

A ótica do supply chain de uma empresa do setor têxtil

Silvia Maria Gomes
UFSC

gomessilviamaria@gmail.com

Carlos M. Taboada R.
UFSC

taboada@deps.ufsc.br

Glauco G.M.P. da Silva
UFSC

glauco@deps.ufsc.br

Resumo

O objetivo deste artigo é salientar sobre alguns elementos referentes a gestão da cadeia de suprimentos. A metodologia centra-se na revisão bibliográfica da literatura pertinente ao assunto e de um estudo de caso de uma empresa têxtil com dados secundários. Por sua vez, o delineamento da pesquisa é de caráter qualitativo, onde se descreve aspectos da rede, da governança, da tecnologia da informação, e de alguns processos. Os resultados são referentes ao conhecimento realacionado ao comportamento de uma cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: cadeia de suprimentos, gestão de cadeia de suprimentos, empresa têxtil

1 Introdução

O mundo dos negócios está interconectado e mais interdependente, ocorrendo grande turbulências e mudanças inesperadas o que obriga as empresas agirem de forma ágil, colaborativa e adaptativa, configuradas em forma de cadeia ou redes de suprimentos com a finalidade de garantir a sobrevivência e manter sua sustentabilidade. A globalização e a inovação tecnológica na suas diversas acepções as quais têm sido as principais “[...] forças que geraram [o] novo nível de fragilidade imbricada na economia mundial” (KOTLER,CASLIONE,2009). E a alternativa para enfrentar um ambiente altamente competitivo e dinâmico, obriga a gestão de cadeia de suprimentos ser uma ferramenta vital, apesar dos conflitos de interesse que possam existir entre as empresas membros.

Nesse sentido, a gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar e sincronizar eficientemente seus participantes para que mercadorias e serviços sejam produzidos, distribuídos e consumidos na quantidade, qualidade, localização e tempo certos de forma a minimizar os custos globais dos sistemas ao mesmo tempo em que atingem o nível de serviço desejado (SIMCHI-LEVI ET AL, 2003).

O presente trabalho apresenta um estudo de caso de uma empresa global, líder no seu segmento, o setor têxtil. Ressalta-se a importância do tema proposto, uma vez que enfatiza conceitos importantes, despertando o interesse na atualidade em conhecer e aprofundar as novas formas de combinação de gestão organizacional, bem como sua permanência no mercado, assim como as estratégias que se utilizam para o monitoramento de tais atividades em prol de uma maior participação em mercados voláteis (CHRISTOPHER, 1997) e cuja importante abordagem do assunto é fundamental, uma vez que a competitividade do respectivo setor da empresa estudada tem um nível de oscilação considerável, e uma irregularidade na demanda, o que tornam sua gestão ainda mais complexa.

2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos se define como um sistema de valores (PORTER, 1996; NOVAES, 2001) formado por um conjunto de empresas interconectadas entre si desde o ponto de

fornecimento até o ponto de consumo e é coordenada geralmente por uma empresa gestora ou focal com o objetivo de criar valor para seus clientes consumidores em forma de produtos e serviços. É uma rede complexa de instalações e organizações com objetivos distintos e conflitantes (SIMCHI-LEVI et al, 2003), mas com fundamentos que devem harmonizar as relações entre si.

Em geral, a estratégia da empresa focal ou que sustenta a marca do produto, é coordenar e gerenciar várias cadeias de suprimentos, simultaneamente, configuradas segundo aos produtos e a segmentação do mercado que atendem. Dado exemplo, como as Empresas Zara, H&M, Mango, consideradas como as mais rentáveis da Europa (LEE, 2004), mostram que empresas inteligentes agem, criando processos ágeis, interconectados em todos os elos da cadeia, desde a conexão com o mercado, o processo de criação e desenvolvimento de produtos até a disponibilização destes aos seus clientes consumidores. Começando com a configuração que é a base de funcionamento e entrada para outras tomadas de decisões de qualquer natureza e nível de uma cadeia de suprimentos, assim como outros elementos que se pretende abordar neste trabalho.

Em face ao anteriormente exposto, a gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar e sincronizar eficientemente seus participantes para que mercadorias e serviços sejam produzidos, distribuídos e consumidos na quantidade, qualidade, localização e tempo certos de forma a minimizar os custos globais dos sistemas ao mesmo tempo em que atingem o nível de serviço desejado (SIMCHI-LEVI ET AL, 2003).

