

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM LOGÍSTICA E PESQUISA OPERACIONAL

ALINE DA SILVA RODRIGUES

RESPONSIVIDADE: UM LEVANTAMENTO SOBRE AS PRÁTICAS RESPONSIVAS
NAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO FEMININAS DE FORTALEZA

FORTALEZA

2012

ALINE DA SILVA RODRIGUES

RESPONSIVIDADE: UM LEVANTAMENTO SOBRE AS PRÁTICAS RESPONSIVAS
NAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO FEMININAS DE FORTALEZA

Dissertação submetida à Coordenação do
Curso de Mestrado em Logística e Pesquisa
Operacional, da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Logística e Pesquisa
Operacional

Área de concentração: Gestão Logística.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Ribeiro de
Melo Nunes

FORTALEZA

2012

ALINE DA SILVA RODRIGUES

RESPONSIVIDADE: UM LEVANTAMENTO SOBRE AS PRÁTICAS RESPONSIVAS
NAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO FEMININAS DE FORTALEZA

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Logística e Pesquisa Operacional.

Área de Concentração: Gestão Logística

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Ribeiro de Melo Nunes. (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre. (Examinador interno)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Francisco Gaudêncio de Freitas. (Examinador externo)

Universidade Federal do Bahia (UFBA)

Aos meus pais e a minha irmã.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus.

Agradeço aos meus pais, Neuri e Sérgio e a minha irmã Erica, que são meu conforto e meu lar e me apóiam em todos os momentos.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram.

Agradeço aos professores do GESLOG, com quem aprendi muito nesses dois anos.

Agradeço a turma do mestrado de 2010, com quem aprendi, vivi e compartilhei momentos alegres e tristes e levo para sempre guardados no coração.

Agradeço ao professor Fernando Ribeiro de Melo Nunes, que aceitou a orientação e a realizou da melhor forma possível.

Agradeço aos professores da banca: Professor Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre e Professor Dr. Francisco Gaudêncio Freires.

Agradeço as empresas participantes da pesquisa, pois sem elas a pesquisa não teria sido viável.

Agradeço a CAPES, pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Essa dissertação objetivou fazer um levantamento sobre as práticas responsivas empreendidas pelas empresas de confecção feminina de Fortaleza. Para o alcance do objetivo principal, procurou-se verificar se as empresas poderiam ser consideradas responsivas e também se elas poderiam ser classificadas como empreendedoras do modelo de negócio de moda rápida. Para tal levantamento, foi desenvolvido um questionário composto por perguntas fechadas feitas a partir da literatura sobre responsividade e sobre moda rápida. Foram selecionadas empresas associadas ao SindConfecções (Sindicato das Indústrias de Confecção de Roupas e Chapéus de Senhoras do Estado do Ceará). Os dados foram analisados de forma analítica e concluiu-se que as empresas pesquisadas não podem ser consideradas responsivas e nem de moda rápida, por não empreenderem os principais princípios da responsividade e nem as principais constantes da moda rápida. Assim, também pode se concluir que as práticas responsivas não são empreendidas por tais empresas, dificultando o empreendimento do modelo de moda rápida.

Palavras-chave: Responsividade. Moda Rápida. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This dissertation aimed to survey the practices undertaken by companies responsive clothing women's Fortress. To achieve the main objective, we sought to determine whether the companies could be considered responsive, and whether they could be classified as entrepreneurial business model of fast fashion. For this survey, we developed a questionnaire with closed questions taken from the literature on responsiveness and fast fashion. Associated companies were selected to SindConfecções. Data were analyzed analytically and concluded that the companies surveyed do not think are responsive and can be neither quick fashion, not to undertake the main principles of responsiveness, nor the most constant of fast fashion. Thus, it can also be concluded that the practices are not responsive undertaken by such enterprises, hindering the development of the model of fast fashion.

Keywords: Responsiveness. Fast Fashion. Competitive Advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cadeia de valores genérica.....	23
Figura 2 - Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção.....	30
Figura 3 – Ciclo genérico da moda.....	46
Figura 4 – Etapas da criação de uma coleção.....	64
Gráfico 1- Empresas femininas contatadas para a formação da amostra da pesquisa.....	55
Gráfico 2- Distribuição Geográfica de uma coleção.....	74
Quadro 1 – Relação entre categorias de decisões e estratégias genéricas de operações.....	27
Quadro 2 – Cruzamento de critérios competitivos de seleção de fornecedores.....	33
Quadro 3 - Suprimento Enxuto e Suprimento Ágil.....	36
Quadro 4 – As dimensões da resposta dos quatro tipos de flexibilidade total de operações....	38
Quadro 5 - Comparação das cadeias de suprimentos.....	41
Quadro 6 – Apresentação das empresas.....	61
Quadro 7 – Quadro resumo da análise de dados.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos produzidos.....	62
Tabela 2 – Quantidade de modelos de cada artigo.....	62
Tabela 3 – Número de Empregados.....	63
Tabela 4 – Criação das coleções.....	63
Tabela 5 – Estratégia de produção.....	64
Tabela 6 – Frequência de Lançamento de Coleções por ano.....	65
Tabela 7 – Quantidade de peças novas lançados por coleção.....	65
Tabela 8 - Vantagem encontrada pelas empresas na criação de mini-coleções.....	66
Tabela 9 – Periodicidade das liquidações ao ano.....	66
Tabela 10 – Tempo de estoque de matéria-prima.....	67
Tabela 11 – Tempo de estoque de material em processo.....	68
Tabela 12 – Tempo de estoque de material acabado.....	68
Tabela 13 – Tipos de ações para redução de estoques.....	68
Tabela 14 – Critérios de produção das empresas.....	68
Tabela 15 – Valor percebido pelo cliente.....	69
Tabela 16 – Base de Fornecedores.....	69
Tabela 17 – Localização geográfica dos fornecedores.....	70
Tabela 18 – Critérios de Seleção e Avaliação de fornecedores.....	70
Tabela 19 – Tipo de integração.....	71
Tabela 20 – Quantidade de lojas.....	71
Tabela 21 – Localização das lojas.....	71
Tabela 22 - Nível de compartilhamento de informações entre fornecedores e empresa.....	72
Tabela 23 - Nível de compartilhamento de informações entre empresa e canais de distribuição.....	72
Tabela 24 - Práticas para reduzir o tempo de resposta ao consumidor.....	74
Tabela 25- Maior dificuldade de se obter responsividade na cadeia de suprimentos.....	74
Tabela 26 – Canais de Distribuição.....	74
Tabela 27 – Forças de Venda.....	74
Tabela 28 – Periodicidade da troca das peças nas vitrinas.....	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Situação problema	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo Geral.....	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Estrutura do trabalho	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Serviço ao Cliente	19
2.2 Estratégia Competitiva.....	21
2.2.1 Tipos de Vantagem Competitiva.....	25
2.3 Estratégia de produção e operações.....	27
2.4 Gestão da Cadeia de Suprimentos	30
2.4.1 Estratégias de Gestão da Cadeia de Suprimentos	34
2.4.1.1 Estratégia da Cadeia de Suprimentos Responsiva	41
3 MODA RÁPIDA (<i>FAST FASHION</i>).....	45
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	52
4.1 Metodologia científica	52
4.2 Classificação da pesquisa	52
4.3 Planejamento do Levantamento	53
4.3.1 Universo e amostra da pesquisa.....	53
4.3.2 Seleção de sujeitos.....	55
4.3.3 Instrumentos de pesquisa e de coleta de dados	55
4.3.4 Variáveis de investigação	56
4.3.5 Estrutura do questionário (ver apêndice).....	58

4.3.6 Tratamento de dados	59
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	60
5.1 Apresentação das empresas.....	60
5.2 Apresentação e análise dos dados.....	61
5.2.1 Conclusão da análise de dados	75
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICES.....	87

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório traz uma rápida contextualização sobre o mercado de confecções frente às questões de volatilidade e da baixa previsibilidade, como também discute a necessidade das empresas desse setor em criar uma vantagem competitiva sustentável. Neste capítulo, também estão contidas a situação problema e a justificativa deste trabalho. Por fim, se observa o objetivo geral e os específicos e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

A indústria de confecções é a indústria da moda, que é sinônimo de mudança rápida. O sucesso ou o fracasso de uma empresa inserida nesse mercado é largamente determinado pela sua flexibilidade e responsividade.

O mercado de moda é caracterizado por produzir produtos com ciclos de vida curtos, com alta volatilidade, baixa previsibilidade, além da maior parte das compras nesse mercado serem feitas por impulso. A moda não quebra paradigmas, mas impõe uma sequência nas transformações que nela ocorrem, por isso, os produtos de moda devem exercer no curto prazo um fascínio muito forte para atrair o maior número de consumidores à compra.

A moda é um processo de imitação, onde o indivíduo procura imitar os padrões das classes sociais mais elevadas, pois são elas que determinam o esquema sonhado de vida da comunidade. O consumidor de moda vive uma dicotomia, a eterna dúvida entre construir a própria moda ou estar antenado com as últimas tendências de moda. As mídias exercem forte influência sobre esse processo de imitação. A comunicação hoje é responsável por influenciar boa parte das compras dos artigos de moda consumidos no mundo. A internet é hoje uma das principais ferramentas que aproximam as pessoas das informações sobre moda. Outras ferramentas, como revistas, jornais, filmes e novelas também são responsáveis por esse processo de influência.

Assim, as notícias sobre moda alcançam o consumidor final em tempo real, fazendo com que estes desejem encontrar nas lojas os modelos vistos na internet, nos desfiles, nas revistas e até nas novelas. Essa influência das redes midiáticas provoca uma pressão sobre o mercado para uma resposta rápida. À medida que aumenta a demanda por uma resposta rápida, por parte do consumidor, uma injeção de velocidade é aplicada a cadeia de suprimentos. Uma maior pressão é feita sobre a manufatura para atender às necessidades dos clientes por variedade em intervalos de tempo cada vez menores.

A missão das empresas inseridas nesse mercado é atender rapidamente aos consumidores englobados por mercados onde o poder da marca diminui e as diferenças tecnológicas entre produtos tem sido reduzidas, fazendo com que os consumidores fiquem mais dispostos a aceitar substitutos. Esses dois fatores trazem dificuldades para uma empresa manter vantagem competitiva pelo produto em si, em especial no mercado de moda, que é um ambiente de baixa previsibilidade e onde a demanda por variedade é alta.

A resposta deve ser baseada na flexibilidade de manufatura. Segundo Slack (2002), flexibilidade depende de três fatores: flexibilidade de mão-de-obra, de tecnologia e de cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos, inicialmente não foi projetada em torno da necessidade do cliente, mas com a crescente transferência de poder para este na cadeia, o desafio é projetá-la do “cliente para dentro”. Nessa abordagem, é necessário virar a cadeia de suprimentos de cabeça para baixo, tornando o usuário final o ponto de partida da organização.

1.2 Situação problema

De acordo com o estudo prospectivo sobre o setor têxtil e de confecções realizado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em 2010, a nova estrutura da cadeia de suprimentos da indústria convive com nichos mercadológicos especializados e está instrumentalizada para oferecer produtos sofisticados e de massa, além de confirmar a hegemonia do *fast fashion* ou moda rápida, reduzindo o ciclo de desenvolvimento.

Segundo Barnes e Lea-Greenwood (2010), a base teórica do *fast fashion* é derivada da literatura sobre cadeia de suprimentos e o gerenciamento eficiente da cadeia é um conceito chave para a moda rápida. Moda rápida trata da habilidade de reagir velozmente a tendências, melhorando o tempo de resposta, portanto, está ligada aos conceitos de cadeia de suprimentos e resposta rápida.

De acordo com Cietta (2010), esse modelo diferencia-se do modelo de moda pronta tradicional não somente pela aceleração da produção e da distribuição, mas também por outros três fatores, que são:

- a) O número de modelos produzidos. Esse número na moda pronta tradicional é limitado, e nesse caso procura-se somente capturar uma tendência de mercado que está se afirmando. No caso da moda rápida, o que existe é uma coleção baseada na tendência existente, criando uma coerência entre os produtos;
- b) Outro fator é a possibilidade de aplicar o modelo rápido nos segmentos médio-alto do mercado;

- c) O terceiro fator é a política de marca, em que as empresas de moda rápida se preocupam em definir uma política de marca própria.

A nova cadeia de valor indicada pelo estudo da ABDI (2010) caracteriza-se por ser flexível, versátil e integrada com o consumidor, o que cria um caminho para a implantação de estratégias produtiva e de cadeia de suprimentos que consigam atender a esse mercado de forma rápida e eficaz.

A cadeia de suprimentos responsiva é orientada para a demanda e possui a visibilidade desta, agregando valor ao produto, o que é percebido e reconhecido pelos clientes. Os fundamentos que regem a cadeia de suprimentos responsiva são essenciais para atender rapidamente e corretamente as necessidades do mercado de moda, pelo fato dele demandar por variedade e resposta rápida.

Diante da necessidade do mercado por uma resposta rápida, a estratégia da cadeia de suprimentos responsiva casa bem com a estratégia competitiva da moda rápida e pode trazer vantagem competitiva às empresas de confecções. O problema, porém, é como fazer para ganhar responsividade?

1.3 Justificativa

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT), referentes ao ano de 2009, o faturamento da Cadeia Têxtil e de Confecções brasileira foi de 47,4 bilhões de dólares, tendo uma produção média de 9,8 bilhões de peças e empregando 1,7 milhões de pessoas, das quais 75% é mão-de-obra feminina, sendo assim o quinto maior produtor têxtil do mundo (ABIT, 2010). No cenário nacional, o estado do Ceará tem se destacado pela exportação de confecções, e de acordo com a ABIT (2010), as fábricas cearenses possuem participação de 6,64% do mercado brasileiro. No PIB da indústria cearense, o segmento têxtil detém 16% de participação. Cabe ao estado a quinta posição no ranking nacional da Cadeia Têxtil e de Confecções (BARREIRA, 2011).

Fortaleza é a cidade que mais se destaca na moda cearense, abrigando o Maraponga Mart Moda, maior *shopping* de confecções do norte e nordeste do país. As feiras de moda acontecem durante todo o ano, tais como o Festival de Moda de Fortaleza, que acontece desde 1981 e que foi pioneiro no que diz respeito a investimentos e lançamentos de moda no estado do Ceará. Outros eventos também se tornaram tradicionais, como o Dragão Fashion e Ceará *Summer Fashion*.

Uma indústria, como a de confecções, que sempre foi considerada de fácil acesso para novos empreendedores, está rapidamente transformando-se em um mercado mais arriscado e no qual o custo de possíveis erros é crescente. Daí a necessidade da criação de uma vantagem competitiva.

O pólo de Fortaleza é firmado em pesados incentivos fiscais e mão-de-obra de baixo custo. Historicamente, verificou-se a ausência de fatores como a criatividade em relação ao *design*, capacidade de inovação, capacitação de mão-de-obra e de planejamento mercadológico. Porém, a ausência desses fatores vem sendo revertida através de iniciativas tais como a criação do curso de Estilismo e Moda, na Universidade Federal do Ceará; projetos e ações do Sinditêxtil Ceará que visam atender a micro e pequena empresas no âmbito da cadeia produtiva, através de palestras, cursos, seminários, missões empresariais, feiras e consultorias; e o Plano Setorial de Qualificação PLANSEQ TÊXTIL.

Apesar de sua grande potencialidade para o setor, o pólo de Fortaleza apresenta gargalos que impedem a potencialização da flexibilidade e da rapidez como instrumentos de vantagem competitiva. De acordo com o diagnóstico proposto pelo Programa de Desenvolvimento da Indústria de Confecções - PRODIC (2003), a situação das indústrias cearenses é preocupante, já que foi possível concluir que o tempo de reação para a entrega de peças pronta é muito alto, o tempo médio de fabricação reflete uma baixa utilização das células de produção. Os custos totais assim como os estoques são altos e existe uma falha na distribuição de informação (NUNES, 2008). O Plano Estratégico da Cadeia Têxtil do Ceará 2003-2010 teve como um de seus focos estratégicos a competitividade da cadeia e a orientação desta para o mercado (FIEC, 2011).

Diante da necessidade de se alcançar competitividade e da preocupante situação das empresas de confecção cearenses, percebe-se que a criação de vantagem competitiva deve partir da procura por uma maior responsividade da cadeia de suprimentos dessa indústria. Daí a necessidade de estudar a estratégia da cadeia de suprimentos responsiva e a moda rápida podem trazer vantagem competitiva às empresas de confecções.

O sucesso do modelo de moda rápida no mundo fez com que as empresas brasileiras aderissem a esse modelo, adequando seus recursos para conseguir atender rapidamente o mercado. De acordo com Cietta (2010), o sucesso desse modelo encontra explicação no modo eficaz com o qual resolve três problemas-chave para a empresa de moda que são:

- a) Risco associado à produção de produtos materiais e imateriais, e relacionados à alta imprevisibilidade do mercado;

- b) A gestão do sistema criativo, que deve saber operar de forma dupla: inovando, mas, ao mesmo tempo, incorporando as últimas tendências do consumo; e
- c) A gestão da cadeia produtiva que possui a necessidade de diminuir o *time-to-market* (tempo de mercado), o que envolve encontrar soluções produtivas adequadas e que por vezes trazem *trade-offs* (trocas) entre diversas variáveis coligadas e interdependentes.

1.4 Objetivos

Visando a solução do problema apontado, tem-se como fim pretendido atingir o objetivo geral com o suporte dos objetivos específicos como etapas intermediárias que irão consolidar o objetivo maior.

1.4.1 Objetivo Geral

Fazer um levantamento sobre as práticas responsáveis empreendidas pelas empresas de confecção femininas de Fortaleza.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) verificar se as empresas são responsáveis;
- b) verificar se as empresas podem ser classificadas como empresas de moda rápida.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo destina-se à introdução, onde são apresentadas a contextualização, situação problema, justificativa, como também os objetivos específicos e o objetivo geral.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica, onde são estudadas as temáticas associadas ao propósito desse trabalho, o serviço ao cliente, a gestão da cadeia de suprimentos, e a vantagem competitiva.

O terceiro capítulo descreve o que é moda rápida e quais são as suas vantagens.

O quarto capítulo explica a metodologia de pesquisa utilizada.

No quinto capítulo são apresentados e analisados os dados pesquisados, como também as principais conclusões da pesquisa.

O sexto capítulo traz as conclusões e recomendações para estudos posteriores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla a base teórica pertinente aos objetivos deste trabalho. A fundamentação teórica é parte fundamental da pesquisa, já que contempla a pesquisa bibliográfica constante do resumo da bibliografia tornada pública relativa ao tema de estudo.

2.1 Serviço ao Cliente

Na atualidade, com um mercado cada vez mais competitivo e clientes cada vez mais exigentes, manter a fidelidade do consumidor não depende mais somente da oferta de preços baixos e de qualidade razoavelmente aceita, mas também de um nível de serviço ao cliente correspondente ou superior ao nível desejado pelo consumidor. Assim, tornou-se imprescindível a busca por saber o que o consumidor valoriza e a partir desse valor juntamente com a estratégia corporativa estruturar uma política de serviço compatível com o mercado em questão.

