

**DEPENDÊNCIA DE
FORNECEDORES LOCAIS
NA AQUISIÇÃO DE
TECIDOS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA
MICROEMPRESA DE
CONFECÇÃO ARTESANAL
DE MANAUS**

**DEPENDENCE ON LOCAL SUPPLIERS IN FABRIC ACQUISITION: A CASE
STUDY IN A HANDMADE CLOTHING MICRO-ENTERPRISE IN MANAUS**

Ciências Sociais Aplicadas • 24/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792819884](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792819884)

Emilly Victória Ferraz da Silva¹

Esther Larissa Fonseca Barros²

Karoline Ferreira dos Santos³

Thayssa dos Santos Ribeiro⁴

Alcimar de Lima Marques Filho⁵

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da concentração de fornecedores locais na aquisição de tecidos na empresa Ateliê Babyllino, microempresa de confecção artesanal infantil localizada na cidade de Manaus (AM). O estudo parte da constatação de que a empresa concentra a compra de tecidos exclusivamente em fornecedores locais, prática que, embora facilite o acesso imediato aos materiais, reduz a variedade de estampas, cores e tipos de tecido disponíveis para a produção, além de gerar dificuldades relacionadas à reposição de materiais. Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso único, desenvolvida por meio de análise documental de um diagnóstico organizacional realizado na empresa, complementada pela análise de resultados previamente registrados da aplicação de ferramentas de gestão como a Matriz SWOT, o Diagrama de Ishikawa, a Análise PESTEL e a Matriz GUT. Os resultados evidenciam que a concentração de fornecedores locais está associada a limitações na diversidade do portfólio de produtos, na capacidade de inovação e na competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que a diversificação da base de fornecedores, aliada ao uso do transporte aéreo como alternativa logística a ser submetida à análise econômico-financeira, apresenta-se como alternativa potencial para ampliar o acesso a novos materiais. Conclui-se que os achados indicam que a gestão da cadeia de suprimentos constitui dimensão estratégica associada à capacidade competitiva do empreendimento analisado, especialmente quanto à disponibilidade, variedade e reposição de matérias-primas.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; Confecção artesanal; Diversificação de fornecedores; Gestão de fornecedores; Microempresa.

ABSTRACT

This article aims to analyze the influence of local supplier concentration on fabric acquisition at Ateliê Babyfino, a micro-enterprise of handmade children's clothing located in Manaus (AM), Brazil. The study starts from the finding that the company concentrates its fabric purchases exclusively among local suppliers, a practice that, although facilitating immediate access to materials, significantly reduces the variety of prints, colors and fabric types available for production, in addition to generating difficulties related to material replacement. This is an applied, descriptive, qualitative research, characterized as a single case study, developed through documentary analysis of an organizational diagnosis previously carried out at the company, complemented by the analysis of previously recorded results from the application of management tools such as the SWOT Matrix, the Ishikawa Diagram, PESTEL Analysis and the GUT Matrix. The results show that local supplier concentration is associated with limitations in product portfolio diversity, innovation capacity and the company's competitiveness, while diversifying the supplier base, combined with the use of air transport as a logistical alternative to be subjected to economic-financial analysis, presents itself as a potential alternative for expanding access to new materials. It is concluded that the findings indicate that supply chain management constitutes a strategic dimension associated with the competitive capacity of the analyzed enterprise, especially regarding the availability, variety, and replenishment of raw materials.

Keywords: Supply chain; Handmade clothing; Supplier diversification; Supplier management; Microenterprise.

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto empresarial cada vez mais competitivo, a gestão da cadeia de suprimentos tem se consolidado como um dos fatores determinantes para o desempenho e a sobrevivência das organizações, especialmente daquelas de pequeno porte. A forma como uma empresa planeja, seleciona e gerencia seus fornecedores influencia diretamente sua capacidade de oferecer produtos diversificados, de responder às demandas do mercado e de manter-se competitiva frente aos concorrentes. No segmento de confecção, em particular, a disponibilidade e a variedade de matérias-primas — sobretudo os tecidos — constituem elementos centrais para a diferenciação e a inovação no desenvolvimento de novos produtos.

Nesse cenário, insere-se o Ateliê Babyfino, microempresa familiar de confecção artesanal infantil, localizada no bairro Novo Aleixo, na cidade de Manaus (AM), fundada durante o período da pandemia da Covid-19 como alternativa de geração de renda e consolidada, posteriormente, como um negócio estruturado voltado à produção de roupas infantis personalizadas, com foco em qualidade, conforto e exclusividade. A empresa atua com produção sob demanda, priorizando a personalização das peças e a proximidade com o cliente, características que reforçam sua identidade regional e seu diferencial competitivo no mercado local de moda infantil artesanal.

Um diagnóstico organizacional realizado na empresa evidenciou que a aquisição de tecidos utilizados na produção concentra-se exclusivamente em fornecedores localizados na própria cidade de Manaus. Embora essa prática favoreça o acesso imediato aos materiais e simplifique o processo de compra, ela também limita, de forma relevante, a variedade de estampas, cores e tipos de tecido disponíveis, além de gerar dificuldades relacionadas ao tempo de reposição de determinados materiais. Essa restrição afeta

diretamente o portfólio de produtos oferecidos pela empresa, reduzindo sua capacidade de inovação e podendo limitar, potencialmente, sua capacidade de diferenciação competitiva frente a outros empreendimentos do mesmo segmento.

Embora a relação entre concentração de fornecedores, vulnerabilidade e desempenho da cadeia de suprimentos esteja consolidada na literatura, os estudos mobilizados nesta pesquisa indicam menor presença de investigações direcionadas a microempresas familiares de confecção artesanal situadas na Região Norte brasileira. Nesse contexto, o presente estudo busca produzir evidência empírica contextualizada sobre o fenômeno. Estudos como os de Craighead et al. (2007) e Wagner e Bode (2008) evidenciam que a concentração geográfica de fornecedores eleva a vulnerabilidade das cadeias de suprimentos, mas essas investigações concentram-se, majoritariamente, em grandes corporações industriais, restando pouco espaço para a compreensão de como esse fenômeno se manifesta em negócios de pequeno porte e gestão familiar. É nesse ponto que o presente estudo de caso único assume relevância acadêmica: ao debruçar-se sobre uma realidade pouco explorada, a pesquisa contribui para reduzir uma lacuna ainda presente na literatura brasileira sobre gestão de suprimentos em pequenos negócios de confecção.

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de compreender como a concentração de fornecedores locais influencia o processo de aquisição de tecidos no Ateliê Babyline, bem como de investigar de que forma a diversificação da base de fornecedores — incluindo empresas localizadas em outras regiões do país — pode contribuir para ampliar a variedade de materiais disponíveis e fortalecer a posição competitiva da empresa. Não se trata de uma lacuna inédita

na literatura sobre gestão de cadeia de suprimentos, tema amplamente consolidado nos estudos organizacionais, mas de uma situação prática observada em um pequeno empreendimento do setor de confecção que ainda carece de análise sistematizada à luz da teoria administrativa.

