



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

DUDALINA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2019



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

DUDALINA

Gestão Estratégica de Custos – Antônio Donizeti Fortes

Logística Integrada – Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Gilberto Peixoto de C. Filho

Administração de Produção – Thiago Nogueira

Alunos:

César Almeida RA16002130

Graziela Sales RA 16000135

Jeferson Faria RA 16002127

Larissa Paiva RA 16002283

Natalia Trioni RA 16002129

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2019

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	6
	2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	7
	2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	8
	2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	13
	2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	16
	2.2 MELHORIAS NO(S) PROCESSO(S)	18
	2.3 ANÁLISES FINANCEIRAS	20
3	CONCLUSÃO	25
	ANEXOS	29

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto interdisciplinar é evidenciar os processos da logística integrada, analisando os processos incluindo a estrutura da cadeia de suprimentos, compostos de marketing, treinamento, desenvolvimento pessoal, gestão estratégica dos custos e análises financeira. Com base no estudo dessas ferramentas fazer a análise de mercado da empresa para evidenciar e diagnosticar possíveis falhas e auxiliar nas tomadas de decisões de nível gerencial e estratégico.

A logística integrada se propõe a estudar os sistemas complexos de maneira global, de forma que as relações existentes entre as diferentes partes sejam consideradas, e não se tente aperfeiçoar uma parte em detrimento do todo. Na área de logística, esta visão abriu espaço para o planejamento integrado, e este à análise do custo total, que embora pareça muito simples hoje em dia, foi um grande salto para o estudo da logística há 50 anos.

A análise do custo total leva em consideração todos os custos que serão incorridos com uma decisão. Por exemplo, podem-se transportar alguns produtos com aviões (pagando muito caro pelo transporte), mas reduz-se o *lead time* e assim diminui-se o nível de estoque, economizando neste último ponto. Se o custo total for mais baixo com o uso de aviões, então a situação é vantajosa.

Com esta integração, apareceu o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, no início dos anos 80. Este novo conceito visa levar em consideração não apenas as integrações das atividades logísticas de uma empresa, mas também as integrações com seus parceiros de fornecimento e de consumo (acima e abaixo na cadeia de suprimentos). Esta gestão integrada pode ser vista também como uma extensão natural de diversas filosofias de redução de desperdícios (como o Just in Time e a qualidade total). A gestão integrada da cadeia de suprimentos também visa eliminar desperdícios, garantir um alinhamento mais afinado das decisões e uma melhor coordenação dos fluxos de produtos e de informações entre os diferentes elos de uma rede logística.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

As soluções com auxílio da matemática e informática são naturais, e assim, podemos dizer que a pesquisa operacional permite aplicar a abordagem sistêmica ao integrar todos os aspectos de um problema num mesmo modelo de decisão.

No entanto, é inútil tentar conceber um modelo muito completo se os dados necessários para alimentá-lo não são disponíveis ou se o modelo não pode ser resolvido, mesmo com os melhores métodos e computadores (ainda é o caso hoje em dia para muitos problemas).

A partir do final dos anos 80, vimos que os computadores estavam mais presentes nas empresas, os dados podiam ser obtidos de maneira sistemática e confiável, e softwares mais potentes e amigáveis combinavam modelos mais realistas e algoritmos mais desenvolvidos. Com isso, a logística e o transporte foram às áreas onde a pesquisa operacional teve mais sucesso.

Hoje em dia o grande desafio das organizações consiste em operar de forma eficiente e eficaz com vistas a garantir a continuidade de suas operações, obrigando-as a constantemente buscar vantagens competitivas. O gerenciamento da cadeia de suprimentos visa responder a questão de como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos, garantindo aumento da lucratividade nas operações da organização. O reconhecimento da importância estratégica da logística dá-se através de sua aplicação e desenvolvimento no meio empresarial e acadêmico e sua capacidade de evolução constante.

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, cujo desenvolvimento iniciou-se na década de 1980, significa o planejamento de processos de negócios que integram não somente as áreas funcionais da organização, como também a coordenação e o alinhamento dos esforços de diversas organizações na busca da redução de custos visando agregar o máximo valor ao cliente final e consequente rentabilidade maior.

O processo logístico inicia-se na escolha correta e no estabelecimento de parcerias de longo prazo com os componentes de uma cadeia produtiva, exigindo-se que o canal de distribuição esteja apto a atender as necessidades e expectativas do cliente final. Diante deste cenário, muitas organizações vêm empreendendo esforços

para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais, que vai desde os fornecedores até os consumidores finais garantindo a sincronização com o fluxo de informações.

As empresas que instalaram o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, estão conseguindo significativas reduções de estoques, otimização de transportes e eliminação de perdas, conseguindo maior confiabilidade e flexibilidade.

O case de sucesso a ser estudado leva em consideração todos os aspectos da cadeia de suprimentos e é um claro exemplo de como as tomadas de decisões são eficazes no sucesso de uma organização, a empresa Dudalina S.A, obteve êxito quando através de análises de mercado e de sua cadeia de suprimentos trouxe novas lojas e uma nova linha de produto.

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Dudalina, uma reconhecida empresa de vestuário do Brasil, havia aplicado ações estratégicas para posicionar suas marcas no mercado nacional. Apesar de o setor ser intensivo em mão de obra e ter baixa produtividade e ainda dos crescentes custos com mão de obra e da entrada de produtos importados, a estratégia de diferenciação da Dudalina logrou êxito.