Em alguns mercados, a variedade e a quantidade são essenciais para uma adequada estratégia de nível de serviço. Existem outros fatores que constituem o serviço ao cliente, como entrega e confiabilidade.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), em programas básicos de serviço ao cliente, o foco está nos aspectos operacionais da logística visando a garantia de que a empresa seja capaz de oferecer os sete direitos certos de seus clientes: a quantidade certa do produto certo no tempo certo, no lugar certo, na condição certa, no preço certo, com a informação certa.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 76), “um programa de serviço ao cliente precisa identificar e priorizar todas as atividades exigidas para satisfazer as exigências logísticas de clientes, tão bem ou melhor que os competidores”. Assim, é primordial partir da estratégia corporativa a decisão sobre quais fatores priorizar. Porém, a preocupação fundamental no desenvolvimento da estratégia de serviço é se: o custo associado ao cumprimento de um específico desempenho de serviço representa um bom investimento.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006), os atributos fundamentais do serviço básico ao cliente são: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviço.

Disponibilidade é a capacidade de ter inventário, quando desejado pelo cliente. A disponibilidade está baseada em três medidas de desempenho:

- a) Frequência de falta de estoque (*stockout*): diz respeito à probabilidade de uma empresa não ter inventário disponível para atender ao pedido do cliente;
- b) Taxa de atendimento: mede a magnitude ou o impacto da falta de estoque ao longo do tempo;
- c) Pedidos atendidos de forma completa: considera o fato de o cliente ter tudo o que pede e o fracasso de atender ao pedido do cliente mesmo que seja apenas um item, resulta em esse pedido ser registrado com zero (nulo), em termos de atendimento completo.

O desempenho operacional trata do tempo necessário para entregar o pedido de um cliente, seja o ciclo de desempenho em questão relativo à distribuição ao mercado, seja relativo à produção. O desempenho operacional é especificado em termos de velocidade de desempenho, consistência e flexibilidade.

- a) Velocidade do ciclo de desempenho: é o tempo decorrido, desde que o cliente estabelece uma necessidade de pedido até o produto seja entregue e pronto para seu uso. Esse tempo depende do projeto logístico;
- b) Consistência: é medida pelo número de vezes que os ciclos atendem, de fato, ao tempo planejado para a sua conclusão;
- c) Flexibilidade: envolve a capacidade de uma empresa em atender a situações especiais e incomuns, ou a pedidos inesperados;

Por fim, a confiabilidade de serviço diz respeito à capacidade da empresa em desempenhar todas as atividades relativas a pedidos, bem como oferecer aos clientes informações essenciais no que se refere às operações e condições logísticas.

Ballou (2006) e Christopher (2007) citam o trabalho patrocinado pelo *National Council of Physical Distribution Management*, em que se sugere que o serviço ao cliente pode ser examinado sob três aspectos: elementos da pré-transação, elementos da transação e os elementos da pós-transação.

Os elementos de pré-transação propiciam um ambiente para um bom serviço ao cliente, correspondem a um compromisso formal sobre as modalidades do serviço (BALLOU, 2006). Segundo Christopher (2007), esses elementos estão relacionados às políticas ou programas corporativos, tais como declarações escritas sobre a política de serviços e adequação da estrutura organizacional.

Os elementos da transação são aquelas variáveis diretamente envolvidas no desempenho da função de distribuição física, como a confiabilidade de entrega do produto (CHRISTOPHER, 2007). Esses elementos refletem no tempo de entrega, na exatidão das

especificações da encomenda, nas condições das mercadorias, nas entregas e na disponibilidade de estoques.

Os elementos de pós-transação representam os serviços necessários para dar suporte ao produto em uso, assegurar aos clientes a reposição de mercadorias danificadas e providenciar a devolução de embalagens (BALLOU, 2006).

Segundo Christopher (2007), serviço ao cliente é a oferta de utilidade de tempo e lugar na transferência de bens e serviços entre comprador e vendedor. Assim, não há valor no produto ou serviço até estar nas mãos do cliente ou consumidor. Porém, existem mercados em que a utilidade de tempo e lugar não é bastante para se obter um nível de serviço esperado pelo consumidor.

Christopher (2007) enfatiza o impacto da falta de estoques tanto para fabricantes quanto para revendedores, que sofrem não só com significativo custo de não-atendimento nas ocasiões em que falta um produto da prateleira no estoque, como também com o afastamento dos consumidores das marcas e/ou lojas insatisfeitos com as constantes faltas do produto. Uma pesquisa revelou que mais de dois terços das decisões são tomadas no próprio ponto de venda, isto é, a compra é iniciada pela visão do produto na prateleira, se o produto não estiver lá, então a compra não ocorrerá.

2.2 Estratégia Competitiva

Competir em um mundo globalizado como o atual está muito mais arriscado do que antes, tudo e todos estão mudando drasticamente: a economia, os mercados, os consumidores, os concorrentes e as tecnologias. Mais do que nunca se vê a necessidade da construção e sustentação de uma estratégia que permita a competitividade de uma empresa em sua indústria.

Porter (1992) argumenta que em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Essas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos, e o investimento necessário das empresas em uma indústria. A vantagem competitiva resulta da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.

Para Chopra e Meindl (2011), a estratégia competitiva que uma empresa define, em relação a seus concorrentes, é um conjunto de necessidades do cliente que ela procura satisfazer por meio de produtos e serviços. Em cada caso, a estratégia competitiva é definida com base em como o cliente prioriza custo, tempo de entrega, variedade e qualidade. Assim, percebe-se que nem só da concorrência decorre a construção de uma estratégia competitiva, mas também é preciso ter foco nos clientes.

Vantagem competitiva trata do modo como uma empresa coloca de fato em prática as estratégias competitivas e surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.

Porter (1992) apresenta três tipos genéricos de estratégia competitiva para se alcançar vantagem competitiva: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

- a) liderança de custo: nessa estratégia, a empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria, a empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais.
- b) diferenciação: aqui, uma empresa procura ser a única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos considerados importantes por muitos compradores e posiciona-se para satisfazer essas necessidades.
- c) enfoque: a empresa escolhe um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. Nessa estratégia, a empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta a sua estratégia para atendê-los, excluindo outros.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, já que tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do produto. Devem-se analisar as fontes da vantagem competitiva, examinando todas as atividades executadas pela empresa e o modo como elas interagem. Uma ferramenta básica para esse exame é a cadeia de valores.

Segundo Porter (1992, p. 31), “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. Executando essas atividades de forma mais barata ou melhor do que a concorrência, a empresa estará ganhando vantagem competitiva.

Para Porter (1992), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas essas atividades

podem ser representadas fazendo uso de uma cadeia de valores genérica, que em toda empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características, conforme figura a seguir.

Figura 1– Cadeia de valores genéricas



Fonte: Porter, 1992, p.35.

Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar uma função. Essas atividades criam informações, tais como dados de compradores e ainda podem criar ativos financeiros como estoques.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais que são: as atividades primárias e as atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas que estão envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador. Essas atividades podem ser divididas em cinco categorias genéricas em qualquer empresa. São elas:

- a) logística interna: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos do produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas de veículos e devolução para fornecedores;
- b) operações: atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção.
- c) logística externa: atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação;
- d) marketing e vendas: atividades que oferecem um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços;

e) serviço: atividades relacionadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Já as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito das empresas. São atividades de apoio: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de Recursos Humanos e infra-estrutura da empresa.

Essas atividades estão relacionadas dentro da cadeia de valores por meio de elos que são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de outra. Segundo Porter (1992), a vantagem competitiva frequentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades de valor. Esses elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação.

Elos geralmente refletem *trade-offs* entre atividades para obter o mesmo resultado global, ou seja, uma decisão de troca entre critérios de desempenho para atingirem o mesmo resultado. Assim, uma empresa precisa otimizar os elos, que refletem sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva.

Os elos também podem refletir a necessidade de coordenar atividades. A pronta entrega, por exemplo, pode exigir a coordenação de atividades em operações, logística externa e serviço. De acordo com Porter (1992), a habilidade para coordenar elos frequentemente reduz o custo ou aumenta a diferenciação.

Porém a vantagem competitiva não pode ser vista somente como algo que se consegue somente dentro das fronteiras físicas das empresas. As atividades são elementos importantes, mas a vantagem competitiva precisa ser defensável.

A definição de Christensen (2010) reforça que vantagem competitiva é uma medida externa, já que é uma percepção de valor entregue ao cliente. Assim, entender o consumidor é um primeiro passo para o alcance de uma vantagem competitiva. Outros dois fatores importantes para a criação de uma vantagem competitiva sustentável que Christensen (2010) aponta são: compreensão dos competidores e a habilidade da empresa de defender a estratégia de imitadores.

2.2.1 Tipos de Vantagem Competitiva

A vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que a empresa pode obter. A cadeia de valores fornece o instrumento para análise do comportamento de custos. Cada atividade de valor tem sua própria estrutura de custos e o comportamento de seus custos pode ser afetado por eles e pelas interações com outras atividades dentro e fora da empresa (PORTER, 1992).

A estratégia para se alcançar a liderança em custo é viável quando a estrutura de custos varia entre os competidores dentro da indústria como resultado de economias de escala, acesso diferenciado a matérias-primas ou canais de distribuição. Esse tipo de estratégia requer investimentos de capital, habilidades em processo de engenharia, supervisão intensiva do trabalho, produtos projetados para fácil manufatura e sistemas de distribuição de baixo custo (PAIVA; CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2009).

Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. Geralmente, as empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de forma muito limitada, vendo a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, porém as fontes de diferenciação originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores (PORTER, 1992).

Quais os meios pelos quais se pode obter essa diferenciação de valor? Christopher (2007, p. 8) escreve que: “em essência, o desenvolvimento de uma estratégia baseada em valores agregados normalmente exigirá uma aproximação mais segmentada com o mercado”.

Segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), as características e habilidades comumente necessárias a uma estratégia que vise obter a vantagem de diferenciação vão além de grandes esforços de marketing, também se requer criatividade, engenharia de produto, grande capacidade de pesquisa e reputação relacionada à tecnologia e qualidade. Já a manufatura requer flexibilidade e qualidade.

O exame detalhado do mercado possibilita a descoberta de diferentes “segmentos de valor”, onde diferentes grupos de clientes no mercado inteiro atribuem importância diferente a diferentes benefícios. Para Christopher (2007), a relevância dessa segmentação de benefícios reside no fato de frequentemente haver oportunidades substanciais para criar apelos diferenciados a segmentos específicos.

Outra forma eficiente de agregar valor é através do serviço. Os mercados tornaram-se cada vez mais sensíveis ao serviço, e isso, obviamente, traz desafios para o gerenciamento logístico.

Anteriormente, considerava-se que não era possível a empresa utilizar estratégias de custos e diferenciação simultaneamente. Atualmente, com os avanços tecnológicos, principalmente os relacionamentos à microeletrônica, é possível a sustentação de uma vantagem competitiva de custo e de diferenciação. Quando os mesmos equipamentos podem produzir vários produtos, existe potencial de obtenção de economia de escopo, que ocorre quando são produzidos múltiplos produtos com menores custos de forma combinada do que separadamente.

Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009, p. 55):

Novas tecnologias de operações viabilizam maior flexibilidade em projetos de mix de produtos, rápidas respostas às mudanças de mercado, mais informações e mais rápida programação da produção. Essas competências emergentes se localizam na eficiência relacionada com maior variedade (economia de escopo) e, não em maiores volumes (economia de escala).

Cada tipo de vantagem possui seus critérios marcantes, ou seja, os que serão priorizados para a obtenção de uma posição superior aos concorrentes. Assim, a empresa precisa escolher em qual (is) dimensão (ões) competir, sejam elas custo, qualidade, inovação ou flexibilidade. Ela também deve orientar suas decisões internas de forma coerente, para que, ao longo do tempo, essas ações e decisões em conjunto transformem-se em uma fonte de vantagem competitiva naquela dimensão ou dimensões que escolheu.

Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009) classificam as decisões em nove categorias e as relaciona com cada tipo de vantagem competitiva no quadro a seguir.

Quadro 1 – Relação entre categorias de decisões e estratégias genéricas de operações.

Categorias de decisão	Liderança em custo	Diferenciação	Enfoque
• Capacidade	Grande	Variável	Variável
• Instalações			
- Tamanho da Planta	Grande	Variável	Variável
• Equipamentos e processos			
- Tipos de equipamentos	Especiais	Universais	Universais
- Inovação do processo	Pequena	Grande	Grande
- Novas tecnologias de manufatura	Poucas	Poucas	Muitas
• Sistemas Gerencias			
- Tamanho de estoques	Variável	Pequeno	Pequeno
- Tamanho de lote	Variável	Pequeno	Pequeno
- Tempo de <i>setup</i>	Variável	Pequeno	Pequeno
• Recursos Humanos			
- Especialização	Variável	Baixa	Variável
- Habilidades no trabalho	Restrita	Ampla	Ampla
- Flexibilidade	Pequena	Grande	Grande

Fonte: Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer, 2009, p. 58.

A busca por uma vantagem competitiva vai além das fronteiras físicas das empresas, alcançando seus fornecedores e os fornecedores de seus fornecedores. Atualmente, se diz que a competição não ocorre mais entre empresas e sim entre cadeias de suprimentos.

2.3 Estratégia de produção e operações

Estratégia de operações pode parecer, para alguns, até uma contradição em termos. Nas abordagens mais tradicionais, o nível operacional referia-se a uma abordagem mais de curto prazo, detalhada e predominantemente reativa. Quando se fala em estratégia de operações, pretende-se discutir a gestão, com a abordagem estratégica, da função de operações dentro das organizações.

Uma estratégia de operações é um conjunto de políticas de metas e restrições auto-impostas que conjuntamente descrevem como a organização propõe-se direcionar e desenvolver todos os recursos investidos nas operações, de modo a cumprir da melhor forma sua missão (HAYES *et al.*, 2005).

Segundo Hayes *et al.* (2005, p. 36) “o objetivo de uma estratégia de operações é ser um guia de operações de montagem e alinhamento dos recursos que permitem implementar a estratégia competitiva da empresa de forma eficaz”.

Falar em estratégia de operações significa considerar a gestão da função de operações levando em conta não só suas implicações de curto prazo, mas também de longo prazo. Significa também que a gestão de operações não se comporta somente de forma reativa e introspectiva, mas também trabalha de forma proativa, contemplando os meios pelos quais pode maximizar a realização de seu potencial como contribuinte e mesmo alavancador na obtenção de vantagem competitiva sustentável (CORRÊA e CORRÊA, 2006).

Corrêa e Corrêa (2006) citam os quatro principais motivos enumerados por Skinner¹ para que as empresas gerenciem suas estratégias de produção e operações.

- a) em primeiro lugar, as operações (tanto em manufatura quanto em serviços) envolvem, numa grande quantidade de situações, a maioria dos investimentos em capital das organizações;
- b) em segundo lugar, a maioria das decisões em operações inclui, normalmente, recursos físicos que tem, por natureza, “inércia” decisória. Essa inércia refere-se ao tempo que decorre entre o momento da tomada de decisão e o momento em que esta toma efeito;
- c) em terceiro lugar, as decisões de operações, uma vez tomando efeito, são normalmente difíceis e caras de ser revertidas, permanecendo a exercer influência por um período que pode chegar a décadas;
- d) o quarto e último argumento refere-se ao fato de que as opções estratégicas adotadas quando se decide por determinada alternativa impactam diretamente a forma com que a empresa será capaz de competir nos mercados, no futuro.

Estratégia de operação é o padrão total de decisões que moldam as capacidades de longo prazo de qualquer tipo de operação e sua contribuição para a estratégia global, através da reconciliação das necessidades do mercado e dos recursos de operações (SLACK e LEWIS, 2008).

A estratégia de operações pode ser descrita a partir de quatro perspectivas. Estratégia de operações é reflexo, de cima para baixo, do que o negócio quer fazer; é uma

¹ Wickham Skinner é considerado o principal precursor do conceito hoje conhecido como Estratégia de Manufatura.

atividade de baixo para cima onde melhorias em operações de forma cumulativa montam a estratégia; é a tradução dos requisitos de mercado em decisões de operações e explora as competências dos recursos em mercados escolhidos (SLACK e LEWIS, 2008).

A estratégia de operações está relacionada com a conciliação de requisitos de mercado e de recursos de operações. Portanto, tenta-se influenciar a forma como se satisfaz os requisitos de mercado, estabelecendo-se objetivos de desempenho adequados. O conteúdo da estratégia de operações é a interação entre os objetivos de desempenho da operação e as decisões que são tomadas para a alocação de recursos (SLACK e LEWIS, 2008).

Nesse contexto, é necessário não só entender a importância relativa dos objetivos de desempenho da operação, como também entender a influência sobre os recursos das áreas de decisão que determinam a alocação dos mesmos.

Existem cinco objetivos de desempenho genéricos, são eles:

- a) qualidade: fazer as coisas, fornecendo mercadorias e serviços sem erros e que sejam adequados ao seu propósito;
- b) velocidade: fazer as coisas rápido, minimizando o tempo entre o pedido e a entrega de mercadorias e serviços ao cliente;
- c) confiabilidade: fazer as coisas no tempo certo, mantendo as promessas de entrega feitas aos clientes;
- d) flexibilidade: mudar o que você faz ou como você faz, a habilidade de variar ou adaptar as atividades de operação para enfrentar circunstâncias inesperadas ou dar tratamento individual aos clientes;
- e) custo: fazer as coisas mais barato, produzindo mercadorias e serviços a um custo adequado ao mercado que permita ao mesmo tempo um retorno à organização.

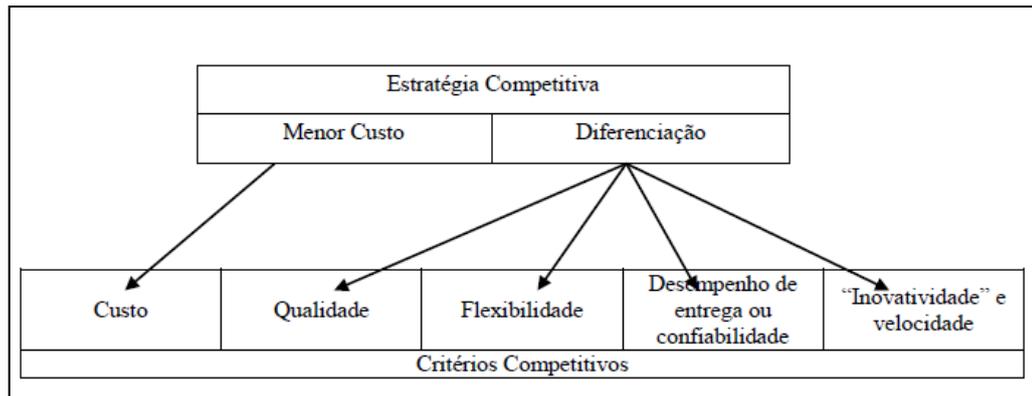
São também chamados critérios competitivos e são classificados em dois tipos. Os critérios qualificadores são aqueles que devem estar em patamar mínimo exigido pelo mercado, já os critérios ganhadores de pedidos são aqueles que devem oferecer um desempenho melhor do que a concorrência para aumentar a competitividade da empresa e ganhar mercado.

Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009) apontam para a necessidade de abordar a questão dos *trade-offs* entre os critérios competitivos, o que se caracteriza em analisar as incompatibilidades entre dois ou mais critérios. Apesar da existência de *trade-offs*, é possível e provável que mais de um critério competitivo seja adotado simultaneamente, desde que não sejam incompatíveis. A distinção entre as estratégias de operações adotadas pelas empresas

reside no peso que se atribui a cada um dos critérios competitivos e na forma como são efetivamente buscados no dia-a-dia do setor de produção.

Pode-se afirmar que os critérios competitivos estão diretamente alinhados e integrados com as estratégias competitivas genéricas de Porter. Como se observa na figura 2.

Figura 2 – Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção.



Fonte: Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer, 2009, p. 69.

Assim, de acordo com Slack *at al.* (2008), as operações agregam valor aos clientes e contribuem para competitividade, sendo capazes de satisfazer os requisitos de seus clientes. Para que as operações alcancem seus critérios competitivos é necessária a interação com as capacidades da própria empresa e com as capacidades de outras empresas com as quais ela é cliente ou fornecedora. Assim, surge a importância estratégica da gestão da cadeia de suprimentos, que se torna mais estratégica e mais complexa entre as atividades, já que a maior parte da cadeia pode não estar sob controle direto da empresa.

2.4 Gestão da Cadeia de Suprimentos

De acordo com Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003), a gestão da cadeia de suprimentos é, naturalmente, um importante componente no atendimento das necessidades do cliente e na agregação de valor. Assim, o estudo da gestão da cadeia de suprimentos é imprescindível para o alcance do nível de serviço desejado.

De acordo com Chopra e Meindl (2011), o objetivo da cadeia de suprimentos é maximizar o valor total gerado. O valor que uma cadeia de suprimentos gera é a diferença entre o que o produto final vale e os custos que incorrem a ela ao atender a solicitação do cliente.

Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003, p. 27), a gestão da cadeia de suprimentos é:

Um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado.

Conforme Christopher (2007), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conceito mais amplo que a logística. “A logística é essencialmente a orientação e a estrutura de planejamento que procuram criar um plano único para o fluxo de produtos e de informação ao longo de um negócio” (CHRISTOPHER, 2007, p. 4).

Assim, segundo Christopher (2007, p. 3), a logística é:

O processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte das organizações e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizadas mediante a entrega de encomendas com menor custo associado.

Já o gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como “a gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo” (CHRISTOPHER, 2007, p. 4).

Bowersox, Closs e Cooper (2006) enfatizam a diferença entre esses dois conceitos, definindo a logística como um subconjunto que ocorre dentro da cadeia de suprimentos, já que é o trabalho exigido para mover e posicionar o inventário nesta.

Para Slack *et al.* (2008, p 232), “o gerenciamento da cadeia de suprimentos é o gerenciamento dos relacionamentos e dos fluxos entre a série de operações e processos que produzem valor em forma de produtos e serviços ao cliente final”. Para Slack *et al.* (2008), a habilidade de uma operação entregar produtos ou serviços para os clientes é influenciada fundamentalmente pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos, daí a necessidade de um gerenciamento adequado para cada tipo de negócio, dado que cada um tem as características de oferta e de demanda diferentes.

Assim, temos que o foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos é o gerenciamento das relações, enfatizando a cooperação e a confiança entre os atores da cadeia de suprimentos. Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), a gestão da cadeia de suprimentos vai além da estratégia de negócios e de operações da empresa, considerando também as estratégias dos fornecedores e dos clientes. É importante destacar que a estratégia

da cadeia de suprimentos deve ser orientada para criar vantagem competitiva para todos os participantes.

Portanto, as relações entre comprador e fornecedor tornaram-se uma questão estratégica, pois o sucesso de uma empresa pode estar ligado à estratégia de gestão de seus fornecedores. Assim, é fundamental o gerenciamento de fornecedores, que contempla a seleção de novos fornecedores, a avaliação e qualificação da base de fornecedores e o alinhamento estratégico (PAIVA; CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2009).

No processo de seleção e qualificação de fornecedores, são identificadas as variáveis para avaliar seu desempenho e mensurar o custo total de utilização desde fornecedor, levando em consideração o *lead-time* (tempo que decorre entre fazer o pedido e recebê-lo), sua capacidade de projeto, flexibilidade e outros critérios além do preço.

No processo de decisão da fonte de fornecimento a empresa pode optar entre utilizar um único fornecedor ou vários fornecedores. Porém, é importante ressaltar que uma ampla base de fornecedores pode tornar a gestão de suprimentos demasiadamente complexa. Portanto, as empresas tem buscado a redução da base de fornecedores. Com uma base menor, a empresa pode concentrar seu volume de compra e negociar melhores preços e condições, além de reduzir o custo e o tempo de seleção e qualificação de fornecedores.

Ainda no processo de decisão e avaliação dos fornecedores é necessário identificar os fatores-chave para orientar a pesquisa e a seleção de novos fornecedores. Para isso, são considerados quatro critérios estratégicos:

- a) critérios logísticos: *lead-time* de entregue, lotes de suprimentos, flexibilidade em alterar ordens e entrega em condições adequadas;
- b) critérios tecnológicos: capacidade de reconhecer a demanda, envolvimento na formulação de novos produtos, ou no desenvolvimento de produtos correntes;
- c) critérios administrativos: reputação e posicionamento no setor, potencial financeiro, conhecimento administrativos e compatibilidade;
- d) critérios de relacionamento: facilidade de comunicação, experiências anteriores e competência de seus agentes de vendas.

O grau de criticidade de cada critério de seleção de fornecedores de acordo com o critério adotado pela empresa é mostrado no quadro a seguir.

Quadro 2 – Cruzamento de critérios competitivos de seleção de fornecedores.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES					
		Logísticos	Tecnológicos	Administrativos	Relacionamento
Critérios competitivos	Custo	Alto	Médio	Baixo	Baixo
	Qualidade	Médio	Alto	Médio	Médio
	Flexibilidade	Alto	Alto	Médio	Alto
	Entrega	Alto	Alto	Médio	Alto
	Inovação	Médio	Alto	Alto	Alto

Fonte: Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer, 2009, p. 158.

Outro critério utilizado para a seleção e qualificação de fornecedores está ligado ao conceito de custo operacional, que não está relacionado somente ao preço do produto oferecido, mas também a diversos fatores que afetam o custo total da cadeia de suprimentos. Assim, as empresas devem buscar o fornecedor que ofereça a melhor relação de custo e desempenho considerando os seguintes fatores: tempo de reposição; desempenho de entrega; flexibilidade; frequência de entrega; qualidade e custo de transporte. Também são considerados fatores como condições de pagamento, gestão da informação, colaboração no desenvolvimento e custos tributários, taxas de câmbio e juros.

Outro fator importante na relação de parceria entre empresas e fornecedores é o posicionamento estratégico dos fornecedores e o nível de integração dos fornecedores no desenvolvimento de produtos. Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009, p. 160), “as parcerias com fornecedores representam uma evolução do processo de terceirização, pois as empresas buscam criar vantagem competitiva por meio da cooperação com os fornecedores”.

Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), afirmam que as montadoras japonesas diferenciavam seus fornecedores em quatro níveis de integração, de acordo com seu grau de responsabilidade, como se ver a seguir:

- a) parceiro: fornecedores que possuem relacionamento igual com os clientes e grande autonomia para o desenvolvimento de produtos;
- b) maduro: cliente está em uma posição superior ao fornecedor, existe uma grande responsabilidade do fornecedor no processo com a supervisão do cliente;
- c) criança: cliente faz o pedido e o fornecedor apenas se responsabiliza em atender a demanda solicitada;
- d) contratual: fornecedor é utilizado em casos esporádicos para a extensão da capacidade de produção do cliente.

O conceito de integração estende-se ao nível de envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos. Existem quatro níveis de integração, os quais são:

- a) os fornecedores que não possuem nenhuma participação, apenas produzem o projeto fornecido pelo cliente, onde os fornecedores contratuais são os mais adequados para esse nível;
- b) caixa branca, onde o fornecedor é consultado informalmente durante a definição das especificações do produto. Os fornecedores mais adequados para esse nível são os classificados como criança;
- c) caixa cinza, nesse nível as equipes de desenvolvimento do cliente e do fornecedor trabalham em conjunto, assim para esse nível, os fornecedores mais adequados são os maduros;
- d) caixa preta, nesse nível, os fornecedores assumem o desenvolvimento a partir das especificações do comprador. Esse nível é recomendado para fornecedores considerados parceiros.

2.4.1 Estratégias de Gestão da Cadeia de Suprimentos

O primeiro passo para idealizar uma efetiva cadeia de suprimentos é considerar a natureza da demanda, existem também muitos aspectos importantes nesse processo, tais como, o ciclo de vida dos produtos, previsibilidade da demanda e variedade do produto. Fisher (1997) classifica os produtos em duas categorias, segundo as características de demanda, podendo estes ser funcionais ou inovadores.

Fisher (1997) argumenta que as características dos produtos (funcional ou inovador) e seus ciclos de vida precisam estar conectados com o leiaute e as funções de suas cadeias de suprimentos. Assim, cada categoria requer um tipo de cadeia de suprimentos diferente.

Lee (2002) discute que as situações de incerteza relacionadas tanto com a demanda quanto com a oferta também influenciam na escolha de uma estratégia de suprimentos. As incertezas relacionadas à demanda correspondem à alta ou baixa previsibilidade, já as incertezas de demanda podem ser relacionadas com os *leads times* (tempos) para reabastecimento, que podem ser longos ou curtos. Os produtos inovadores possuem um elevado nível de imprevisibilidade, já os funcionais são mais previsíveis. Quanto aos *lead times*, os funcionais possuem longos tempos de reabastecimento e os inovadores

possuem curtos tempos de reabastecimento. Assim, para cada produto com características de demanda e oferta diferentes sugere-se uma estratégia de gestão da cadeia de suprimentos diferente.

Porém, antes de começar a falar das distintas estratégias de gestão da cadeia de suprimentos, é preciso discutir os conceitos de suprimento enxuto e de suprimento ágil. Segundo Slack *et al.* (2008), as cadeias de suprimentos com objetivos finais diferentes precisam ser gerenciados de forma diferente. Portanto, as cadeias que são gerenciadas para enfatizar a eficiência são chamadas cadeias de suprimentos enxutas e as que enfatizam a responsividade e flexibilidade são chamadas de cadeias de suprimentos ágeis.

De acordo com Pires (2009), o termo *Lean Production* (Produção Enxuta) surgiu com o movimento de adaptação e propagação do *Just in time* no mundo ocidental. No contexto de gestão da cadeia de suprimentos, o termo enxuto (*lean*) tem um foco na remoção de anomalias e de práticas que causam desperdícios nos processos ao longo da cadeia de suprimentos. O conceito de produção enxuta procura minimizar o estoque de componentes e de trabalho em andamento e o critério ganhador de pedido é o custo (CHRISTOPHER, 2007).

Já o termo ágil surgiu com a Produção/Manufatura Ágil (*Agile Production – Agile Manufacturing*), em meados da década de 1990. O termo *agile* significa que o foco está em obter um sistema produtivo que se adapte e responda rapidamente às mudanças no mercado, ou seja, um sistema mais responsivo. A flexibilidade é um fator chave para uma cadeia de suprimentos ágil e o critério ganhador de pedidos é a disponibilidade (PIRES, 2009).

O conceito de produção enxuta procura minimizar o estoque de componentes e de trabalho em andamento, buscando um ambiente *Just in time* sempre que possível. Christopher (2007) enfatiza que embora o “enxugamento” possa ser um elemento de “agilidade” em certas circunstâncias, por si só, não possibilitará à organização atender às necessidades do cliente de forma mais rápida. De fato um dos fatores mais importantes para uma resposta rápida é presença de parceiros ágeis a montante e a jusante da empresa em questão.

Os princípios da produção enxuta funcionam bem em situações em que se vendem produtos padronizados em que a demanda é relativamente previsível e o foco nessas situações é a obtenção da eficiência no uso dos recursos, e na maximização das economias de escala. Porém, em ambientes de mercado em que a demanda é incerta e os níveis de variedade são altos, a manutenção de baixos níveis de unidades mantidas no estoque exigirá uma resposta diferente.

Nesse contexto, o foco está em responder rapidamente às necessidades de um mercado geralmente fragmentado, ou seja, em vez da ênfase na produção de produtos

padronizados para mercados de massa, antecipando a demanda, é preciso produzir múltiplas variações de produtos para segmentos de mercados bem menores, em resposta à demanda conhecida. O quadro a seguir traz uma comparação do suprimento enxuto e do suprimento ágil.

Quadro 3 - Suprimento Enxuto e Suprimento Ágil

Quesito	Suprimentos Enxuto	Suprimento Ágil
Produtos típicos	<i>Commodities</i>	Produtos de moda
Demanda	Previsível	Volátil
Variedade de produtos	Baixa	Alta
Ciclo de vida do produto	Longo	Curto
Critério ganhador de pedidos	Custo	Disponibilidade
Margem de lucro por unidade	Baixa	Alta
Custos dominantes	Custos físicos	Custos de marketing
Alta qualidade das informações, em especial sobre a demanda	Altamente desejável	Obrigatória
Mecanismo de previsão	Algorítmico	Consultivo

Fonte: PIRES, 2009. p. 65.

De acordo com Holweg (2005), a responsividade possui três dimensões: a primeira dimensão diz respeito ao conceito de sistemas, onde se encontra a origem da responsividade na manufatura e nas cadeias de suprimentos; a segunda dimensão refere-se à flexibilidade na manufatura e a terceira liga o conceito de responsividade com o debate entre “enxuto” e “ágil”.

A “resposta” na Teoria dos Sistemas é um evento no qual o próprio sistema foi co-produtor. Para que uma resposta seja gerada é necessário que um *input* (ou entrada) ocorra. Assim, na gestão do atendimento ao pedido, o *input* é considerado como a ordem do cliente e que depois do processamento se obtém uma saída, que é o produto ou serviço. Mather (1988 apud HOLWEG, 2005) argumenta que a estratégia correta para atender aos pedidos considera a comparação entre o tempo em que o cliente está disposto a esperar e o tempo que leva para que o produto seja feito. Essa estratégia difere de mercado para mercado. Baseada nessa comparação a empresa tem algumas opções para atender a seus clientes:

- a) projeto sob Encomenda (ETO): o produto é projetado e construído por especificações do cliente;

- b) *build-to-Order* (BTO) ou *make-to-Order* (MTO), feito por pedido: o produto é baseado em um projeto padrão, mas a produção de componentes e fabricação do produto final está ligada à encomenda feita por especificações do cliente final;
- c) *assemble-to-Order* (ATO), só é fabricado por encomenda: o produto é construído para as especificações do cliente de um estoque de componentes existentes. Isso pressupõe uma arquitetura de produto modular que permite que o produto final a ser configurado, desta forma, um exemplo típico desta abordagem é a da Dell para personalizar seus computadores.
- d) *make-to-Stock* (MTS), feito para estocar: o produto é construído com uma previsão de vendas, e vendido para o cliente do estoque de produtos acabados.

Outra dimensão da responsividade está ligada a flexibilidade da manufatura. Segundo Christopher e Towill (2001), uma característica fundamental de uma organização ágil é a flexibilidade. Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), a flexibilidade é a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas. Algumas das variáveis externas que podem ser citadas são: mercados cada vez mais dinâmicos e turbulentos, novas necessidades dos consumidores, avanços tecnológicos e necessidades de entrega cada vez mais rápidas. Já algumas variáveis internas são: quebras de máquinas e equipamentos, falta de matéria-prima adequada e falhas no suprimento de fornecedores e nos sistemas de planejamento e programação.

Slack e Lewis (2008) argumentam que flexibilidade é um conceito útil que se traduz em termos operacionais como a habilidade de adotar diferentes estados, assumir posições diferentes ou fazer as coisas diferentes. Portanto, uma operação é mais flexível do que outra se consegue fazer mais coisas, ou seja, mostrar uma ampla variedade de habilidades.

Os dois conceitos de flexibilidade adotados aqui levam a distinção entre os tipos de flexibilidade que Slack e Lewis (2008) fizeram. Existe a flexibilidade de variedade, quando a operação pode ser alterada e existe a flexibilidade de resposta, ou seja, com que rapidez a operação pode ser alterada. Outra distinção feita é entre a flexibilidade de uma operação inteira e a flexibilidade de recursos individuais.

A flexibilidade total das operações é dividida em quatro tipos e cada um possui duas dimensões: faixa ou amplitude e tempo de resposta. A faixa está relacionada com a variedade (de produto, de volume, de funções diferentes assumidas) a que um determinado sistema atende. O tempo de resposta está relacionado ao tempo que um sistema requer para se adaptar a uma nova situação. Os quatro tipos de flexibilidade são:

- a) flexibilidade do produto ou serviço: é a habilidade de introduzir e produzir serviços novos ou produtos novos ou de modificar os existentes.
- b) flexibilidade de mix: é a habilidade de mudar a variedade de produtos e serviços a serem produzidos pela operação dentro de certo período de tempo.
- c) flexibilidade de volume: é a habilidade de mudar o nível agregado de produção da operação.
- d) flexibilidade de entrega: é a habilidade de mudar as datas de entrega assumidas ou planejadas.

Quadro 4 – As dimensões da resposta dos quatro tipos de flexibilidade total de operações

Flexibilidade total de operações	Flexibilidade de variedade	Flexibilidade de resposta
Flexibilidade do produto/serviço	A variedade de produtos e serviços para as quais a empresa tem competência de projeto, de operações e de compras para produzir	O tempo necessário para desenvolver ou modificar os produtos, ou serviço e processos que o produzem, até o ponto onde a produção normal pode iniciar.
Flexibilidade do mix	A variedade de produtos e serviços que a empresa produz dentro de um dado período de tempo.	O tempo necessário para ajustar o mix de produtos e serviços a ser produzido
Flexibilidade do volume	O nível absoluto de produção agregada que a empresa pode realizar para um dado mix de produto ou serviço.	O tempo que leva para mudar o nível de produção agregada
Flexibilidade de entrega	O ponto até a qual as datas de entrega podem ser postergadas	O tempo que leva para reorganizar a operação, bem como se replanejar para a nova data de entrega

Fonte: Slack e Lewis, 2009, p. 69.

Porém, a capacidade de um sistema de se adaptar a variáveis externas e/ou internas, por si só, não define completamente o conceito de flexibilidade, é necessário ainda determinar a que custo e em que tempo o sistema responde a essas variáveis. Um sistema que se move rapidamente e a baixo custo de um estado para outro é certamente mais flexível que os demais.

Segundo Slack e Lewis (2008), o custo e o tempo de fazer a mudança são os elementos de “atrito” da flexibilidade. Eles definem a resposta do sistema. O tempo é bom indicador de custo e ruptura, podendo a flexibilidade de resposta ser medida em termos de tempo.

No entanto, não existe um critério universalmente aceito para mensuração da flexibilidade. Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), afirmam que, muitas vezes a

flexibilidade de um determinado sistema de manufatura só pode ser mensurada se for considerada o meio no qual está inserido.