A partir dessas considerações, este artigo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Como a concentração das compras em fornecedores locais influencia a variedade, a reposição e o processo de aquisição de tecidos do Ateliê Babyfino? O objetivo geral do estudo é analisar como a concentração das compras em fornecedores locais influencia o processo de aquisição de tecidos do Ateliê Babyfino. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) caracterizar o processo de aquisição de tecidos adotado pelo Ateliê Babyfino; (ii) identificar as limitações decorrentes da concentração das compras em fornecedores locais; (iii) analisar os efeitos dessa concentração sobre a variedade, a reposição e a capacidade de diferenciação dos produtos; (iv) identificar alternativas de fornecimento capazes de reduzir a dependência de fornecedores locais; e (v) propor diretrizes para a seleção, a avaliação e a diversificação da base de fornecedores.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso único, desenvolvida por meio de análise documental de um diagnóstico organizacional previamente realizado na empresa. Espera-se que os resultados obtidos contribuam não apenas para a compreensão da realidade do Ateliê Babyfino, mas também para a reflexão de outros pequenos empreendimentos do setor de confecção artesanal que enfrentam desafios semelhantes relacionados à gestão de fornecedores. Além desta introdução, o artigo encontra-se

estruturado em cinco seções: o referencial teórico, que discute os principais conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, aos riscos de ruptura no abastecimento, à logística de aquisição de tecidos, à diversificação e à gestão de fornecedores, além das particularidades do setor de confecção artesanal; a metodologia, que detalha os procedimentos adotados na pesquisa; os resultados e a discussão, organizados a partir do diagnóstico realizado na empresa e confrontados com a literatura consultada; as considerações finais; e as referências bibliográficas utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management) pode ser compreendida como o conjunto de processos que envolvem o planejamento, a coordenação e o controle do fluxo de materiais, informações e recursos financeiros entre fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores finais, com o objetivo de agregar valor ao produto e atender às necessidades do mercado da forma mais eficiente possível (Ballou, 2006). Trata-se de uma área que evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas, deixando de ser tratada apenas como uma função operacional de compras e transporte para assumir um papel estratégico dentro das organizações.

Segundo Chopra e Meindl (2016), a cadeia de suprimentos engloba todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido do cliente, incluindo não apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Os autores destacam que a eficiência da cadeia

depende diretamente da integração entre esses elos, de modo que falhas em qualquer um deles — como atrasos na entrega de matéria-prima ou limitação na variedade de fornecedores — tendem a se propagar por toda a cadeia, afetando a capacidade da empresa de atender à demanda com qualidade e agilidade.

Bowersox, Closs e Cooper (2014) reforçam essa perspectiva ao afirmarem que a gestão da cadeia de suprimentos busca a integração de processos que tradicionalmente eram tratados de forma isolada, como compras, produção e distribuição, de modo a criar valor superior para o cliente final a partir da sincronização entre oferta e demanda. Observa-se, assim, convergência entre os autores quanto à ideia central de que a integração e a coordenação entre os elos da cadeia constituem fator determinante para o desempenho organizacional, pressuposto especialmente relevante para pequenas empresas de confecção, cuja operação depende diretamente da disponibilidade e da variedade de matéria-prima fornecida por terceiros.

Para empresas de pequeno porte, a gestão da cadeia de suprimentos assume contornos particulares, uma vez que a limitação de recursos financeiros e humanos tende a restringir a capacidade de diversificação de fornecedores e de investimento em estruturas logísticas mais complexas (Dias, 2015). Ainda assim, mesmo em estruturas simplificadas, a forma como a empresa organiza seu processo de aquisição de materiais influencia diretamente sua capacidade de resposta ao mercado, o que reforça a relevância de se compreender a relação entre a estrutura de fornecimento adotada por pequenas empresas e os efeitos observados na variedade de produtos oferecidos.

Cabe ainda destacar que a literatura contemporânea sobre cadeia de suprimentos tem enfatizado a importância da visibilidade e da resiliência como capacidades organizacionais complementares à integração dos processos. Bowersox, Closs e Cooper (2014) argumentam que empresas capazes de monitorar continuamente seus fluxos de suprimento — mesmo que por meios simples, como planilhas e registros manuais — tendem a identificar mais rapidamente gargalos e oportunidades de melhoria do que aquelas que operam de forma reativa. Essa constatação é particularmente relevante para microempresas familiares, nas quais a gestão da cadeia de suprimentos frequentemente carece de formalização, mas ainda assim pode se beneficiar da adoção de práticas simples de acompanhamento e planejamento.

Complementarmente, a literatura sobre desempenho em cadeias de suprimentos reforça que a ausência de indicadores e de instrumentos de mensuração compromete a capacidade das organizações de identificar oportunidades de melhoria. Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004) propõem que o desempenho da cadeia de suprimentos seja avaliado em níveis estratégico, tático e operacional, abordagem posteriormente adaptada por Thakkar, Kanda e Deshmukh (2009) à realidade de pequenas e médias empresas, nas quais a limitação de recursos costuma inviabilizar sistemas de mensuração mais sofisticados. A esse debate soma-se o conceito de resiliência da cadeia de suprimentos, desenvolvido por Pettit, Fiksel e Croxton (2010), segundo os quais a capacidade de uma organização de absorver e se recuperar de rupturas depende do equilíbrio entre suas vulnerabilidades e as capacidades que desenvolve para enfrentá-las — relação especialmente relevante para microempresas cuja operação está condicionada a uma base de fornecedores pouco

diversificada. Estudos mais recentes reforçam essa perspectiva: Alshahrani e Salam (2022), ao investigarem empiricamente pequenas e médias empresas em uma economia emergente, constataram relação positiva entre a resiliência da cadeia de suprimentos — expressa em termos de agilidade, robustez e flexibilidade — e o desempenho produtivo dessas organizações, evidenciando que o conceito mantém relevância prática mesmo em contextos de menor porte empresarial. À luz dessa literatura, a gestão da cadeia de suprimentos do Ateliê Babyline pode ser analisada a partir do grau de integração entre os processos de compra, produção e distribuição e da capacidade da empresa de monitorar o desempenho de seus fornecedores — dimensões que orientam a interpretação dos dados apresentados na seção de resultados.

2.2. Riscos e Ruptura no Abastecimento

A dependência excessiva de um número reduzido de fornecedores, ou a concentração geográfica das fontes de suprimento, constitui um dos principais fatores de risco na gestão da cadeia de suprimentos. De acordo com Christopher (2011), quanto maior a concentração de fornecedores em uma cadeia de suprimentos, maior a vulnerabilidade da organização a rupturas no abastecimento, uma vez que eventuais problemas enfrentados por esses fornecedores — como falta de estoque, aumento de preços ou dificuldades de produção — afetam diretamente a capacidade da empresa compradora de manter suas atividades produtivas.

Esse fenômeno pode ser compreendido a partir de uma relação de causalidade: a dependência de poucos fornecedores leva à concentração das compras; a concentração, por sua vez, aumenta a

vulnerabilidade da empresa a variações no mercado fornecedor; essa vulnerabilidade, quando não gerenciada, pode resultar em ruptura no abastecimento; e a ruptura, finalmente, provoca impacto direto nas operações, seja pela paralisação da produção, seja pela limitação da variedade de produtos ofertados (Slack; Chambers; Johnston, 2018).