Começando como supridora de peças para outras marcas, a empresa lançou em 2010 uma linha feminina com marca própria e, nos anos seguintes, abriu quase 100 lojas, entre próprias e franquias. Enquanto muitos competidores tendiam a adquirir peças produzidas por terceiros, inclusive no exterior, a Dudalina tinha seis unidades fabris próprias na região Sul do Brasil, com alto investimento em tecnologia.

A empresa preferiu um crescimento mais orgânico, com expansão balanceada entre produção fabril e varejo. Havia, entretanto, a possibilidade de um crescimento mais agressivo dos pontos de venda, “para frente” da cadeia de valor, suportado por um aumento da participação de produção terceirizada, possivelmente advinda do exterior. Alternativamente, podiam-se concentrar mais investimentos na

expansão do parque fabril próprio, “para trás” da cadeia, com mais variedade e novas linhas de produtos.

A logística é considerada um dos caminhos para a diferenciação de uma organização na obtenção de vantagens competitivas, na medida em que implica na redução de custos, agregando valor ao cliente e maximizando a lucratividade, que significa posição de superioridade perante os concorrentes. Porter (1989:36) em Coronado (2001:150) menciona:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou, melhor do que seus concorrentes.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia produtiva têxtil inclui uma longa seqüência de atividades, desde a área agrícola, de produção de fibras vegetais, passando pela indústria química, pelas confecções e pelo varejo, até chegar ao consumidor final.

O Brasil é um dos poucos lugares no mundo onde se podem encontrar todas as etapas que tipicamente compõem a cadeia (Anexo I) que é o caso da empresa Dudalina. Antes da abertura econômica da década de 1990, o grau de verticalização da cadeia têxtil era alto, com muitas empresas realizando internamente várias dessas etapas. Entretanto, devido aos elevados custos de mão de obra e logísticos, associados a baixas taxas de produtividade da indústria nacional, com o progressivo processo de liberalização de mercado, a entrada de produtos importados impôs dificuldades competitivas ao setor.

Tendo ficado mais expostas à competição internacional, as empresas brasileiras deram início a um processo de desverticalização. Várias empresas de vestuário passaram a terceirizar a produção e, em muitos casos, a importar peças de fornecedores externos, notadamente da China, com elevada escala e baixo custo de mão de obra e esses importados entram mesmo em ambientes com certo grau de

proteção, já que o imposto de importação corresponde a aproximadamente 35% do valor da peça.

Esse movimento não só gerou um aumento do consumo, como também mudou, em maior ou menor grau, o padrão de exigência dos consumidores; muitos passam a buscar produtos melhores. Entretanto, com a desaceleração da economia brasileira, o consumo vem estagnando nos últimos anos. Além disso, a expansão de produtos importados a baixo custo começou a pressionar o lucro de empresas que competem unicamente por preço. Nesse cenário, algumas empresas investiram em marca e design diferenciado, visando segmentos de maior renda e menos afetado pela entrada de produtos de baixo custo que é o caso da Dudalina.

Função da Cadeia de Suprimentos:

- Coleta de informações sobre clientes, concorrentes e forças do ambiente.
- Fornecimento de condições de armazenagem
- Movimentação de produtos físicos.
- Pagamentos.
- Realizar acordos sobre preços e condições de transferência de posse.

Estrutura da Cadeira de Suprimentos

Fabricante/ Produtor: É a origem do processo de distribuição, pois criam os produtos e marcas. Eles criam as estratégias de distribuição de seus produtos (CONSOLI, 2005).

Representantes/ Agentes: São responsáveis pela negociação e venda dos produtos de um ou mais fabricante. Não possuem a posse física do produto e recebem uma comissão pelas vendas (CONSOLI, 2005; BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Facilitadores: Não estão envolvidos diretamente com as vendas do produto, mas facilitam os fluxos. Os facilitadores são, por exemplo: empresas transportadoras, prestadores de serviços, bancos, empresas de órgãos de pesquisa e informação de

mercado, seguradoras, bolsa de valores e agência de publicidades (CONSOLI, 2005).

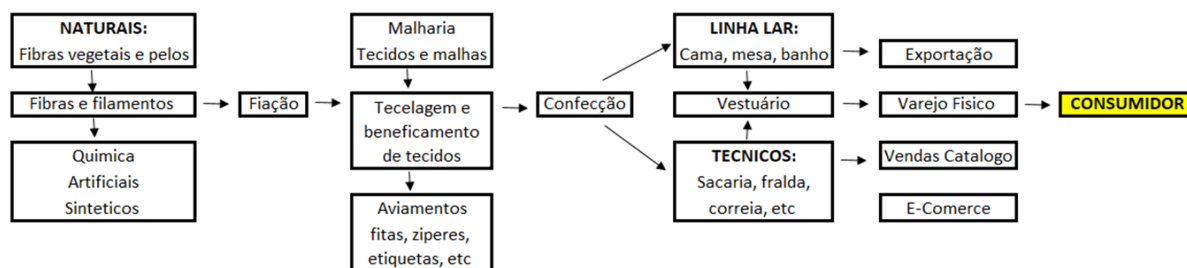
Distribuidores: Esses são atacadistas que compram, vendem distribuem e prestam serviços ao produtor. Os distribuidores possuem, em geral, exclusividade de vendas e têm áreas de atuação a ser seguidas (CONSOLI, 2005; BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Atacado: Os atacadistas vendem seus produtos para outras empresas revenderem. Eles têm como clientes: varejistas industriais ou comerciais, instituições, etc. Esse tipo de negócio é business to business. Outro tipo de atacadista são os brokers, ou seja, eles assumem funções de posse física, movimentação e transporte de produtos, recebendo uma comissão sobre as vendas (CONSOLI, 2005, BOWERSOX & CLOSS, 2001). Para Kotler (1999), o atacadista é uma empresa que compra e vende produtos para varejistas e para Rosebloom (1987), sua principal função é a disponibilidade imediata dos produtos.