Entretanto, alguns conceitos serão discutidos e que são fundamentais na gestão da cadeia de suprimentos, entre eles os conceitos de mercados, rede logística, meios utilizados para gerenciá-la. No caso do mercado se observa que mudam constantemente suas estruturas sob a influência de produtos; necessidades de cliente; expectativas de serviços; mudanças de localização geográficas, entre diversos fatores, a exemplo, da Dell entre outras empresas que está em uma profunda reconfiguração de sua cadeia na atualidade. Os produtos experimentam grandes mudanças como a proliferação e redução do seu ciclo de vida, além da internacionalização crescente dos mercados, obrigando as empresas a adaptarem constantemente suas cadeias, ou áreas funcionais. Os clientes ficam mais sofisticados e exigentes, a demanda se torna variável, e turbulências e riscos podem romper cadeias de suprimentos (LEE, 2004).

A rede da cadeia de suprimentos é formada pelas empresas participantes, além das relações ou vínculos estabelecidos entre elas. E se identifica três componentes chaves para a configuração da rede: (1) integrantes; (2) dimensões estruturais e: (3) os diferentes tipos de relações ou vínculos dos processos que estabelecem através da gestão da cadeia de suprimentos que permite ser atravessada pelo fluxo de criação de valor para o cliente final.

No obstante, as principais áreas que atravessam o fluxos de negócios são: marketing e vendas, finança, logística, produção, desenvolvimento de produtos e fornecedores, em que sua gestão utiliza-se de determinados meios, como a governança, a tecnologia de informação, a relações e a dinâmica de funcionamento.

Analisando os principais meios, primeiramente sobre governança, Gasparetto (2003), de modo geral, expõe que se trata sobre “assuntos relativos ao poder de controle e direção, coordenando as diferentes atividades econômicas” no interior da cadeia de suprimentos. E se define em termos de hierarquia, liderança, colaboração e cooperação, estabelecendo o grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações.

A tecnologia de informação se refere ao conjunto de componentes formados de hardware e software que desempenham tarefas de captação, armazenamento, processamento e transmissão de informação (CRUZ, 1998), desempenha um papel fundamental ao sincronizar e integrar os sistemas, estruturas e membros, agiliza processos e o fluxo físico, garantindo economia de tempo e de custos, assim como permitindo a comunicação em tempo real para os tomadores de decisão agirem com prontidão, existindo o que se chama de governança de TI.

Outro elemento concerne ao relacionamento entre os membros significando a própria existência da cadeia de suprimentos com o propósito de aumentar a competitividade diante de seus concorrentes, onde o comportamento cooperativo entre seus membros diminui os riscos e aprimora consideravelmente a eficiência de todo o processo de negócio (BOWERSOX ET AL, 2001), assim como o compartilhamento das informações estratégicas, o planejamento conjunto e a eliminação do trabalho duplo e inútil (HAMMER, 2002).

Se sobreentende que os fatores que aumentam a possibilidade de sucesso dos relacionamentos, por exemplo, do lado do varejista são alto nível de cooperação, metas e objetivos semelhantes, comunicação clara, apoio da alta gerência controle de estoque entre outras. E do lado do fabricante, o compartilhamento da informação, reconhecimento de vantagens mútuas, implementação controlada, força tarefa conjunta, comprometimento e dedicação de recursos e realização das vantagens (BOWERSOX ET AL, 2001), sendo que o mesmo ocorre quando a cadeia é verticalizada, promovendo a obtenção de ritmo, funcionamento dinâmico e sincronizado. Em resumo, o aprimoramento da gestão sobre cadeias de suprimentos é fundamental quando se compete em mercados altamente dinâmico como é o caso da empresa que se apresentará a continuação.

3 Estudo de caso

A empresa escolhida é um estudo de caso clássico, a ZARA, apresentando uma alta velocidade evolutiva, atrelando a criação e inovação dos seus produtos, como o principal eixo da sua cadeia. O mercado na atualidade é volátil, porém, há uma certa previsibilidade de uns segmentos de mercado e de produtos. A ZARA, empresa do grupo Inditex, localizado em La Coruña, com lojas espalhadas nos quatro cantos do planeta, exerce um forte controle sobre todas as etapas dos seus processos, além de acompanhar as variações e perturbações que surgem internamente, assim como as do mercado.

Por isso, quanto a governança, o forte controle de toda a cadeia permite uma resposta rápida, com um tempo de atravessamento de menos de 15 dias, desde a etapa de criação até a chegada do produto ao cliente final. Existe, também, um alto nível de coordenação entre fornecedores e transportadoras conectados ao sistema de informação, utilizando tecnologias de última geração. A cadeia Zara é verticalizada, na maioria dos seus processos desde a criação, produção, distribuição e pontos de venda, apesar que há um certo grau de terceirização de algumas atividades no processo de fabricação que se discutirá mais adiante, o que estabelece um ritmo rápido e sincronizado (FERDOWS ET ALL, 2004).

