

ESTUDO DE CASO SOBRE GRAU DE ADERÊNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA DO INTERIOR DE SÃO PAULO

Natalia Troccoli Marques da Silva (Universidade Estadual Paulista (UNESP/FCE/Tupã))
nati_tms@hotmail.com

Eduardo Guilherme Satolo (Universidade Estadual Paulista (UNESP/FCE/Tupã))
eduardo.satolo@unesp.br

Sergio Silva Braga Junior (Universidade Estadual Paulista (UNESP/FCE/Tupã))
sergio.braga@unesp.br

Renato Luis Garrido Monaro (Centro Universitário de Jaguariúna)
prof.renatomonaro@gmail.com



A gestão de cadeia de suprimentos é a denominação utilizada para as relações de mercado entre as empresas, seus fornecedores e clientes, levando em consideração a necessidade de uma relação de confiança e parceria entre as partes. O objetivo desse artigo é analisar o nível de aderência da gestão de cadeia de suprimentos em uma indústria moveleira do interior de SP. Para tanto aplicou-se o modelo elaborado por Simon (2005) para verificar o grau de aderência da empresa à metodologia de gestão de cadeia de suprimentos. O estudo de caso demonstrou que a empresa apresenta um grau médio de aderência a metodologia proposta, indicando que existem melhorias a ser aplicadas nos procedimentos da empresa. Constatou-se que a empresa realiza processos de forma adequada dentro da gestão de cadeia de suprimentos, entretanto estudos futuros sobre os processos de negócios, gestão do serviço ao cliente e gestão do relacionamento com fornecedor foram indicados.

Palavras-chave: processos de negócios, indústria de móveis, avaliação, melhoria de processos, gestão da cadeia de suprimentos.

1 Introdução

Existem muitas definições acerca do conceito de cadeia de suprimentos e existe uma falta de consenso de autores para essas definições, ou seja, as definições são comumente estabelecidas de acordo com o que acreditam ser o mais apropriado para a situação que está sendo observada (ELLRAN, COPPER, 2014).

Mesmo não existindo um consenso ou uma definição universal, os autores concordam que a Gestão de Cadeia de Suprimentos, conhecida por sua sigla derivada do inglês SCM – *Supply Chain Management*, tornou-se foco de pesquisas acadêmicas e está em constante processo de evolução e desenvolvimento de acordo com as mudanças ocorridas no mercado e na relação entre os seus participantes (ELLRAN; COPPER, 2014).

Não há um único setor produtivo que não tenha a necessidade de se preocupar com a sua própria cadeia de suprimentos. Qualquer melhoria tem impacto direto na competitividade das empresas. A questão que se apresenta é como medir, controlar e avaliar a eficiência de uma gestão da cadeia de suprimentos aplicada no setor moveleiro.

Vale ressaltar que, segundo Brainer (2018), a indústria moveleira está concentrada principalmente nos estados de Minas Gerais, Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, somando 73,1% dos estabelecimentos desse ramo. Esses estados são também os maiores plantios de florestas, geradoras da matéria prima para este segmento industrial.

O objetivo deste trabalho é aplicar métodos para a avaliação de aderência da empresa a um modelo conceitual de gestão da cadeia de suprimentos em uma indústria moveleira da cidade de Tupã/SP. Como objetivos específicos tem-se a identificação das falhas na gestão da cadeia, o mapeamento de caminhos a serem seguidos para a solução dos problemas e a melhoria das relações buscando benefícios para as partes envolvidas na referida cadeia de suprimentos.