Varejo: O varejista compra mercadorias de fabricantes, atacadistas ou outros distribuidores e vende diretamente aos consumidores finais (TEIXEIRA et. al, 2004; COSOLI, 2005). Essa atividade pode ser feita em todo o processo de distribuição, inclusive pelo fabricante (CONSOLI, 2005). Outra tendência mundial do varejo é o caso dos multi-canaís, isso quer dizer que a empresa faz sua venda de diferentes maneiras e um deles é a venda online, através de portais e sites que fornecem descrição e imagem do produto, preço e indicadores de como os clientes avaliaram o produto. No Brasil muitas empresas vêm trabalhando com esse tipo de venda (DUFFY, 2004).

Consumidor/ Usuário Final: O consumidor é o último do processo de distribuição, são eles que consomem ou utilizam os produtos (CONSOLI, 2005).

Tabela 1 - ESTRUTURA CADEIA DE SUPRIMENTOS TEXTIL



Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, Relatório de Atividades 2013. A primeira etapa, fibras e filamentos, consistem na produção de algodão e fibras artificiais e sintéticas. No Brasil, predomina o uso do algodão, mas as fibras sintéticas ganham espaço gradativamente, sobretudo pela participação de subsidiárias de grandes empresas estrangeiras. A etapa de fiação é a produção de fios, o que exige economias de escala. A tecelagem e o beneficiamento de produtos, a fabricação de tecidos planos ou a malha de tecnologia não tecidos. A confecção é o desenho, confecção de moldes, grade, encaixe, corte, costura e acabamentos. Há três categorias principais de produtos acabados: vestuário, linha lar (cama, mesa e banho) e técnicos (atende outras indústrias). Por fim, para chegar ao consumidor, à distribuição pode ser pelo varejo especializado, pelo e-commerce, vendas por catálogo e, em menor quantidade, pela exportação.

Nos últimos anos a DUDALINA aumentou a variedade de produtos e com isso se tornou necessário buscar matérias-primas cada vez mais diversificadas e novos fornecedores capazes de apresentar material de qualidade.

Tendo em vista que a atividade principal da empresa é a confecção, e esta não fabrica tecidos, a aquisição destes é realizada com fornecedores nacionais e internacionais. No ano de 2014, aproximadamente 70% da compra de tecidos foi feita com fornecedores externos, via importação e o restante foi adquirido com fornecedores nacionais. Segundo o Relatório de Sustentabilidade da DUDALINA de 2014, os materiais são divididos em quatro grupos:

- Tecidos: tricoline, seda, cetim, sarja, jeans, entre outros;
- Aviamentos: linha, zíper, etiqueta, botão, entre outros;
- Materiais de embalagem: sacolas de lojas, tags, saco plástico, clips, entre outros;
- Insumos: bobinas para embalar tecidos e resíduos, entre outros;

Tabela 2 - MATÉRIA PRIMA E REAPROVEIRAMENTOS

Quantidade de materiais utilizados pela empresa e formas de reaproveitamento			
GRUPOS	PESO	RENOVÁVEL	RECICLADO
Tecido	5.953.661,178 kg	Sim	Não
Aviamentos	120.938,97 kg	99,35% não	Não
Material embalagem	522.292,09 kg	92,4% sim	75,75% sim
Insumos	23.174,53 kg	Não	54,14% não

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Sustentabilidade da Dudalina de 2014

A tabela acima mostra a quantidade, em quilogramas, dos materiais utilizados de cada grupo, se a matéria-prima é de fonte renovável e se o material é reciclado. A empresa valoriza a sustentabilidade e com isso criou alguns programas para que alguns materiais utilizados na produção e entrega das mercadorias sejam reutilizados.

Um dos programas é o de logística reversa, cujo objetivo é o de recuperar os materiais de embalagens que vão para as lojas para a reutilização no processo produtivo ou envio para reciclagem.

Nesse programa os colaboradores das lojas retiram a embalagem no momento da venda e armazenam em caixas nas lojas, enviando essas caixas de volta a empresa via transportadora para o almoxarifado central onde são devidamente separados e retornam ao processo para serem utilizados ou reciclados (DUDALINA, 2015). Em 2014, 146 caixas retornaram com esses materiais, totalizando 386.900 itens recuperados, com um peso total de 1.960,05 kg, conforme tabela abaixo.

Tabela 3 – MATERIAIS RECUPERADOS E LOGÍSTICA REVERSA

Materiais recuperados no programa de logística reversa da DUDALINA em 2014

ITEM	QUANTIDADE	PESO UNIT KG/CAIXA	PESO TOTAL KG
Peitilho	29.200	3,8	554,8
Saco plástico	29.200	2,2	321,2
Clips plástico	73.000	0,4	52,56
Clips metal	73.000	0,2	33,58
Borboletas PVC	51.100	0,7	104,39
Cartão de instruções	21.900	0,6	87,6
Papel de seda	21.900	0,7	102,2
Suporte de gola papelão	29.200	0,8	119,72
Suporte de gola PVC	58.400	4	584
TOTAL	386.900	13,4	1.960,05

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Sustentabilidade da Dudalina de 2014

A empresa utiliza o estoque de segurança que é caracterizado pelo ato de manter níveis suficientes de estoques para evitar as faltas diante da variabilidade da demanda e a sua capacidade de repor a mercadoria no tempo exato da solicitação.

