



---

## O problema estampado

**Jackson Muller de Faria.** MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. jacklog2010@hotmail.com

**Victor Silva Corrêa.** (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br.

---

## RESUMO

Este caso de ensino demonstra a necessidade de tomada de decisão mediante cenário recorrente ocorrido na empresa Alpha Uniformes, de propriedade do Sr. José da Cruz. A Alpha Uniformes atua no cenário nacional de vestimentas profissionais e tem matriz no grande ABC e unidade produtiva no sul de Minas Gerais. O dilema enfrentado pelo proprietário da empresa se resume em analisar as possibilidades para sanar os problemas recorrentes de atraso, gargalos e falta de agilidade no setor de estamperia quando o serviço a ser executado se trata de *Silk screen*. Este caso é recomendado para cursos de Graduação e Pós-Graduação nas matérias de Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos, Análise de Investimento e Administração da Produção. O caso foi escrito a partir de observação *in loco* e entrevistas com os personagens citados no texto.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão; Produtividade; Análise de dados

### 1) Introdução

O Sr. José da Cruz estava em seu escritório analisando o fluxo de caixa quando recebeu a ligação do seu gerente comercial informando a ele que um cliente estava muito irritado por ainda não ter recebido um pedido de uniformes que seria usado para a inauguração de uma nova loja. A data de inauguração estava se aproximando e o cliente estava bem receoso de não receber o pedido a tempo de distribuir aos colaboradores.

José, de posse dessas informações e surpreso pelo pedido ainda não ter sido entregue, chamou o coordenador de produção para questioná-lo sobre o ocorrido. O coordenador de produção deu seu relato sobre a situação:

- “Sr. José, estamos nos esforçando ao máximo para atender a necessidade do cliente e entregar o pedido na data, e estamos cientes da urgência e finalidade do pedido. A questão é

que esse pedido entrou com prazo curto e tivemos que refazer toda a programação de produção de modo a encaixá-lo no processo, além de possuir aplicação de estampa em *Silk screen*. O senhor sabe que estamos com problemas recorrentes nesse processo, conforme já relatado em oportunidades anteriores... Enviamos o material para o prestador de serviço e estamos cobrando-o diariamente para nos enviar o material e concluir o pedido.”

Mediante esse relato, o proprietário da Alpha Uniformes lançou mão da proximidade que possuía com o prestador de serviços de *Silk* e telefonou para ele comentado sobre a gravidade do assunto. O fornecedor disse que já estava ciente da situação e que vinha sendo cobrado com frequência pela fábrica, porém colocou suas ponderações sobre o assunto. Informou que o material não era vantajoso para ele produzir e que estava fazendo o serviço mais pela parceria construída do que por outro motivo qualquer. Porém ele estava com outro material de um outro cliente em máquina e precisava terminar este serviço para entrar com o material da Alpha em processo. Após mais algumas conversando, ficou acertado que o material seria enviado em dois dias.

Ao final de toda essa conversa e imbróglio, o Sr. José ficou pensativo: “O que eu poderia fazer para resolver esse problema recorrente no setor de estamparia?”

## **2) Antecedentes e Contexto**

Fundada em 1993 na região do Grande ABC Paulista, a Alpha Confecções nasceu do sonho de dois amigos que enxergaram no segmento de uniformes profissionais uma grande oportunidade de negócios. Iniciando as atividades em um espaço cedido pelo pai de um dos sócios, o negócio começou a tomar corpo. Os dois empreendedores se envolviam e participavam ativamente do negócio. Atuavam na comercialização e vendas para empresas próximas à região do ABC, bem como no processo produtivo, onde chegaram a efetuar o corte de peças, costura e demais etapas do processo produtivo.

Os negócios começaram a fluir e os pedidos aumentaram, forçando os sócios a pensarem na viabilidade de um reforço no processo produtivo. Começaram, então, com a busca de um local para a instalação de um novo complexo produtivo. Efetuando contatos e visitando alguns parceiros, os sócios foram informados de que em um município do sul de Minas, uma empresa

de confecções havia sido fechada recentemente e o galpão, que era de propriedade da prefeitura, estava vago; e, devido ao fechamento da empresa anterior, havia muita mão de obra qualificada disponível. Após visita para conhecer as instalações e fazer as negociações com a prefeitura local, fica definido que a empresa migraria sua produção para o sul de Minas e o escritório comercial ficaria no prédio do ABC Paulista.

Em meados do ano de 2002, a empresa começa então a transferir suas atividades produtivas para as novas instalações, porém o processo ocorreu de forma gradual. A operação ficou dividida, sendo que os processos iniciais de encaixe, risco, corte e separação de peças ainda ocorriam no ABC, ficando a cargo da nova unidade o processo de separar as peças e enviar as partes que possuíam estamparia (bolsos, frente de camisas, pernas de calças e outros) para o prestador de serviço localizado no grande ABC (próximo à unidade matriz). Depois de o prestador concluir o serviço, devolvia as peças para a unidade de Minas, onde o material se juntava ao restante e era destinado à costura, que poderia ocorrer tanto internamente quanto com faccionistas (prestadores de serviço de costura). Neste cenário então, temos o processo de costura, acabamento e expedição de pedidos sendo feitos na unidade de Minas. Porém, para que isso acontecesse, parte do material vindo do ABC deveria retornar a São Paulo para aplicação da logomarca e só então retornar a Minas para dar continuidade à produção.