Assim, Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), sugerem que a flexibilidade seja mensurada utilizando a metodologia “*gap*”² que estabelece quatro etapas: análise dos objetivos de manufatura tendo os clientes como referenciais; análise do desempenho da manufatura tendo os concorrentes como referenciais; estabelecimento de prioridades quanto ao objetivo de desempenho, que na verdade é a diferença entre o resultado da primeira e da segunda etapa e, por último, a elaboração de um plano de implantação.

Além das dimensões acima discutidas (Teoria dos Sistemas e flexibilidade), existe a terceira dimensão, que está relacionada com o debate sobre qual estratégia é mais apropriada para se obter responsividade. Como discutido anteriormente, a adoção de princípios enxutos é apropriado a produtos funcionais, com demanda previsível, enquanto os princípios da agilidade são relevantes para produtos inovadores. Porém, uma única abordagem em toda a cadeia de suprimentos, pode não ser apropriada.

Às vezes, as abordagens *lean* e *agile* podem ser combinadas com o uso estratégico do ponto de dissociação. Esta abordagem combinada é conhecida como ‘*leagility*’ e, como consequência, a cadeia de suprimentos pode, assim, adotar uma abordagem de manufatura enxuta, permitindo uma programação de nível e abrindo uma oportunidade para reduzir os custos a montante, enquanto ao mesmo tempo continua a assegurar que a jusante do ponto de acoplamento há uma resposta ágil capaz de fornecer um mercado imprevisível (MASON-JONES; NAYLOR; TOWILL, 2000).

Essa é uma estratégia híbrida que objetiva construir uma resposta ágil sobre uma plataforma enxuta, procurando seguir princípios de enxugamento até o ponto de desacoplamento, e práticas ágeis após esse ponto.

Essa estratégia é chamada de *postponement* ou postergação e é um elemento vital em qualquer estratégia ágil (CHRISTOPHER e TOWILL, 2001). Segundo Christopher e Towill (2001), o objetivo de uma cadeia de suprimentos ágil deveria ser possuir estoque na forma mais genérica possível, produtos semi-acabados padronizados, esperando montagem ou licalização final. Para Hoek (1998), atrasando a customização, a empresa aumenta a sua

² Metodologia “*gap*” é uma filosofia que defende que existem diversas formas de colocar os estágios da formulação estratégica juntos. Compreende quatro estágios: estabelecer os objetivos da produção; avaliar o desempenho real atingido da função produção; priorização através da lacuna importância/desempenho e plano de ação são desenvolvidos.

flexibilidade para responder as mudanças no mix das demandas de diferentes segmentos de mercado.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), dois tipos de adiamento são comuns na cadeia de suprimentos com base na resposta: adiamento de produção ou de forma e o adiamento geográfico ou logístico. O objetivo operacional do adiamento da produção é de manter os produtos em uma posição neutra, obtendo um produto básico ou padrão em quantidades suficientes para se obter economias de escala, enquanto se adia a finalização de atributos, tais como cor e acessórios, até que se receba o aceite do cliente.

Já no adiamento geográfico, a distribuição posterior de inventário é adiada até que os pedidos do cliente sejam recebidos, a partir do pedido todo esforço é feito para acelerar o movimento econômico dos produtos até o cliente.

Para Slack *et al.* (2008), a política de cadeia de suprimentos que é vista como adequada para os produtos funcionais é a cadeia de suprimentos eficiente (ou enxuta). Já para produtos inovadores, a política mais adequada é a da cadeia de suprimentos responsiva (ou ágil).

A política da cadeia de suprimentos eficiente mantém estoques baixos, especialmente nas partes da rede a jusante, de forma a manter o processamento rápido e reduzir a quantidade de capital de giro capturada pelo estoque. O estoque que existe na rede está concentrado principalmente na operação de fabricação, onde ele pode manter alta utilização e, portanto, baixos custos de fabricação. Assim, a cadeia deve ser gerenciada para assegurar que os produtos fluam o mais rápido possível para baixo na cadeia a fim de repor aqueles níveis de estoque baixos mantidos a jusante (SLACK *et al.*, 2008).

Enquanto a política da cadeia de suprimentos responsiva ressalta os altos níveis de serviços e o suprimento responsivo ao cliente final. O processamento rápido das partes a montante da cadeia ainda será necessário para repor estoques a jusante, que são necessários para garantir altos níveis de disponibilidade para os clientes finais.

O quadro 4 lista algumas das principais diferenças na estratégia funcional entre as cadeias de suprimentos eficientes e as responsivas.

Quadro 5 – Comparação das cadeias de suprimentos

	Cadeia de suprimentos eficientes	Cadeias de suprimentos responsivas
Objetivo principal	Suprir demanda ao menor custo	Responder rapidamente à demanda
Estratégia de projeto do produto	Maximizar o desempenho ao mínimo do custo	Criar modularidade para permitir postergação (<i>postponement</i>) de diferenciação do produto
Estratégia de preço	Reduzir margens porque o preço é um fator principal para o cliente	Margens maiores, porque preço não é um fator principal para o cliente
Estratégia de manufatura	Reduzir custos por meio de alta utilização	Manter flexibilidade de capacidade como segurança contra incerteza
Estratégia de estoque	Minimizar estoque para reduzir custo	Manter estoque de segurança para lidar com incerteza da demanda/oferta
Estratégia de tempo esperado (pelo cliente)	Reduzir, mas não em detrimento de custos	Reduzir agressivamente, mesmo que os custos sejam significativos
Estratégia de fornecedor	Selecionar com base em custo e qualidade	Selecionar com base em velocidade, flexibilidade, confiabilidade e qualidade.

Fonte: Chopra e Meindl, 2011, p. 23.

2.4.1.1 Estratégia da Cadeia de Suprimentos Responsiva

Um dos maiores desafios que atualmente se impõem às organizações é a necessidade de responder a níveis maiores de volatilidade na demanda. E Christopher (2007) aponta três razões para essa mudança, são elas:

- a) ciclos de vida dos produtos e da tecnologia estão diminuindo;
- b) pressões competitivas forçam, com mais frequência, mudanças nos produtos;
- c) consumidores estão demandando variedade como jamais se viu.

Diante desses fatores, a organização precisa concentrar seus esforços de modo a obter maior agilidade, a fim de responder em intervalos de tempo menores, tanto em termos de mudança de volume quanto em termos de mudança de variedade.

Responsividade para Holweg (2005, p.3), “é a habilidade de reagir decididamente e dentro de uma escala de tempo apropriada para a demanda dos consumidores ou para mudanças no mercado, para criar ou manter vantagem competitiva”.

Uma cadeia de suprimentos responsiva objetiva atender o mercado com grande capacidade de resposta, isto significa, extrema variedade de produtos, inovações constantes, prazos de entrega curtos, atendimento flexível e todas as variações que denotam um elevado nível de serviço (CHOPRA e MEINDL, 2011).

Para Chopra e Meindl (2011), a responsividade da cadeia de suprimentos inclui a sua capacidade de:

- a) responder a grandes variedades de quantidades solicitadas;
- b) atender com tempos de execução curtos;
- c) lidar com uma grande variedade de produtos;
- d) criar produtos altamente inovadores;
- e) atender a um alto nível de serviço e
- f) manipular a incerteza da oferta

Segundo Christopher (2007), para ser verdadeiramente ágil, uma cadeia de suprimentos deve apresentar as seguintes características. Em primeiro lugar, ela deve ser sensível ao mercado, ou seja, ser capaz de interpretar e responder à demanda real. Para isso, a tecnologia da informação é necessária na captura de dados da demanda diretamente do ponto de venda.

Esse compartilhamento de informações cria a segunda característica da cadeia de suprimentos responsiva, a virtualidade. Cadeias de suprimentos virtuais são baseadas em informação e não em estoque. O compartilhamento de informações permite o alinhamento de processos das empresas da cadeia, sendo esse alinhamento um passo importante para a implantação da ideia da cadeia de suprimentos como um grupo de parceiros ligados em rede, sendo essa ideia o quarto ingrediente da agilidade.

Christopher (2007) enumera sete princípios que podem ser identificados como ponto de partida para a criação de uma cadeia de suprimentos responsiva:

- a) sincronizar atividades por meio de informação compartilhada: significa que todas as partes de uma cadeia de suprimentos estão “caminhando no mesmo ritmo”;
- b) trabalho inteligente em vez de trabalho mais pesado: significa que o tempo está sendo gasto em atividades que criam custo, mas não benefícios para o cliente e essa situação pode ser revertida com aplicação de princípios de reengenharia de processos;
- c) parceria com os fornecedores para reduzir os *lead times* de ressuprimento: existe uma grande oportunidade de reduzi-los quando se realiza um trabalho mais próximo com os principais fornecedores;
- d) reduzir a complexidade: a complexidade se torna um obstáculo para a agilidade, além de gerar custo. A simplificação é uma solução óbvia para a complexidade, mas que nem sempre pode ser alcançada. Às vezes, o alcance da simplificação acontece mediante semelhança dos componentes ou submontagens em famílias de produtos;

- e) adiar a configuração/montagem/distribuição final dos produtos: o adiamento refere-se ao processo pelo qual a finalização de um produto, ou sua localização final, será adiada o máximo possível. Quanto mais tempo os produtos permanecerem como “trabalho em andamento”, maior será a flexibilidade para garantir que o produto certo esteja no lugar certo e no momento certo;
- f) gerenciar processos e não apenas funções: empresas que são mais capazes de responder rapidamente às mudanças nas necessidades do cliente tendem a focar mais no gerenciamento do “processo”, pois processos são sequências de atividades horizontais que criam valor para os clientes, são interfuncionais por definição e geralmente melhores gerenciados por equipes interdisciplinares. Além disso, o alinhamento de processos entre organizações da cadeia torna-se mais fácil quando as estruturas da organização são horizontais;
- g) utilizar medidas adequadas de desempenho: necessidade de garantir que as principais medidas de desempenho dos negócios reflitam o imperativo da responsividade às demandas do cliente.

A partir dos fundamentos da responsividade e de suas dimensões, Christopher (2007) afirma que a empresa responsiva terá fornecedores ágeis, aos quais estará bem integrada para alinhar os processos ao longo do negócio expandido. Também estará muito próxima de seus clientes, captando informações sobre a demanda real e podendo assim, compartilhá-las com seus parceiros em toda a rede.

O foco interno da empresa responsiva também será a agilidade, criando equipes que trabalhem por processos. Em termos de estratégia de manufatura e aquisição, a empresa responsiva buscará combinar os paradigmas do enxugamento e da agilidade, desacoplando seus processos a montante e a jusante, e utilizando os princípios do adiamento sempre que possível.

A definição da cadeia de suprimentos responsiva que servirá de base para o desenvolvimento do questionário deste trabalho foi a descrita por Chopra e Meindl (2011) em que o objetivo principal dessa cadeia é responder rapidamente à demanda, tendo como estratégia de projeto de seus produtos a criação de modularidade, para permitir postergação, podendo assim obter maior diferenciação dos produtos.

Essa cadeia tem como estratégia de manufatura a flexibilidade (de manufatura, de suprimentos e de mão de obra) como segurança contra a incerteza. Já sua estratégia de estoques visa manter estoque de segurança para lidar com a incerteza da demanda/oferta.

Enquanto a estratégia de tempo esperado pelo cliente é a de reduzi-lo agressivamente, mesmo que os custos sejam significativos. E por fim, a estratégia de seleção dos fornecedores deve ser com base na velocidade, flexibilidade, confiabilidade e qualidade.

3 MODA RÁPIDA (FAST FASHION)

A moda nasce, entre outros fatores, como forma de representação social de pertença a uma classe mais abastada, por isso, ao longo da história, é atribuída à moda status. Com o passar dos anos, a diversificação do mercado de moda e das fontes geradoras de tendências, o status de pertença social foi se transformando (DELGADO, 2008).

Aos poucos “os objetos, assim, converteram-se em extensão da identidade dos próprios indivíduos, parte importante nas representações que fazemos de nós e dos outros” (Caldas, 2004, p. 69). O estilo de objetos que consumimos será um reflexo da forma como nos comportamos e pensamos sobre a sociedade em que vivemos.

Segundo Vincent-Ricard (1989), a indústria da moda também seguiu essa lógica ao tentar atender a nichos de mercado cada vez mais segmentados e complexos, sobretudo a partir dos anos 50 e 60, cujos jovens passaram a se constituir como os novos formadores de opinião e consumidores, gerando o fim da ditadura da indústria da alta costura quanto aos ditames das tendências de moda, passando “assim, de uma lógica centrada na oferta, na criação e no criador, a uma lógica que integra a procura, a concorrência, as necessidades do mercado e dos consumidores” (LIPOVETSKY e ROUX, 2005, p. 93).

O mercado começou a se diversificar e a se segmentar com maior intensidade. Nos anos 80 e 90, ocorreu a globalização da economia e das informações, sobretudo com o auxílio da internet. Houve um aumento da velocidade de difusão da moda e, conseqüentemente, da produção de tendências. Costa (2011) afirma que o consumidor, estimulado por uma carga massiva de informação, busca novidades o tempo todo e de forma mais exigente. Isso tudo acontece com regimes mais freqüentes de lançamentos.

Assim, mudanças sociais e econômicas criaram um mercado de moda orientado para o consumidor, requerendo mudanças na estrutura de gerenciamento da indústria do vestuário. O foco da indústria, antes concentrado na eficiência de produção, passou ao desenvolvimento de produto e *sourcing* (compras) eficaz para responder às rápidas mudanças nas necessidades do consumidor (COSTA, 2011).

Para Costa (2011, p. 27):

O diferencial competitivo está na gestão empresarial, o marketing tem de ser eficaz, com resposta rápida às necessidades dos clientes, os estoques tem que ser cada vez reduzidos, o atendimento, diferenciado segundo os canais de distribuição, os sistemas tem de ser interligados com clientes e fornecedores e a disputa entre grande e pequeno é substituída pela dicotomia “mais veloz versus mais lento”.

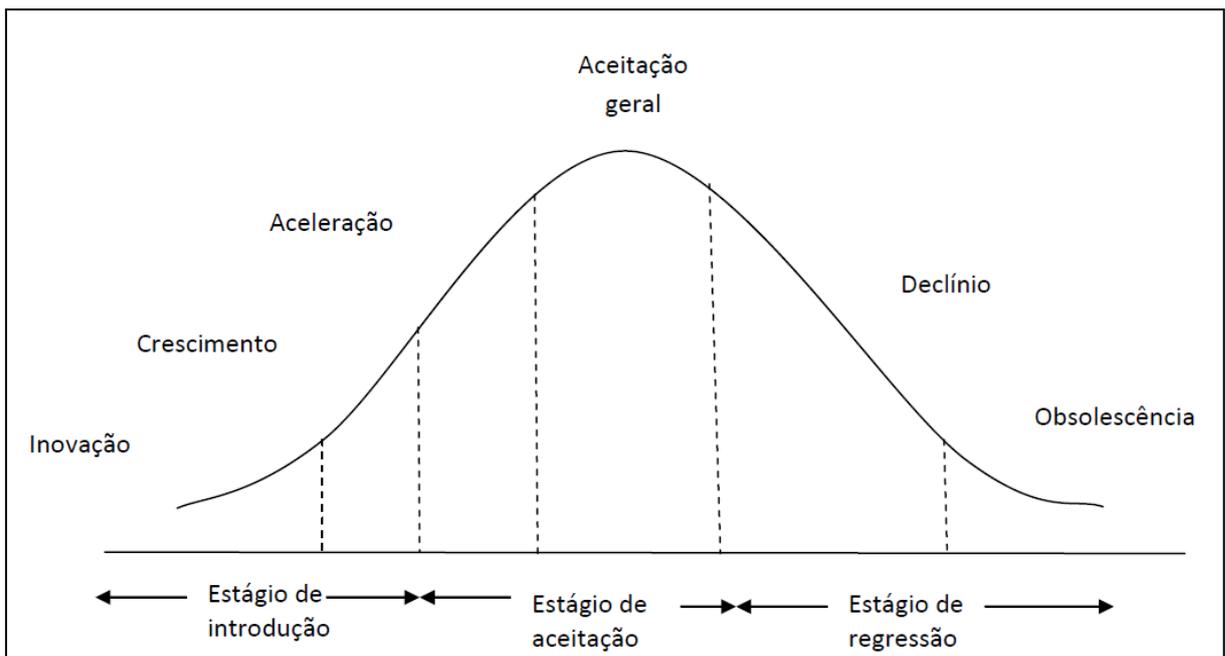
Durante as últimas décadas, observou-se que o ciclo cresceu de duas coleções (verão e inverno) para oito, esse número não é regra para todas as empresas, algumas lançam quatro coleções. No Brasil, o número de coleções lançadas ao ano varia conforme o posicionamento da marca e sua distribuição.

Alguns observadores do mercado acreditam que esse movimento esteja levando ao conceito conhecido como *12-month moving rack* (as araras com roupas se movimentam durante todo o ano), assim, os fabricantes produzirão novos modelos continuamente sem uma designação sazonal (COSTA, 2011).

O conceito do modelo de moda rápida (*fast fashion*) surgiu para atender às necessidades dos clientes que estão cada vez mais exigentes e sofisticados. É uma família de estratégias de negócios que objetiva reduzir os processos envolvidos no ciclo de compra e no *lead time* para introduzir produtos de moda nas lojas a fim de satisfazer a demanda em seu pico (BARNES e GREENWOOD, 2006).

A definição de como uma empresa ou uma marca atua ou atuará no mercado da moda, passa pelo ciclo de vida desta. O ciclo de vida dos produtos de moda atravessa vários estágios, esse ciclo varia em extensão (semanas, meses ou anos) e também em termos de expectativa e sucesso, atingindo um nível particular de vendas e lucros. Esse ciclo compreende as fases de: introdução, aceitação, pico e declínio.

Figura 3 - Ciclo genérico da moda



Fonte: Wang, 2010, p. 8

O vestuário e outros produtos de consumo podem ser classificados pela extensão dos seus ciclos de vida. Negócios com produtos básicos podem contar com um longo ciclo de vida, já produtos com forte apelo de moda tem ciclo de vida mais curto. À medida que elementos de moda são adicionados a um produto, seu ciclo de vida diminui. Assim, o modelo *fast fashion*, em termos de extensão diferencia-se do modelo tradicional pela redução do ciclo de vida de seus produtos.

Porém, essa redução não é novidade, muitas empresas já eram inspiradas pela busca exagerada do atraso máximo com que podiam iniciar sua produção e fazê-la chegar às lojas no momento exato em que uma tendência de consumo se apresentava como o máximo de sua força. Essas empresas são chamadas de *fad* ou modinha. Segundo Salomon e Rabolt (2009, apud WANG, 2010), é uma moda de vida curtíssima que repentinamente aparece, se torna popular e some rapidamente.

Porém, esses modelos possuem uma diferença significativa. As empresas de modinha trabalham com um número limitado de modelos em que a intenção é exclusivamente a de capturar uma tendência comercial que está se afirmando, não se procura uma coerência entre as peças, mas somente a eficácia nas vendas. Já o *fast fashion* trabalha com coleções, na qual se procura uma coerência entre as peças. Porém, não se abandona totalmente a inspiração vinda dos estilistas renomados (CIETTA, 2010).