2 Fundamentação conceitual

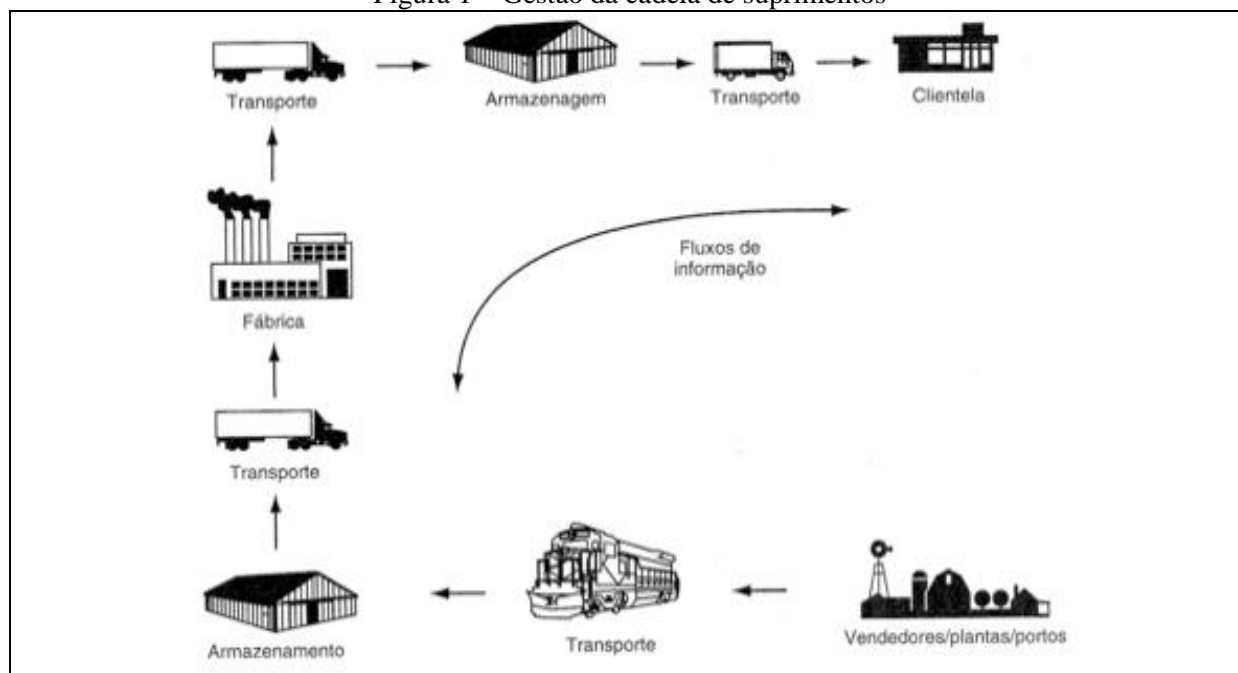
2.1 Definição de cadeia de suprimentos

A Gestão de cadeia de suprimentos é definida como a forma que a empresa mantém seus relacionamentos com os participantes do processo, seja a jusante ou a montante. Conforme ilustrado na Figura 1. Dessas relações surgem parcerias que tanto auxiliam no desenvolvimento da empresa quanto promovem melhoria nos processos, beneficiando todas as partes da cadeia (ELLRAN, COPPER, 2014).

A gestão da cadeia de suprimentos está relacionada com várias áreas da empresa, conforme afirmaram Ellran e Cooper (2014).

Assim, mesmo quando o SCM é visto como uma função, há ênfase na interorganizacional coordenação intraorganizacional, evitando mentalidade de silo funcional. A contribuição desta perspectiva é principalmente gerencial, na medida em que ajuda organizações a determinar estruturas apropriadas para atividades de gerenciamento da cadeia de suprimentos. (ELLRAN, COPPER, 2014)

Figura 1 – Gestão da cadeia de suprimentos



Fonte: Ballou 2006

Então a cadeia de suprimento envolve desde materiais, compras, informações, serviços de processamento, transformação, fornecimento, logística e demanda, devendo sempre ser utilizada como vantagem competitiva, algo que agregue valor aos procedimentos da empresa, sobressaindo-se sobre os concorrentes do mercado, utilizando-se de informações transparentes, segmentação de fornecedores, princípios do *lean*, atendimento ao cliente, comunicação eficaz, qualidade total, gerenciamento de estoques, dentre outros (ELLRAN, COPPER, 2014).

Os procedimentos adotados em todos os parceiros estão relacionados com os tipos de empresas, seus objetivos e estratégias, ou seja, são aplicadas de diversas formas em diferentes situações, atendendo a necessidade da empresa em sua forma de gestão. Assim, Christopher (2000) apud Ellran e Cooper (2014), observa que:

Existe um reconhecimento generalizado que os clientes e suas demandas direcionam as atividades cadeias de suprimentos eficazes e usando terminologia como “Cadeias

de suprimentos orientadas pela demanda” podem ajudar a esclarecer essa posição (Christopher, 2000).

A gestão da cadeia de suprimentos está sempre em processo de evolução, buscando melhorias nas relações entre as partes, seja a montante ou a jusante, mas observando a importância das relações para benefícios da empresa, agregando valor aos seus processos.

2.2 Logística e cadeia de suprimentos

De forma incoerente, muitas vezes logística e cadeia de suprimento são temas tratados como sinônimos, demonstrando falta de conhecimento dos processos, já que, na verdade, a logística é apenas uma das partes da gestão da cadeia de suprimentos.

Segundo Ballou (2006) apud (Musetti e Araujo), há distinção entre as definições:

Distingui ambos os termos comparando as duas definições utilizadas por *Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP*, no qual a logística é parte da cadeia de suprimento que planeja, implementa, controla de maneira eficiente e efetiva o fluxo direto e reverso, a armazenagem de produtos, bem como serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender aos requisitos do cliente. Enquanto SCM abrange o planejamento e a gerência de todas as atividades envolvidas na fonte, obtenção (compra), conversão (produção), atividades logísticas, incluindo a coordenação e a colaboração entre fornecedores, intermediários, prestadores de serviços, clientes e outras companhias.

A gestão da cadeia de suprimentos tem uma abrangência estratégica expressiva, aborda as várias relações das negociações dentro da empresa, entre os participantes da cadeia, do início ao fim. A logística efetiva processos desde o armazenamento até a entrega final ao cliente, considerada como um processo dentro da SCM. Busca agregar valor a empresa, de acordo com o desejo dos consumidores, pesquisando a jusante, informações para melhoramento dos processos, utilizando previsão de demanda, seleção de fornecedores, materiais, compras, contratos, movimentações e atendimento ao cliente (SOUZA, 2011).

2.3 Modelos de cadeia de suprimentos

O modelo Cooper, Lambert e Pagh (1997), aborda um conceito onde a gestão de cadeia de suprimentos tem caráter estratégico, com a integração de todos os processos da empresa, envolvendo clientes, fornecedores e sistemas de informação. Para a implementação do negócio é necessário analisar a estrutura da cadeia de suprimentos da empresa, os processos de negócios existentes e os componentes da gestão da empresa, sendo assim utilizando processos-chaves para a implementação desse modelo, sendo eles:

- Gestão do Relacionamento com o Cliente;

- Gestão do Serviço ao Cliente;
- Gestão da Demanda;
- Atendimento do Pedido;
- Gestão do Fluxo de Manufatura;
- Gestão do Relacionamento com Fornecedor;
- Desenvolvimento e Comercialização do Produto;
- Gestão de Retornos.