Esse nível de controle permite definir um ritmo rápido e com certa previsibilidade que se assemelha ao “tempo *takt*” da Toyota para a montagem ou à “velocidade de estoque” do sistema de compras, produção e distribuição da Dell. A manutenção desse ritmo estrito reduz os estoques, opera com altas margens de lucro e eleva o faturamento. E o incessante lançamento de novas peças em pequenas quantidades reduz os custos em geral associados à falta de estoque.

Quanto a tecnologia da informação, fortes investimentos são realizados em TI, eliminando as distâncias em que se encontram clientes e fornecedores e colaboradores. A empresa funciona em tempo real com um excelente gerenciamento de TI, utilizando código de barras que permite o monitoramento de toda peça em montagem ao longo das diversas etapas do processo de produção (incluindo a costura, em geral feita por terceiros), distribuição e entrega às lojas, onde começa o ciclo de comunicação. E a sincronização de toda a cadeia permite o constante fluxo de dados atualizados, mitiga o efeito chicote devido à alta capacidade responsiva, o que reduz a necessidade de capital de giro.

Estabelece-se a troca constante de informações entre consumidores e gerentes de loja, entre gerentes de loja, especialistas de mercado e estilistas, entre estilistas e equipe de produção, entre compradores e terceirizadas, entre gerentes de depósito e distribuidores, oferecendo um excelente sistema facilitador para coordenar e exercer a governança por parte da empresa. Por exemplo, para acompanhar as tendências da moda dos consumidores são orientados pelo sistema eletrônico de dados que revela os fluxos de produtos vendidos diretamente das lojas, a *EPOS – Eletronic Point of Sale*.

Em relação aos mercados, clientes e produtos, a empresa é focada em satisfazer as necessidades do cliente, abastecendo suas lojas, duas vezes por semana com roupas personalizadas, apoiada pela uma equipe de criação conectada com o mercado através de sensores (pessoas que acompanham ao consumidor em shopping center, boates, bares, escolas, etc) e conectada com a produção.

Quanto ao marketing e ponto de venda, todo seu marketing está nas próprias lojas se instalando nos melhores lugares da cidade. O ritmo de colocação dos produtos é rápido, chegando com etiqueta e preço, colocados no centro de distribuição e o manuseio é feito com qualidade. Os produtos costumam chegar ao mercado antes das grandes grifes e com preços mais baratos.

“Os pedidos chegam às lojas européias em 24 horas, lojas americanas em 48 horas e lojas do Japão em 72 horas. O ritmo preciso inicia nas lojas em que existe uma rígida programação de pedidos com dias e horários determinados e os prazos são estritamente observados” (FERDOWS ET ALL, 2004).

Quanto ao desenvolvimento de produtos, se opera com três famílias de produtos de forma paralelas, mas operacionalmente distintas. Cada uma possui equipe própria de criação que estão alinhadas com o gosto do cliente consumidor, acompanhando de cerca as tendências da moda, além de acompanhar a variação da demanda nos pontos de vendas. E os estilistas produzem cerca de 40 mil criações por ano, das quais 10 mil são escolhidas para produção. Há grande troca de informações entre todos na linha de produção, incluindo os estilistas como já foi comentado.

Quanto à manufatura, a empresa tem grande parte do seu processo de produção verticalizado e automatizado, principalmente quando dedicado aos seus segmentos de maior rentabilidade da produção e volatibilidade. A fábrica da empresa produz quase a metade da produção total, terceirizando apenas as peças e as atividades menos complexas, mantendo ociosa a capacidade de forma intencional, produzindo e distribuindo em lotes pequenos (FERDOWS ET ALL, 2004) e a flexibilidade do sistema permite lidar com as alterações de demanda, mantendo-se a produção abaixo da expectativa do mercado, o que permite maior velocidade do giro de estoque. As fábricas possuem um sistema *Just in Time* e as especificações das peças são transmitidas diretamente às máquinas de corte e a outros sistemas pertinentes na fábrica, tudo está interconectado.

As operações que acarretam em economia de escala (como tingimento, corte, etiquetagem e embalagem) são conduzidas pela própria empresa. O restante das roupas é produzido em “rápida resposta”, nas fábricas altamente automatizadas e por pequenos grupos terceirizados. Os tecidos permanecem também em estado “cru” (sem tingimentos ou estampas), o que possibilita a aplicação de conceito de customização e retardamento da produção onde se refere ao ponto de desacoplamento entre a padronização e a customização dos produtos.

Quanto a terceirização na manufatura, inclui-se etapas de acabamento, por uma rede de pequenas empresas e ateliês subcontratadas próximos a localidade fabril e cada uma é especializada em um processo de produção específico para cada tipo de traje. Em contrapartida, esses subcontratados recebem o suporte necessário nas áreas tecnológica, financeira e logística para alcançarem as rígidas metas de tempo e qualidade, o que estabelece a relação de governança.