Além disso, a empresa possui o diferencial de produzir mais de 90% dos produtos em fábricas próprias, o que impacta diretamente na qualidade e no controle da produção e estoques. Em 2014, apenas 9,23% do percentual de produtos foi confeccionado por terceiros, divididos em 18 fornecedores no Paraná e em Santa Catarina.

A principal atividade de terceirização ocorre nos serviços de acabamento mais específicos dos produtos, como bordado costura, embalagem, estamperia e lavanderia e em picos de maior produção, de acordo com o relatório apresentado pela Dudalina em 2015 (ano base 2014).

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Quanto à fábrica, o layout da empresa não era planejado. Os postos de trabalho, normalmente máquinas de costura, estavam dispostos em linha, mais ou menos na seqüência de operações, mas no geral o fluxo da produção não era ideal. As descargas de matéria-prima são centralizadas em um único ponto (Blumenau) e após o corte, distribuída para as unidades fabris. Devido ao fluxo não ideal foi

notado claramente que se perdia muito em movimentações de materiais e transferências.

O trabalho realizado na fábrica foi conduzido pelo pessoal das unidades produtivas e por uma empresa de consultoria do Rio de Janeiro. Já foi implantado, em quatro das cinco fábricas, o “Sistema VAC” (sistemática de trabalho que visa uniformizar o fluxo da produção). O termo “VAC” significa velocidade de atravessamento constante. A idéia é minimizar os tempos de parada e de estoque do processo.

A Dudalina até a introdução desta maneira de trabalhar possuía linhas de produção em suas unidades produtivas. Com a introdução do VAC, a manufatura foi reorganizada em células de produção. Na média uma camisa possui 19 itens para serem montados. Essas montagens (costuras) acontecem em uma seqüência determinada pela engenharia do produto. As células são móveis, configuradas de acordo com o produto.

Com a introdução do VAC na Dudalina a produção aumentou muito. As fábricas passaram a ter o controle visual da produção. A idéia não é “forçar” as costureiras a atingir a meta de produção e sim sinalizar como está o ritmo da produção. Se no início da célula começar a ficar mais do que os dois carrinhos significa que há problemas na célula.

Ao sinal de problemas, todos na célula interrompem suas atividades para ajudar na manutenção de uma máquina ou para ajudar um posto de trabalho mais lento, cujo desempenho será posteriormente compartilhado por todos. A idéia do controle é muito parecida com o JIT, porém com a produção sendo “empurrada” ao invés de ser “puxada”.

Com a introdução do VAC em todas as unidades da Dudalina muita coisa foi simplificada. A programação da produção passou a ser feita por célula de produção (linha de produção) e não mais por fábrica. As restrições de cada célula são conhecidas, e conseqüentemente o lead time de cada célula para cada lote de determinado tipo de produto. A programação é baseada no lead time do produto.

Com a redução dos estoques em processo, fragilizando assim o processo produtivo, sentiu-se a necessidade de se atualizar do movimento dos estoques e

processo produtivos de forma ágil e informações precisas, para tanto surgiu um sistema de Planejamento e

Acompanhamento do processo de atividade por atividade, garantindo assim a qualidade da programação da produção por um sistema retro alimentação da passagem das Ordens de Produção nos diversos estágios. Este sistema (Strategies) está integrado com todas as atividades/setores da empresa possibilitando a todos os usuários o conhecimento atual de cada pedidos nos diversos processos.

Não se pode afirmar de maneira nenhuma que a metodologia e que a implementação das técnicas de gestão da produção “aumentaram a produção”. O que se pode afirmar é que a aplicação da metodologia viabilizou um melhor desempenho no atendimento da demanda (resposta à área comercial) por parte da empresa para um mesmo custo fixo (mão-de-obra e equipamentos). A tabela abaixo mostra os resultados.

Existem ainda números difíceis de serem computados. São os números relativos às melhorias no ambiente de produção que está praticamente sendo implementado.

Há de se destacar o empenho e a participação no grupo de trabalho. Todos lendo livro e artigos técnicos, sempre atentos ao que poderia ser aproveitado na melhoria das atividades do PCP na Dudalina.

Tabela 4 - Controle de PCP

Quantidade produzida (peças)	1.700.000	2.150.000	2.650.000
Mão-de-obra	880 pessoas	840 pessoas	928 pessoas
<i>Lead time</i> produto	60 dias	45 dias	20 dias
<i>Lead time</i> produção	25 dias	17 dias	10 dias
Percentual de produção total na Dudalina	60%	80%	90 %
Horizonte para programação	1 mês	3 meses	3 meses

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Sustentabilidade da Dudalina de 2014

A empresa reconhece o retorno dado pelo trabalho realizado (aplicação da metodologia). A pessoa responsável pela área de PCP, que está muito motivada com as oportunidades de melhoria que estão surgindo na empresa. A gerência de logística, responsável pela área do PCP, também já demonstrou por diversas vezes, que fará o que for preciso para a melhoria do PCP, que antes com recebia pouca

atenção. Esta gerência tem a consciência de que para atingir muitos dos números desejados pela alta direção da empresa tem que mudar para melhor.

A metodologia da Dudalina, norteia os processos de melhoria, que antes não possuíam uma seqüência lógica e conhecida. As melhorias aconteciam de uma maneira desorganizada.

Na Dudalina notou-se ao longo do trabalho de aplicação da metodologia, uma simplificação no controle de materiais, melhoria da qualidade nos processos executados na empresa e, um incremento na motivação da mão-de-obra. Isto permitiu uma avaliação extremamente positiva sobre o impacto causado pela utilização desta metodologia.