Dentro de cada processo, existem subprocessos compostos de atividades a serem desenvolvidas. Relacionamento com clientes e fornecedores são as conexões mais importantes dentro dos processos, pois a partir deles, surgiu o atendimento as outras relações (SIMON, 2005).

O modelo *Supply-Chain Council SCOR* (1996) utiliza o *benchmarking* e avaliações para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos da empresa. Este modelo consiste na implantação dos processos:

- Planejar;
- Comprar;
- Fazer;
- Entregar;
- Retornar.

Cada processo deve ser implantando com três práticas: *benchmarking*, utilizados para designar metas a serem atingidas dentro dos processos; reengenharia de processos de negócios, que analisa a situação atual da empresa, entre comprar, fazer, entregar e retornar; e determinar uma situação ideal a ser atingida para análise das melhores práticas, que consiste em auxiliar a empresa a encontrar o caminho desejado (SIMON, 2005).

O modelo SCOR procura aprimorar as relações entre o mercado e a cadeia de suprimentos, trazendo a possibilidade de gerenciar os processos envolvidos no modelo, com a ideia de melhorar o desempenho do processo, desde o planejamento até o retorno de informações dos clientes conseguindo os resultados almejados (SIMON; PIRES 2006).

O modelo de *Bowersox, Closs e Stank* (1999), apresentou a gestão da cadeia de suprimentos nos âmbitos operacional, de controle e de planejamento, muito parecido com o modelo SCOR, aborda os processos de: planejar, adquirir, fazer, entregar, projetar e reprojetar o produto, gestão da capacidade, projetar e reprojetar o processo e medição, o que se identifica

dentro desses processos, os que já foram abordados no modelo SCOR e conforme o autor, não há muitas teorias para o entendimento desse modelo.

No modelo *Srivastava, Shervani, e Fahey* (1999), encontram-se os processos de gestão de relacionamento com clientes, gestão do desenvolvimento de produtos e gestão da cadeia de suprimentos. Sendo que dentro desses processos estão as funções essenciais para o desenvolvimento da empresa, como marketing, vendas, inovação na elaboração de novos produtos, e em relação ao fluxo de materiais dentro da empresa, inclusive o atendimento ao cliente, são processos especificamente relacionados ao marketing (SIMON, 2006).

Mentzer (2001) abordou a relação de várias funções existentes na gestão da cadeia de suprimentos, analisando e gerenciando papéis de segurança e comprometimento, riscos dos relacionamentos e dependência. Busca ordenar os processos que envolvem relacionamentos com fornecedores e clientes, divergências existentes entre as partes para minimizar as falhas nas relações na cadeia de suprimentos.

O modelo de Simon (2005), utiliza uma metodologia para a avaliação do grau de aderência das empresas a uma modelo conceitual de gestão de cadeia, utilizando parâmetros específicos. Este modelo proporciona uma orientação para a análise da cadeia de suprimentos das empresas. A metodologia faz uma revisão de todos os modelos propostos de SCM, buscando aprimorar e sanar as lacunas existentes nos modelos estudados.

Este modelo é uma ferramenta para diagnosticar em qual situação encontra-se a gestão da cadeia de suprimentos, com questionários divididos por eixos de relacionamentos, faz uma avaliação da execução dos processos na SCM. Após o levantamento de dados, deve-se acompanhar os pontos positivos e negativos, propondo soluções, mudanças para os problemas encontrados buscando aperfeiçoar a gestão da cadeia de suprimentos, desfrutando das melhorias ocasionadas pelas alterações implantadas na cadeia (SIMON, 2005).

3 Metodologia

O artigo baseou-se primeiramente em pesquisas bibliográficas sobre os conceitos de cadeia de suprimentos, para a definição do estudo a ser aplicado.

Posteriormente foi aplicado um estudo de caso onde foi possível examinar detalhadamente os assuntos estudados, conseguindo uma visão da real situação da cadeia de suprimentos da empresa.

De acordo com Yin, (2005): “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Na empresa foi analisada a forma da gestão da cadeia de suprimentos, utilizando o modelo de avaliação da cadeia de suprimentos elaborado por Simon (2005), verificando os procedimentos executados nos processos de negócios, os quais possibilitaram a sugestão de adequações ao modelo da empresa, de acordo com a realidade encontrada.

Para a aplicação de questionários, foi entrevistado o gerente administrativo, que além de ter sua função, também é filho e neto dos proprietários e está há 17 anos na empresa, o que lhe fornece liberdade e autonomia para a administração e conhecimento dos conceitos da empresa.

A entrevista foi realizada no dia 20/09/2018, com duração média de 4 horas.

4 Estudo de caso na empresa Fama Móveis

4.1 Histórico da empresa

Fundada em 28/12/1989, inicialmente utilizou estrutura alugada em um barracão localizado próximo a colônia da Fepasa da cidade, localizada na área central.

