer novas parcerias com outras empresas de bordado. Sobretudo, de alguma forma a necessidade de verificar se essas novas empresas seriam capazes de manter o padrão diferenciado das peças produzidas pela “Mabel Magalhães”. O desenvolvimento de novos fornecedores estava atrelado a questões de trabalho artesanal e indústria criativa. E a oferta de mão de obra capacitada para o trabalho artesanal de peças bordadas para confecções não era abundante. A reversão desse quadro de

escassez de mão de obra para o trabalho artesanal e indústria criativa, poderia envolver ações de longo prazo. A empresa estava ciente que o desenvolvimento de novos fornecedores nesse ramo era uma tendência e uma prática já estabelecida por seus concorrentes.

Dentre as duas primeiras medidas cogitadas: disseminação de sistemas de informação para fornecedores, ou o desenvolvimento de novos fornecedores, a diretoria da “Mabel Magalhães” conseguia perceber algumas dificuldades em sua adoção. Porém, os gestores da empresa ainda se questionavam se existiria outra opção viável para gerir o relacionamento com esses fornecedores? Qual seria a melhor alternativa para resolver o problema de atrasos nas entregas e garantir o padrão diferenciado das peças produzidas?

A empresa estava ciente da urgência na definição e adoção de medidas para resolver o problema de atrasos nas entregas, afinal os danos causados por tais atrasos eram de considerável impacto. Encontrar a alternativa mais adequada para equacionar os atrasos nas entregas, permitiria a empresa reduzir impactos negativos no fluxo de caixa, devido ao baixo faturamento. E também evitaria problemas futuros com os clientes em decorrência da lentidão na entrega de pedidos. Ou seja, a definição e adoção de medidas, para solucionar os atrasos, era questão premente de suma importância para o momento atual e para a sobrevivência da empresa.

Síntese das Notas de Ensino

Áreas de conhecimentos a que se destina o caso

O propósito central do caso de ensino apresentado é versar sobre práticas de gestão de relacionamento com fornecedores em Cadeia de Suprimentos (CS), em um contexto específico para a cadeia de uma empresa do ramo de confecções. Em análises às necessidades de estruturação de Sistemas de Informação (SI) para promover melhorias nas funções e processos das empresas que compõe a cadeia de suprimentos. Em razão da representatividade dos temas apresentados, objetivou-se estruturar um caso de estudo capaz de incentivar a análise de dois aspectos em particular: (i) a gestão de relacionamentos em cadeias de suprimentos, para coordenação de fluxos em processos mais eficazes para gerar resultados almejados por todos os agentes da cadeia; (ii) as principais funções e representatividade de sistemas de informação para controlar e apoiar a gestão de fluxos ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Com intuito de representar esses dois aspectos, foi proposto o caso de estudo da empresa “Mabel Magalhães” uma confecção cuja razão social é Paddia Comércio e Indústria Ltda.

Forma de obtenção de dados

Para o desenvolvimento do caso os métodos de pesquisa empregados envolvem: pesquisa bibliográfica; levantamento de informações secundárias pertinentes à indústria têxtil e de confecções; coleta de dados na empresa objeto do estudo. O processo de coleta de dados foi observação participativa, na planta produtiva da empresa “Mabel Magalhães”, realizada pelo gestor de processos da empresa, tratado no caso como João Arthur.

Objetivos pedagógicos

Este caso de ensino objetiva expor as perspectivas que circundam a gestão de relacionamentos em cadeias de suprimentos e como os sistemas de informação são capazes de apoiar esse processo e contribuir para a gestão efetiva de informações e alcance de objetivos. De modo geral, esse caso tenciona apresentar aos alunos a relevância da gestão de relacionamento em

cadeias de suprimentos para as empresas e a importância de sistemas de informação em gestão da cadeia de suprimentos, pois esses representam facilitadores no alcance dos objetivos gerais da CS, direcionam a coleta de informações em prol de objetivos e conferem visibilidade aos processos de operação e gestão da CS. Além de acesso à informação o SI permite a CS analisar, planejar e controlar suas atividades e possibilita a colaboração e integração entre os agentes que compõe a cadeia. Contudo, o objetivo global do caso é expor aos alunos a importância de sistemas de informação para a gestão de relacionamentos em cadeias de suprimentos, considerando-se que atualmente as empresas não competem mais de forma isolada, mas sim entre cadeias de suprimentos. Avaliar a gestão de relacionamentos em cadeias de suprimentos pautada em sistemas de informação é importante para promover um compartilhamento maior da informação detalhada de capacidade e demanda em CS, capaz de resultar em uma maximização de geração de valor para todos os estágios da cadeia.

Público-alvo

O presente caso foi desenvolvido para ser empregue tanto em cursos de graduação como de pós-graduação. É recomendável que os estudantes estejam ou já tenham cursado as disciplinas de Gestão da Cadeia de Suprimentos e Sistemas Integrados de Gestão. Em face das competências alcançadas, os alunos serão capazes de assimilar como apoiar processos de tomada de decisão coerentes com: infraestrutura de informação; níveis de eficiência e capacidade de resposta para cadeias de suprimentos. Através de sistemas de informação que promovam alinhamento estratégico e representem orientações específicas sobre a melhor maneira de projeção/visão da empresa em realidade.

Em geral, esse caso poderá ser adotado de forma indeterminada em cursos de MBA, mestrado e doutorado, considerando-se que os alunos anteriormente já desenvolveram conhecimentos relativos a essas disciplinas. De tal modo que esse caso é recomendável especialmente para os cursos que incluem Gestão da Cadeia de Suprimentos e Sistemas de Informação.