Hoje na Dudalina podem-se identificar as técnicas de gestão da produção convivendo no contexto particular da empresa.

Estão convivendo elementos do MRP, Just In Time e Teoria das Restrições. Programação com o MRP para materiais, Kanban e células de manufatura para o controle do chão de fábrica e programação de médio prazo com base nos gargalos para. Hoje o pessoal do PCP sabe onde está “pisando”.

Como próximos passos da empresa, dentro do ciclo contínuo de melhoria, a empresa está analisando a possibilidade de adquirir um sistema de programação da produção com capacidade finita. Ou seja, agora está à procura de uma ferramenta de apoio à decisão.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Atualmente a empresa conta com uma sede, cinco unidades produtivas e dois showrooms, além de ter fechado o ano de 2014 com um total de 110 lojas (entre próprias e franquias). Na tabela abaixo se encontram a localização, bem como as principais atividades desenvolvidas em cada unidade.

A empresa ainda possui dois showrooms: um localizado na cidade de São Paulo, com escritório de vendas e estrutura para atendimento à imprensa e um segundo localizado em Milão – Itália.

Tabela 5 – UNIDADES DE PRODUÇÃO DA DUDALINA

Unidades produtivas pertencentes à DUDALINA - 2014

Localização	Área Construída	Área Total	Principais atividades
Blumenau/SC (Sede)	6.254 m ²	38.484 m ²	Administração, Criação e desenvolvimento de produto, Distribuição, Planejamento e controle da produção
Benedito Novo/SC	3.849,43 m ²	15.144,20 m ²	Confecção de camisas femininas
Blumenau/SC	5.300 m ²	9.000 m ²	Corte, Almoxarifado, Preparação, Estoque de tecidos
Luís Alves/ SC	4.720,8 m ²	16.000 m ²	Confecção de camisas
Presidente Getúlio/ SC	1.598,49 m ²	4.454 m ²	Confecção de camisas femininas
Terra Boa/ PR	3.276 m ²	20.103 m ²	Confecção de camisas, calças e bermudas

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Sustentabilidade da Dudalina de 2014

Do total de 110 lojas, 76 são próprias, 31 são franqueadas no Brasil e três encontram-se abertas no exterior, sendo uma em Milão – Itália, uma na Cidade do Panamá – Panamá e uma em Quito – Equador. Abaixo segue um mapa com o número de lojas distribuídas pelos estados brasileiros.

Figura 1 – EXTENSÃO E PRESENÇA DE MERCADO DA REDE DUDALINA



Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Sustentabilidade da Dudalina de 2014

Nos últimos anos, o mix de produtos da Dudalina vem sendo ampliado de forma a oferecer opções para vestir homens e mulheres dos pés à cabeça. Isso acarreta na entrada de matérias-primas cada vez mais diversificadas, além de diferentes fornecedores.

A principal atividade industrial é a de confecção, ou seja, não é produzido o tecido, é comprado de fornecedores no Brasil e no exterior, sendo em média 70% importado e o restante da indústria nacional. De forma geral, podemos dividir os materiais utilizados em 4 grupos: tecidos , aviamentos , matérias de embalagem e insumos.

Devido ao processo produtivo utilizar basicamente máquinas de costura, a principal fonte de energia utilizada é a energia elétrica (15.692,48 GJ), seguida da utilização de biomassa para alimentação de 3 caldeiras (12.053,55 GJ) que geram vapor para passadoria de camisas e do consumo de óleo diesel (4.514,54 GJ) para os geradores de energia em horários de pico ou para emergências.

Em comparação com o ano anterior, em 2014 a empresa teve um aumento de 9,37% no consumo total de energia elétrica. Desse aumento, 65,66% foi verificado nas lojas próprias.

Outro dado relevante no consumo de energia, refere-se ao escopo 3, com 46% de aumento no consumo de óleo diesel das transportadoras terceirizadas internas (transporte entre unidades fabris) e externas (entrega de mercadoria nas lojas) que deve-se ao fato do aumento da produção no ano e conseqüentemente do aumento de entregas de mercadorias.

2.2 MELHORIAS NO(S) PROCESSO(S)

1- Trabalhar sempre com o objetivo na perfeição da entrega de valor aos clientes.

2- Produzir apenas o que é necessário e se concentrar apenas nas ações que criem fluxo de valor.

3- Foco na eliminação de perdas de todo o processo operacional, como por exemplo, superprodução, tempo de espera grande, transporte, processamento inadequado, defeitos, inventários e movimentos desnecessários.

4- Reconhecer que todos os membros da cadeia de suprimentos estão interessados em um mesmo objetivo que é o de acrescentar valor ao produto.

5- Desenvolver relacionamentos de reciprocidade e confiança com fornecedores e clientes.

6- Trabalhar com fornecedores com o objetivo de criar uma logística mais eficiente.

7- Reduzir o número de fornecedores e trabalhar melhor com eles para se ter um relacionamento em longo prazo.

8- Criar uma rede de fornecedores para trocar informações de redução de perdas e eficiência operacional no fornecimento de produtos.

O sucesso da Integração Logística consiste em um bom gerenciamento integrado dos diversos sistemas internos, eliminando retrabalhos, e externos, através de parcerias e relacionamento empresarial com todos os envolvidos na cadeia de suprimentos, baseados na confiança, competência técnica e troca de informações, com objetivo de reduzir custos e acelerar o aprendizado. Assim a nova visão empresarial recomenda a avaliação de forma integrada.