Essa relação entre concentração e vulnerabilidade é aprofundada por Craighead et al. (2007), para quem a severidade de uma ruptura na cadeia de suprimentos está diretamente associada à densidade, à complexidade e à criticidade dos nós que compõem a rede de fornecimento. Segundo os autores, cadeias geograficamente concentradas — como ocorre quando uma empresa depende exclusivamente de fornecedores situados em uma única cidade — tendem a apresentar menor capacidade de mitigação diante de eventos que afetem a disponibilidade de matéria-prima, uma vez que a ausência de rotas alternativas de suprimento amplia o tempo de resposta da organização. Wagner e Bode (2008) chegam a conclusões semelhantes ao demonstrar, empiricamente, que a dependência de um número reduzido de fornecedores está entre os principais determinantes da vulnerabilidade operacional das empresas, o que reforça a pertinência de se investigar esse fenômeno também em organizações de pequeno porte do setor de confecção.

No caso de empresas que atuam com produção artesanal e personalizada, esse risco assume relevância adicional, pois a variedade de matéria-prima está diretamente relacionada à capacidade de diferenciação dos produtos. Martins e Alt (2009) destacam que a ausência de alternativas de fornecimento tende a reduzir a margem de negociação da empresa compradora, tanto em

relação a preços quanto a prazos e condições de entrega, o que reforça a importância de se avaliar estratégias de diversificação como forma de mitigar riscos de ruptura no abastecimento.

Ballou (2006) acrescenta que a gestão de riscos na cadeia de suprimentos não deve ser tratada como uma ação pontual, mas como um processo contínuo de identificação, avaliação e mitigação de vulnerabilidades. Para pequenas empresas, essa gestão de riscos costuma se traduzir em medidas simples, como a manutenção de um estoque mínimo de segurança para os materiais mais utilizados e a programação antecipada de pedidos, de modo a reduzir a exposição da produção a eventuais atrasos ou indisponibilidade de matéria-prima por parte dos fornecedores habituais. À luz dessa literatura, a concentração geográfica de fornecedores pode ser analisada, no caso do Ateliê Babyline, a partir de três dimensões principais: a vulnerabilidade de suprimento decorrente da dependência de um único mercado fornecedor, a severidade potencial de eventuais rupturas e a capacidade de mitigação disponível à empresa — dimensões que orientam a interpretação dos dados apresentados na seção de resultados.

2.3. Logística de Suprimentos e Aquisição de Tecidos

A logística de suprimentos compreende as atividades relacionadas à aquisição, ao transporte, ao armazenamento e à disponibilização de materiais necessários ao processo produtivo, sendo elemento central para a eficiência da cadeia de suprimentos como um todo (Bertaglia, 2016). No processo específico de aquisição de tecidos, essa logística envolve etapas como a identificação de fornecedores, a negociação de compras, o transporte dos materiais até a empresa, o

recebimento, o armazenamento em estoque e, por fim, a disponibilização para o processo produtivo.

Para empresas localizadas em regiões geograficamente distantes dos principais polos produtores e distribuidores de tecidos do país, como é o caso de empreendimentos situados na região Norte, a logística de suprimentos apresenta desafios adicionais relacionados ao tempo e ao custo de transporte. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2014), a escolha do modal de transporte deve considerar o equilíbrio entre custo, velocidade e confiabilidade, sendo o transporte aéreo uma alternativa que, apesar do custo mais elevado, proporciona maior agilidade na entrega, podendo ser vantajoso quando o tempo de reposição é fator crítico para a continuidade da produção.

No contexto de pequenas empresas de confecção artesanal, a limitação do mercado local de tecidos tende a restringir não apenas a variedade de materiais disponíveis, mas também a capacidade de a empresa acompanhar tendências de moda e demandas específicas de seus clientes. Nesse sentido, a ampliação da rede logística de suprimentos, por meio da inclusão de fornecedores de outras regiões, associada a alternativas de transporte compatíveis com a realidade da empresa, apresenta-se como fator relevante para a superação das limitações impostas pela concentração de fornecedores locais.

Dias (2015) observa que, em contextos logisticamente desafiadores — como é o caso da região Norte do Brasil, marcada por grandes distâncias em relação aos principais centros produtores e distribuidores do país —, a escolha do modal de transporte deve ser avaliada não apenas sob a ótica do custo direto, mas também

considerando o custo de oportunidade associado à indisponibilidade de produtos no mercado. Em outras palavras, o custo mais elevado do transporte aéreo pode ser compensado pelos ganhos obtidos com a ampliação do portfólio de produtos e com a redução do tempo de resposta às demandas dos clientes, o que reforça a necessidade de uma análise integrada entre logística e estratégia comercial. À luz dessa literatura, a escolha do modal de transporte para a aquisição de tecidos pelo Ateliê Babyfino pode ser analisada a partir do equilíbrio entre custo, velocidade e confiabilidade — critério que orienta a interpretação dos dados apresentados na seção de resultados quanto às alternativas logísticas identificadas no diagnóstico.

2.4. Diversificação de Fornecedores

A diversificação da base de fornecedores é frequentemente apontada na literatura como uma estratégia relevante para a redução de riscos na cadeia de suprimentos e para o fortalecimento da competitividade organizacional. De acordo com Porter (2004), a capacidade de uma empresa negociar com fornecedores — o chamado poder de barganha dos fornecedores — está diretamente relacionada à quantidade de alternativas disponíveis no mercado; quanto menor o número de fornecedores, maior o poder destes sobre a empresa compradora, o que pode resultar em condições menos favoráveis de preço, prazo e qualidade.

Viana (2011) argumenta que a diversificação de fornecedores contribui não apenas para a redução de riscos de desabastecimento, mas também para a ampliação das possibilidades de escolha em termos de variedade, qualidade e preço dos materiais adquiridos, favorecendo a capacidade de inovação da empresa.

Wagner e Bode (2008) acrescentam a essa discussão ao demonstrarem que a diversificação da base de fornecedores atua como mecanismo de mitigação da exposição ao risco de fornecimento, sobretudo quando associada a critérios de seleção que privilegiem fornecedores geograficamente descentralizados. Para os autores, o desafio não está apenas em ampliar o número de parceiros comerciais, mas em equilibrar essa ampliação com a capacidade de gestão da organização — questão particularmente sensível no caso de microempresas de estrutura familiar, cujos processos de compra costumam ser conduzidos por um número reduzido de pessoas, sem o apoio de sistemas formais de gestão de fornecedores.

Evidências empíricas mais recentes reforçam esse argumento. Lin, Fan, Shi e Fu (2021), ao analisarem 1.434 empresas manufatureiras chinesas durante a crise da Covid-19, constataram que companhias com base de fornecedores mais diversificada apresentaram maior volume de estoque e maior lucratividade tanto no período de ruptura quanto no de recuperação da crise, evidenciando o papel da diversificação como mecanismo de resiliência operacional e financeira. Em sentido complementar, Wang, Zhou e Zhao (2024), ao investigarem 222 empresas chinesas de capital aberto, verificaram que a diversificação de fornecedores, clientes e produtos atuou como amortecedor dos efeitos financeiros negativos causados por rupturas na cadeia de suprimentos durante a pandemia, sendo a diversificação de fornecedores especialmente relevante para empresas do setor manufatureiro.