A empresa busca acompanhar o desenvolvimento tecnológico, tanto de máquinas como de matérias primas na sua produção, utilizando como principal matéria prima chapas de aglomerado, MDP¹ e MDF², e mantendo máquinas computadorizadas e de alta tecnologia para desenvolver produtos de alta qualidade.

Com faturamento anual aproximado de 60 milhões de reais com a produção de 15.000 unidades, possui um quadro de 139 funcionários, dentro de um parque industrial de 40.000 m².

As relações com os atores da cadeia de suprimentos são na sua maioria com grandes controladores do mercado, sendo assim concentra suas vendas, aproximadamente 99%, em um único grande cliente, ou seja, quase toda sua produção é vendida e negociada com esse cliente. Já com os fornecedores, para a compra da matéria prima principal, busca manter

¹MDP: Medium Density Particleboard é um painel de aglomerado constituído de partículas de madeira aglutinadas entre si – com resinas ureicas, principalmente – mediante a ação de temperatura e alta pressão

²MDF: A sigla significa *Medium Density Fiberboard*, em português, placa de fibra de média densidade. Trata-se de um painel de madeira reconstituída, produzido por meio da aglutinação de fibras de madeira com resinas sintéticas e aditivos. As placas de madeira são coladas umas sobre as outras com resina, e fixadas através de pressão.

relação com os maiores fornecedores do mercado, pois já que compram em grande quantidade, comprar direto deles possibilita melhor negociação e redução de custos.

4.2 Apresentação e discussão dos resultados

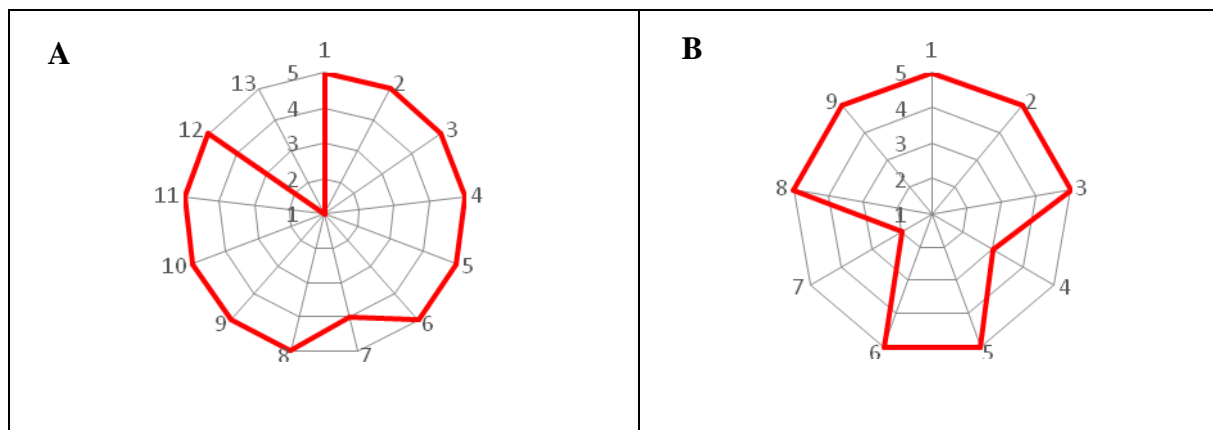
Foi aplicado o questionário de Simon (2005) para analisar a aderência da empresa a um modelo de gestão de cadeia de suprimentos, tabulados os resultados e apresentados em formas de gráficos radar. As análises estão separadas em eixos referenciais principais e secundários.

a) Eixos referenciais de análise principais.

É possível identificar através da Figura 2 (A) que o resultado menos satisfatório foi o de procedimento para avaliar impacto financeiro da empresa sobre o cliente, que foi justificado pelo fato de suas vendas serem concentradas em um único cliente de grande potencial, portanto não há abertura para esse tipo de relacionamento. No entanto, para a execução dessa tarefa seria essencial a melhora do relacionamento.

Na Figura 2 (B) verifica-se que a empresa não tem planos de maneira formal para amenizar impactos nos clientes e internamente, quando ocorre algo que pode prejudicar a empresa, ela estabelece planos de ação para minimizar os impactos, mas isso ocorre mais no contato pessoal, e não há nada formalizando essas ações.

Figura2 – Avaliações relacionadas ao Cliente



A - Gestão do relacionamento com o cliente (E1); B - Gestão do serviço ao cliente (E2)

Fonte: Adaptado de Simon (2005)