A empresa, até então, não possuía processo de estamparia próprio e contava com o serviço dos prestadores quando a produção era feita somente no ABC. Os processos de estampagem mais usuais eram o de bordado, que consiste na criação de desenhos, figuras, letras e ademais em um tecido com o uso de fios e, no caso da indústria, máquinas eletrônicas; e o de *silk screen* (vide Figura 01), que compreende o processo de serigrafia: impressão de imagens em tecido com o uso telas e tintas específicas. Percebendo que estava perdendo muito tempo na produção tendo que enviar todo o material que necessitava de estampagem para São Paulo, a empresa começa a analisar a viabilidade de desenvolver uma estamparia própria. Para isso, inicia levantamentos sobre o tipo de estampa mais utilizado, quais os valores pagos aos prestadores e demais informações para a tomada de decisão.

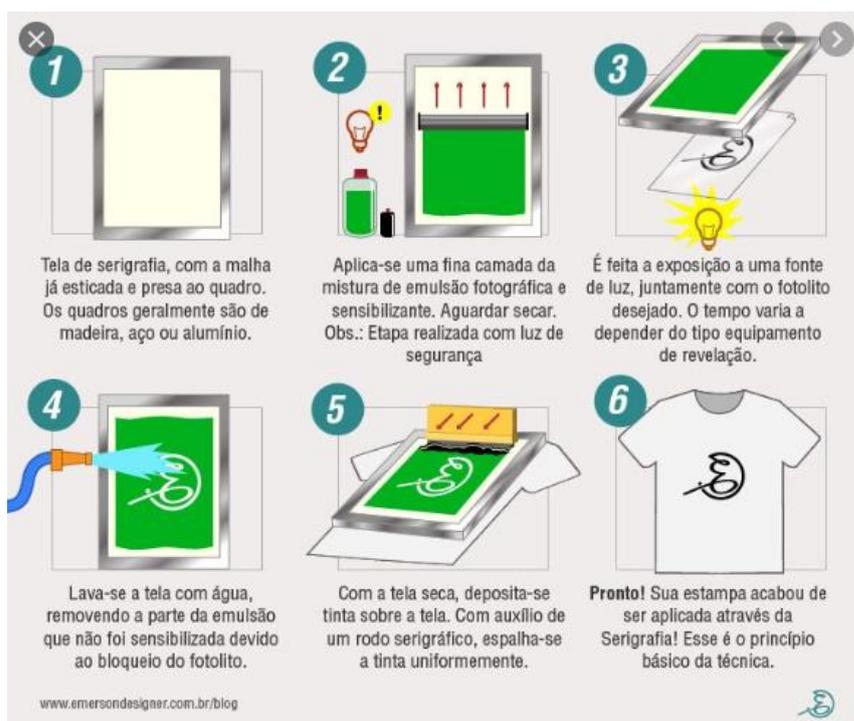
Após a diretoria efetuar a análise, fica decidido que o processo de estamparia de bordado seria implantado internamente. Com esse foco, a empresa passa a fazer cotações de maquinários, condições de pagamento e possível local para instalação da sala de bordado na unidade de Minas. Em meados de 2007, o equipamento definido para compra foi de uma marca importada, referência no seguimento de máquinas de bordar eletrônicas. Houve a necessidade de se preparar uma sala com todos os requisitos necessários para a instalação do equipamento,

que conta com 12 cabeças de bordar, ou seja, consegue produzir 12 unidades por vez (vide Figura 02). Além da sala, houve também a necessidade de se definir uma equipe para o novo setor e, em seguida, realizar o treinamento dos colaboradores, já que ninguém, até então, conhecia o equipamento, não estando apto a operá-lo.

Passado algum tempo, o setor interno de estamparia começa a funcionar num nível aceitável, entretanto ainda não atende toda a demanda da empresa, que continua com a necessidade de contar com os parceiros terceirizados do grande ABC, principalmente nos serviços de *silk screen*, já que internamente só foi inserido o setor de bordado.

A partir do ano de 2008, a empresa teve um crescimento expressivo de produção, impulsionado principalmente pela política do governo da época em fomentar o consumo para evitar os efeitos da crise. Com consumo elevado, as empresas passaram a produzir mais e, nesse contexto, a contratar mais. Mais pessoas trabalhando significa maior necessidade de uniformes. Vale ressaltar aqui que a empresa, além de uniformes profissionais, produz vestimentas militares, fardamentos e capas de coletes balísticos. Este último em parceria com uma gigante nacional de produção de coletes balísticos, armas e munições, o que conferiu à Alpha ser líder nacional na confecção de capas para coletes balísticos.