Por outro lado, é necessário considerar que a diversificação de fornecedores também apresenta desafios, especialmente para pequenas empresas com recursos financeiros limitados. Dias (2015)

pondera que a inclusão de novos fornecedores, sobretudo localizados em regiões geograficamente distantes, pode implicar aumento de custos logísticos e maior complexidade na gestão dos pedidos, sendo necessário que a empresa avalie cuidadosamente a relação entre os benefícios da diversificação — como maior variedade e flexibilidade — e os custos adicionais envolvidos, de modo a garantir a viabilidade econômica da estratégia.

Christopher (2011) complementa essa discussão ao afirmar que a diversificação não deve ser confundida com pulverização indiscriminada de fornecedores, pois um número excessivo de parceiros comerciais também pode gerar ineficiências, como dificuldade de padronização de qualidade e perda de poder de negociação por volume. Recomenda-se, portanto, que a diversificação seja conduzida de forma estratégica, priorizando fornecedores que ofereçam efetivo ganho de variedade e complementaridade em relação aos já utilizados pela empresa, e não simplesmente a multiplicação do número de parceiros comerciais.

No universo específico das micro e pequenas empresas, a informalidade dos processos de compra — já evidenciada tanto por Martins e Alt (2009) quanto por Viana (2011) — tende a se acentuar justamente pela escassez de recursos humanos dedicados exclusivamente à função de suprimentos. Essa realidade reforça a necessidade de instrumentos simplificados de prospecção e acompanhamento de fornecedores, ainda que não estruturados nos moldes adotados por grandes organizações, de modo que a diversificação da base de fornecimento seja perseguida de forma gradual e compatível com a capacidade operacional do negócio.

2.4.1. Compras em Micro e Pequenas Empresas

Para além da discussão sobre diversificação, a literatura de administração de materiais chama atenção para as particularidades da própria função de compras nas micro e pequenas empresas. Diferentemente das grandes organizações, que costumam dispor de departamentos de suprimentos estruturados e de sistemas informatizados de apoio à decisão, os pequenos negócios tendem a concentrar essa função em uma única pessoa — frequentemente o próprio proprietário —, o que limita a capacidade de pesquisa sistemática de novos fornecedores e de comparação formal entre alternativas de compra (Viana, 2011). Lima e Gomes (2018), ao investigarem especificamente a função de compras em indústrias de confecção, reforçam esse diagnóstico ao apontarem que o setor costuma tratar a aquisição de matéria-prima como uma atividade operacional e reativa, e não como uma função estratégica, o que compromete a competitividade da empresa diante de oscilações no mercado fornecedor. Segundo os autores, mesmo pequenas melhorias na forma como a compra é planejada e acompanhada — como o cadastro sistemático de fornecedores alternativos e o monitoramento periódico de preços e prazos — tendem a gerar ganhos expressivos de negociação e de disponibilidade de materiais, sem exigir investimentos elevados em estrutura ou tecnologia. À luz dessa literatura, a diversificação de fornecedores no caso do Ateliê Babylyno pode ser analisada a partir do equilíbrio entre o ganho potencial de variedade e negociação e os custos adicionais de gestão e logística envolvidos, bem como a partir do grau de informalidade típico do processo de compras em microempresas familiares — dimensões que orientam a interpretação dos dados apresentados na seção de resultados.

2.5. Gestão e Avaliação de Fornecedores

A gestão de fornecedores envolve processos de seleção, avaliação e monitoramento contínuo das empresas responsáveis pelo fornecimento de materiais, com o objetivo de garantir que os produtos adquiridos atendam aos critérios de qualidade, prazo, custo e confiabilidade exigidos pela organização compradora (Martins; Alt, 2009). Entre os principais critérios utilizados na avaliação de fornecedores, destacam-se a capacidade produtiva, o histórico de cumprimento de prazos, a qualidade dos materiais entregues, a competitividade dos preços praticados e a qualidade da comunicação estabelecida ao longo do relacionamento comercial.

Chopra e Meindl (2016) destacam que a avaliação sistemática de fornecedores permite à empresa compradora identificar oportunidades de melhoria na cadeia de suprimentos, além de subsidiar decisões estratégicas relacionadas à manutenção, substituição ou inclusão de novos parceiros comerciais. Para pequenas empresas, esse processo de avaliação tende a ocorrer de forma mais informal, baseado principalmente na experiência acumulada ao longo do relacionamento com os fornecedores, o que reforça a importância de se estabelecer critérios mais objetivos de avaliação, ainda que de forma simplificada, compatível com a realidade operacional do negócio.

Viana (2011) ressalta ainda que, mesmo em empresas de pequeno porte, é possível implementar práticas simplificadas de gestão de fornecedores sem que isso implique custos elevados ou complexidade excessiva. Entre essas práticas, destacam-se o registro sistemático das condições oferecidas por diferentes fornecedores (preço, prazo, qualidade e variedade), a solicitação periódica de

catálogos e amostras de novos parceiros comerciais, e a definição de critérios mínimos de qualidade a serem exigidos antes do fechamento de qualquer pedido. Tais práticas, quando adotadas de forma sistemática, contribuem para reduzir a dependência de fornecedores únicos e para ampliar gradualmente a capacidade de negociação da empresa. À luz dessa literatura, a existência ou a ausência de critérios formais de avaliação de fornecedores no Ateliê Babylyno pode ser interpretada como indicador do grau de maturidade da gestão de suprimentos da empresa — aspecto que orienta a leitura dos dados apresentados na seção de resultados.

2.6. O Setor de Confeção Artesanal e Seus Desafios Específicos

O segmento de confecção artesanal, no qual se insere o Ateliê Babylyno, distingue-se da produção industrial de vestuário por adotar processos de fabricação em pequena escala, com forte ênfase na personalização das peças e na proximidade com o cliente final. Refosco, Oenning e Neves (2011) situam esse tipo de produção no contexto mais amplo da discussão entre fast fashion e slow fashion, ao destacarem que, enquanto a moda industrializada é orientada pela renovação constante de coleções e pela produção em larga escala, os empreendimentos artesanais tendem a se pautar por ciclos produtivos mais lentos, pela valorização da matéria-prima disponível e por um vínculo mais direto entre produtor e consumidor.

Esse modelo de produção, embora confira ao pequeno empreendedor um diferencial competitivo relacionado à exclusividade e à qualidade percebida, também o torna mais suscetível às oscilações do mercado de matérias-primas, uma vez que a disponibilidade de tecidos, estampas e aviamentos condiciona

diretamente a capacidade de renovação do portfólio ofertado. A sazonalidade típica do vestuário infantil — marcada por datas comemorativas, mudanças climáticas e tendências de consumo — exige da empresa agilidade na reposição de materiais, característica que se torna particularmente desafiadora quando a base de fornecedores está concentrada em um único mercado local. Essa combinação entre produção personalizada, dependência de matéria-prima externa e demanda sazonal reforça a pertinência de se analisar, sob a ótica da gestão da cadeia de suprimentos, os desafios enfrentados por pequenos negócios desse segmento. No contexto brasileiro, Fernandes, Wrubel e Dallabona (2015), ao investigarem micro e pequenas indústrias do setor têxtil, identificaram que os principais riscos enfrentados por esses empreendimentos relacionam-se justamente à compra, ao transporte e à qualidade da matéria-prima, corroborando a relevância de se compreender, também no segmento de confecção artesanal, os mecanismos de gestão de fornecedores adotados por negócios de pequeno porte. À luz dessa literatura, os desafios enfrentados pelo Ateliê Babyfino podem ser interpretados como manifestação, em escala reduzida, das tensões entre personalização, sazonalidade e dependência de matéria-prima externa típicas do segmento de confecção artesanal — leitura que orienta a análise apresentada na seção de resultados.