Dentre os processos de melhorias que envolvem a Dudalina podemos citar a reformulação do modo de apresentação de sua produção , com a introdução do sistema Vac , que visa minimizar os custos diretamente ligados a produção .

No que se refere ao produto acabo temos a diversificação da marca com foco total na qualidade e satisfação dos seus clientes.

Outro processo de melhoria adotado pela marca foi à incisão de novas lojas e o aumento do varejo que veio através da iniciativa da criação de franquias.

Com isso podemos dizer que empresa sempre visa melhorias e está de olho no mercado acompanhando as novidades de seus concorrentes e deixando cada vez mais acirrado o nível de competitividade entre as empresas do mesmo setor.

2.3 ANÁLISES FINANCEIRAS

Atualmente, as empresas vivem em um ambiente de constante mudança. Com isso, pode-se observar que a gestão estratégica de custos é uma alternativa que deve ser utilizada para orientar no processo de tomada de decisão. E para que elas ajam corretamente, precisam aprimorar seus sistemas gerenciais, buscando modelos que possam minimizar as distorções e aumentar a competitividade.

Para Martins (2003, p. 297), “a gestão estratégica de custos vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo.”

A gestão estratégica de custos busca uma melhoria contínua no desempenho, utilizando informações importantes para a tomada de decisão, em comparação com as informações das análises tradicionais de custos.

A receita é entendida como todo capital que entra originário da atividade empresarial, ou seja, são os recursos advindos de produtos ou prestação de serviços, não necessariamente somente vindos das vendas ou prestação de serviços.

Alguns exemplos de atividades que também geram receita são:

- Aluguel,
- Rendimentos de aplicações financeiras,
- Cobrança de royalties,
- Juros.

Os custos são de vital importância o entendimento dos custos para a tomada de decisão, bem como a compreensão dos elementos estratégicos que auxiliarão no crescimento e sobrevivência organizacional, pois eles refletem as atitudes, comportamentos, estruturas e a operação de uma organização. Para alcançar objetivos são utilizados: determinação do lucro, controle e acompanhamento das operações e tomada de decisão.

Já as despesas são consideradas um gasto que, normalmente, ocorre em outras áreas da organização. Geralmente as despesas não estão ligadas à produção de bens ou serviços e sim aos setores administrativo e comercial. Elas são consideradas geradoras de receitas.

Leone (2000, p. 46) define despesas como “os gastos imediatamente consumidos ou o consumo lento dos gastos de investimentos à medida que estes vão sendo utilizados pelas operações.”

As empresas do ramo têxtil tradicionalmente iniciam suas atividades com empreendimentos pequenos, em sua maioria empresas familiares. Algumas dessas empresas têm um ciclo de vida pequeno, por falta ou falha de administração, já outras apresentam um crescimento rápido.

A camisaria DUDALINA é um grande exemplo desse desempenho de crescimento acelerado, que se deve a uma excelente administração dos seus administradores. A marca teve seu início em 1957 e nos dias de hoje é considerada uma das mais renomadas empresas de camisa do país.

A empresa iniciou suas atividades na cidade de Blumenau-SC e, segundo o site institucional da empresa, apresenta hoje oito unidades entre fábricas e show rooms, localizadas entre cidades do Brasil e do exterior.

Segundo a revista Valor Econômico (2014), a empresa está entre as 1000 melhores empresas do Brasil. Segundo o acervo da DUDALINA mostrado pela revista Exame (2012), a empresa contou com 2.489 trabalhadores no ano de 2012 e obteve um lucro líquido acumulado de R\$ 110 milhões no ano de 2013. Fato esse, que eleva a dimensão e a proporção da marca no mercado têxtil e de vestuário, considerando ainda que a marca seja relativamente nova no mercado, com apenas 57 anos de atividade.

Sabe-se hoje, que a DUDALINA é uma marca lembrada pela qualidade de seu produto, tanto para o mercado quanto para os consumidores. A qualidade das camisas foi mantida com o crescimento da empresa. Seus produtos hoje são de um valor mais elevado, atendendo consumidores de classes mais altas, ou seja, classes A e B, considerando-se um produto Premium.

Em sua trajetória como uma das maiores fabricantes de camisas do país, a empresa soube se adaptar às constantes mudanças do cenário de mercado e

adotou posicionamentos estratégicos capaz de perceber e entender as necessidades dos consumidores como foi estudado em todo o trabalho, com gestão da cadeia de suprimentos, gestão de processos, gestão de custo e de pessoas.

O seu desempenho econômico será apresentado com base nos dados apresentados no site oficial da empresa, a partir de 2011, como mostra o gráfico(1) abaixo , a empresa obteve um crescimento de mais de 50% em sua receita líquida em relação ao ano anterior , devido principalmente ao ingresso desta no varejo com abertura de lojas próprias e franquizadas e o lançamento no segundo semestre do ano anterior da marca Dudalina Feminina .