Outra diferença apontada por Cietta (2010) é a possibilidade de se aplicar o *fast fashion* em segmentos médio-altos do mercado. A produção rápida não é mais sinônimo de produzir mal, a qualidade produtiva e a autonomia estilística oferecem chances de sucesso em quase todos os segmentos de mercado.

Outra diferença entre o *fad* e o *fast fashion* é a política de marca. As empresas de *fast fashion* se preocupam em definir uma política própria de marca, em cultivar sua clientela, em aumentar o reconhecimento de sua marca junto ao grupo de consumidores. Conseqüentemente, a política comercial das empresas da moda rápida é fortemente orientada a um segmento específico de consumidores.

O sucesso dessas empresas foi, por vezes, interpretado como uma maior capacidade de oferecer, em prazos muito curtos, aquilo que o mercado premia, a velocidade da resposta. Segundo Cietta (2010), a rapidez, certamente, tem grande importância no sucesso desse modelo, mas não é elemento principal. Cada vez mais, o seu valor se constrói mixando elementos da cadeia de produção imaterial (criatividade, comunicação e marketing) com aqueles da produção industrial.

É necessário, portanto, analisar o sucesso dessas empresas não somente em relação à velocidade, mas medindo sua capacidade de oferecer ao mercado respostas ideais em relação a três âmbitos que são características de todos os produtos industriais com conteúdo cultural: **a capacidade de se minimizarem o risco e os custos de uma coleção não apreciada pelo mercado; otimizar a gestão de processo criativo e de tornar flexível a cadeia produtiva.**

Nesse sentido, o *fast fashion* não é somente uma atividade de “cópia”, mas um complexo de estratégias que objetivam organizar, em um setor no qual o tempo é escasso, uma variável de escolha, assim como também são: a qualidade, a amplitude de variedade e produtos pensados para públicos específicos (CIETTA, 2010).

A tarefa de prever as tendências de consumo vem se tornando cada vez mais difícil em razão da extensa variabilidade dos produtos, da forte segmentação, da grande quantidade de informações que é necessário levar em consideração, e dos ciclos de vida dos produtos cada vez mais breves.

Para Sull e Turconi (2008), existem pelo menos três atividades fundamentais que formam a base de sucesso das primeiras empresas mundiais de *fast fashion*, e que estão relacionada a imprevisibilidade do mercado, são elas: o recolhimento dos dados, a interpretação dos dados e verificação das hipóteses. Assim, as empresas de moda rápida fazem sucesso justamente porque seus modelos são colocados no mercado para recolherem as informações e selecioná-las mais do que para produzir “moda”.

Ainda de acordo com Cietta (2010), essas empresas se distinguem por sua capacidade de minimizar o risco da previsão e de desenvolvimento de projeto, graças a utilização de dados vindos de cada fase do ciclo produção/consumo, de maneira transversal. Assim, as empresas que são capazes de interpretar os sinais e de testá-los rapidamente acabam se sobressaindo.

Assim, também se diminui os custos de manter estoques de produtos acabados. Com a redução de tempo de vida das peças nas prateleiras, há um aumento na quantidade de liquidações, que tem como objetivo se livrar das peças não bem aceitas e trocá-las rapidamente por novos modelos.

Porém, o risco não é medido somente em referência a probabilidade de um evento negativo, como a não compra, mas também ao custo que isso significa. Segundo Cietta (2010), o crescimento da variedade impôs que as empresas se caracterizassem de maneira mais acentuada, oferecendo um estilo próprio e desenvolvendo uma interpretação pessoal à

moda. Isso tudo requer um esforço maior ainda na pesquisa e uma mudança dos custos variáveis para custos fixos.

O *fast fashion* tem como objetivo dar velocidade à produção criativa e obter um fluxo contínuo de novas propostas, atrasando a apresentação dos modelos nas lojas, isso permite projetar as coleções que tenham menor risco comercial, diminuindo assim, uma parte dos custos fixos. Do ponto de vista do desenvolvimento das coleções, se torna mais barato e menos arriscado porque a seleção dos modelos não é feita necessariamente no início da temporada, mas é desenvolvida continuamente com a estação em curso (CIETTA, 2010).

A cadeia criativa no *fast fashion* representa um dos elementos competitivos principais da empresa. O desenvolvimento criativo tem como objetivo identificar hipóteses a serem testadas, em processo de refinamento contínuo.

Um aspecto significativo, na indústria de moda é o relacionamento entre *inputs* criativos e não criativos. Tradicionalmente esse relacionamento tende a ser conflituoso, por que os objetivos são parcialmente coincidentes, assim, o responsável pela produção tem por objetivo desenvolver a coleção que melhor se aproxime das configurações técnicas da empresa ou dos depósitos de matérias-primas, enquanto o comercial procura a coleção que venda mais, ou seja, que esteja mais fiel as tendências do momento.

É necessária uma coordenação entre a cadeia criativa e cadeia produtiva. Para Cietta (2010, p. 161), “conhecimento produtivo, da distribuição e do mercado são características que permitem às empresas do *fast fashion* concentrar-se sobre a atividade de coordenação (no espaço e no tempo) de todas as fases e de todos os fatores que entram no ciclo produtivo”. Assim, criatividade e valor são produzidos ao longo de toda a cadeia.

A necessidade de diminuir o *time to market* (tempo de mercado) para reduzir o risco envolve encontrar soluções produtivas adequadas, que por muitas vezes podem trazer *trade offs* entre diversas variáveis coligadas e interdependentes. Portanto, a determinação de algumas variáveis é estrategicamente importante para o sucesso das empresas de moda.

Os tempos em moda podem ser escolhidos conforme o sistema produtivo adotado e são, por vezes, uma variável decisiva na estratégia de uma empresa. O *fast fashion* não é um modelo único, na verdade é uma família de modelos que tem em sua base algumas características parecidas.

A primeira constante é a rapidez, mas como discutido anteriormente, não é o principal elemento. Cietta (2010) afirma que a flexibilidade é a segunda constante com a qual as empresas procuram adaptar-se ao próprio segmento de mercado. É na variabilidade e na diversidade que as empresas de moda rápida encontram o seu principal elemento competitivo.

Um desafio inicial das empresas nesse mercado é procurar sua colocação na base das características do produto no mercado, das exigências do varejo, do número de lojas, da extensão das ofertas e de suas dimensões operacionais. Para isso ela deve efetuar suas escolhas em variáveis determinantes para definir o seu modelo de negócio. Uma dessas variáveis é o número de lançamentos de produção durante a estação.

E quantos lançamentos fazer? Segundo Costa (2011), a empresa precisa decidir a quantidade de lançamentos fazer a partir de três pontos de vista, do mercado, dos fatores internos á empresa e do sortimento.

- a) Do ponto de vista do mercado, o que determina o número de lançamentos são principalmente o público alvo e o nível de concorrência.
- b) Do ponto de vista interno à empresa, levam-se em conta os fatores referentes ao fornecimento de materiais, à capacidade de produção e a capacidade de financeira.
- c) Do ponto de vista do sortimento (temas, modelos, cores e tamanhos), o planejamento e o controle devem ser ajustados aos parâmetros citados, e quanto maior o número de lançamentos maior a flexibilidade necessária para trabalhar em regimes de tempo cada vez menores.

Uma empresa pode escolher substituir um produto que ainda esteja vendendo para estimular a oferta. Nesse caso, a cada novo lançamento, a empresa se vê diante do dilema de qual seria a melhor opção entre substituir uma peça que ainda agrada, mas com volume baixo, e introduzir um novo ciclo de vendas. De acordo com Cietta (2010), a primeira estratégia minimiza o risco e a segunda aumenta o lucro, devido ao maior volume, se a peça for bem aceita no mercado.

As empresas diferenciam-se pelo número de lançamentos que estão em condições de sustentar. Em geral, as empresas que pertencem ao *fast fashion* estão em condições de realizar no mínimo três ou quatro coleções por ano. De acordo com Costa (2011), a gestão de um número maior de lançamentos determina maiores saldos a liquidar, essa prática visa diminuir problemas com estoques excedentes no final das estações.

No modelo em questão, o espaço também tem um impacto relevante. Os *inputs* produtivos devem estar disponíveis em um determinado tempo e em certo lugar, para que o ciclo produção/consumo gere o máximo de valor possível. A vantagem da proximidade entre clientes e fornecedores e entre produção e consumo é originária da capacidade de reagir a uma procura altamente variável, da possibilidade de responder às mudanças e da rapidez de reação da cadeia produtiva inteira (CIETTA, 2010).

A proximidade, porém, é essencial para que as atividades de projeto e de produção não caminhem separadas, já que o parceiro produtivo tem um papel importante na sugestão de soluções e na escolha de materiais ou de trabalhos. Portanto, a rapidez é proporcionada não na oferta teórica, mas naquela realmente disponível, naquele momento do projeto e mesmo além dele.

Já o benefício da proximidade com os clientes está ligado ao conhecimento do mercado que por vezes se torna um ponto forte para empresas menores, que tem o mercado local como primeiro teste comercial.

A forte integração com os fornecedores e o relacionamento que liga as empresas aos clientes possui altos custos, a proximidade geográfica ajuda a tornar simples e acessível, do ponto de vista dos custos, o sistema logístico, elemento importante para o sucesso ou o fracasso das empresas de moda rápida.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O vocábulo método se origina do grego *meta*, que significa “na direção de”, e *hodos* que se refere a caminho (SANTOS, 2003). Segundo Vergara (2007), método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. A metodologia é a resposta à pergunta de como será feita a pesquisa. Assim, método é um caminho ou uma ordem a que se sujeita qualquer tipo de atividade, com vistas a chegar a fim determinado.

Este capítulo tem como finalidade a descrição da metodologia utilizada para a obtenção dos objetivos traçados para este trabalho. Neste capítulo será feita uma explanação sobre a classificação e estratégia de pesquisa, assim como a definição e fundamentação dos instrumentos e técnicas de pesquisa que serão utilizadas para a obtenção dos fins do presente trabalho.

4.1 Metodologia científica

Markoni e Lakatos (2010) apresentam cinco métodos científicos, são eles: método indutivo, método dedutivo, método hipotético-dedutivo, método dialético e os métodos específicos das ciências sociais. O método utilizado nessa pesquisa foi o dedutivo, pois parti de princípios teóricos buscados na pesquisa bibliográfica para aplicá-los na pesquisa de campo e chegar a conclusões.

Para Santos (2003), método e técnica são componentes indissociáveis ao processo de investigação, com o método é estabelecido o roteiro de ação, e com a técnica se relacionam os modos ou maneiras de como será efetivada a pesquisa.

A seguir será feita a classificação do trabalho, assim como também a definição das técnicas de pesquisa que serão utilizadas.

4.2 Classificação da pesquisa

Segundo Severino (2007), uma primeira diferenciação que se pode fazer é aquela entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. De acordo com Silva e Menezes (2001), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Já a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo

indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Essa pesquisa tem conotação quantitativa.

De acordo com Santos (2003), a pesquisa pode ser classificada ou dividida de duas maneiras: a primeira, com base nos procedimentos técnicos utilizados pelo pesquisador, e a segunda se baseia nos objetivos pretendidos.

Quanto aos objetivos, o presente trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva, já que tem como objetivo a descrição das características de determinada população e também tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Em relação aos procedimentos usados, a pesquisa será bibliográfica e de levantamento (*survey*). Bibliográfica, por que foram utilizados documentos já elaborados, tais como livros, artigos científicos, além de textos encontrados em dissertações e teses. De acordo com Fowler Jr (2011), o objetivo do levantamento é produzir estatísticas, isto é, descrições quantitativas ou numéricas sobre alguns aspectos de uma população.

4.3 Planejamento do Levantamento

Essa seção secundária aborda o planejamento do levantamento. Serão descritas as etapas percorridas para a realização da pesquisa. Assim, como também são especificados o universo da pesquisa, a amostra e a seleção dos sujeitos.

4.3.1 Universo e amostra da pesquisa

O projeto de uma pesquisa envolve um conjunto de decisões para otimizar o uso dos recursos. Segundo Fowler Jr. (2011) um projeto ideal levará em conta todos os aspectos salientes do processo de pesquisa: a amostragem e a formulação das questões. Essas partes, em conjunto, constituem o que é chamado de projeto total de levantamento.

Em relação à amostragem, questões críticas incluem:

- a) A escolha de usar ou não uma amostra probabilística;
- b) A estrutura de amostra (aquelas pessoas que realmente têm chance de ser parte da amostra);
- c) O tamanho da amostra;
- d) A formulação da amostra (a estratégia particular usada para selecionar pessoas ou grupos familiares);

- e) A taxa de resposta (o percentual de amostras para o qual os dados são efetivamente coletados).

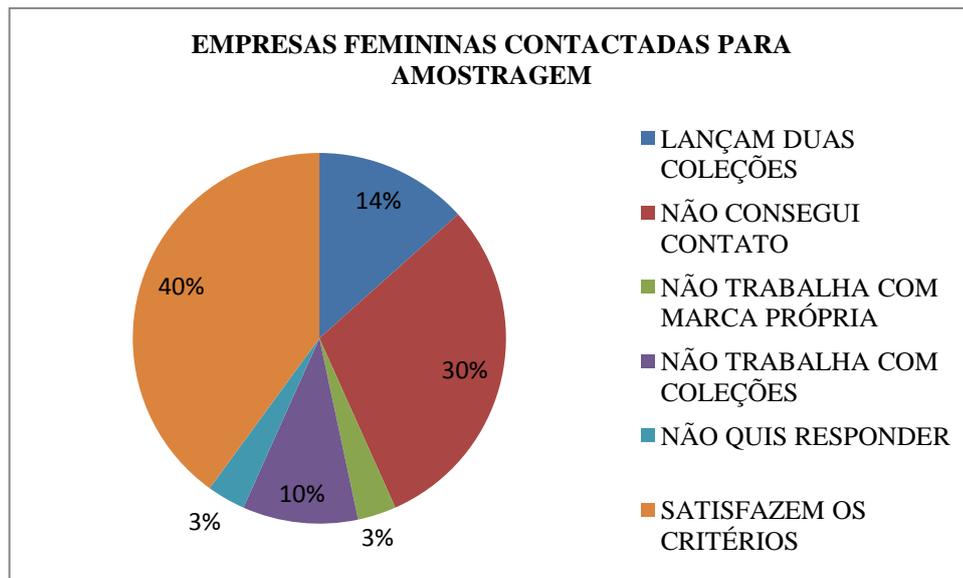
Quanto à primeira decisão, optou-se por fazer uma amostragem não probabilística, devido à inacessibilidade a toda a população. Assim tem-se por população objeto aquela que se tem em mente ao realizar o trabalho. Neste caso, as empresas de confecção feminina de Fortaleza. Já a população amostrada é uma parte da população objeto, porém está acessível para que se possa retirar a amostra. Neste caso, empresas associadas ao SindConfecções (Sindicato das Indústrias de Confecção de Roupas e Chapéus de Senhoras do Estado do Ceará) que:

- a) produzam e distribuam com marca própria;
- b) superem a lógica das duas coleções por ano (primavera/verão e outono/inverno), ou seja, introduzam “mini-coleções” entre as estações;
- c) iniciem parte de sua produção sem esperar o *feedback* dos compradores, mas apostando na sua capacidade de adivinhar os modelos comercialmente mais bem sucedidos.

São 52 empresas associadas ao SindConfecções. O foco da pesquisa é o segmento de vestuário feminino, assim, foram retirados da amostra os segmentos de moda praia e de lingerie, como também as empresas que não tinham fábrica localizada em Fortaleza.

O segmento feminino é o que, historicamente, sofre maior impacto das mudanças na moda, o que requer certa agilidade para atender esse mercado. Assim restaram 30 empresas, contataram-se estas a fim de saber se as mesmas satisfaziam os outros três critérios. Ao final compuseram a amostra 12 empresas.

Gráfico 1: Empresas femininas contactadas para a formação da amostra da pesquisa.



Fonte: Autora.

Empresas que produzem e distribuem com marcas próprias tem uma autonomia maior sobre os fluxos de informações vindas do varejo, o que é fundamental para a leitura mais acertada das tendências. A lógica de superar as duas coleções por ano está relacionada com a necessidade de atender a busca constante por inovação dos consumidores de moda e a tentativa de diminuir o risco de rejeição das coleções principais.

Para a classificação por porte adotou-se a metodologia do IBGE, que faz a seguinte distinção: pequena empresa (de 20 a 99 empregados); média (100 a 499 empregados) e grande (mais de 500 empregados).

4.3.2 Seleção de sujeitos

Para Vergara (2007), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita. Às vezes, confunde-se com “universo e amostra”, quando estes estão relacionados com pessoas. Assim, os sujeitos selecionados foram presidentes, diretores ou gestores das empresas entrevistadas.

4.3.3 Instrumentos de pesquisa e de coleta de dados

A pesquisa bibliográfica teve sua maior utilização no capítulo de fundamentação teórica, onde foi abordada a literatura pertinente aos objetivos do trabalho que foram

delineados a partir da escolha do tema e elaboração do problema de pesquisa. Seguiram-se as seguintes etapas: levantamento bibliográfico preliminar; elaboração do plano de assuntos; busca de fontes; leitura do material; organização lógica dos assuntos e a redação do texto.

Os materiais que constituem a pesquisa bibliográfica deste trabalho são: livros de leitura corrente, obras de referência, periódicos científicos, teses e dissertações e periódicos de indexação e resumo.

Para levantar dados sobre o caráter macro econômico referente às empresas de confecção, selecionaram-se como órgãos públicos capazes de fornecer dados úteis à pesquisa, a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ) e o Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE). Os dados coletados forneceram os perfis gerais das empresas de confecções do Estado do Ceará e propiciaram sua identificação para fins de aplicação de questionários e realização de entrevistas.

Para a formulação do questionário, foram utilizadas questões fechadas de múltipla-escolha na maioria. Os questionários foram enviados por correio, decorrendo prazo de duas semanas para a devolução destes.

Foram enviados 12 questionários para as empresas que compunham a amostra, um desse voltou, pois a empresa mudou-se, restando assim, 11 empresas. O período em que foram enviados os questionários foi o período de final de ano, em que as empresas geralmente dão férias coletivas, principalmente a parte da produção, fato que prejudicou e atrasou o contato com os sujeitos selecionados. Retomado o período de trabalho, entrou-se em contato por telefone e pessoalmente para o recebimento dos questionários, sendo possível somente a participação de seis empresas, já que em três casos, os sujeitos estavam viajando e em dois casos os sujeitos alegaram não ter tempo de responder o questionário.

4.3.4 Variáveis de investigação

Conforme Marconi e Lakatos (2010), uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível ou um objeto de estudo e passível de mensuração.

Martins (2002) enfatiza a necessidade de se conhecer, para cada variável, o nível de especificação, o nível de mensuração e a posição que ocupa em determinada relação. Assim, quanto à especificidade, as variáveis podem ser classificadas em:

- a) gerais: não podem ser imediatamente mensuradas, e

b) empíricas: indicam diretamente os elementos e/ou características a serem observadas e medidas.