3. METODOLOGIA

3.1. Abordagem e Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, considerando-se que o objetivo da pesquisa consiste em compreender, de forma aprofundada, o fenômeno da concentração

de fornecedores locais e seus efeitos na aquisição de tecidos, e não em mensurar estatisticamente variáveis relacionadas ao problema. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada, pois os dados analisados possuem natureza predominantemente descritiva e interpretativa, obtidos a partir de um diagnóstico organizacional detalhado, e não de instrumentos estruturados de coleta que permitissem tratamento quantitativo.

Quanto ao tipo, este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida mediante estudo de caso único e análise documental de dados secundários provenientes de diagnóstico organizacional previamente realizado (Gil, 2019). Tendo em vista que as autoras não realizaram diretamente a coleta original dos dados — entrevistas e observações —, optou-se por não classificar a pesquisa como pesquisa de campo. Em razão de a investigação estar delimitada à análise aprofundada de uma única organização, este estudo caracteriza-se metodologicamente como um estudo de caso único, o que se justifica pelo fato de a pesquisa estar circunscrita exclusivamente à realidade do Ateliê Babyfino, não havendo pretensão de generalização estatística dos resultados para outras empresas do setor.

3.2. Unidade de Análise e Caracterização da Empresa

A unidade de análise deste estudo é o Ateliê Babyfino, microempresa familiar de confecção artesanal infantil localizada no bairro Novo Aleixo, na cidade de Manaus (AM). A escolha da empresa como unidade de análise justifica-se pela disponibilidade de um diagnóstico organizacional previamente realizado, o qual permitiu o acesso a informações detalhadas sobre o processo de aquisição de tecidos praticado pela empresa, sobre a estrutura de fornecedores

utilizada e sobre as dificuldades enfrentadas em decorrência da concentração das compras em fornecedores locais.

Optou-se por manter a unidade de análise restrita à organização, representada pelas informações relativas ao processo de compras e à gestão de fornecedores, sem a inclusão de um segundo grupo de sujeitos, como clientes, como objeto autônomo de investigação. Essa delimitação foi adotada com o objetivo de manter o foco da pesquisa estritamente voltado à relação entre a empresa e seus fornecedores locais, evitando a dispersão do objeto de estudo entre fenômenos distintos.

3.3. Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, tendo como fonte principal o relatório de diagnóstico organizacional elaborado a partir de atividade de consultoria empresarial previamente realizada junto ao Ateliê Babyline, o que confere aos dados analisados caráter empírico, ainda que obtidos de forma indireta pelas autoras deste artigo, a partir de fonte documental secundária. Esse documento reúne informações obtidas por meio de observação direta das atividades da empresa, entrevistas não estruturadas com a proprietária e aplicação de ferramentas de diagnóstico administrativo. Não foi possível, no âmbito deste estudo, precisar informações adicionais sobre o documento-fonte, como número exato de páginas, data de elaboração e composição da equipe responsável pela consultoria, uma vez que tais dados não constavam dos registros disponibilizados às autoras — o que é reconhecido como limitação metodológica na seção 5.

Entre as ferramentas de diagnóstico cujos resultados foram previamente registrados no documento analisado, destacam-se: a Matriz SWOT, empregada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à empresa; o Diagrama de Ishikawa, utilizado para identificar as causas relacionadas à limitação na diversidade de tecidos disponíveis para produção; a Análise PESTEL, aplicada para compreender fatores externos — políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais — que influenciam a operação da empresa; e a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), utilizada para priorizar o problema identificado quanto à dependência de fornecedores locais.

Cabe esclarecer que essas quatro ferramentas não foram aplicadas diretamente pelas autoras deste artigo: foram analisados os resultados previamente registrados da aplicação da Matriz SWOT, do Diagrama de Ishikawa, da Análise PESTEL e da Matriz GUT no diagnóstico organizacional que serviu de fonte documental a este estudo. Cabe registrar que os registros disponíveis para este estudo não incluíam a pontuação numérica atribuída a cada critério da Matriz GUT, o que é reconhecido como limitação metodológica na seção 5. Cabe registrar, ainda, que a Matriz SWOT e o quadro comparativo entre fornecedores constituem os instrumentos com maior nível de detalhamento apresentados nos resultados, ao passo que o Diagrama de Ishikawa e a Análise PESTEL foram utilizados como apoio analítico complementar, sem geração de figura ou quadro específico neste artigo, em razão da indisponibilidade, nos registros consultados, do detalhamento gráfico originalmente produzido durante o diagnóstico.

3.4. Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados coletados foram submetidos à análise qualitativa categorial, estruturada a partir dos objetivos da pesquisa. A análise seguiu as etapas de leitura do relatório de diagnóstico organizacional, identificação das unidades de registro relacionadas ao processo de aquisição de tecidos e categorização das informações a partir dos objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa, seguida de interpretação dos achados à luz do referencial teórico. Foram definidas quatro categorias de análise: (i) caracterização da cadeia de suprimentos e do papel dos fornecedores locais na empresa; (ii) diagnóstico do processo atual de aquisição de tecidos; (iii) dificuldades e riscos associados à concentração de fornecedores locais; e (iv) diretrizes voltadas à diversificação e ao fortalecimento da relação com fornecedores.

A partir dessas categorias, os resultados foram organizados de forma a possibilitar o confronto entre os achados observados na empresa e os pressupostos teóricos discutidos no referencial teórico, seguindo a lógica de que os dados coletados são responsáveis por responder ao problema de pesquisa, cabendo à teoria a função de explicar, sustentar e confrontar os achados obtidos, sem antecipação de conclusões antes da efetiva análise das informações levantadas.

Quadro 1. Matriz de Rastreabilidade Metodológica do Estudo

Categoria analítica	Evidência documental	Dimensão observada	Referencial
Estrutura de fornecimento	Registros de compras do diagnóstico do Ateliê Babyline (2026)	Concentração	SCM / Christopher (2011)
Variedade	Comparação entre mercado local e	Disponibilidade	Diversificação / Viana (2011)

	interestadual		
Reposição	Registros operacionais e estimativas de frete aéreo	Prazo	Logística / Bowersox et al. (2014)
Vulnerabilidade	Relatório de diagnóstico e Matriz GUT	Dependência	Resiliência / Pettit et al. (2010)
Gestão de fornecedores	Procedimentos informais de compras do ateliê	Formalização	Supplier Management / Martins e Alt (2009)

Fonte: elaborado pelas autoras a partir do diagnóstico organizacional (2026)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização da Unidade de Análise

O Ateliê Babyfino é uma microempresa de confecção artesanal infantil, fundada durante o período da pandemia da Covid-19, a partir da necessidade de geração de renda diante da interrupção das atividades comerciais da fundadora. A empresa está localizada em espaço adaptado na residência da família, no bairro Novo Aleixo, em Manaus (AM), sendo organizada em áreas de produção, acabamento, estoque e administração. Seu portfólio é composto por conjuntos infantis, pijamas, bodies, macacões, jardineiras e roupas íntimas, produzidos com tecidos leves, adequados ao clima amazônico, sendo o público-alvo composto principalmente por famílias das classes média e baixa.