O caso é capaz de ser contributivo para gestores de pequenas e médias empresas envolvidos em gestão de relacionamentos com fornecedores e clientes como uma estratégia de obtenção e manutenção de vantagem competitiva. Além disso, o caso poderá auxiliar aos gestores a analisar a e apoiar processos de tomada de decisão coerentes com: infraestrutura de informação; níveis de eficiência e capacidade de resposta para cadeias de suprimentos nas quais estejam inseridos, e é claro para a sua própria empresa.

Estratégia de ensino

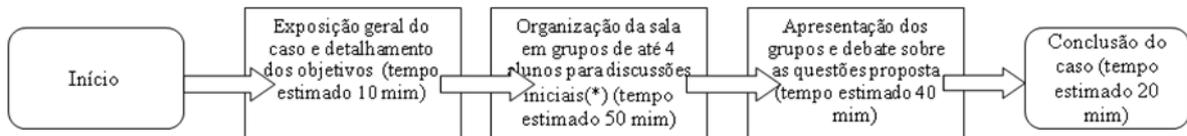
É recomendável que o caso seja empregado ao decorrer de uma aula com aproximadamente duas horas de duração. Para tal, é essencial que os alunos sejam orientados a realizar a leitura prévia do caso, desta forma eles estarão aptos a discutir avaliar e construir respostas para as seguintes questões:

- Avalie e explique como o sistema de informação adotado por agentes da cadeia de suprimentos é capaz de representar um facilitador para os objetivos gerenciais da cadeia de suprimentos na qual a empresa esta inserida?
- Quais os impactos à coordenação (negativos e/ou positivos) que as ações de fornecedores podem exercer na cadeia de suprimentos? Dê um exemplo relacionado à cadeia de suprimentos na qual a empresa “Mabel Magalhães” exerce governança?

- Como é possível alcançar gestão proativa na coordenação de relacionamentos na cadeia de suprimentos? O caso da cadeia de suprimentos na qual a “Mabel Magalhães” está inserida apresenta alguma ação relacionada à gestão proativa? Em caso positivo mencione, explique. (Cite explique principais aspectos relativos) Em caso negativo mencione um exemplo relacionado, e argumente sobre cada um dos aspectos para esse exemplo.
- As características necessárias para que os sistemas de informação sejam capazes de apoiar os processos de toma de decisão em cadeias de suprimentos envolvem: disponibilização de forma objetiva; acessibilidade e acurácia. Avalie os impactos proporcionados à cadeia de suprimentos da “Mabel Magalhães” pela existência ou ausência dessas características no SI da cadeia.

Para promover a discussão e análise do caso apresentado, um esquema para utilização do caso será exposto de forma pormenorizada. Cabe resaltar que para sistematizar a aplicação do caso considera-se a disponibilidade de duas horas aula. A figura 3 apresenta um breve roteiro para desenvolvimento do caso.

Figura 3_ breve roteiro para desenvolvimento do caso.



Para promover a conexão dos alunos com a decisão realmente tomada pela “Mabel Magalhães” e aproxima-los ao mundo da prática, segue breve resumo da solução adotada pela empresa nesse caso. Pautada principalmente em questões culturais da empresa, a opção escolhida por sua diretoria foi: a disseminação de sistemas de informação para fornecedores. A empresa optou por promover a capacitação dos gestores das duas principais empresas fornecedoras, através de suporte e dedicação de equipe interna da “Mabel Magalhães” para viabilização desse processo, já que as empresas de bordado não teriam condições de realizar essa implementação. A diretoria da “Mabel Magalhães”, julgou que devido aos problemas que enfrentava e estava por enfrentar, como: problemas no fluxo de caixa e a possibilidade de expirar o prazo de entrega das peças pedidas para os clientes, a estruturação de empresas da sua cadeia de suprimentos mostrava-se a alternativa mais apropriada. Para a coleção vigente, a empresa com essa medida, conseguiu reduzir impactos danosos à sua imagem perante aos clientes ao registrar um percentual de 12% pedidos não entregues devido à expiração do prazo de entrega. Sem a adoção de medidas para reduzir os efeitos negativos dos atrasos de entrega por parte de fornecedores (empresas de bordado) a previsão seria de aproximadamente 30% de pedidos não entregues devido à expiração do prazo.

Como o início do processo de capacitação das duas principais empresas fornecedoras para a implementação de sistemas de informação, a diretoria da “Mabel Magalhães” percebeu reflexos positivos em envolver esforço de trabalho e tempo da equipe interna junto as empresas que compõem sua cadeia de suprimentos. A diretoria julgava que em longo prazo conseguiria através de melhorias no controle do processo, promover um alinhamento mais natural para alcance de resultados e garantir o comprimento de prazos. Os sistemas de informação (SI) possibilitavam a troca de informações de maneira estruturada, contribuíam para aumentar a confiança entre os agentes em uma cadeia de suprimentos.

Indicação da literatura básica para a consecução dos objetivos de aprendizagem

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. *Gestão da Cadeia de Suprimentos e logística*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CORRÊA, H.L. *Gestão da rede de suprimentos: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2010.

DENNIS, A.; WIXOM, B. H. *Análise e projeto de sistemas*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

GOMES, C.F.; RIBEIRO, P.C. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Thomson Corporation, 2004.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de Informação Gerenciais*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2004.

SIQUEIRA, M. C. *Gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

TURBAN, E; RAINER, R. K; POTTER, R. E. *Administração de tecnologia da informação: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.