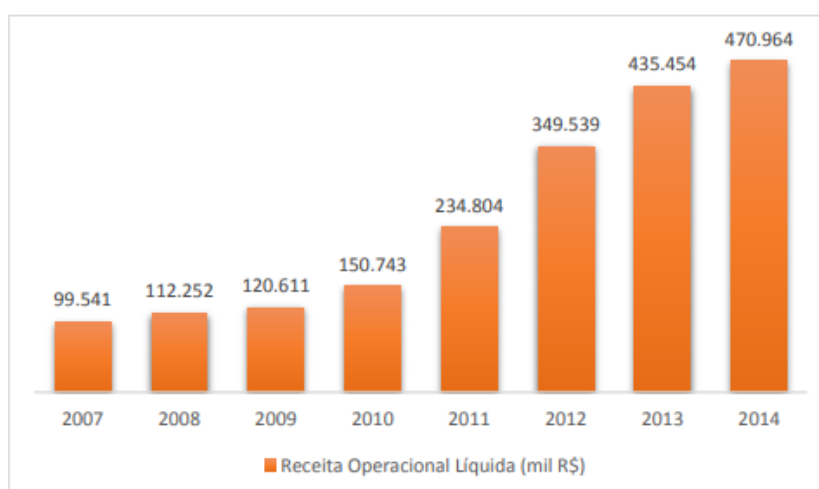


Gráfico 1 - Receita Operacional Líquida – 2007 – a 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de demonstrativos financeiros da Dudalina

O lucro líquido da Dudalina também cresceu consideravelmente a partir de 2010 (gráfico 2) através da ampliação das marcas com a criação de uma gama de produtos voltados para o público feminino, especialmente as mulheres que ascendiam no mercado de trabalho, bem como pela expansão das operações para os canais de varejo. Em 2011 a empresa já possuía 30 lojas espalhadas por todo o território nacional.

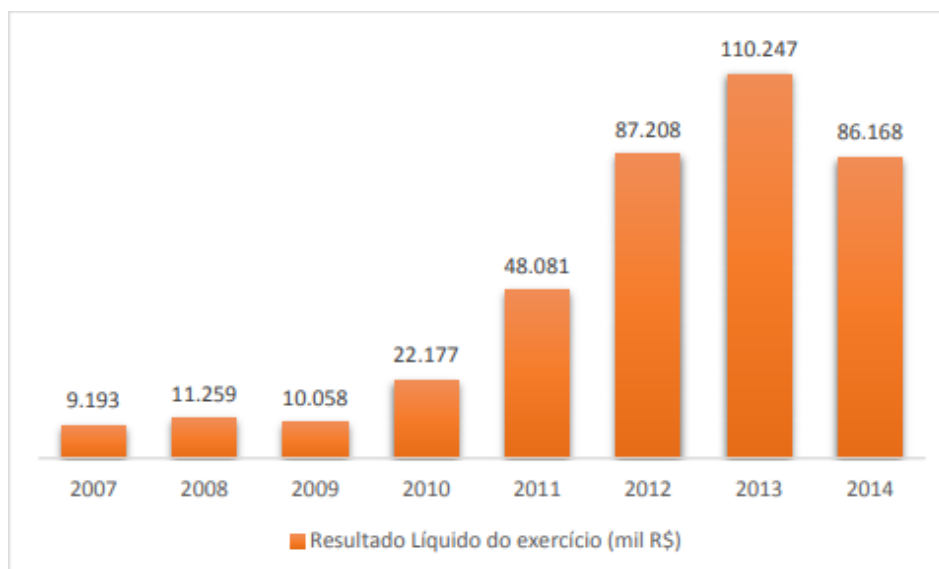


Gráfico 2 – Lucro Líquido do Exercício

Fonte: Elaboração própria a partir de demonstrativos financeiros da Dudalina

O atual quadro de competitividade exige da gestão empresarial uma atitude estratégica com vistas à busca de excelência na produção de bens e serviços, através de melhorias contínuas.

O gerenciamento de custos tem como objetivo identificar oportunidades e monitorar os progressos em busca destas melhorias contínuas, sendo papel do sistema de custos proverem informações relevantes para orientar o processo de gestão.

O gerenciamento de processos visa reduzir retrabalhos, tornando padrão o modo de trabalho para que seja cada vez mais eficiente a produção. O gerenciamento da cadeia de suprimentos também é importante em todo esse contexto

Com estudo realizado na empresa Dudalina é possível diagnosticar o seu forte crescimento e a sua perpetuação no mercado através das melhores decisões tomadas pelos seus administradores, observou uma mudança na sua estrutura através do modo de se posicionar ao mercado e as tendências, destaca-se no estudo que nem sempre a marca foi líder e referência de mercado como é hoje, passou por um sólido processo de transformação até chegar ao patamar de marca em destaque que tem hoje, seus produtos são referência em qualidade e

diferenciação, o que faz o consumidor se sentir único e com um produto maravilhoso, o nível de satisfação de seus clientes é tão notório, a ponto de ser desprezado o alto custo de suas mercadorias.

Tudo isso também tem relação com a excelente visão de mercado e tendências, existe um alto investimento em marketing que trabalha e explora toda a era digital, evidenciando e destacando a marca o que deixa cada vez mais memórias em seu consumidor, com tantas publicidades o consumidor é cada vez mais atraído, gerando um envolvimento fantástico com a marca, tornando mais fácil e eficaz a fidelização de seus clientes que é a maior preocupação de toda a concorrência.

3 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como finalidade principal realizar um estudo de caso da empresa Dudalina, e com base nisso, elencou os seguintes objetivos para concretização do estudo, quais sejam: caracterizar o setor de têxtil-confecções no mundo, no Brasil e em Santa Catarina, identificar o padrão de concorrência mundial e brasileira, analisar o comportamento estratégico da empresa estudada, quanto à adoção de estratégias para sustentar seu crescimento e por fim verificar em que medida a empresa Dudalina segue o padrão de concorrência setorial.

A partir do primeiro objetivo, é possível verificar que com a abertura comercial na década de 1990 e o fim do Acordo Multifibras em 2005, houveram significativas alterações no setor têxtil-confecções mundiais, especialmente por conta da entrada maciça de países asiáticos, com produtos com baixos custos e produzidos em grande escala, passando a responder por grande parte das exportações do setor nessas últimas duas décadas.