Conforme registros do diagnóstico organizacional realizado em 2026, a capacidade produtiva média da empresa varia entre 150 e 180 peças mensais, com tempo médio de produção de aproximadamente uma hora e meia por peça, adotando modelo de produção sob demanda, o que permite maior personalização e controle de qualidade. Os principais participantes envolvidos no diagnóstico organizacional foram a proprietária do ateliê, responsável direta pelo processo de compras e produção, e os demais colaboradores envolvidos nas atividades de corte, costura e acabamento das peças.

Como parte do diagnóstico organizacional, foi aplicada a Matriz SWOT com o objetivo de identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o posicionamento competitivo da empresa no mercado de moda infantil artesanal em Manaus. O Quadro 1 sintetiza os principais elementos identificados nessa análise, os quais serviram de base para a compreensão do contexto organizacional em que se insere o problema investigado.

Quadro 2. Síntese da Matriz SWOT do Ateliê Babyfino

Dimensão	Principais Elementos Identificados
Forças	Produção artesanal personalizada; atendimento humanizado; identidade regional; qualidade percebida pelos clientes
Fraquezas	Dependência exclusiva de fornecedores locais; ausência de planejamento estratégico de compras; baixa formalização de processos
Oportunidades	Fornecedores interestaduais com maior variedade; transporte aéreo como alternativa logística; crescimento do consumo de produtos artesanais

Ameaças	Concentração do mercado local de tecidos; variação de preços e custos logísticos para a região Norte; concorrência de produtos industrializados
---------	---

Fonte: *elaborado pelas autoras a partir do diagnóstico organizacional (2026).*

Cruzando-se os elementos dessa síntese, observa-se que as forças da empresa — produção artesanal personalizada e identidade regional — apontam para estratégias ofensivas de aproveitamento das oportunidades identificadas, como a busca por fornecedores interestaduais e o uso do transporte aéreo, ao passo que a principal fraqueza — a dependência exclusiva de fornecedores locais — dialoga diretamente com a ameaça de concentração do mercado local de tecidos, evidenciando a necessidade de estratégias defensivas voltadas à diversificação da base de fornecimento.

4.2. Processo Atual de Aquisição de Tecidos

O levantamento do processo de compras evidenciou que a aquisição de tecidos utilizados na produção do Ateliê Babyliño concentra-se exclusivamente em fornecedores localizados na cidade de Manaus. O processo ocorre da seguinte forma: identificação da necessidade de material, seleção entre os fornecedores locais já conhecidos, compra direta em lojas físicas do setor, transporte próprio até a empresa, recebimento e armazenamento em estoque, e posterior disponibilização para as etapas de corte e produção. Não foi identificado processo estruturado de pesquisa periódica de novos fornecedores, tampouco instrumentos formais de avaliação e comparação entre alternativas de fornecimento.

4.3. Dependência de Fornecedores Locais

Os dados analisados evidenciam forte dependência de fornecedores locais para a aquisição de tecidos, uma vez que a totalidade das compras de matéria-prima é realizada em estabelecimentos localizados na própria cidade de Manaus. Essa concentração, embora facilite o acesso imediato aos materiais, foi identificada, por meio do Diagrama de Ishikawa aplicado no diagnóstico, como estando associada a fatores como a limitação de variedade de tecidos disponíveis no mercado local, a ausência de pesquisa de fornecedores em outras regiões, as dificuldades logísticas relacionadas ao transporte de materiais provenientes de outros estados e a falta de planejamento estratégico de compras.

A pesquisa de fornecedores realizada em outros estados do país, como parte do diagnóstico organizacional, identificou a existência de fornecedores com variedade consideravelmente maior de tecidos e estampas em comparação ao mercado local disponível em Manaus, o que reforça a interpretação de que a limitação observada decorre da concentração geográfica das fontes de fornecimento, e não da inexistência de alternativas no mercado nacional.

4.4. Principais Dificuldades Identificadas

Entre as principais dificuldades identificadas no processo de aquisição de tecidos, destacam-se: baixa diversidade de tecidos e estampas disponíveis no mercado local; limitações logísticas que dificultam o acesso a fornecedores de outras regiões do país; ausência de planejamento estratégico de compras, com decisões tomadas de forma predominantemente reativa; e restrições relacionadas ao acesso a informações financeiras detalhadas, que dificultam uma análise aprofundada dos custos comparativos entre fornecimento local e interestadual.

Nos registros disponíveis do diagnóstico, a dependência de fornecedores locais aparece indicada entre os problemas prioritários pela Matriz GUT, tendo em vista sua relevância para a capacidade de inovação, a variedade de produtos oferecidos e a competitividade da empresa no mercado regional; entretanto, as pontuações originais de gravidade, urgência e tendência atribuídas pela matriz não estavam disponíveis para reavaliação neste estudo. A Análise PESTEL, por sua vez, evidenciou que fatores econômicos — como a variação no preço dos tecidos e os custos logísticos de transporte para a região Norte — e fatores tecnológicos — como a utilização de redes sociais para divulgação e vendas — exercem influência relevante sobre a operação da empresa e sobre as alternativas disponíveis para a superação do problema identificado.

4.5. Efeitos Percebidos na Empresa

Os efeitos percebidos da concentração de fornecedores locais na empresa manifestam-se, principalmente, na limitação da variedade de produtos que podem ser desenvolvidos e ofertados aos clientes, na dificuldade de acompanhar tendências de moda infantil e na possível redução da capacidade de diferenciação frente à concorrência. A análise comparativa entre a variedade de tecidos disponíveis no mercado local e a oferecida por fornecedores de outras regiões do país evidenciou que a ampliação da rede de fornecedores representa oportunidade concreta de fortalecimento do portfólio de produtos da empresa.

Adicionalmente, o diagnóstico identificou o transporte aéreo como alternativa logística para agilizar o envio de mercadorias provenientes de outros estados. À luz da literatura de Bowersox, Closs e Cooper (2014), infere-se que o uso desse modal pode

compensar distâncias geográficas quando o tempo de reposição é crítico para o negócio; contudo, em razão da ausência de dados financeiros detalhados sobre custos de frete, sua viabilidade econômica permanece como recomendação gerencial a ser rigorosamente testada antes de eventual adoção pela empresa. O Quadro 2 sintetiza a comparação entre os fornecedores locais atualmente utilizados pela empresa e os fornecedores interestaduais identificados como alternativa durante o diagnóstico, indicando também a natureza da evidência que sustenta cada critério comparado.

Quadro 3. Comparativo entre fornecedores locais e interestaduais

Critério	Fornecedores Locais (Manaus)	Fornecedores Interestaduais	Natureza da evidência
Variedade de tecidos e estampas	Reduzida	Maior	Levantamento realizado
Tempo de reposição	Imediato	Estimado em até 8 dias úteis (via aérea)	Estimativa do diagnóstico
Custo de aquisição	Menor frete	Maior frete	Inferência
Poder de negociação	Limitado (poucos fornecedores)	Potencialmente maior	Interpretação
Capacidade de inovação	Restrita	Potencialmente maior	Inferência

Fonte: elaborado pelas autoras a partir do diagnóstico organizacional (2026).