Quanto ao nível de mensuração, classificam-se em: variável cuja escala de mensuração é nominal; variável cuja escala de mensuração é ordinal e variável cuja escala de mensuração é intervalar. Quanto à posição numa dada relação, a variável pode ser independente ou dependente.

Para Marconi e Lakatos (2010), a variável independente é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência. Já a variável dependente consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados.

As variáveis do presente trabalho são duas: **estratégia da cadeia de suprimentos** e **tipo de estratégia competitiva**. A primeira variável é empírica, possui escala de mensuração nominal e é independente. A segunda também é empírica, possuindo escala de mensuração também nominal e é dependente.

A variável **estratégia da cadeia de suprimentos** é baseada na classificação de Christopher (2007), que traz quatro estratégias genéricas para a cadeia de suprimentos, que são: enxuta; híbrida; kanban e ágil. Porém serão enfatizadas somente duas, a enxuta e a ágil.

A variável **tipo de estratégia competitiva** tem seus indicadores baseados nos tipos genéricos de vantagem competitiva discutidos por Porter (1998), são eles: liderança de custo, de diferenciação e de focalização no mercado.

Christopher (2007) fez uma classificação genérica para as estratégias de cadeia de suprimentos de acordo com as características da oferta e da demanda. Como característica da oferta, entende-se o *lead time* para reabastecimento e característica da demanda, entende-se como previsibilidade ou imprevisibilidade da demanda.

a) enxuta: *lead time* longo e demanda previsível;

b) ágil: *lead time* curto e demanda imprevisível.

Porter (1998) discute três tipos genéricos de estratégia competitiva, são eles:

a) liderança de Custo;

b) diferenciação;

c) focalização de mercado.

4.3.5 Estrutura do questionário (ver apêndice)

O questionário foi desenvolvido com base nos princípios da responsividade adotados no capítulo 2, principalmente os princípios descritos por Christopher (2007) e por Chopra e Meindl (2011).

O primeiro bloco de questões é relacionado aos dados da empresa. Esse primeiro bloco (questões 1 a 5) tem como objetivo principal classificar as empresas por porte. Já que se acredita que as empresas de pequeno porte são mais responsivas devido ao seu horizonte de tempo ser menor.

O segundo bloco de questões (Gestão das Coleções). As questões 6 a 14.1 procuram saber se as empresas buscam escutar o que o seu cliente quer, o que é o primeiro passo para se obter maior responsividade. Também buscam saber sobre a capacidade das empresas em trabalhar com variedade de produtos e com inovações constantes e questionam sobre a ação de postergação, que é uma das ações que possibilita maior variedade de produtos em menores tempos.

O terceiro bloco de questões 15 e 16.1 (Gestão de Estoques) é referente à gestão de estoques, tanto de matéria-prima quanto de produtos em processo e acabados. Tentando entender se a empresa procura reduzir tais estoques e como o faz. Procura saber se os tempos de estoques são curtos ou longos, buscando evidências sobre a velocidade na produção e no giro de estoques.

O quarto bloco de questões 17 e 19 (Gestão da Produção) investiga qual (is) critério(s) de produção a empresa prioriza, o que será reflexo do tipo de vantagem almejado por esta. Também se procura saber quais os instrumentos utilizados para alcançar esse critério. Neste bloco, também se procura a visualização dos critérios que empresa entende como valor percebido pelos clientes.

O quinto bloco (Gestão da Cadeia de Suprimentos), questões 20 a 29, tem como objetivo fazer uma investigação se existe compartilhamento de informações a jusante e a montante da empresa como também saber a que nível se encontra esse compartilhamento. Tendo em vista que a responsividade da empresa depende do nivelamento de informações com seus consumidores e com seus fornecedores. Neste bloco também se procura obter informações sobre a seleção dos fornecedores da empresa, já que para maior responsividade da cadeia é necessário selecionar fornecedores com base na flexibilidade, velocidade e qualidade.

O sexto bloco que é constituído pelas questões 30 a 34 (Gestão dos Canais de Distribuição). Essas questões buscam saber se há alguma prática para encurtar o tempo de entrega dos produtos prontos nos canais de distribuição. Já que a redução do tempo de resposta ao consumidor dar-se também pela redução do tempo de distribuição dos produtos.

4.3.6 Tratamento de dados

Os dados foram tratados de forma analítica e depois analisados baseando-se em proposições teóricas, que consiste na reflexão sobre o conjunto formado pelas questões da pesquisa, revisão da literatura e as novas descobertas da pesquisa geradas pela exploração das variáveis ou fatores qualitativos. Yin (2005) aponta a necessidade de uma estratégia analítica para a análise de evidências dos estudos de casos. Assim, os dados foram tabulados, a fim de que as evidências ficassem mais visíveis e assim a análise fosse feita de forma mais amigável.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados da pesquisa realizada com seis empresas de confecção sediadas em Fortaleza. Objetivando preservar suas identidades e manter sigilo das informações prestadas, as empresas serão identificadas pelos números 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Primeiramente será feita uma apresentação das empresas, enfatizando suas principais características de tamanho, produtos e mercados. Em seguida, serão analisados os dados em forma de matrizes e diagramas e de forma geral, seguindo a ordem das questões do questionário utilizado na pesquisa.

5.1 Apresentação das empresas

A empresa 1 está no mercado de confecções femininas há mais de 10 anos, produzindo blusas e vestidos para jovens mulheres. É uma empresa de pequeno porte que produz e distribui com marca própria e tem seu espaço consolidado no mercado. Procura enfatizar em suas coleções elementos decorativos exclusivos em suas estampas e *silks*.

A empresa 2 está no mercado há mais de 10 anos, produzindo vestidos, blusas, shorts, malhas, calça social e bermudas para senhoras seguindo o estilo esporte fino. É uma empresa de pequeno porte. Produz e distribui com marca própria. Procura imprimir qualidade em suas peças sem deixar de seguir as principais tendências de moda.

A empresa 3 também está no mercado há mais de 10 anos, mais precisamente 21, produzindo camisas, calças jeans, shorts, malhas, blusas e bermudas para jovens mulheres, que buscam ampla variedade de modelos e cores, como também produtos atuais, arrojados e práticos. É uma empresa de médio porte. Produz e distribui com marca própria.

A empresa 4 está no mercado há mais de 20 anos. É uma marca voltada para mulheres jovens. Seu estilo é casual-chique, procurando sempre estar sintonizada com as tendências da moda. É uma empresa de médio porte que produz e distribui com marca própria, produzindo os seguintes artigos: camisas, vestidos, shorts, malhas, blusas, calça social e jardineiras.

A empresa 5 está no mercado há mais de 10 anos, produzindo camisas, vestidos e blusas para jovens mulheres. É uma empresa de pequeno porte que produz e distribui com marca própria.

A empresa 6 é de grande porte. Está no mercado há mais de 10 anos. Possui lojas por todo o Brasil. A empresa trabalha o conceito de popularização da moda, oferecendo para

as diversas classes sociais todos os atributos da moda a preços competitivos com o intuito de atrair o consumidor de moda do mercado informal para o formal.

Quadro 6 – Apresentação das empresas

Empresa	Produto	Mercado	Diferenciação
1	Blusas e vestidos	Jovens mulheres	Elementos decorativos exclusivos em suas estampas e <i>silks</i> .
2	Vestidos, blusas, shorts, malhas, calça social e bermudas.	Senhoras. Estilo esporte fino	Qualidade, sem deixar de seguir a principais tendências de moda.
3	Camisas, calças jeans, shorts, malhas, blusas e bermudas.	Jovens mulheres	Ampla variedade de modelos e cores, produtos atuais, arrojados e práticos.
4	Camisas, vestidos, shorts, malhas, blusas, calça social e jardineiras.	Jovens mulheres. Estilo casual-chique	Sintonizada com as tendências da moda
5	Camisas, vestidos e blusas para jovens mulheres.	Jovens mulheres	Qualidade e tendência e informação de moda
6	Camisas, calças, blusas, vestidos e shorts	Jovens mulheres	Preços competitivos

5.2 Apresentação e análise dos dados

- Grupo 1 – Dados das Empresas e Gestão das Coleções

Os artigos produzidos são bem diversificados, mas de acordo com a Tabela 3, os mais produzidos são os vestidos e as blusas e camisas. Blusas e vestidos estão mais em sintonia com as mudanças de moda, dependem do tecido, muda-se o tecido e tem-se uma peça nova. Assim, a empresa pode oferecer maior oferta de modelos e cores desses artigos (como vista na Tabela 2). Blusas e vestidos também são feitos em poucos tamanhos, pois podem vestir uma gama maior de numerações.

Tabela 1 – Artigos produzidos pelas empresas

Artigos Produzidos	Quantidade de empresas que produzem	(%)
Bermudas	3	50%
Blusas	5	83%
Calça jeans	2	33%
Calça social	3	50%
Camisas	4	67%
Jaquetas	1	17%
Jardineiras	2	33%
Malhas	3	50%
Shorts	4	67%
T-shirt	-	-
Vestidos	6	100%
Total	6	1

Quanto aos modelos de cada artigo, cores e tamanhos, as empresas pesquisadas também enfatizam as blusas e vestidos. São os artigos que mais possuem modelos diferentes, sempre correspondendo a maior percentagem de modelos do mix de artigos, como observado na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de modelos diferentes para cada artigo produzido.

Mix de modelos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Média
Blusas	40	83	56	25	68	-	45
Vestidos	36	16	28	18	13	-	18
Blazer	-	-	2	5	-	-	1
Saia	3,7	-	7	13	5	-	5
Calça	3,7	-	4	5	-	-	2
Camisa	-	-	2	10	-	-	2
Regata	3,7	-	2	10	9	-	4
Bermuda/short	3,7	-	7	15	5	-	5

A composição da amostra quanto ao tamanho das empresas pode ser observada na Tabela 3, onde três empresas são de pequeno porte, duas são de médio porte e uma de grande porte.

Tabela 3 – Número de Empregados

Número de empregados	Frequência
20 a 99	3
100 a 499	2
Mais de 500	1
Total	6

Todas as empresas pesquisadas possuem mais de 10 anos no mercado de confecções. A adoção das práticas de moda rápida no Brasil e mais especificamente em Fortaleza é recente (menos de 10 anos), assim, essas empresas operavam no modelo tradicional (duas coleções por ano). Essas empresas tiveram que introduzir mais coleções durante a estação. Elas não são nascidas na moda rápida e sim tiveram que se reestruturar para tal mudança.

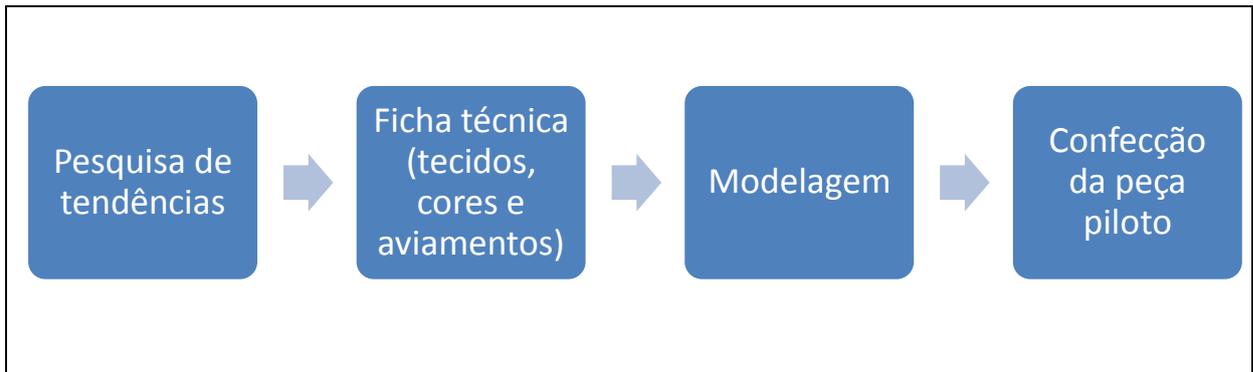
A forma de trabalho das empresas pesquisadas as diferencia das empresas de modinha (*fad fashion*), onde somente procura-se capturar uma tendência e reproduzi-la sem que ocorra uma coerência entre as peças produzidas pelas empresas. A velocidade com que essas empresas de modinha colocam as peças a venda é maior que as de moda rápida, a diferença foi explicada na seção 2 subseção 2.3. A forma de trabalho das empresas analisadas também relata o grau de autonomia para a criação de peças que essas empresas possuem. Esse grau de autonomia também se observa através da forma de criação das coleções (ver Tabela 4), em que as empresas não somente copiam modelos de desfiles e revistas, mas buscam uma identidade para sua marca através da criatividade de seus estilistas.

Tabela 4 – Criação das coleções.

Como são criadas as coleções	Frequência
Cópia	2
Usa a criatividade	5
Total	6

A Figura 4 resume as fases do processo criativo das empresas. Tais fases estão, de modo mais ou menos definido, presentes em todas as empresas analisadas, ou seja, essas fases foram identificadas em todas as empresas pesquisadas com poucas diferenças no cronograma de criação de uma nova coleção.

Figura 4 - Etapas da criação de uma coleção.



A verificação de informações do varejo sobre as coleções anteriores e sobre as que estão vendendo é fundamental para que as empresas, em especial as pequenas e médias possam conhecer o seu mercado muitas vezes limitados geograficamente. Esse conhecimento de mercado é um ponto forte para empresas de dimensões menores, pois o desenvolvimento do mercado local é o primeiro teste de capacidade comercial da empresa. Todas as empresas pesquisadas fazem essa verificação como observado.

Essa verificação também permite que as empresas façam suas escolhas de como essas informações serão processadas. Metade das empresas pesquisadas prefere substituir os modelos de maior sucesso comercial, estimulando assim a oferta, minimizando o risco de colocar mais uma vez esse modelo na próxima coleção e este encalhar. Mas também, a outra metade prefere repetir o modelo, mas não na próxima coleção e sim dentro da coleção em vigência. Estas últimas conseguem dentro da temporada ler mais rapidamente as movimentações de seus produtos e aprimorar a coleção. A estratégia de repetir modelos de sucesso aumenta o lucro da empresa.

Tabela 5 – Estratégia de produção.

Estratégia de Repetir ou Substituir Modelos de Sucesso	Frequência
Repete os modelos de maior sucesso para a próxima estação	3
Substitui os modelos de maior sucesso por novos	3
Total	6

A maioria das empresas pesquisadas lança mais de quatro coleções por ano, como visto na Tabela 6.

Tabela 6 – Frequência de Lançamento de Coleções por ano.

Frequência de Lançamento de coleções	Frêquencia	(%)
Diário	-	-
Semanal	1	17
Quinzenal	1	17
Mensal	2	33
Quatro vezes por ano	2	33
Cinco vezes por ano	-	-
Total	6	100

Tabela 7 – Quantidade de peças novas lançados por coleção.

Número de peças novas lançadas	Quantidade
1 peça	-
2 a 5 peças	-
6 a 15 peças	1
16 a 30 peças	1
31 a 50 peças	2
51 a 75 peças	1
Mais de 75 peças	1
Total	6

Metade das empresas pesquisadas afirma criar mini-coleções, ou seja, criam coleções com o número de modelos, cores e tamanhos reduzidos para testar a aceitação no mercado entre as coleções principais. Duas das empresas que afirmam criar mini-coleções são as que lançam um número de peças novas por coleção inferior a 50 e uma consegue colocar de 50 a 75 peças.

Como as mini-coleções tem o objetivo de identificar hipóteses a serem testadas, em um processo de refinamento contínuo, as peças que compõem as mini-coleções são colocadas no mercado para recolherem informações e selecioná-las para repeti-las, comparando com as empresas que repetem os modelos de maior sucesso comercial, duas das três que criam mini-coleções são justamente as que repetem os modelos. As empresas que afirmaram não criar mini-coleções, mas que lançam mais de quatro coleções por ano correm mais riscos em ter um projeto de coleção não bem sucedido e não ter mais tempo em refinar sua oferta.

As vantagens encontradas pelas empresas que criam mini-coleções são: redução do custo de estoques e redução dos riscos financeiros e comerciais referentes a não venda de

produtos, como se observa na tabela 8. Outra vantagem obtida por uma empresa é melhorar o movimento nas lojas até saírem as coleções maiores, o que pode ser considerado uma tentativa de aumentar os lucros no período entre coleções.

Tabela 8 - Vantagem encontrada pelas empresas na criação de mini-coleções.

Vantagem da criação de mini-coleções	Frêquencia
Aumento do número de clientes	-
Aumento dos lucros	-
Redução do custo de estoque	2
Redução dos riscos financeiro e comercial referente a não venda de produtos	2
Outro	1
Total	6

Mesmo o número de coleções tendo aumentado, a periodicidade das liquidações não aumentou. Continuam como no modelo tradicional, duas vezes ao ano, para 33% das empresas. Esse número de liquidações deveria ser maior, já que a gestão de um número maior de lançamentos determina maiores saldos a liquidar. Para diminuir problemas com estoques excedentes, uma tendência global é realizar as liquidações no coração da estação e não no seu final. Essa tendência não se confirma entre as empresas pesquisadas.

Tabela 9 – Periodicidade das liquidações ao ano.

Periodicidade de liquidações	Frequência	(%)
1 vez	1	17
2 vezes	2	33
3 vezes	1	17
4 vezes	1	17
5 vezes	1	17
Total	6	100%

Nenhuma empresa realiza ações de postergação. A postergação é uma técnica de trabalho que permite a diferenciação do produto em tempos muito restritos.

- Grupo 2 – Gestão de Estoques

As empresas pesquisadas trabalham com as seguintes políticas de estoque (ver tabelas 10, 11 e 12):

Tabela 10 – Tempo de estoque de matéria-prima.

Tempo de estoque de matéria-prima	Frequência	(%)
1 semana	-	-
15 dias	1	17
1 mês	4	67
2 meses	1	17
45 dias	-	-
Total	6	100%

Como visto na tabela acima, a maioria das empresas trabalha com tempo de estoque de matéria-prima de um mês. Já o tempo de estoque de material em processo é em torno de uma semana a um mês para todas as empresas analisadas. Considera-se estoque de um mês demorado. As empresas que possuem esse tempo de estoque de material em processo são empresas que não criam mini-coleções, elas são pouco mais demoradas na fabricação de novas peças.

Enquanto o tempo de estoque para material acabado é de uma semana para metade dessas empresas. Assim, a política de estoque dessas empresas busca um nível maior de estoques a montante da cadeia de suprimento e na operação de fabricação, visando assim, um processamento rápido das partes a montante da cadeia para repor estoques a jusante, que são necessários para garantir altos níveis de disponibilidade para clientes finais.

O tempo de estoque de produtos acabados dessas empresas de uma semana reflete a estratégia de reduzir a quantidade de produtos em oferta para estimular a frequência de compra.

Tabela 11 – Tempo de estoque de material em processo.

Tempo de estoque de material em processo	Frequência	(%)
1 semana	2	33
15 dias	2	33
1 mês	2	33
2 meses	-	-
45 dias	-	-
Total	6	100

Tabela 12 – Tempo de estoque de material acabado.