Com isso, o setor torna-se ainda mais competitivo, e se faz necessário aos países realizarem alterações em seus processos produtivos, a fim de se adequar ao novo padrão de concorrência iniciado. Este, que não mais é baseado apenas nos preços ofertados, vem sendo substituído por fatores como qualidade, flexibilidade, inovação e diferenciação de produtos, se tornando importante ferramenta a utilização de estratégias de crescimento que possibilitem as empresas do setor se manterem competitivas e com capacidade de gerar vantagens frente aos concorrentes. No caso do Brasil, apesar de ser um grande produtor e consumidor, ainda possui pouca participação no comércio internacional, uma vez que sua planta industrial ainda possui defasagens, acarretando em custos maiores de produção que são repassados ao preço final dos produtos.

Dudalina está entre as grandes empresas do setor têxtil, que iniciou suas atividades em 1957, como uma empresa familiar, de pequeno porte, e que assim como o restante das empresas do setor, viu a necessidade de modificar suas estratégias para competir no novo padrão concorrencial instaurado.

Entretanto, por ser uma empresa familiar, as dificuldades encontradas para se formular estratégias que possibilitassem a empresa crescer, foram causadas

principalmente por questões internas. Brigas entre irmãos, a divisão da família entre dois grupos, um com estratégias conservadoras, e outro com estratégias de ampliação das atividades da empresa, fizeram com que a Dudalina permanecesse pouco competitiva dentro do segmento em que atua, por muitos anos.

Foi com a mudança da presidência da empresa e a entrada de Sônia Hess de Souza, que a empresa iniciou, a partir de 2003, uma nova fase de expansão e crescimento, com estratégias voltadas a novos mercados, ampliação de suas atividades e projetos de crescimento no mercado externo.

Dentre as estratégias de crescimento adotadas, uma das principais, iniciadas em 2010, que levou a empresa a um novo patamar competitivo, foi a diferenciação de produtos. Com o lançamento da coleção feminina, a ampliação das marcas e os investimentos em propaganda e marketing, a empresa conseguiu garantir maior participação de mercado no segmento de confecções.

Além disso, a estratégia de diversificação, combinada com as estratégias de cooperação e internacionalização, possibilitaram a empresa obter ganhos de mercado nacionais e internacionais, com a entrada para os canais de varejo e abertura de lojas próprias e franquias (sendo três delas em outros países).

Atualmente, a empresa conta com 110 lojas abertas, entre próprias e franquias, seus produtos são vendidos em mais de 3.000 pontos de vendas multimarca, espalhados por mais de 50 países e parte de sua produção ainda é voltada para marcas de terceiros como Brooksfield e Zara.

Sua Receita Operacional Líquida teve um crescimento de mais de 50% em comparação dos anos 2007 e 2014. A empresa que teve um faturamento inicial de pouco menos de R\$ 100 milhões, fechou 2014 com um faturamento de R\$ 471 milhões, confirmando o sucesso da implantação das estratégias de crescimento no período estudado.

Com a utilização dessas estratégias em conjunto, a Dudalina passou a ser a maior camisaria da América Latina, e uma das maiores no segmento de vestuário de alto padrão do país.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, F. Os números por trás da fusão da Restoque com a DUDALINA. Revista EXAME. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/osnumeros-tras-da-fusao-da-restoque-com-a-dudalina>> Acessado em 19/05/2019.

ACERVO DUDALINA. Benefícios mais desejados é a participação nos lucros. Revista EXAME. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/revista-vocerh/noticias/para-todos-os-bolsos> > Acessado em 23/05/2019.

CORONADO, Osmar. Controladoria no atacado e no varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da.; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar.2009.

CHIAVENATO, I. (2014). Gestão de Materiais – Uma Abordagem Introdutória. São Paulo: Manole.

CHIAVENATTO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática, São Paulo.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem holística. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DUDALINA, História. Disponível em < <http://dudalina.com.br/>> Acessado em 23/05/2019

DUDALINA. Dissertação. Departamento de Administração, UNIVALI, Biguaçu - SC, 2005

FERRAES NETO e KÜEHNE JÚNIOR. Suplemento de Logística. Revista FAE, 2000.
SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Controladoria como instrumento de gestão.
Curitiba. Juruá. 2010. SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Gestão de Custos.
Curitiba. IBPEX. 2011.

MDIC. Setor têxtil e de confecções: resumo histórico. Disponível em:
<<http://investimentos.Mdic.gov.br/public/arquivo/arq1273166252.pdf> >. Acesso em
23/05/2019

PINAZZA, Marcelo – Gestão de Projetos: As 4 fases do ciclo de vida de um projeto,
o papel do gestor e a importância de uma rotina de gerenciamento Disponível
em: <http://movimentoimpactoglobal.com.br/fases-do-projeto/>. Acesso em: 19 maio
2019.

THOMPSON JUNIOR, Artur A.; III, A. J. Strickland; GAMBLE, John E. Administração
Estratégica. 15. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

ANEXOS

Tabela 4 – Estrutura da Cadeira de Suprimentos Têxtil

Tabela 5 – Matéria prima e reaproveitamentos

Tabela 6 – Materiais recuperados da Logística Reversa

Tabela 4 - Controle de PCP

Tabela 5 – Unidades de Produção da Dudalina

Figura 1 – Extensão e presença de mercado da rede Dudalina

Gráfico 1 - Receita Operacional Líquida – 2007 – a 2014

Gráfico 2 – Lucro Líquido do Exercício