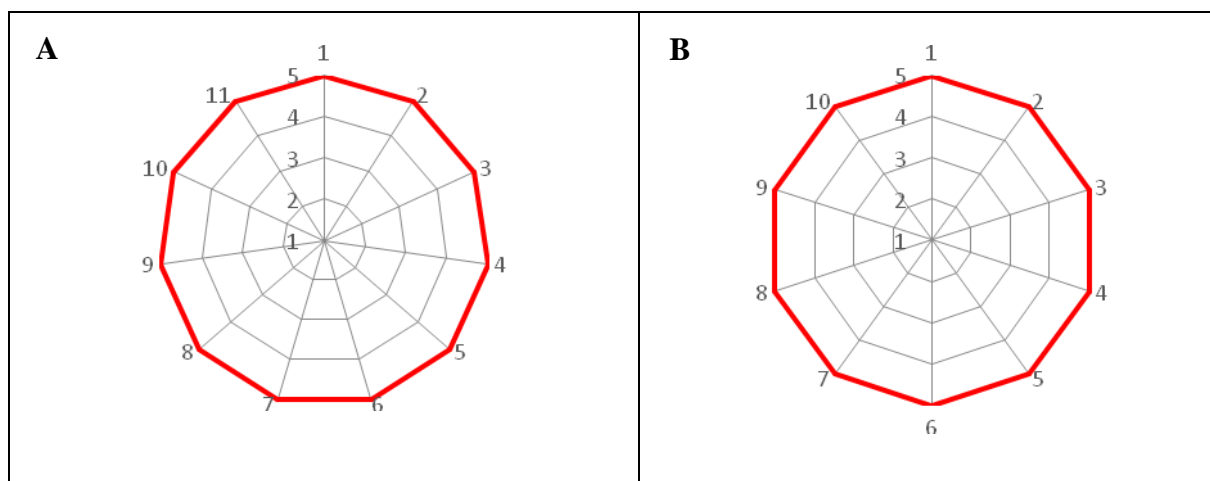
Outro ponto observado foi a implementação de ações junto aos clientes para reduzir a variabilidade da demanda. Este procedimento é feito apenas com o seu maior cliente, deixando de aplicar nos pequenos clientes, que mesmo tendo uma movimentação menor, ainda contribuem com o faturamento, portanto o ideal seria que a empresa adotasse meios para

realizar esse procedimento em pequenos clientes também, pois no futuro, apresentam grande potencial de mercado.

As decisões tomadas diante dessas ocorrências juntamente com as resoluções dos problemas, não são registradas para consultas futuras, então a empresa manter esse controle formalizado, para consulta futuras, e até como base para tomadas de decisões que possam vir a ser necessárias, é imprescindível para a melhor gestão de atendimento ao cliente.

Na Figura 3 é possível observar um resultado muito bom para todos os aspectos tanto no que se refere a Gestão da Demanda, Figura 3 (A), tanto no Atendimento ao Cliente, Figura 3 (B). Ambas apresentam os resultados no limite superior da escala, obtendo sempre 5 nos requisitos apresentados, sendo essa a situação ideal para o modelo de gestão.

Figura 3 – Avaliação de Demanda e Pedidos



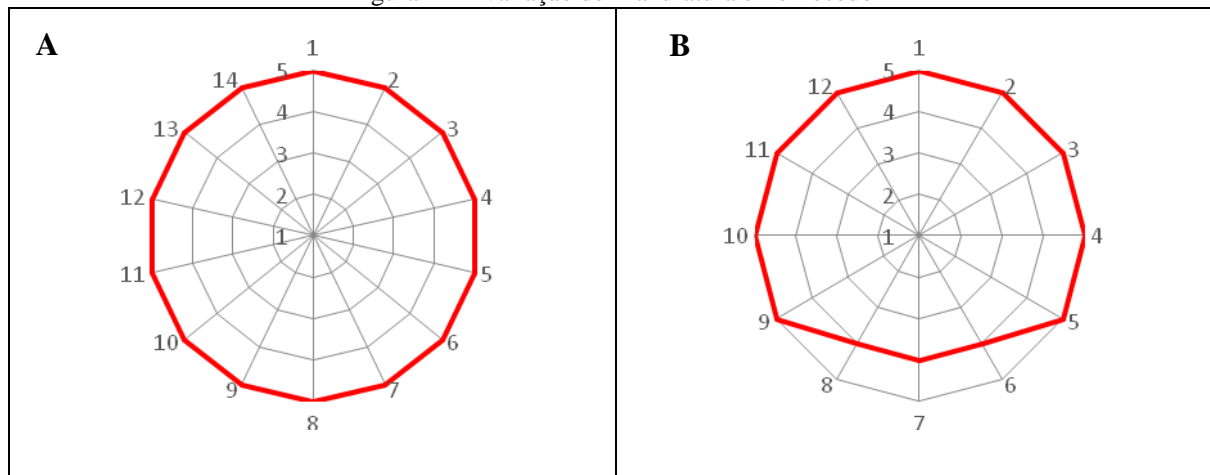
A - Gestão da demanda(E3); B - Atendimento do pedido(E4)

Fonte: Adaptado de Simon (2005)

A Figura 4(A) também apresenta uma a situação ideal para o modelo de gestão. Neste caso, é possível observar um resultado muito bom para todos os aspectos envolvidos na Gestão do Fluxo de Manufatura, tendo todos os requisitos com nota máxima da escala.

Por sua vez, verifica-se que a Figura 4 (B) apresenta 9 requisitos no maior grau, com outros três no grau 4. Isso significa que ao buscar melhorias nos processos e relações com fornecedores, realiza esse procedimento apenas com alguns, o que representa uma falha na gestão de cadeia de suprimentos, já que todas as relações precisam ser observadas e há possibilidade de esses fornecedores que não estão sendo considerados dentro da cadeia de suprimentos, possam vir a ser parceiros-chave para a melhoria e desenvolvimento de novos processos.