4.6. Discussão

Os resultados obtidos no diagnóstico do Ateliê Babyline mostram-se convergentes, de forma consistente, com os pressupostos teóricos discutidos na literatura sobre gestão da cadeia de suprimentos. A constatação de que a concentração de compras em fornecedores locais limita a variedade de materiais disponíveis corrobora o entendimento de Christopher (2011) de que a concentração de fornecedores aumenta a vulnerabilidade da cadeia de suprimentos, uma vez que a empresa fica sujeita às condições e limitações específicas do mercado fornecedor local, sem alternativas que permitam maior flexibilidade em situações de escassez ou de necessidade de diversificação.

Um aspecto central que emerge da análise deste caso e que amplia a literatura existente diz respeito à dualidade da proximidade geográfica. Se, por um lado, o fornecedor local proporciona rapidez, menor complexidade logística e reposição imediata, por outro, a concentração exclusiva nesse mesmo mercado restringe a variedade e as alternativas estratégicas do empreendimento. Desse modo, os achados indicam que a eficiência operacional proporcionada pela proximidade geográfica coexiste com uma vulnerabilidade estratégica quando a proximidade se transforma em concentração exclusiva da base de suprimentos, evidenciando que o desafio do negócio não reside na origem local dos fornecedores em si, mas na ausência de diversificação que mitigue os riscos de ruptura e perda de competitividade.

A relação entre dependência, concentração, vulnerabilidade e impacto operacional, discutida por Slack, Chambers e Johnston (2018), encontra respaldo nos achados da pesquisa: a dependência

exclusiva de fornecedores de Manaus (dependência) está associada à concentração das compras em um número limitado de estabelecimentos (concentração), o que se mostrou relacionado à menor capacidade da empresa de acessar novos tipos de tecido (vulnerabilidade) e foi identificado como fator associado, ainda que de forma indireta, a limitações em sua capacidade de inovação e diferenciação no mercado (impacto operacional). Esse achado reforça a importância de se compreender a gestão de fornecedores não como uma atividade meramente operacional, mas como fator estratégico para o desempenho organizacional, tal como destacado por Ballou (2006) e por Bowersox, Closs e Cooper (2014).

Esse achado converge, ainda, com a proposição de Craighead et al. (2007) de que a severidade das rupturas de abastecimento está relacionada à densidade e à criticidade dos nós de uma cadeia de suprimentos: no caso do Ateliê Babyfino, a totalidade das compras concentrada em um único polo fornecedor confere à empresa uma estrutura de suprimento pouco resiliente, no sentido proposto por Pettit, Fiksel e Croxton (2010), para quem a resiliência organizacional depende do equilíbrio entre as vulnerabilidades a que uma organização está exposta e as capacidades que desenvolve internamente para enfrentá-las. Sob essa ótica, a empresa apresenta vulnerabilidade elevada — decorrente da concentração geográfica de fornecedores — sem que, até o momento do diagnóstico, tenha desenvolvido capacidades equivalentes de mitigação, como fontes alternativas de suprimento ou mecanismos formais de monitoramento de fornecedores.

No que se refere à diversificação de fornecedores, os resultados dialogam diretamente com a perspectiva de Porter (2004) sobre o poder de barganha dos fornecedores: a concentração das compras

em um número reduzido de fornecedores locais reduz o poder de negociação da empresa quanto a preços, prazos e variedade de materiais. A identificação de fornecedores em outras regiões com maior variedade de tecidos constitui um dado obtido por meio do levantamento documental. Com base nisso, infere-se, a partir do argumento de Viana (2011), que a ampliação da base de fornecedores possui potencial para elevar a capacidade de escolha e o leque criativo da empresa, achado que também converge com Wagner e Bode (2008) e com as evidências mais recentes de Lin et al. (2021) e Wang, Zhou e Zhao (2024), para quem empresas com base de fornecedores diversificada tendem a apresentar maior capacidade de resposta e menores perdas financeiras diante de rupturas na cadeia de suprimentos. Contudo, tal como ponderado por Dias (2015), a diversificação não está isenta de desafios, sendo necessário considerar os custos logísticos adicionais envolvidos na aquisição de materiais em outras regiões — aspecto que, no caso da Babyfino, foi parcialmente equacionado pela identificação do transporte aéreo como alternativa logística potencial, conforme discutido por Bowersox, Closs e Cooper (2014) quanto ao equilíbrio entre custo, velocidade e confiabilidade na escolha do modal de transporte.

Por fim, a ausência de um processo estruturado de avaliação e diversificação de fornecedores identificada no diagnóstico da empresa reflete um padrão apontado por Martins e Alt (2009) como comum em pequenas empresas, nas quais a gestão de fornecedores tende a ocorrer de maneira informal, baseada na experiência acumulada, e não em critérios objetivos de avaliação — lacuna também identificada por Thakkar, Kanda e Deshmukh (2009) como recorrente em pequenas e médias empresas, nas quais sistemas formais de mensuração e gestão da cadeia de suprimentos

costumam ser inexistentes ou incipientes. Esse achado sugere que, para além da diversificação geográfica das fontes de fornecimento, a Babyllino também se beneficiaria da adoção de critérios mais sistematizados de seleção e avaliação de fornecedores, ainda que adaptados à sua realidade operacional enquanto microempresa de gestão familiar.

Vale destacar, ainda, que os achados da Matriz SWOT dialogam diretamente com os pressupostos discutidos ao longo do referencial teórico: a força representada pela produção artesanal personalizada e pela identidade regional da marca convive, de forma contraditória, com a fraqueza estrutural relacionada à dependência de fornecedores locais. Essa contradição ilustra bem o argumento de Ballou (2006) de que o desempenho organizacional resulta da integração equilibrada entre diferentes elos e processos, e não apenas da qualidade isolada de um deles: de nada adianta a empresa possuir um diferencial competitivo consolidado na produção e no atendimento se a etapa inicial da cadeia — o suprimento de matéria-prima — permanece vulnerável e pouco diversificada.

Como contribuição empírica, o estudo evidencia como os conceitos de concentração geográfica, vulnerabilidade e resiliência da cadeia de suprimentos podem se manifestar no contexto específico de uma microempresa familiar artesanal localizada em Manaus, ampliando uma discussão ainda pouco contemplada em estudos empíricos nacionais, conforme apontado na seção 2.6. Como contribuição gerencial, os achados indicam que práticas relativamente simples de mapeamento, avaliação e diversificação de fornecedores — como a prospecção de alternativas interestaduais e a avaliação de diferentes modalidades logísticas — podem ser incorporadas à gestão de

suprimentos de microempresas, mesmo diante de restrições orçamentárias e de pessoal.

4.7. Diretrizes Propostas para a Gestão de Fornecedores

Em atendimento ao quinto objetivo específico deste estudo, o Quadro 3 sistematiza, em caráter propositivo, diretrizes gerenciais voltadas à seleção, à avaliação e à diversificação da base de fornecedores do Ateliê Babyliño, construídas a partir do cruzamento entre os achados do diagnóstico e as recomendações identificadas na literatura consultada. Trata-se de uma proposição das autoras para orientação prática da empresa, e não de um instrumento já implementado ou testado, devendo sua adoção ser avaliada e adaptada pela proprietária à realidade operacional do negócio.