Em relação a logística praticamente é verticalizada, pertencente ao próprio grupo os centros de distribuição onde a cadeia de suprimento consegue distribuir os produtos um dia depois do pedido ter sido feito pelas lojas da Europa, e dois dias depois no caso das unidades da Ásia e do continente americano (Brasil incluso) como já foi mencionado. Se utiliza transporte terrestre em territórios europeus e via aérea para os outros continentes, buscando prontidão e velocidade para atender aos clientes o que gera assim uma resposta rápida por parte do sistema independentemente dos custos.

Todos os produtos acabados passam pelo centro de distribuição da empresa, que despacha aproximadamente 2,5 milhões de itens por semana, processando em média 300 mil itens de estoque (*SKU*, de *stock-keeping unit*) em média por ano. (Cada peça – 5 ou seis opções de cores em cinco a sete tamanhos) (FERDOWS ET ALL, 2004).

Conclui-se que a ZARA é uma cadeias mais dinâmicas e diferenciadas no setor têxtil e no mercado onde compete, aplicando diferente conceitos de gestão de cadeia de suprimentos, dando um diferencial quanto a sua visão de gerenciamento de negócios.

4 Considerações Finais

Neste trabalho se discutiu sobre alguns elementos necessários para a gestão de cadeias de suprimentos que necessita de uma estrutura genérica para que se cumpra sua função, resultante da composição de três elementos: a configuração, os processos de negócios, os componentes de gestão. Se analisou sobre governança, a tecnologia de informação e algumas áreas da cadeia de suprimentos

Apresentou se o estudo de caso clássico de uma cadeia do setor textil, observando que o mercado é altamente volátil, entretanto, parte de seus produtos são previsíveis. Tratou-se também de diferentes elementos em base aos conceitos apresentados de forma genérica, tais como:

- a) Governança, com alto nível de coordenação entre fornecedores e transportadoras conectados ao sistema de informação, utilizando tecnologias de ultima geração;
- b) Fortes investimentos em TI, eliminando as distância em que se encontram clientes e fornecedores e colaboradores, a empresa funciona em tempo real com um excelente gerenciamento de TI, colaborando com a sincronização da cadeia;

- c) Existência de equipes de criação alinhadas com a expectativa e desejo do cliente consumidor, acompanhando de cerca as tendências da moda, além de acompanhar a variação da demanda nos pontos de vendas, sendo uma diferenciação importante da ZARA;
- d) A empresa tem grande parte do seu processo de produção verticalizado, principalmente quando dedicado aos seus segmentos de maior rentabilidade da produção e mais volátil, logística de distribuição e seus pontos de vendas, aplicando-se conceitos de postponement e customização;
- e) A cadeia tem um ritmo rápido, mais previsível que permite reduzir os estoques, operar com altas margens de lucro e elevar o faturamento, em que o incessante lançamento de novos produtos em pequenas quantidades reduz os custos em geral associados à falta de estoque.

Por tanto, se apresenta uma cadeia altamente veloz, adaptativa que consegue atender aos diferentes segmentos de seu mercado, configurando-se e posicionando-se como uma cadeia híbrida e altamente competitiva.

Referências

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D.J. Logística Empresarial- O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento- Estratégia para Redução de Custo e Melhoria dos Serviços. Tradução: Francisco M. Leite. São Paulo: Pioneira, 1997. Tradução de: logistics and supply chain management.

CRUZ, T. Sistema de Informações Gerenciais: Tecnologia de Informação e a Empresa do Século XXI. São Paulo, Atlas, 1998.

FERDOWS, K; LEWIS M.A; MACHUCA, J.A.D. Cadeia rápida no gatilho. *Harvard Business Review*, São Paulo, p.88-94, Novembro, 2004.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, p. 105-116, Mar./Apr. 1997.

GASPARETTO, V. Uma Sistemática de Avaliação de Desempenho de Cadeias de Suprimentos. Florianópolis: UFSC, 2003. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HAMMER, M. A Empresa Super-eficiente. *Revista Exame/ Harvard Business Review*, São Paulo, p.8-19, Maio, 2002.

KOTLER, P.; CASLIONE, J.A Vencer no caos: Lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LEE, H. L. Cadeias de suprimentos do século XXI: Cadeia de suprimentos triplo A. *Harvard Business Review*, p.74-84, outubro, 2004.

NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, M. "What is strategy?" . *Harvard Business Review*, Vol. 74 No.6, pp.61-78, 1996.

SIMCHI- LEVI, D.;KAMINSKY,P.; SIMCHI- LEVI,E. Cadeias de suprimentos: projeto e gestão- Conceitos. Estratégias e estudo de casos. Porto Alegre: Bookman, 2003. tradução de Marcelo klippel.