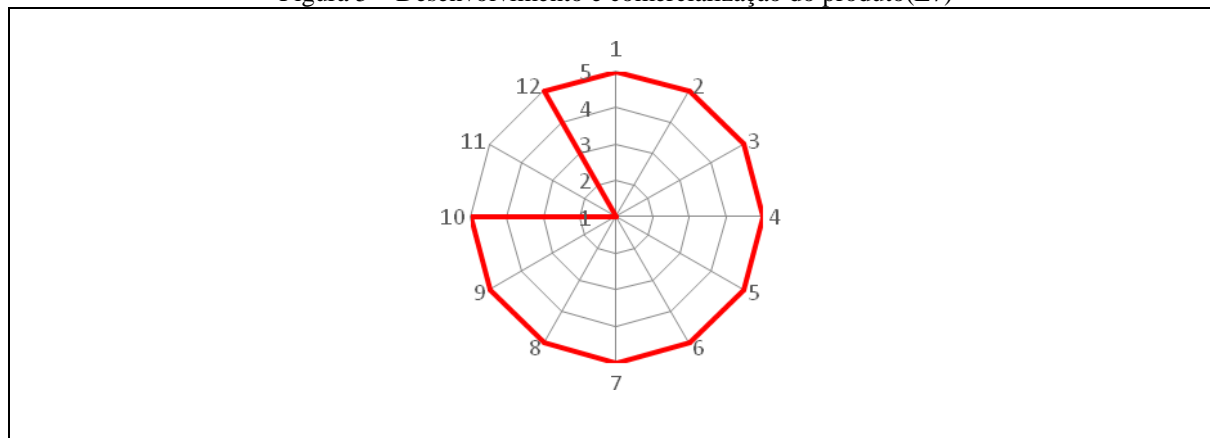
Figura 4 – Avaliação de Manufatura e Fornecedor



A - Gestão do fluxo de manufatura(E5); B - Gestão do relacionamento com o fornecedor (E6)
 Fonte: Adaptado de Simon (2005)

Na Figura 5, o gráfico mostra que quase todos, ou seja, 11 dos 12 requisitos estão no grau cinco, sendo assim, há uma formalização quanto ao desenvolvimento e comercialização dos produtos, mostrando-se que, mesmo com um grande cliente potencial, ela preocupa-se em manter esse cliente atendendo a ele de acordo com a sua necessidade.

Figura 5 – Desenvolvimento e comercialização do produto(E7)



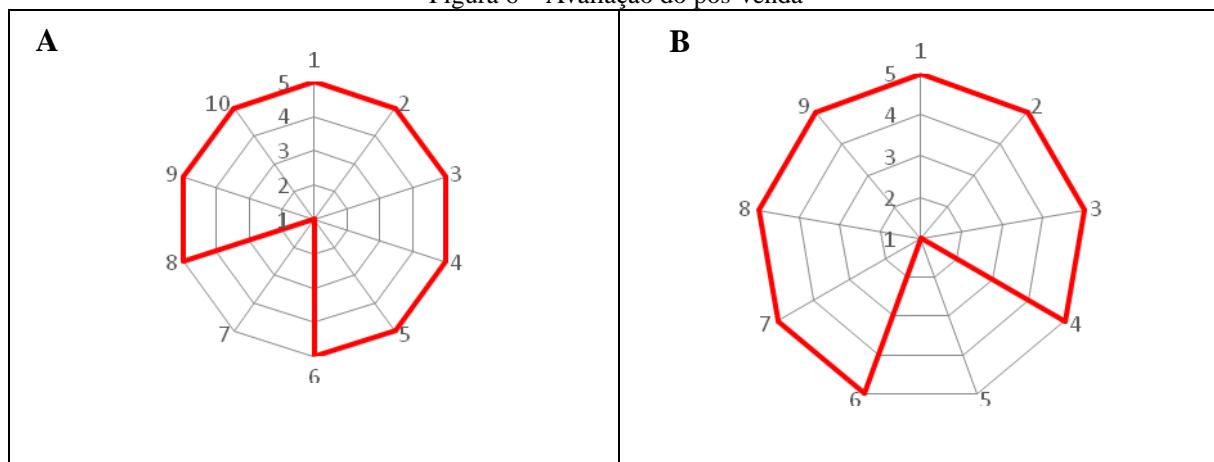
Fonte: Adaptado de Simon (2005)

Em apenas um item, na Figura 5, a empresa demonstrou não possuir participação que é a interação com *Marketing*, nas atividades envolvidas com lançamento de novos produtos. Isto se dá ao fato de que os produtos são desenvolvidos juntamente com o cliente-chave, assim, não há estratégias específicas de *marketing* quanto ao lançamento. A contribuição da empresa é apenas com recursos financeiros, concedidos ao cliente para que ele decida como vai aplicar o dinheiro para o lançamento desses novos produtos no mercado.

Assim, é possível observar que a empresa não busca atingir o cliente final, e sim apenas o seu consumidor, revendedor da mercadoria. Essa situação poderia ser melhorada com o desenvolvimento de estratégias de marketing junto ao cliente final para que a marca da empresa se torne conhecida e os clientes finais passem a buscar os produtos específicos dessa empresa nos revendedores.

Na Figura 6 ambos os gráficos apontam para apenas um requisito que a empresa não contempla em seu modelo de gestão. Aborda-se nesta análise a questão de utilizar embalagens retornáveis, que foi informado pela empresa não utilizar esse tipo de embalagem. A justificativa é que para as embalagens de seus produtos, são necessários papelão e plásticos, que no ato da abertura do produto tendem a ser danificados, mas que apesar disso esses materiais são recicláveis e destinados de forma correta não será prejudicial para o meio ambiente e a reciclagem resultará na criação de novos produtos que poderão ser colocados em uso.