Figura 01 – Processo de *silk screen* (imagem ilustrativa)



Disponível em:

<[https://br.pinterest.com/pin/462181980504085970/?nic\\_v1=1akbkdringSA8eitxm1688AHYEsOmqYVzsBiyf51KZqfsSzDx9lXkMWt7kLCSXnMC3](https://br.pinterest.com/pin/462181980504085970/?nic_v1=1akbkdringSA8eitxm1688AHYEsOmqYVzsBiyf51KZqfsSzDx9lXkMWt7kLCSXnMC3)>. Acesso em: 21 jul. 2020

Figura 02 – Máquina de bordar eletrônica de 12 cabeças



Disponível em:

<[http://mundo.tajiservi.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=391&Itemid=59](http://mundo.tajiservi.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=391&Itemid=59)>.

Acesso em: 21 jul. 2020

Todo este cenário levou a empresa a mais uma expansão entre os anos de 2009 e 2010: aumento da sala de bordado quando foram adquiridas mais duas máquinas de bordado eletrônico (uma de 12 cabeças e outra de seis cabeças, num total de 30 cabeças de bordado); e a mudança principal: a divisão das operações entre dois galpões no mesmo município de Minas. Basicamente, o processo foi dividido ao meio, sendo que a primeira metade do ficou no prédio inicial e a segunda metade do processo no prédio novo que ficava a cerca de 1,5 km de distância do primeiro.

Para atender a produção que estava em alta, a empresa chegou a ter, somente nas unidades de Minas, quase 500 colaboradores diretos e contava com faccionistas em várias cidades do Sul de Minas e outras regiões do estado, no interior de SP, Paraná e Rio Grande do Sul. Em relação ao processo de estampa, fez novas parcerias de bordado e *silk screen*, mais próximas das unidades produtivas, porém, sempre que precisava ser produzido algum material fora, potencialmente algum problema ou imprevisto poderia ocorrer, principalmente quando se tratava de *silk screen*.

Em meados de 2014, quando a economia começou a dar sinais de contração, a empresa passou a sentir esses efeitos. Houve uma redução em um único momento de cerca de 25% do quadro de colaboradores e no ano de 2015, a empresa se desfez do segundo prédio e concentrou toda a sua operação novamente em uma única unidade, se readequando ao cenário da economia.

Atualmente a empresa conta com um quadro de 200 colaboradores diretos e faturamento anual de aproximadamente 20 milhões de reais. Atende grandes clientes pelo país e atua nos segmentos de uniformização profissional, militar, vestimentas de proteção (Nr10) e serviços de lavanderia (somente no ABC). Tem como fornecedores grandes empresas do mercado, tais como Santista (Tavex), Santanense, Velcro, Dupont, Coats Corrente, dentre outros.

### **3) A situação problema**

Apesar dos pedidos que utilizam a técnica de *silk screen* representarem cerca de 10 a 20% da carteira total de pedidos (este valor é relativo e sazonal em virtude da possível entrada de pedidos maiores com o uso desta técnica, como é o caso de capas de coletes balísticos em que se aplica o *silk screen*), alguns clientes importantes como a DHL e empresas do setor de distribuição de energia elétrica (uniformes para atendimento a NR10) necessitam de estampagem através de serigrafia e geralmente o prazo de entrega desses pedidos é reduzido (no caso de DHL trabalha-se com estoque de produto acabado para produtos de maior giro, porém há produtos que o estoque não contempla. Nesses casos, a performance de atendimento estava sendo prejudicada devido a entraves encontrados com os prestadores de serviço, o que muitas vezes implicava em não cumprir o prazo acordado, gerando reprogramações, perda de faturamento, desgaste com os clientes e em alguns casos pagamento de multas e rompimento de contratos.

Mediante este cenário, o diretor da empresa começou a avaliar possíveis soluções para tentar prevenir, eliminar ou reduzir os impactos que o atraso no fornecimento dos prestadores de serviço estava ocasionando e chegou a três possíveis soluções:

- a) Desenvolvimento de novos prestadores de serviço de *silk screen*;
- b) Aparelhamento dos prestadores já existentes para aumentar a capacidade produtiva;
- c) Desenvolvimento de um setor de *silk screen* interno na unidade do sul de Minas.

### **4) Questões para discussão**

Após todo o cenário apresentado e se colocando na posição do diretor da empresa, que precisa retomar a confiabilidade dos seus clientes e garantir que a empresa volte a ter uma boa performance, porém sabendo que, no momento, a empresa tem limites bem restritos para fazer qualquer tipo de investimento, pede-se:

- 1) Quais seriam os prós e os contras de cada solução possível apresentada?
- 2) Quais seriam os possíveis custos envolvidos em cada solução?
- 3) Qual solução você escolheria? Justifique.
- 4) Além das três possíveis soluções apresentadas, seria possível apresentar uma quarta solução?