Tempo de estoque de produto acabado	Frequência	(%)
1 semana	3	50
15 dias	1	17
1 mês	2	33
2 meses	-	-
45 dias	-	-
Total	6	100

Todas as empresas analisadas afirmaram realizar ações para reduzir estoques e a ação mais empreendida por elas foi a compra com mais frequência e em menores quantidades, conforme a Tabela 13.

Tabela 13 – Tipos de ações para redução de estoques.

Ação para redução de estoques	Soma de Frêquencia	(%)
Antecipa os moviementos de liquidação	1	17
Melhora a previsão de vendas	2	33
Usa processos paralelos	1	17
Compra com mais frequência e em menores quantidades	5	83
Outro	-	-
Total geral	6	100

- Grupo 3 - Gestão da Produção

A maioria das empresas pesquisadas tem como critério de produção a qualidade de seus produtos, como visto na Tabela 14.

Tabela 14 – Critérios de produção das empresas.

Critérios de produção da empresa	Frequência	(%)
Custo	1	14
Entrega	1	14
Flexibilidade	1	14
Inovação	1	14
Qualidade	3	50
Outro	-	-
Total	6	100

As empresas que tem como critério de produção qualidade utilizam um conjunto de melhorias como instrumento para alcançar o resultado desejado. Fazem parte desse

conjunto: melhorias em processo, melhoria no quadro de mão-de-obra e avanços tecnológicos em gestão e equipamentos.

O valor percebido por seus clientes, na visão da maioria das empresas é a qualidade do produto, mas também aparece em segundo lugar o preço e por último a velocidade e a diferenciação do produto, conforme a Tabela 15. Esse resultado mostra que a variável velocidade não é um fator prioritário para essas empresas, diferente do modelo, que prioriza um equilíbrio entre a velocidade e intensidade dos lançamentos e a qualidade e a diferenciação da oferta, mas que intensifica o valor da velocidade.

Tabela 15 – Valor percebido pelo cliente.

Valor percebido pelo cliente	Frequência	(%)
Diferenciação do produto	2	33
Preço do Produto	3	50
Qualidade do produto	4	67
Velocidade para atender as mudanças de tendências	2	33
Total geral	6	100

- Grupo 4 – Gestão da Cadeia de Suprimentos

A base de fornecedores da maioria das empresas pesquisadas é composta por mais de 10 fornecedores, conforme Tabela 16. Como visto no quadro 2, na subseção 2.4, uma ampla base de fornecedores pode tornar a gestão de suprimentos uma atividade demasiadamente complexa, em contrapartida, uma base menor proporciona a empresa concentrar seu volume de compras e negociar melhores preços condições.

Tabela 16 – Base de Fornecedores.

Base de Fornecedores	Frequência
1 a 5 fornecedores	-
5 a 10 fornecedores	2
Mais de 10 fornecedores	4
Total	6

No modelo do *fast fashion* (moda rápida) o espaço tem um impacto relevante, a proximidade dos *inputs* (entradas) produtivos e dos produtos acabados gera máximo de valor possível. A proximidade geográfica ajuda a tornar mais simples e acessível, do ponto de vista dos custos, o sistema logístico. A vantagem da proximidade entre as empresas e seus fornecedores, como também entre empresas e consumidores é originária da capacidade de reação que empresa tem frente a uma procura altamente variável e da possibilidade de

responder às mudanças. Na moda rápida, a necessidade de uma coordenação ativa entre as várias partes da cadeia produtiva, também é suprida pela proximidade geográfica.

A partir da Tabela 17, pode-se afirmar que as empresas analisadas não dispõem de uma proximidade relativa com seus fornecedores, já que a maioria dos fornecedores está Região Sul (67%).

Tabela 17 – Localização geográfica dos fornecedores.

Localização geográfica dos fornecedores	Frequência	(%)
Fortaleza	3	50
Nordeste	2	33
Norte	3	50
Outra Cidade do Ceará	-	-
Outro país	1	17
Sudeste	2	33
Sul	4	67
Total	6	100

Quanto aos critérios de seleção e avaliação de fornecedores, os que mais são utilizados pelas empresas analisadas são os critérios logísticos e os tecnológicos. Quando se compara esse resultado aos critérios de produção dessas mesmas empresas, observa-se que o critério tecnológico deveria ser o mais utilizado, já que é primordial para a manutenção da qualidade, critério de produção da maioria delas. Porém, a maior busca pelo critério logístico e primordial para a flexibilidade necessária ao modelo de moda rápida.

Tabela 18 – Critérios de Seleção e Avaliação de fornecedores.

Critérios de seleção e avaliação dos fornecedores	Frequência	(%)
Administrativos	1	17
Logísticos	6	100
Relacionamento	1	17
Tecnológicos	2	33
Outro	-	-
Total	6	100

Todas as empresas analisadas fazem algum tipo de integração. Como visto na Tabela 19, a integração é vertical para frente para maioria das empresas analisadas. Todas as empresas possuem lojas próprias de venda de atacado e varejo de confecções. A empresa que

possui integração para trás e para frente é a empresa de grande porte, possuindo uma empresa fabricante de tecido ou malha e uma transportadora, além das lojas próprias.

Tabela 19 – Tipo de integração.

Outras empresas na cadeia têxtil	Frequência	(%)
Empresa fabricante de acessórios ou aviamentos	-	-
Empresa fabricante de tecido ou malha	1	17
Loja de venda a varejo ao atacado de tecidos ou confecções	6	100
Transportadora de cargas	1	17
Outros	-	-
Total	6	100

A quantidade e localização dessas lojas podem ser vistas nas Tabelas 20 e 21. A metade das empresas possui mais de três lojas.

Tabela 20 – Quantidade de lojas.

Quantidade de lojas	Frequência	(%)
1	1	17
2	1	17
3	1	17
Mais de 3	3	50
Total	6	100

A partir da Tabela 21, observa-se que a maioria das lojas são lojas de shopping, resultado que foi puxado pela quantidade de lojas de shopping da empresa de grande porte. Enquanto as de pequeno e médio porte possuem suas lojas localizadas em ruas. A localização das lojas de ruas tem como finalidade a diminuição dos custos fixos da empresa, já que o custo de manter lojas em shopping é maior do que manter em rua.

Tabela 21 – Localização das lojas.

Localização das lojas	Frequência	(%)
Rua	50	28
Shopping	128	72
Total	178	100

Todas as empresas analisadas afirmam compartilhar informações sobre demanda, mudança na lista de materiais, lançamento de novos produtos, estoques e capacidade com fornecedores e canais de distribuição.

Quanto ao nível de compartilhamento entre a empresa e seus fornecedores, a maioria das empresas afirma ser moderado, como visto na Tabela 22.

Tabela 22 – Nível de compartilhamento de informações entre fornecedores e empresa.

Nível de compartilhamento de informações (fornecedores - empresa)	Frequência	(%)
Alto	-	-
Baixo	1	17
Moderado	5	83
Total	6	100

Já o nível de compartilhamento entre empresas e canais de distribuição é alto para das empresas pesquisadas, compartilhando mais informações para frente do que para trás. O que é parte primordial para o contato mais próximo do consumidor final.

Tabela 23 – Nível de compartilhamento de informações entre empresa e canais de distribuição.

Nível de compartilhamento (empresa - canais de distribuição)	Frequência	(%)
Alto	3	60
Baixo	1	20
Moderado	2	40
Total	6	100

Quanto às práticas para reduzir o tempo de resposta ao consumidor, as empresas analisadas adotam em sua maioria duas práticas, como observado na Tabela 24: a redução de preparação e a redução de tempo sem valor agregado. A redução de preparação refere-se ao tempo de preparação das máquinas para produzir modelos diferentes (troca rápida de ferramentas). Essa prática deve ser mais enfatizada já que é fundamental para aumentar a flexibilidade da produção (problema apontado como maior dificuldade para a empresa ser responsiva, como visto na Tabela 25).

Comparando com os tempos de estoque de produto em processo, as empresas que possuem os maiores tempos foram as que apontaram essas duas práticas de redução de resposta ao consumidor. Com a adoção da prática de reduzir o tempo de preparação e o tempo

sem valor agregado, o tempo de fabricação diminuirá e a resposta ao consumidor será dada com maior velocidade.

Tabela 24– Práticas para reduzir o tempo de resposta ao consumidor.

Prática para reduzir o tempo de resposta ao consumidor	Frequência	(%)
Parceria com fornecedores para diminuir o tempo de ressuprimento	2	33
Redução do tempo de preparação	3	50
Redução do tempo sem valor agregado	3	50
Outra	-	-
Total	6	100

Somente uma entre as empresas analisadas realiza a ação de desenvolver seus fornecedores. No modelo de moda rápida, a parceria com fornecedores é essencial para o sucesso do negócio. No *fast fashion*, fala-se em integração vertical. As empresas de grande porte conseguem fazer essa integração para frente e principalmente para trás, controlando diretamente seus fornecedores. Porém as pequenas e médias não tem essa condição.

A integração vertical não significa essencialmente ter o controle total da cadeia, mas desenvolver parcerias, que é entendida não só como contratos formais, mas com uma relação que objetiva o desenvolvimento da produção e o envolvimento do parceiro produtivo em todas as fases, inclusive na fase criativa, pois o parceiro produtivo tem o papel de sugerir soluções, de escolher materiais e assim trabalhar de forma alinhada com a empresa. Na moda rápida essa parceria traz vantagens tanto para as empresas quanto para seus fornecedores. A empresa terá uma consciência maior de como o fornecedor poderá contribuir na industrialização de seu produto e o fornecedor manterá sua produção ativa praticamente durante todo ano, o que aperfeiçoa a gestão da capacidade produtiva.

Para metade das empresas analisadas a maior dificuldade em obter responsividade na cadeia de suprimentos é a falta de flexibilidade da produção (ver Tabela 27). Essa flexibilidade refere-se ao mix de produtos, que deve ser definida como a quantidade de produtos diferentes que um determinado sistema produtivo pode produzir sem a necessidade de alterar suas características fundamentais. A falta de flexibilidade de sistemas produtivos pode ser solucionada de duas maneiras. A primeira é a automação flexível e a segunda é a troca rápida de ferramentas.

A flexibilidade também requer habilidades nos recursos de suprimento e nos sistemas de controle, como a capacidade de reprogramar fornecedores e desenvolver com rapidez fornecedores alternativos e a capacidade de reprogramar os pedidos que já estão em processo.

Tabela 25 – Maior dificuldade de se obter responsividade na cadeia de suprimentos.

Maior dificuldade de se obter responsividade na cadeia de suprimentos	Frequência	(%)
Falta de compartilhamento de informações entre as partes da cadeia de suprimentos da empresa	1	17
Falta de flexibilidade da produção	3	50
Falta de parceiros ágeis a montante e a jusante da empresa	2	33
Outro	-	-
Total	6	100

- Grupo 5 – Gestão dos Canais de Distribuição

Como se observa no Gráfico 2, o mercado das empresas analisadas é local e regional. Esse resultado é referente às pequenas e médias empresa, já que a empresa de grande porte possui seu maior mercado na Região Sudeste.

Gráfico 2 – Distribuição Geográfica das Vendas.

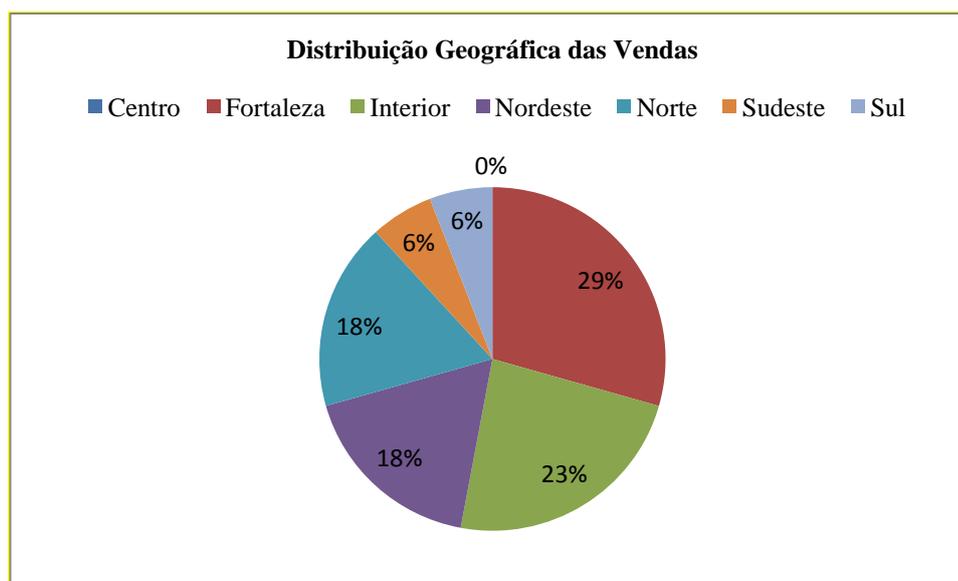


Tabela 26 – Canais de Distribuição

Canais de distribuição	Frequência	(%)
Atacadistas	2	33
Distribuidor	-	-
Lojas próprias	4	67
Magazines	-	-
Porta a porta	1	17
Pronta entrega de fábrica	1	17
Varejistas	3	50
Total	6	100

As maiores forças de trabalho das empresas analisadas são as sacoleiras e os vendedores funcionários. O que enfatiza a publicidade da marca própria.

Tabela 27 – Forças de Venda

Força de Venda	Frequência	Porcentagem
Consignação	3	50
Feiras	-	-
Franquias	1	17
Proprietário	3	50
Representante comercial	1	17
Sacoleiras	4	67
Vendedor funcionário	4	67
Total geral	6	100

Somente uma empresa diz utilizar alguma tática para agilizar o recebimento de matéria-prima e entregar o produto acabado, enfatizando a desburocratização entre os setores como uma contribuição para o processo ser mais eficaz.

A periodicidade das trocas de peças nas vitrinas é semanal e mensal para maioria das empresas analisadas. A importância dessa periodicidade diz respeito ao estímulo da oferta dessas empresas. As trocas constantes levam ao conhecimento de que há novidades na loja e chama o consumidor a conhecer as novidades.

Tabela 28 – Periodicidade da troca das peças nas vitrinas.

Troca das peças nas vitrinas	Frequência	(%)
Diariamente	-	-
Quinzenalmente	1	17
Semanalmente	2	33
Mensalmente	2	33
Total	6	100

5.2.1 Conclusão da análise de dados

As empresas trabalham sob o sistema de coleções de modelos, utilizando a criatividade de seus estilistas, criando assim uma autonomia estilística. Essas empresas lançam mais de quatro coleções ao ano.

As empresas verificam as informações comerciais do varejo e a partir dessas informações metade das empresas pesquisadas adota a estratégia de repetir os modelos de

maior sucesso comercial para a próxima estação, enquanto a outra metade prefere substituir os modelos por novos.

Duas das três empresas que criam mini-coleções são as que adotam a estratégia de repetir os modelos de maior sucesso comercial e as vantagens encontradas com a criação das mini-coleções por essas empresas são coerentes com a vantagem teórica vista no capítulo 2, sub capítulo 2.5, em que a repetição de modelos comercialmente bem sucedidos leva à redução do risco financeiro e comercial referente a não venda de produtos.

Os resultados comparados das Tabelas 6 e 9 mostra que o número de liquidações é baixo quando comparado como o número de lançamentos de coleções. Conforme visto no subcapítulo 2.5 do capítulo 2, a lógica seria que com mais lançamentos se teria mais liquidações. Como os dados apontam o contrário, a explicação estaria na Tabela 27; a força de venda pelo proprietário e vendedores próprios direciona a venda para evitar liquidações.

A partir das Tabelas 10, 11 e 12, pode-se afirmar que o tempo de estoque de matéria-prima é coerente com a estratégia de moda rápida, assim como também o tempo de estoque de produtos acabados, o que não é verdadeiro para o tempo de estoque em processo, considerado alto para moda rápida. Esse tempo de fabricação alto é constatado nas Tabelas 24 e 25, respectivamente, onde as empresas alegam que a maior dificuldade de se obter responsividade na cadeia de suprimentos é a falta de flexibilidade na produção e que as ações para reduzir o tempo de resposta ao consumidor são: a redução do tempo de preparação e a redução do tempo sem valor agregado.

As empresas que aceleraram a produção e a distribuição de suas coleções utilizam alguns princípios de responsividade, como a sincronização de atividades por meio do compartilhamento de informações (como visto na Tabela 23) e a redução da complexidade relacionada às etapas de criação das coleções, verificado na Figura 8. Porém, não utilizam postergação.

Comparando as Tabelas 14 e 15 e a descrição do mercado em que essas empresas atuam, elas conseguem uma vantagem de enfoque, em que respondem a um segmento estreito, onde conseguem entregar a este, qualidade, preço e atualização da moda.

A base de fornecedores é grande, conforme visto na Tabela 21. Essa base está geograficamente longe, o que dificulta a flexibilidade. Esse resultado não é coerente com o resultado da Tabela 23, em que o critério de seleção e avaliação mais utilizado pelas empresas foi o logístico.

Um problema apontado pela pesquisa é que as empresas ainda possuem um baixo nível de compartilhamento de informações com fornecedores (Tabela 23) e baixo nível de

desenvolvimento de parcerias com fornecedores.

As empresas por controlarem a distribuição em canais próprios têm como maiores forças de venda os seus funcionários e as sacoleiras, conforme visto nas Tabelas 26 e 27.

O quadro 7 fecha a análise de dados, resumindo e explicitando as principais conclusões através do cruzamento das informações.

Quadro 7 – Quadro resumo da análise de dados.

Grupos de investigação	Resultados
Gestão das coleções	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas pesquisadas trabalham sob o sistema de coleções, lançando mais de quatro por ano. • Metade das empresas pesquisadas cria as mini-coleções. • As principais vantagens na criação de mini-coleções é a redução de custo estoques e da redução dos riscos comerciais e financeiros. • Metade das empresas segue a estratégia de repetir os modelos de maior sucesso. • A frequência de liquidações é baixa comparando com a frequência de lançamentos
Gestão de estoques	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das empresas trabalha com o estoque de matéria-prima de um mês. • O estoque de material em processo é de uma semana a um mês • O estoque de produto acabado é de uma semana. • A ação mais utilizada para a redução de estoques é a compra reduzida, porém com maior frequência.
Gestão da produção	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das empresas tem como critério de produção a qualidade. • O valor percebido pelos seus clientes está na qualidade, no preço e na diferenciação do produto.
Gestão da cadeia de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> • A base de fornecedores das empresas é composta por mais de 10 fornecedores, localizados em sua maioria na Região Sul. • Os critérios utilizados na seleção e avaliação desses fornecedores são os critérios logísticos e os tecnológicos. • As empresas controlam a distribuição, integrando a cadeia para frente, com exceção da empresa de grande porte que integra para frente e para trás. • Existe o compartilhamento de informações, porém este é moderado entre as empresas e seus fornecedores, enquanto entre empresas e canais de distribuição esse compartilhamento é alto. • A maior dificuldade das empresas em obter responsividade na cadeia é a falta de flexibilização na produção. • Utilizam duas práticas para responder mais rápido ao consumidor: redução do tempo de preparação e redução do tempo sem valor agregado.
Gestão dos canais de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas possuem lojas próprias localizadas tanto em ruas como em shoppings. • Possuem mais de três lojas. • Suas forças de venda são: vendedor funcionário e as sacoleiras. • A distribuição das vendas é local e regional, com exceção da empresa de grande porte.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho buscou enfatizar a necessidade de uma cadeia de suprimentos responsiva no mercado de moda, que se torna cada vez mais competitivo. Os ciclos de vida dos produtos nesse mercado são cada vez menores. E aqueles que conseguem entregar ao consumidor final o que ele quer mais rapidamente são os vencedores. A moda rápida é um conjunto de modelos de negócios que visa produzir e entregar moda em menores tempos a que o mercado estava acostumado.