Figura 6 – Avaliação do pós-venda



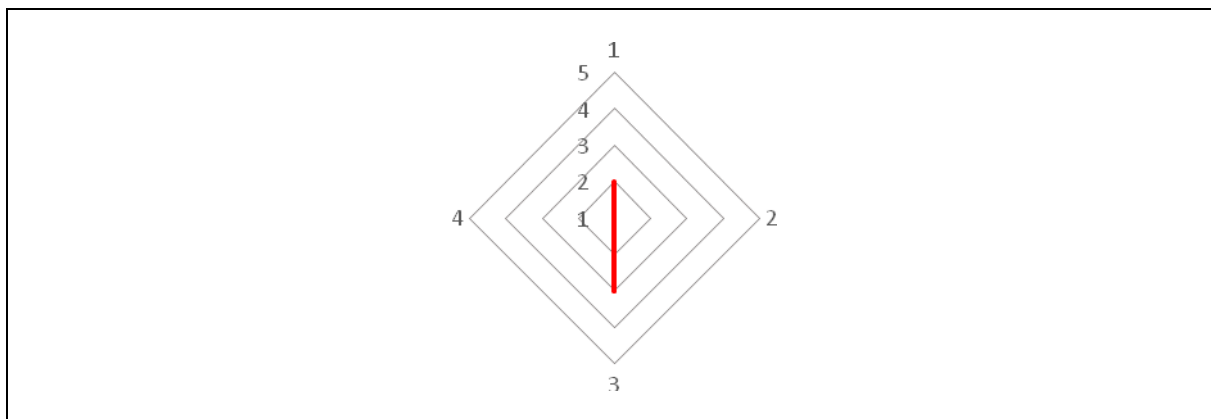
A - Gestão de retornos(E8); B - Gestão de devoluções(E9)

Fonte: Adaptado de Simon (2005)

b) Eixos referenciais de análise secundários

Na Figura 7 o gráfico mostra que a empresa não apresenta acompanhamento formal na maioria dos clientes da segunda camada, ou seja, concentra-se apenas no seu maior e principal cliente, e após a segunda camada não há como concentrar-se, já que a empresa não possui procedimento para esses clientes devido à concentração de suas vendas em um único cliente, ficando outros 2 menores com o restante das vendas.

Figura 7 - Monitoriamento dos processos de negócio entre membros chave além da primeira camada (E10)

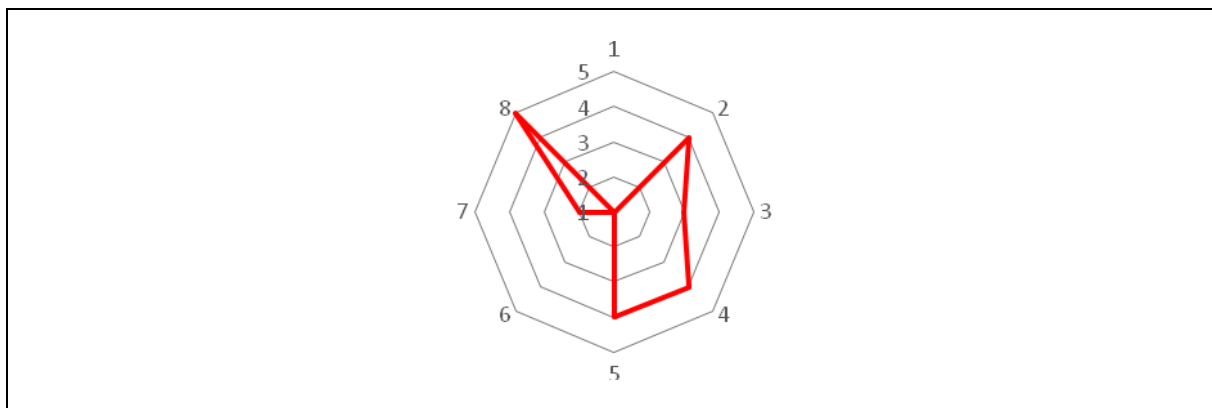


Fonte: Adaptado de Simon (2005)

Em relação aos fornecedores, a empresa não tem a prática de monitorar os processos de maneira formal, contratual, ela utiliza esse monitoramento, mas de maneira informal, sem padrões para todos os fornecedores. Com esse resultado percebe-se que a empresa não se importa com os clientes de menor representação na empresa, e que isso pode prejudicá-la podendo cometer falha nos seus processos e perde-los, é necessário que a empresa invista na formalização desse monitoramento para melhorar o relacionamento com esses clientes e garantir a fidelidade. Já com os fornecedores, apesar de acompanhar os processos, verifica-se falta de formalização, necessária para padronização dessas relações, então o adequado seria formalizar esses processos.

O gráfico constante na Figura 8 apresenta uma variação nos resultados dos requisitos, sendo que a empresa não busca reestruturar seus clientes, pois como tem como cliente uma grande varejista do mercado, sendo a empresa a segunda maior fornecedora de móveis desse varejista, ela prefere manter-se concentrada nesse cliente. Com os fornecedores também não há grande reestruturação pois ela já compra dos maiores fornecedores de matéria prima do material que ela utiliza, pode ser considerada uma relação positiva já que mantém um relação de confiança entre as partes, mas ainda há o risco de uma interrupção desses relacionamentos prejudicar a empresa, o ideal seria manter sempre pelo menos um planejamento para reestruturação desses clientes e fornecedores.

Figura 8 - Iniciativas e práticas da gestão da cadeia de suprimentos (E11)



Fonte: Adaptado de Simon (2005)

Os requisitos Manufatura Postergada, *EarlySupplierInvolvement* (ESI) e Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI), apresentaram resultado 4, ou seja, estão em implantação, por mais que não esteja totalmente implantando já é benéfico para a cadeia de suprimentos da empresa introduziresses processos. Os requisitos *In PlantRepresentatives*, *VendorManagedInventory* (VMI), *EfficientConsumer Response* (ECR), são requisitos apontados pela empresa sem interesse de implantação, justificado pelo porte da empresa e o relacionamento direto com o varejista onde as mercadorias são entregues apenas nos centros de distribuição. Sendo assim apenas o requisito Planejamento, Previsão e Reabastecimento Colaborativos (CPFR) foi apresentado como grau 5, ou seja, já é implantando, pois são elaboradas análises de pedidos, negociações comerciais para as compras e atendimento de pedidos.

4.4 Análise final dos Resultados

Utilizando para análise final do resultado, ainda o modelo de Simon (2005), com referências de aderência estabelecido pelo mesmo, o grau AGA – SCM, conforme Figura 9.

Figura 9 – Grau AGA-SCM

Aderência (A)	Grau AGA - SCM
$94 < A \leq 100$	Ideal
$84 < A \leq 94$	Alto
$74 < A \leq 84$	Médio
$A \leq 74$	Baixo

Fonte: Adaptado de Simon (2005)

Reunindo os resultados obtidos na análise feita na empresa com a frequência dos graus apresentados foi possível observar a situação descrita na Figura 10.

Figura 10 –AGA-SCM apresentado pela empresa

Ordenação	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Frequência	(%)
5	11	7	11	10	14	9	11	9	8	0	1	91	81.25

4	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	7	6.25
3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	2.68
2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	2.68
1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	8	7.14
Totais	13	9	11	10	14	12	12	10	9	4	8	112	100

Fonte: Adaptado de Simon (2005)

Observa-se na Figura 10 que o nível AGA-SCM da empresa é 81,25%. Comparando-se com o grau apresentado na Figura 9, a empresa é classificada com um grau médio de aderência da gestão da cadeia de suprimentos.

5. Conclusões

A empresa apresentou um grau médio de aderência a um modelo adequado de gestão de cadeia de suprimentos, o que significa que apresenta algumas falhas nesses processos da SCM. Muitas vezes utiliza as atividades necessárias para o bom desenvolvimento da gestão da cadeia, mas não de maneira formal, ou seja, sem contratos ou acordos que possam garantir essas relações.

Pelo fato de concentrar suas vendas em apenas um grande cliente, que consome aproximadamente 99% da sua produção, ela deixa de atender ou executar processos com os outros clientes, que no futuro podem tomar uma parcela maior do faturamento da empresa, já que são clientes em ascensão no mercado. Por isso é possível observar maiores falhas na monitoria dos processos de negócio entre os membros chave além da primeira camada de clientes e fornecedores, pois, como já mencionado, a concentração em apenas um grande cliente faz com que ela também utilize relações sempre com os maiores fornecedores, pois como compra em grande quantidade e material específico para esse cliente, acaba mantendo os mesmos fornecedores, influenciando também nas iniciativas e práticas da gestão da cadeia de suprimentos, que não são aderidas devido à forma de gestão encontrada na empresa.

Com o resultado apresentado pela empresa é possível propor melhorias para essa SCM, como a melhoria na atenção aos processos com os clientes pertencentes à segunda camada, manter bom relacionamento com o cliente-chave principal, mas é necessário melhorar os relacionamentos com os outros clientes, pois sabe-se que quando a empresa concentra as vendas em apenas um cliente, o risco da empresa é maior, pois acaba ficando submisso a processos impostos com esses clientes.

Mesmo a administração da empresa sendo feita pela gestão familiar e sendo pouco flexível às mudanças, é necessário propor introdução de algumas práticas mais atualizadas no mercado, pois, os estudos mostram que, a sua aplicação prosperaria a relação com os participantes da gestão da cadeia de suprimentos favorecendo os resultados positivos da empresa.

REFERÊNCIAS

BRAINER, M. S. C P. Setor moveleiro: aspectos gerais e tendências no brasil e na área de atuação do bnb. 2018. Disponível em https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3585904/moveis_34-2018.pdf/f0e0657f-a6c2-db33-f139-04d95692453e>. Acesso em 26 de set. de 2018.

ELLRAM, L. M.; COOPER, Martha C. Supply chain management: It's all about the journey, not the destination. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 8-20, 2014.

SIMON, A. T.; PIRES, S. R. I. **Uma Metodologia para Avaliação da Gestão da Cadeia de Suprimentos nas Empresas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 26, 2006

SIMON, A.T. **Uma Metodologia para Avaliação do Grau de Aderência das Empresas a um Modelo Conceitual de Gestão da Cadeia de Suprimentos**. 2005. 239 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, SP.

RODRIGUES, C. M. T.; DONADEL, C. M.; LORANDI, J. A.; KIECKBUSCH, R. E. **O modelo de referência das operações na cadeia de suprimentos - (SCOR-model)**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 26, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 3 ed., 2005.