Quadro 4. Diretrizes propostas para a gestão de fornecedores

Diretriz	Ação sugerida	Indicador	Meta	Periodicidade	Responsável
Prospecção	Pesquisar fornecedores interessados	N.º de fornecedores avaliados	Mínimo 2 novos por trimestre	Trimestral	Proprietária
Seleção	Comparar preço, variedade,	Índice de conformidade de	100% das compras avaliadas	A cada pedido	Proprietária

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em:

<https://revistatopicos.com.br/artigos/dependencia-de-fornecedores-locais-na-aquisicao-de-tecidos-um-estudo-de-caso-em-uma-microempresa-de-confeccao-artesanal-de-manaus?noblockage>

Fonte: *elaborado pelas autoras.*

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a influência da concentração de fornecedores locais na aquisição de tecidos na empresa Ateliê Babylyno, problema que se mostrou central para a compreensão das limitações enfrentadas pela empresa em relação à diversidade de seu portfólio de produtos. Os resultados obtidos permitem afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, uma vez que as evidências analisadas sugerem, a partir da análise do diagnóstico organizacional da empresa, que a concentração exclusiva de compras em fornecedores locais está associada a uma redução relevante na variedade de tecidos e estampas disponíveis para produção, com reflexos na capacidade de inovação e na competitividade do Ateliê Babylyno no mercado regional.

Os cinco objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa foram integralmente atendidos ao longo do desenvolvimento do artigo. Em síntese, os resultados mostram que a concentração das compras em fornecedores locais está associada, principalmente, a limitações de variedade, à ausência de alternativas sistematicamente prospectadas e a uma maior exposição da empresa às condições do mercado fornecedor de Manaus. A diversificação interestadual emerge como alternativa potencial para ampliar essa variedade, mas sua adoção demanda análise conjunta de preço, prazo, volume mínimo de compra e custo logístico, conforme discutido na seção 4.6, ao passo que as diretrizes propostas na seção 4.7 buscam oferecer um ponto de partida concreto para a seleção, a avaliação e a diversificação futura da base de fornecedores.

Como principais implicações gerenciais, destaca-se a relevância de a empresa estruturar um processo mais sistematizado de pesquisa, seleção e avaliação de fornecedores, ampliando gradualmente sua base de fornecimento para outras regiões do país, sem prescindir, contudo, dos fornecedores locais já consolidados, que continuam relevantes para necessidades de reposição imediata. A diversificação gradual de fornecedores, incluindo a avaliação de alternativas interestaduais e de diferentes modalidades logísticas, apresenta potencial para ampliar a variedade de tecidos disponíveis, devendo sua viabilidade econômico-financeira ser avaliada mediante análise específica de custos, prazos e volumes de compra.

Como limitações deste estudo, destacam-se, em primeiro lugar, o fato de os dados analisados terem sido obtidos por meio de fonte documental secundária, o que restringiu o contato direto das autoras com a proprietária e com o cotidiano operacional da empresa; em segundo lugar, a impossibilidade de acesso a informações financeiras detalhadas, que limitou a realização de uma análise de custos mais aprofundada sobre a viabilidade econômica da diversificação de fornecedores; em terceiro lugar, o delineamento como estudo de caso único, que, embora permita o aprofundamento da realidade investigada, restringe a generalização estatística dos achados para outras organizações do setor; e, por fim, a ausência de validação externa das ferramentas de diagnóstico aplicadas, uma vez que os resultados obtidos refletem, essencialmente, a percepção da proprietária e da equipe responsável pela consultoria. Recomenda-se que pesquisas futuras adotem estratégias de triangulação metodológica, combinando a análise documental com entrevistas semiestruturadas e observação participante conduzidas diretamente pelos pesquisadores, de modo a ampliar a robustez empírica dos achados, bem como aprofundem

a análise de custos comparativos entre fornecimento local e interestadual e avaliem, ao longo do tempo, os resultados efetivos da implementação das estratégias de diversificação propostas neste estudo.

Por fim, entende-se que o caso do Ateliê Babyfino, embora circunscrito a uma única organização, ilustra um desafio comum a diversos pequenos empreendimentos localizados em regiões geograficamente distantes dos principais polos produtores do país. Nesse sentido, ainda que os resultados não possam ser generalizados estatisticamente, as reflexões aqui apresentadas podem servir de referência para outras microempresas do setor de confecção artesanal que enfrentem desafios semelhantes relacionados à concentração de fornecedores locais, reforçando a relevância da gestão da cadeia de suprimentos como campo estratégico, mesmo em organizações de pequeno porte e estrutura familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALSHAHRANI, M. A.; SALAM, M. A. The role of supply chain resilience on SMEs' performance: the case of an emerging economy. *Logistics*, v. 6, n. 3, p. 1-20, 2022.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Gestão da cadeia de suprimentos e logística. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

- CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CRAIGHEAD, C. W.; BLACKHURST, J.; RUNGTUSANATHAM, M. J.; HANDFIELD, R. B. The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities. *Decision Sciences*, v. 38, n. 1, p. 131-156, 2007.
- DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FERNANDES, F. C.; WRUBEL, F.; DALLABONA, L. F. Gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos de micro e pequenas empresas têxteis: discussão exploratória sobre oportunidades de pesquisa. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 1, p. 125-151, 2015.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, v. 87, n. 3, p. 333-347, 2004.
- LIMA, C. M. M.; GOMES, R. L. R. Importância da gestão de compras nas indústrias de confecções. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, p. 1-8, 2018.

LIN, Y.; FAN, D.; SHI, X.; FU, M. The effects of supply chain diversification during the COVID-19 crisis: evidence from Chinese manufacturers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 155, 102493, 2021.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PETTIT, T. J.; FIKSEL, J.; CROXTON, K. L. Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, v. 31, n. 1, p. 1-21, 2010.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REFOSCO, E.; OENNING, J.; NEVES, M. Da alta costura ao prêt-à-porter, da fast fashion a slow fashion: um grande desafio para a moda. *ModaPalavra e-periódico*, n. 8, 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

THAKKAR, J.; KANDA, A.; DESHMUKH, S. G. Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. *Benchmarking: An International Journal*, v. 16, n. 5, p. 702-723, 2009.

VIANA, J. J. *Administração de materiais: um enfoque prático*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WAGNER, S. M.; BODE, C. An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. *Journal of Business*

Logistics, v. 29, n. 1, p. 307-325, 2008.

WANG, Q.; ZHOU, H. D.; ZHAO, X. D. The role of supply chain diversification in mitigating the negative effects of supply chain disruptions in COVID-19. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 44, n. 1, p. 99-132, 2024.

¹ Discente do Curso de Administração — Universidade Nilton Lins

² Discentes do Curso de Administração — Universidade Nilton Lins

³ Discentes do Curso de Administração — Universidade Nilton Lins

⁴ Discentes do Curso de Administração — Universidade Nilton Lins

⁵ Doutorando em Administração. Universidade Nilton Lins, Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3607-5285>