Para o alcance dos objetivos específicos e gerais, realizou-se uma pesquisa com empresas de confecção que satisfizessem os critérios que supostamente as caracterizassem como empresas adeptas ao modelo de moda rápida. Foram pesquisadas seis empresas de confecção feminina, sediadas em Fortaleza, que lançassem mais de duas coleções por ano, produzissem e distribuíssem com marca própria e trabalhassem pelo sistema de coleções, sem esperar por pedidos de compradores.

A seguir, serão tecidos comentários a respeito de cada um dos objetivos inicialmente colocados.

A respeito dos objetivos específicos:

- a) verificar se as empresas são responsivas; esse objetivo foi alcançado no capítulo cinco onde foram analisados os dados da pesquisa e que mostraram que as empresas pesquisadas apesar de empreenderem o compartilhamento de informações com seus pontos de venda revelaram que esse compartilhamento ocorre de forma fraca com os fornecedores. Tampouco desenvolvem seus fornecedores. Elas estão geograficamente distantes da maioria dos seus fornecedores. As empresas pesquisadas também não trabalham com modularidade. Portanto, elas não podem ser classificadas como responsivas.
- b) verificar se as empresas podem ser classificadas como empresas de moda rápida; esse objetivo foi alcançado no capítulo cinco. Sendo a rapidez, a flexibilidade e a diversidade de modelos as principais constantes do modelo de negócio de moda rápida, como visto no capítulo 3, as empresas analisadas não podem ser classificadas como empreendedoras da moda rápida, pois ainda possuem dificuldades de serem flexíveis tanto na manufatura como na cadeia de suprimentos.

Tendo alcançado os objetivos específicos, é possível afirmar, por conseguinte, o mesmo para o objetivo geral, que foi: fazer um levantamento sobre as práticas responsáveis desenvolvidas pelas empresas de confecção feminina de Fortaleza.

Por último, é possível recomendar alguns temas para trabalhos posteriores, visando complementaridade aos resultados obtidos por este trabalho.

- a) Propor um modelo de negócio de moda rápido adaptado a realidade das empresas cearenses.
- b) Pesquisar com mais profundidade as dificuldades apresentadas pelas empresas pesquisadas em desenvolver os princípios da responsividade.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estudo Prospectivo Setorial Têxtil e Confecção**. Série Cadernos da Indústria ABDI.vol. XVIII. Brasília, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ logística empresarial**. ed. 5. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARNES, Liz e LEA-GREENWOOD, Gaynor. **Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda**. Journal of Fashion Marketing and Management. vol. 10, n. 3, p. 259-271, 2006.

BARNES, Liz e LEA-GREENWOOD, Gaynor. **Fast Fashion in the retail store environment**. International Journal of Retail & Distribution Management.vol. 38, n. 10, p. 760-772, 2010.

BARREIRA, Lívia. **Indústria têxtil prevê investir R\$ 500 milhões**. Diário do Nordeste. Fortaleza. 1 jan, 2011.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. e COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CALDAS, Dario. **Observatório de sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Rio, 2004.

CIETTA, Enrico. **A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras, 2010.

CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DO CEARÁ. **Estudo Setorial: confecções**. CIN. dez, 2009.

CHACON, Gérard e SWINNEY, Robert. 2011. **The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior.** Management Science. vol. 57, n. 4, p. 778–795, 2011.

CHRISTENSEN, H. Kurt. **Defining customer value as the driver of competitive advantage.** Strategy & Leadership. Emerald Group Publishing Limited. vol. 38, n. 5, p. 20-25, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor.** ed. 2. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHRISTOPHER, Martin e TOWILL, Denis. **An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. vol. 31, n. 4, p.235 – 246, 2001.

CHOPRA, Sunil e MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operações.** ed. 4. São Paulo: Pearson, 2011.

CONSELHO ESTADUAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Setor têxtil dribla a crise econômica.** CEDE. Governo do Estado do Ceará. Disponível em: <<http://www.cede.ce.gov.br/noticias/setor-textil-dribla-a-crise-economica>>. Acesso em: 20 jun 2011.

COSTA, Eduardo Ferreira. **Comprador de moda.** São Paulo: Editora Senac, 2011.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues e 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.

CORRÊA, Henrique L. e CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações.** ed. 2. São Paulo: Atlas, 2006.

DELGADO, Daniela. **Fast Fashion: estratégia para conquista do mercado globalizado.** Modapalavra e-periódico. ano 1, n.2, ago-dez, 2008.

FISHER, Marshall L. **What is the right supply chain for your product?** Havard Business Review. March-April, 1997.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano Estratégico da Cadeia Têxtil do Ceará 2003 – 2010.** Disponível em: <http://www.fiec.org.br/sindicatos/sindsorvetes/Arvore%20de%20Objetivos%20da%20Cadeia%20T%EAxtil%20do%20CE_A4.PDF>. Acesso em 3 de mar de 2011.

FOWLER, Floyd J., Jr. Pesquisa de levantamento. ed. 4. Porto Alegre: Penso, 2011.

GIL, Antônio Carlos Gil. **Como elaborar projetos de pesquisa.** ed. 5. São Paulo: Atlas, 2010.

HAYES, Robert. *et al.* **Operations, strategy, and technology: pursuing the competitive edge.** Hoboken, NJ: John Wiley, 2005.

HOEK, Remko I. Van. **Reconfiguring the Supply Chain to Implement Postponed Manufacturing.** Erasmus University. vol. 9, n. 1, 1998.

HOLWEG, Matthias. **The three dimensions of responsiveness.** International Journal of Operations & Production Management. vol. 25, n. 7, p. 603-622, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. **Um retrato do desempenho da indústria cearense em 2011.** IPECE Informe. mar, 2011.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING. **Estudo do mercado de fios e têxteis no Brasil.** IEMI. dez, 2007.

LEE, Hau L. **An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains.** California Management Review Reprints Series. 2002. vol. 44, n. 3, 2002.

LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas.** São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LUCAS, Mônica. **Setor têxtil quadruplica o valor agregado no CE.** Diário do Nordeste. Fortaleza. 8 mar, 2009.

KONTIC, Branislav. **Redes sociais de inovação: a indústria da moda em São Paulo.** Tese (Doutorado). USP, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** ed. 7. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** ed. 3. São Paulo: Atlas, 2002.

MASON-JONES, Rachel; NAYLOR, Ben e TOWILL, Dennis R. **Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace.** International Journal of Production Research. vol. 38, n. 17, p. 4061-4070, 2000.

NUNES, Fernando Ribeiro de Melo. **A influência dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens.** Tese (Doutorado), UFSC, 2001.

NUNES, Morgana Barata Monteiro de Melo. **Planejamento Estratégico Logístico: uma opção para as indústrias de confecção do estado do Ceará.** 2008. Dissertação (Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional). Universidade Federal do Ceará, 2008.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR. José Mário de e FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de Produção e de Operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro.** ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos.** ed. 2. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. ed. 16. Rio de Janeiro: Campus 1992.

ROCHA, Roberto Ednísio Vasconcelos. **Estratégias viáveis para empresas industriais de confecção**. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. ed. 4. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. ed. 23. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. ed. 3. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip e SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos: projetos e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SLACK, Nigel. *et al.* **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SLACK, Nigel e LEWIS, Michael. **Operations Strategy**. ed. 2. Harlow, England: Prentice Hall, 2008

SULL, Donald e TARCONI, Stefano. **Fast Fashion Lessons**. London Business School, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. ed. 8. São Paulo: Atlas, 2007.

VINCENT-RICARD, Françoise. **As espirais da moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikis e FROHLIC, Mark. **Case research in operations management**. International Journal of Operations & Production Management, vol. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WANG, Tina Yinyin. **Consumer Behavior:** characteristics in fast fashion. Thesis for the fulfillment of the Master of Fashion Management. Borås, Sweden, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

DADOS DA EMPRESA

1. Nome da empresa: _____

2. Contato na empresa: _____

2. 1 Fone/fax: _____

2. 2 Cargo: _____

3. Artigos produzidos:

 calça jeans shorts blusas jardineiras camisas malhas calça social T-shirt vestidos jaquetas bermudas

4. Número médio de empregados: _____

5. A quanto tempo sua empresa existe?

 menos de 1 ano entre 1 e 5 anos entre 5 e 10 anos mais de 10 anos

GESTÃO DAS COLEÇÕES

6. Qual a forma de trabalho de sua empresa?

 Trabalham sob contra pedidos Trabalham por coleções de modelos

6.1 Se trabalha por coleções de modelos, como são criadas as coleções?

 Usa a criatividade e impõe a moda; Copia de revistas, novelas e de desfiles internacionais.

7. Como são dimensionadas as coleções? (quanto a quantidade de modelos, cores e tamanhos)

MIX DE COLEÇÃO	TOTAL DE MODELOS	CORES	TAMANHOS
BLUSA			
VESTIDO			
BLAZER			
SAIA			
CALÇA			
CAMISA			
REGATA			
BERMUDA			

8. É feita alguma verificação das informações comerciais sobre as coleções anteriores e sobre as que estão vendendo e entregando?

- Sim Não

9. A partir dessas informações, que ações são tomadas?

- A empresa repete os modelos de maior sucesso para a próxima coleção;
 Substitui os modelos de maior sucesso comercial por produtos novos, estimulando a oferta e oferecendo um serviço de renovação da oferta.

10. Qual a frequência de lançamento de coleções?

- diário quinzenal 4 vezes por ano
 semanal mensal 5 vezes por ano

10.1 Para a frequência descrita, qual o número médio de peças novas lançadas?

- 1 peça 6 a 15 peças 31 a 50 peças
 2 a 5 peças 16 a 30 peças 51 a 75 peças

11. Quais as etapas de criação de uma coleção em sua empresa e quanto tempo demora cada uma?

Etapa	Tempo

12. Criação de mini-coleções (a empresa cria coleções com o número de modelos, cores e tamanhos reduzidos para testar a aceitação do mercado) entre as coleções principais?

- Sim Não

12.1 Se criam mini-coleções, qual vantagem a empresa ver nessa ação?

- Redução de risco financeiro e comercial referente a não venda de produtos;
 Aumento dos lucros;
 Redução do custo de estoque;
 Aumento do número de clientes;
 Outro (por favor, especifique). _____

13. Com qual periodicidade são feitas as liquidações ao ano?

- 1 vez 2 vezes 3 vezes 4 vezes 5 vezes

14. É feita alguma ação de adiamento da configuração/montagem/distribuição do produto?

- Sim Não

15.1 Se sim, como a faz?

- Fabrica as peças com tecido cru e só tinge após receber o pedido
- Atrasa a lavagem das peças até o cliente definir o tipo de pedido
- Coloca as etiquetas dos clientes nas peças já prontas
- Mantém o estoque de peças produzidas na fábrica, só mandando para as lojas próprias quando as grades das lojas estão baixas ou quebradas

GESTÃO DE ESTOQUES

16. Sua empresa possui estoques de matéria-prima, no processo e de produtos acabados?

- Sim
- Não

16.1 Se sim, quanto tempo duram os estoques de:

MATÉRIA-PRIMA	EM PROCESSO	PRODUTO ACABADO
---------------	-------------	-----------------

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 semana | <input type="checkbox"/> 1 semana | <input type="checkbox"/> 1 semana |
| <input type="checkbox"/> 15 dias | <input type="checkbox"/> 15 dias | <input type="checkbox"/> 15 dias |
| <input type="checkbox"/> 1 mês | <input type="checkbox"/> 1 mês | <input type="checkbox"/> 1 mês |
| <input type="checkbox"/> 45 dias | <input type="checkbox"/> 45 dias | <input type="checkbox"/> 45 dias |
| <input type="checkbox"/> 2 meses | <input type="checkbox"/> 2 meses | <input type="checkbox"/> 2 meses |

17. É feita alguma ação para a redução de estoques na sua empresa?

- Sim
- Não

17.2 Se sim, qual ação?

- Melhora a previsão de demanda
- Usa processos paralelos para produzir os produtos simultaneamente
- Compra com mais frequência e em menores quantidades
- Antecipa o movimento de liquidações
- Outro (por favor, especifique)

GESTÃO DA PRODUÇÃO

18. Quais os critérios de produção da sua empresa? (por favor, escolha a de maior importância para a sua empresa).

- Custo - fazer as coisas mais barato
- Qualidade - fazer as coisas certas, fornecendo mercadorias serviços sem erros que sejam adequados ao seu propósito.
- Flexibilidade - mudar o que você faz ou como você faz, a habilidade de variar ou adaptar as atividades da operação para introduzir novos produtos ou serviços

- Entrega - fazer as coisas no tempo certo, mantendo as promessas de entrega feitas aos clientes
- Inovação - implementação de novas ideias, que possam contribuir para os objetivos da organização
- Outro (por favor, especifique)

19. Que instrumentos utiliza para obter resultados do critério competitivo marcado acima? (por favor, escolha o de maior importância para o resultado desejado).

a) Custo

- Utiliza economias de escala (se aumentar o volume da produção de um bem por um período, reduzirá seus custos).
- Compra mais barato
- Trabalha a eficiência produtiva (produz o máximo de bens com o mínimo de fatores produtivos).
- Outro (por favor, especifique)

b) Qualidade

- Melhoria de processos
- Melhoria de quadro de mão-de-obra
- Avanços tecnológicos em gestão e equipamentos
- Outro (por favor, especifique)

c) Flexibilidade

- Utiliza leiaute em células
- Utiliza tecnologias de processo de pequena escala (por exemplo, máquinas pequenas ao invés de uma unidade grande)
- Reduz os tempos de preparação
- Outro (por favor, especifique)

d) Entrega

- Monitora a capacidade produtiva, para não sobrecarregar a produção e causar atrasos
- Monitora o processo, para facilitar a identificação antecipada de problemas
- Roteiriza as entregas
- Outro (por favor, especifique)

e) Inovação

- Processo integrado de solução de problemas
- Implantação de novas tecnologias
- Busca "importar" conhecimento de outras instituições
- Outro (por favor, especifique)_____.

20. Qual o valor percebido pelo seu cliente?

- Diferenciação do produto (o cliente considera o produto diferente e inovador);
- Preço do produto (o cliente considera o produto com preço acessível);
- Qualidade do produto (o cliente considera que o produto possui qualidade);
- Velocidade para atender as mudanças de tendências (o cliente considera que a empresa atende com rapidez aos apelos da moda);
- Outro (por favor, especifique)_____.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

21. Como se compõe a sua base de fornecedores?

- 1 a 5 fornecedores
- 5 a 10 fornecedores
- mais de 10 fornecedores

22. Qual a localização geográfica da sua rede de fornecedores?

- Fortaleza
- Outra cidade do Ceará
- Nordeste
- Norte
- Sul
- Sudeste
- Centro
- Outro país

23. Quais critérios são utilizados na seleção e avaliação de seus fornecedores?

- Critérios logísticos - tempo de entrega, lotes de suprimentos, flexibilidade em alterar ordens e entrega em condições adequadas.
- Critérios tecnológicos - envolvimento na formulação de novos produtos, realização de esforços na melhoria de seu produto e processos e capacidade de solucionar problemas.
- Critérios administrativos - reputação e posicionamento no setor, potencial financeiro e conhecimentos administrativos.
- Critérios de relacionamento - facilidade de comunicação, experiências anteriores e competências dos seus agentes de venda.
- Outro. (por favor, especifique)

24. A sua empresa é dona ou sócia de outras empresas na cadeia têxtil?

- Sim
- Não

24.1 Se sim, marque quais:

- Loja de venda a varejo ou atacado de tecidos ou confecções
- Empresa fabricante de tecido ou malha
- Empresa fabricante de acessórios ou aviamentos
- Transportadora de cargas
- Outra empresa de confecção

24.2 Se é dono ou sócio de loja de venda a varejo, quantas lojas possui e onde se localizam?

Número de lojas Localização

- 1 lojas de rua. Quantidade
- 2 lojas de shopping. Quantidade
- 3
- mais de 3

25. Fabrica e distribui com marca própria?

- Sim Não

26. Sua empresa compartilha informações (sobre demanda, mudança na lista de materiais, lançamento de novos produtos, estoques e capacidade) com fornecedores e canais de distribuição?

- Sim Não

26.1 Qual o nível de compartilhamento de informação entre?

Fornecedores - Empresa

Empresa - Distribuidores

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Baixo | <input type="checkbox"/> Baixo |
| <input type="checkbox"/> Moderado | <input type="checkbox"/> Moderado |
| <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Alto |

26.2 Mediante o compartilhamento da informação há uma tentativa de alinhar os processos em toda a cadeia de suprimentos, fazendo com que todas as partes caminhem no mesmo ritmo?

- Sim Não

27. É adotada alguma prática para reduzir o tempo de resposta ao consumidor?

- Parceria com fornecedores para diminuir o tempo de ressuprimento;
- Redução do tempo de preparação (tempo levado para mudar o processo de uma atividade para próxima);
- Redução do tempo sem valor agregado (por exemplo, movimentação de produtos na planta produtiva);
- Outra (por favor, especifique)

28. É feita alguma ação para ajudar o desenvolvimento de fornecedores?

- Sim Não

28.1 Se sim, quais ações?

- Melhoria em tecnologia
- Melhoria em gestão
- Melhoria em processos
- Outra (por favor, especifique)

29. Qual a maior dificuldade em se obter responsividade (resposta rápida ao cliente) na cadeia de suprimentos da empresa

- Falta de parceiros ágeis a montante e jusante da empresa (tanto com fornecedores, quanto com varejistas);
- Falta de flexibilidade da produção;
- Falta de compartilhamento de informações entre as partes da cadeia de suprimentos da empresa;
- Outro (por favor, especifique) _____

GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

30. Mostre percentualmente como se distribuem as vendas na sua empresa:

Fortaleza	Interior	Nordeste	Norte	Sul	Sudeste	Centro

31. Defina seus canais de distribuição e a qual a força de venda utilizada

Canais de distribuição		Força de venda	
Atacadistas		Vendedor funcionário	
Magazines		Representante Comercial	
Varejistas		Proprietário (dono ou sócio)	
Pronta entrega de fábrica		Sacoleiras	
Lojas próprias		Feiras	
Distribuidor		Franquias	
Porta a porta		Consignação	

32. Qual a frequência de distribuição das peças para os pontos de venda

- Toda semana Quinzenalmente Mensalmente
- Outra (por favor, especifique)

33. É utilizada alguma tática para agilizar o recebimento de matéria-prima e entregar o produto acabado nos pontos de venda?

- Sim Não

33.1 Se sim, qual?

34. Com qual periodicidade são trocadas as peças das vitrines (só responda caso tenha loja de fábrica).

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente