



UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Mensuração de Qualidade de Serviço em Logística e
Cadeia de Suprimentos: O caso da Indústria de Vestuário**

Autor: Daniel Nogueira Alvares Pimenta

Orientador: Newton de Castro

06 / 2010

Daniel Nogueira Alvares Pimenta

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E
CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU
DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Prof Orientador: Newton de Castro

Prof Examinador: Antonio Edmundo Lima

Resumo

O presente trabalho tem o objetivo de identificar, por meio de um estudo de caso, os principais pontos da logística da Indústria Têxtil. Através, primeiramente, da revisão bibliográfica, procura-se integrar os conceitos das áreas de Marketing e Logística, conforme por diversos autores. Em seguida, analisa-se a cadeia de suprimentos da Indústria de vestuário. Por fim, resenham-se estudos de casos internacionais e nacional apoiando-se na teoria pesquisada.

Sumário

1) INTRODUÇÃO	6
2) REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1) MEDIÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS	10
2.2) DISTRIBUIÇÃO FÍSICA	16
2.3) QUALIDADE DE SERVICOS DE DISTRIBUICAO FISICA	19
3) CADEIA DE SUPRIMENTOS NA INDÚSTRIA TÊXTIL / VESTUÁRIO	26
3.1) CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA LOGÍSTICA DA INDÚSTRIA TÊXTIL / VESTUÁRIO	26
3.2) CADEIA DE SUPRIMENTOS	27
3.3) GLOBALIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA	32
3.4) DISTRIBUIÇÃO NO SETOR TÊXTIL	33
4) ESTUDOS DE CASO INTERNACIONAIS	33
4.1) ESTUDO DE CASO – EMPRESA “A”	33
4.2) ESTUDO DE CASO – ZARA	40
5) ESTUDO DE CASO NACIONAL: A CIA CAMPANATI	49
6) CONCLUSÃO	57
7) BIBLIOGRAFIA	61

Lista de Tabelas e Gráficos

Ilustração 1 – Modelo de Hiatos.....	13
Ilustração 2 – Etapas do Serviço de Distribuição Física	18
Ilustração 3 – Como o marketing se relaciona com a logística	20
Ilustração 4 – Cadeia de Valor da Indústria Têxtil.....	28
Ilustração 5 – As etapas do produto da Empresa “A”	34
Ilustração 6 – Tempos e países da cadeia de suprimentos da Empresa “A”	36
Ilustração 7 – Etapas dos produtos na Campanati	52
Ilustração 8 – Cadeia de valor da Indústria Têxtil adaptada à realidade da Campanati .	52
Tabela 1 – Escala de qualidade de serviços logísticos	26
Tabela 2 – Características das Cadeias de Suprimentos Enxuta e Ágil	29
Tabela 3 – Estratégia de Fabricação Internacional.....	32

1) Introdução

Marketing e logística eram assuntos pouco relacionados. Enquanto o primeiro estava ligado exclusivamente a vendas de um determinado serviço/produto, o segundo tinha como objetivo apenas a redução de custos (BALLOU, R. 2006). No entanto, com o passar do tempo estas duas ciências foram se envolvendo até criar uma fronteira sólida. No presente, uma estratégia de marketing depende de forma direta do desempenho logístico para se obter sucesso (MENTZER, J. e WILLIAMS, L. 2001; RINEHART et al. 1989).

Esse cenário faz com que a medição da qualidade de serviços de distribuição apresente crescente importância, tanto no sentido acadêmico quanto para as estratégias empresariais. Afinal, no mesmo momento em que uma empresa tem melhorias dentro de seu processo logístico, a mesma empresa apresentará vantagens comparativas sobre a concorrência (SAURA et al. 2008). Esse tipo de serviço não é tão visível quanto outros destinados diretamente às pessoas além de ser completamente dinâmico. Conseqüentemente, essa realidade incentiva o crescimento da pesquisa sobre este assunto.

Com o intuito de contribuir e sugerir rumos para as futuras pesquisas, o presente artigo tem o referencial bibliográfico dividido em três partes.

Inicialmente, procura-se revisar os estudos sobre medição da qualidade de serviços. Esta parte concentra-se nas teorias da Escola Européia e da Escola Americana e posteriores críticas e avanços. No caso da primeira, a classificação de aspectos técnicos e funcionais é o que gera a medição de qualidade. Grönroos (1982) atribui os aspectos técnicos a o que o consumidor recebeu e os aspectos funcionais a como os serviços foram realizados. Lehtinen e Lehtinen (1982) conseguiram evoluir o modelo ao incluir um terceiro item: a imagem.

No caso da escola americana, Parasuraman et al. (1985, 1988) desenvolveram o método SERVQUAL. A medição da qualidade de serviços nesse instrumento baseia-se no modelo de hiatos, que

representa a diferença entre as expectativas do cliente e suas percepções. Posteriormente, esse modelo sofreu críticas por não ser eficientes em alguns ramos específicos e por poder ser mais simples (BABAKUS et al., 1992; IACOBUCCI et al., 1994; BROWN et al. 1993).

A segunda parte prioriza a explicação da distribuição física de produtos e o aspecto logístico geral. A distribuição física, que é o último item do processo logístico (WILLIAMSON, 1990), tem grande visibilidade ao cliente no que tange, principalmente, à velocidade de entrega. Por isso, torna-se um elemento de grande importância dentro da estratégia de serviços da empresa (BIENSTOCK et al. 1997; SHARMA et al. 1995).

Outro ponto desse tema é o dinamismo empresarial com o qual a logística convive. Nesse sentido, Ballou (2006) tentou prever o futuro deste ramo dentro das tendências observadas no presente chegando à conclusão de que existe uma dependência crescente da eficácia da distribuição física para a cadeia de suprimentos. Portanto, empresas tendem a aliar-se cada vez mais de modo a obter melhor coordenação e, com isso, apresentar melhor qualidade de serviço logístico.

Para lidar com tais objetivos, tem-se tentado adaptar as constantes inovações tecnológicas nesse ramo. Saura et al (2008) reitera a importância da evolução da tecnologia de comunicação e informação no setor logístico. Por este estar cada vez mais integrados entre um número cada vez maior de agentes, a circulação e qualidade de informação é um item que ganha complexidade. Por isso, o uso de tais inovações permite maior dinamismo à cadeia de suprimentos (PARASURAMAN e GREWAL, 2000; CHEN e DWIEDI, 2007).

Por fim, procura-se analisar o que já se foi desenvolvido no que diz respeito à medição de qualidade da distribuição física. O método central utilizado foi aquele desenvolvido por Mentzer et al. (2001). Em relação a este, o autor subdividiu os nove itens dos serviços distribuição física em dois ou três subitens cada e desenvolveu para cada um cinco níveis de qualidade, variando do terrível ao excelente.

Este modelo também sofreu críticas. Rafiq e Jaafar (2007) sugeriram que os níveis de qualidade mudassem de cinco para sete, a fim de obter maior detalhamento. Apesar disso, os pesquisadores reiteraram a

importância do aumento do estudo de medição de qualidade de distribuição física, pois esta permitirá às empresas obter cada vez mais controle sobre a qualidade de seus serviços em geral.

A presente monografia, através da apresentação de diversos pontos de vista sobre o assunto, procura proporcionar ao pesquisador uma fonte de estudos acerca da qualidade de serviço de distribuição. Por isso, o leitor poderá entender melhor os principais assuntos discutidos e os principais rumos que a pesquisa neste campo deve tomar.

Na segunda parte do trabalho, procurar-se-á estabelecer os conceitos abordados de logística à realidade da Indústria têxtil / vestuário. Kyvik (2004) afirma a ordem dos processos como etapa das matérias primas, seguido pela fabricação do tecido, fabricação da vestimenta, centralização da distribuição e varejo, respectivamente. No caso, o tipo de moda trabalhado pela empresa e a sua etapa dentro da cadeia são os principais fatores que definirão as demais características de sua cadeia de suprimentos.

Empresas ligadas à moda básica tendem a lidar com maior previsibilidade de demanda, maior fabricação de produtos e pouca variedade (Mason-Jones et al., 2000). Por possuírem pequena margem de lucro, essas buscarão a vantagem comparativa nos custos. O tipo de cadeia de suprimentos que mais se adapta a essa realidade é a enxuta. Em relação aos negócios com empresas de outros países, procura-se estabelecer relações com companhias de países que permitam a redução de custos. A distância é um fator secundário.

Já no caso das empresas que trabalham com a alta moda, os desafios são diferentes. A alta volatilidade desse mercado faz com que fatores como adaptabilidade e agilidade sejam buscados pela indústria. As

firmas do ramo possuem alta margem de lucro com seus produtos. Por isso, a principal vantagem comparativa a ser adquirida será a diferenciação. A essa realidade, a cadeia de suprimentos ágil é a mais eficiente. Os negócios precisam ser feitos com firmas de países que sejam próximos (necessidade de rapidez de transporte) e que tenham a capacidade de produzir tais produtos (necessidade de qualidade).

A cadeia de suprimentos leagile é aquela que funciona de maneira híbrida, no caso, em empresas que mesclam técnicas da cadeia enxuta e ágil (SEN. A, 2004).

Aquelas empresas localizadas no final da cadeia são as que costumam deter maior poder dentro da indústria. As firmas de varejo são aquelas de maior porte. Tal fato é demonstrado no alto poder de barganha que essas companhias exercem sobre aquelas que estão localizadas nas primeiras etapas, que são menores (Werner Steng, 2001).

Na última parte, o presente trabalho apresentará dois estudos de caso buscados da literatura e outro elaborado pelo autor.

No primeiro exemplo, Bruce et al. (2004) descreverá a firma “A”, uma pequena empresa britânica que atua no fornecimento de roupas femininas. No caso, a maioria dos negócios da empresa é feito com firmas do Extremo Oriente, Marrocos e Chipre. Tais mercados caracterizam-se por oferecerem oportunidades de menores custos. A minoria de seus produtos, cujo principal fator a ser buscado é a agilidade, são fabricados no próprio Reino Unido.

No segundo exemplo, Craig et. al. (2004) descreverá a Zara, uma grande empresa varejista do ramo. Por ter como principal foco a agilidade do processo, a firma adota a cadeia de suprimentos ágil. No caso, diversas técnicas próprias utilizadas pela companhia têm por comum dividirem o mesmo foco pela vantagem comparativa de diferenciação.

O último caso será o da Campanati Logística. Esta empresa trabalha com a logística de grandes empresas varejistas brasileiras. Por lidar com

baixa margem de lucro em seus serviços, a firma adota a cadeia de suprimentos enxuta. A vantagem de custos é um foco da companhia. Por possuir tecnologia fechada em sua operação e qualidade em seus serviços, a Campanati representa uma exceção no mercado, por demonstrar grande poder de barganha. Como exemplo, a firma adota postura seletiva ao definir novos clientes.

Por fim, através da base dada pelas etapas iniciais do trabalho, procurar-se-á estabelecer comparações entre o que foi visto empiricamente e o que foi pesquisado na bibliografia. Os três casos apresentam características singulares, ao passo que ao mesmo tempo, possuem pontos em comum que ajudam a explicar a cadeia de suprimentos no setor têxtil/ suprimentos. Por isso a união desses dois aspectos representará o principal valor acadêmico do presente trabalho.

2) Revisão Bibliográfica

2.1) MEDIÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

A Escola Européia

Grönroos (1982); e Lehtinen e Lehtinen (1982), desenvolveram aquela que viria a ser denominada como a Escola Européia. Esta, de acordo com Kang e James (2004), foi a pioneira nas discussões contemporâneas sobre dimensões da qualidade do serviço. Ou seja, até os dias atuais a Escola Européia é responsável por forte influência sobre os diversos estudos sobre qualidade serviço.

Em seu primeiro instante, Grönroos (1982), identificou duas dimensões da qualidade de serviço: a técnica e a funcional.

A primeira diz respeito sobre O QUE o cliente recebeu na medida em que o processo acaba. Isto é, através desta dimensão, o cliente conclui o que foi feito ao responder-se à questão sobre “qual serviço é feito”.

Já a segunda considera a percepção do cliente de COMO o serviço foi feito através do processo pelo qual o mesmo funciona, ou seja, pelo seu meio. Este item é o mais importante dentre as dimensões da qualidade de serviço (KANG e JAMES, 2004). Para Grönroos (2001), as duas dimensões de serviço, se comparadas a produtos físicos, são equivalentes aos seus recursos. Afinal, a avaliação destas dimensões pode ser comparada aos itens que caracterizam a qualidade de determinado produto físico.

Lehtinen e Lehtinen (1982) sugeriram que se fosse incluída mais uma dimensão: a imagem. Esta deve ser considerada pelo fato dos consumidores trazerem consigo suas experiências anteriores e percepções gerais da empresa de serviços a cada encontro com a mesma. (GRÖNROOS, 2001)

O objetivo inicial deste modelo foi de providenciar uma associação entre produtos e serviços, de modo a comparar e confrontar um com o outro. No entanto, diversos pesquisadores posteriormente aplicaram-no na prática e o fizeram evoluir.

Rust e Oliver (1994) propuseram um modelo de três componentes. Nesta, a percepção geral da qualidade de serviço é baseada na avaliação de três dimensões, feita por um consumidor. As três são: interação cliente-empregado, ambiente do serviço e o resultado (semelhante à qualidade técnica)

Este modelo, no entanto, não considera todos os processos de um serviço. Afinal, a avaliação da qualidade do serviço não depende somente de seu resultado, como também do processo de entrega (PARASURAMAN, 1985)

A Escola Americana

MODELO DE HIATOS

Buscando, portanto, elaborar um método mais completo para medir a qualidade de serviços, PARASURAMAN *et al* (1985, 1988 e 1991) propuseram um modelo. Este, primeiramente, aponta três características básicas: (a) Há maior dificuldade na medição de qualidade de serviços do

que na de bens; (b) A percepção de qualidade em serviços é proveniente da comparação de expectativas de consumidores e a performance alcançada pelo serviço, e (c) As avaliações de qualidade não dependem apenas do resultado final, como também do processo da prestação do mesmo (MORAIS, M; LACOMBE, A. 1999).

Dentro dessas idéias, Parasuraman *et al* (1985, 1988 e 1991), buscaram a explicação para os diversos hiatos existentes durante o processo do serviço. Influenciados por Oliver (1980) – que afirma ocorrer diferenças entre a expectativa do consumidor e o desempenho do serviço - Parasuraman *et al* (1985, 1988 e 1991) desenvolveram o MODELO DE HIATOS.

A tese primária deste modelo é a de que a carência de qualidade de serviços (Hiato 5) provem de uma série de diferenças de dentro da organização (Hiatos 1-4). Portanto, para que se melhore a qualidade do serviço (diminuir o HIATO 5), há de se diagnosticar e solucionar as deficiências internas. (PARASURAMAN, 2001)

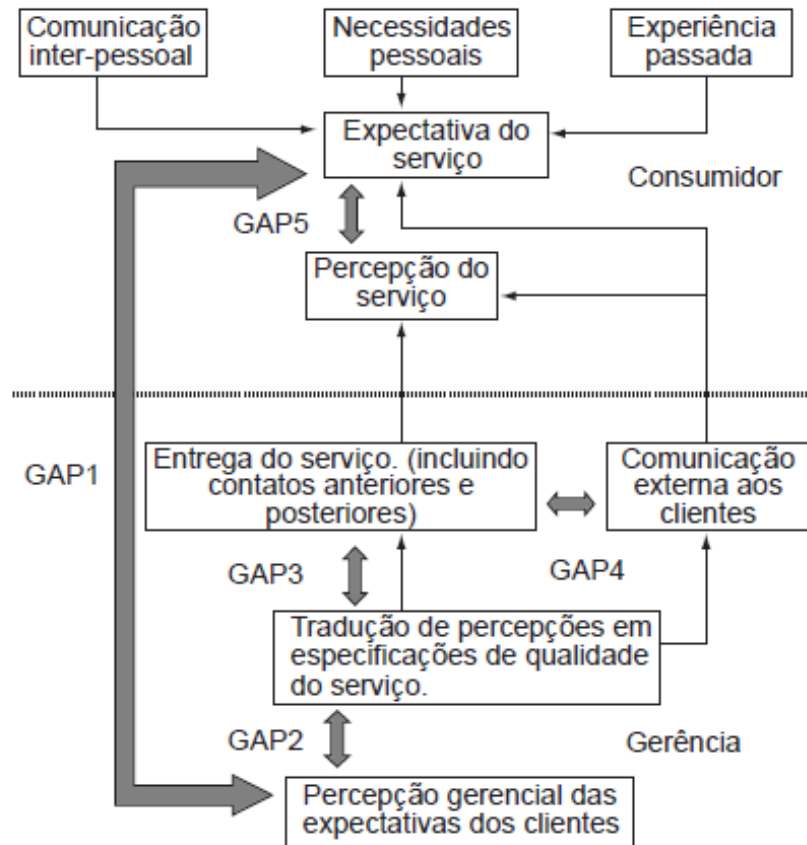


Ilustração 1 – Modelo de Hiatos

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing (Fall) 1985

Em relação à Figura 1, o hiato 1 representa a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre esta expectativa. O hiato 2 compreende a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de qualidade de serviços. Por sua vez, as empresas de serviço são altamente dependentes do contato interpessoal para o fornecimento de serviços. Por sua vez, as empresas de serviço são altamente dependentes do contato interpessoal para o fornecimento de serviços, e o hiato 3 corresponde à discrepância entre os padrões e especificações da empresa e que realmente é fornecido ao cliente. Finalmente, o hiato 4 é a discrepância entre a promessa realizada pelos

meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido (SALOMI, G. et al. 2005).

SALOMI et al. (2005) afirmam ainda que fica claro que o julgamento sobre a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas. Concluem, desta forma, que o hiato 5 nada mais é do que a discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

SERVQUAL

Através da base dada pelo método de Modelo de hiatos e de diversas pesquisas empíricas, PARASURAMAN et al. (1985, 1988 e 1991) desenvolveram um o questionário SERVQUAL. Neste, foram identificados 22 variáveis/ itens divididos em cinco dimensões de qualidade de serviço, na qual cada uma delas recebe uma avaliação com a mesma ponderação das outras. Na medida em que se mede a qualidade de serviço de acordo com a diferença entre expectativas e percepções, o modelo – no total – compreende 44 itens (22 para expectativas e 22 para percepção) (JAIN, S. e GUPTA, G. 2004).

As cinco dimensões do SERVQUAL são a CONFIABILIDADE – que remete à habilidade de prestar o serviço de forma exata; a PRESTATIVIDADE – que remete à disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão; a GARANTIA – que remete ao conhecimento dos funcionários e suas respectivas habilidades em demonstrar confiança; a EMPATIA – que remete ao grau de cuidado e atenção pessoal destinada a cada cliente; e, finalmente, os ASPECTOS TANGÍVEIS – que remete à aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Por fim, Parasuraman (2001) afirma que o método SERVQUAL é um avanço potencialmente útil se considerado como um complemento a outros avanços. Este, portanto, se trata de um modelo incompleto, que pode ser alterado de acordo com as circunstâncias e melhorado (PARASURAMAN, et al. 1991)

CRÍTICAS AO SERVQUAL

Diante de tais limitações, diversas críticas ao modelo surgiram. Babakus et. Al (1992) indicaram haver problemas na relação entre a escala de avaliação da qualidade de serviço e na medição de serviço geral feita diretamente através de uma escala de item único.

Além disso, o cálculo dos hiatos do Modelo de hiatos é meramente intuitivo e pouco conceitual. Pode-se dizer que tais resultados acrescentam poucas informações diante das que já existem. (BABAKUS e BOLLER; 1992; IACOBUCCI et al.; 1994).

Outro problema do SERVQUAL está no cálculo das expectativas. Para Teas (1993), a interpretação e a operacionalização desta é pouco lógica. Complementando, Avikran (1999) evidencia uma tendência a se medir a expectativa mais alta do que a percepção.

O item mais criticado, porém, é a utilização de duas escalas (percepção e expectativa). Para Newman (2001), Babakus e Boller (1992) e Brown et al. (1993), o uso de apenas uma proporcionaria um modelo mais simples, mais fácil de entender e mais eficaz. Brown et al. (1993) ainda questionam a aplicabilidade do SERVQUAL de maneira universal pelo fato de terem evidenciado em seus estudos que o modelo omite itens que a priori haviam sido considerados críticos. Por isso, Bresinger e Lambert (1990) recomendam que as pesquisas futuras complementem os itens SERVQUAL com “variáveis específicas do serviço em questão”, fazendo com que a validade das medições realizadas aumente.

RESPOSTAS ÀS CRÍTICAS E EVOLUÇÃO NO SERVQUAL

Numa resposta à crítica sobre a eficiência do uso de duas escalas em situações de (a) alta correlação entre as mesmas e (b) de baixa confiabilidade nas medidas de cada componente (NEWMAN, 2001; BABAKUS e BOLLER, 1992 e BROWN et al. 1993), Parasuraman et al. (1993) alegou que (a) e (b) não representam ameaça quando a operação for de “expectativa – diferença”.

Quanto à questão do cálculo de expectativa, Parasuraman et. al (1993) diz que na medida em que a pesquisa for mais bem elaborada, poder-se-á chegar a padronizações de comportamento maiores e mais seguras. Com isso, haverá maior confiabilidade no resultado.

BROWN et al. (1993) ainda foi contraditório na condição (b) (baixa confiabilidade nas medidas de cada componente). Afinal, seus estudos demonstraram forte segurança para ambas as escalas (94% para expectativas e 96% para percepções) (PARASURAMAN et al., 1993).

No que diz respeito ao critério para se estimar a validade discriminante do SERVQUAL, Parasuraman et al. (1993) diz que se deve formular as correlações de seus resultados de diferença e não-diferença com as medidas da construção teoricamente sem relação do descontento do consumidor.

2.2) DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

A distribuição física de um produto é um tipo de serviço logístico. Tendo em vista que logística é a área da administração que busca eficiência, eficácia, redução de custos controles de fluxo, estoque, produção e informação (LAMBERT e STOCK 1993); pode-se entender melhor o conceito.

Para que se possa medir a qualidade do serviço de distribuição de um produto, é necessário que se pense primeiramente no próprio processo da própria distribuição física.

Estudos acerca desta área surgiram entre as décadas de 60 e 70. Seus objetivos eram o de buscar soluções para os problemas dos altos custos logísticos que eram atribuídos ao produto devido ao transporte ineficiente (BALLOU, R. 2006).

Drucker (1962) define distribuição física como a última fronteira da área de economia de custos. Já Smykay et al. (1962) explica que a mesma pode ser amplamente definida como a área de gestão empresarial responsável pela circulação de matérias-primas e produtos acabados, além do desenvolvimento dos sistemas de movimento. Williamson et al.

(1990), por sua vez, explica a gerência da distribuição física como a relação entre a firma e o consumidor e como a representação da última etapa dentro do processo logístico.

De acordo com Bowersox (1996), o objetivo principal da distribuição física é o de providenciar estrategicamente o nível de serviço desejado pelo consumidor da forma mais econômica possível. A importância de planejar precisamente os serviços logísticos é grande, afinal, uma eventual ineficiência deste processo é visível ao consumidor (BIENSTOCK et al. 1997; SHARMA et al. 1995). Por isso, a velocidade de entrega é o item mais importante da logística de serviços. Além do tempo, o lugar é outra variável importante dentro desta área, pois garante exatidão ao serviço. (BOWERSOX, 1969)

Empresas que se destacarem em seus respectivos serviços logísticos poderão criar valor ao cliente através de sua performance (NOVACK et al. 1995), aumentar a divisão de mercado (DAUGHTERY et al, 1998), viabilizar a customização em massa (GOOLEY, 1998), afeta positivamente a satisfação do cliente (DRESNER e XU, 1995), e criam diferenças competitivas (BOWERSOX et al. 1995).

O serviço de distribuição física pode ser visto de acordo com a figura abaixo.

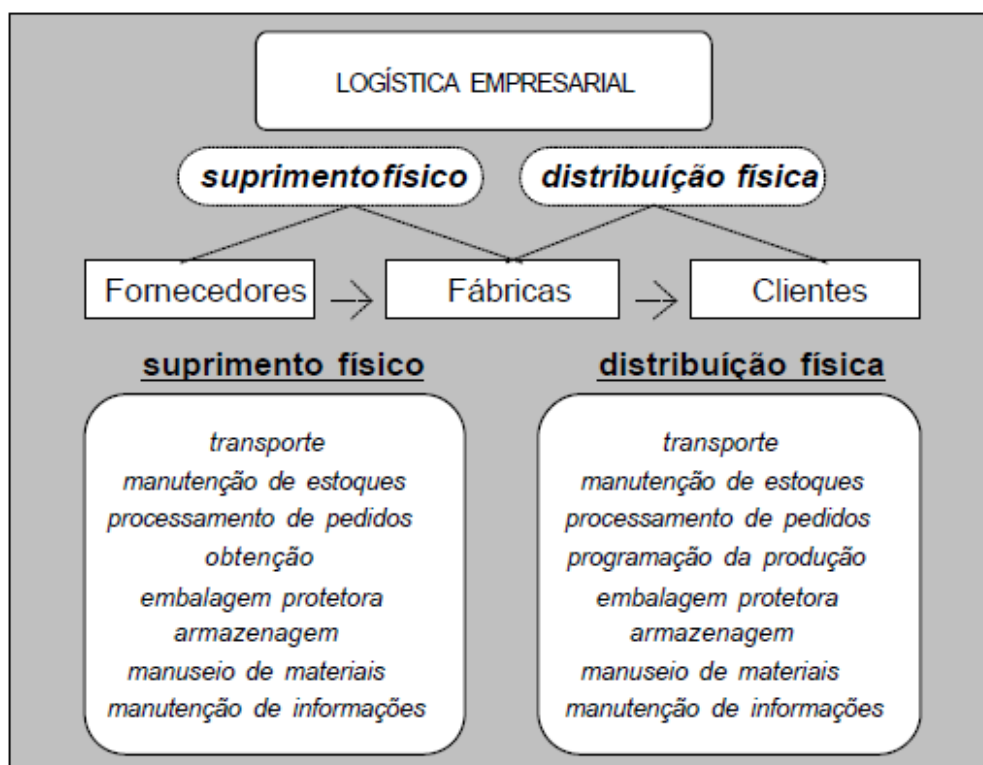


Ilustração 2 – Etapas do Serviço de Distribuição Física

Fonte: BALLOU, Ronald H. Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 1993

A Distribuição Física tem como subitens o transporte, a racionalização de estrutura, o controle sobre catálogos e o cuidado com material (WILLIAMSON et al. 1990). Adequando esta visão à figura 2, pode-se dizer que o transporte se refere unicamente ao seu homônimo na tabela. Racionalização da estrutura é ligada à programação da produção. Já o controle de catálogos diz respeito ao processamento de pedidos e manutenção de informações. Por fim, o cuidado com material envolve manutenção de estoques, embalagem protetora, armazenagem e manuseio de materiais.

Vale ressaltar que todos os itens pertencentes à logística são muito dinâmicos. Nos últimos anos, estes foram se adequando com a realidade do mundo. Neste sentido, processos de distribuição que no passado eram realizados individualmente, no presente funcionam à base de diversas interações (BALLOU, 2006). À gerência destes diversos sistemas integrados é dado o nome de Cadeia de Suprimentos.

Com isso, Ballou (2006) prevê para o futuro que TODAS as operações logísticas, tal como a distribuição física dependerão da eficiência da Cadeia de Suprimentos. Estas tendem a evoluir com o passar do tempo para que assim as empresas possam encontrar seus respectivos diferenciais competitivos. O autor, portanto, crê que a área de serviços logísticos sofrerá grandes melhorias. Junto a isso, a exigência do consumidor também aumentará, significando assim, uma contínua necessidade de evolução na maneira de se medir qualidade de serviços sobre a distribuição física de produtos.

2.3) QUALIDADE DE SERVICOS DE DISTRIBUICAO FISICA

A Fronteira entre Marketing e Logística

Tendo em vista que para se medir a qualidade de serviços de distribuição física é necessário se considerar conceitos de qualidade de serviços e de distribuição física separadamente, pode-se dizer que este estudo localiza-se em um ponto de fronteira entre o marketing e a logística.

Conforme Perreault e Russ relataram em 1974, entender as percepções do serviço de distribuição física através do ponto de vista do consumidor é um item essencial a ser enxergue para se tomar decisões dentro da área de marketing

Tendo isso em vista, Mentzer e Williams (2001) dizem que para se obter excelência nos serviços e, conseqüentemente, vantagem competitiva ao consumidor, ambas as áreas tem que estar devidamente coordenadas. Afinal, um serviço logístico satisfatório, tanto para o consumidor – que terá mais satisfação - quanto para a firma – que terá redução de custos e operacionalização mais eficiente – influenciarão diretamente a resultados de sucesso quanto à divisão de mercado, que é o principal objetivo do marketing. A logística, portanto, deve ser devidamente olhada durante a elaboração da estratégia do marketing.

A união de ambos os departamentos pode ser vista no quadro abaixo:

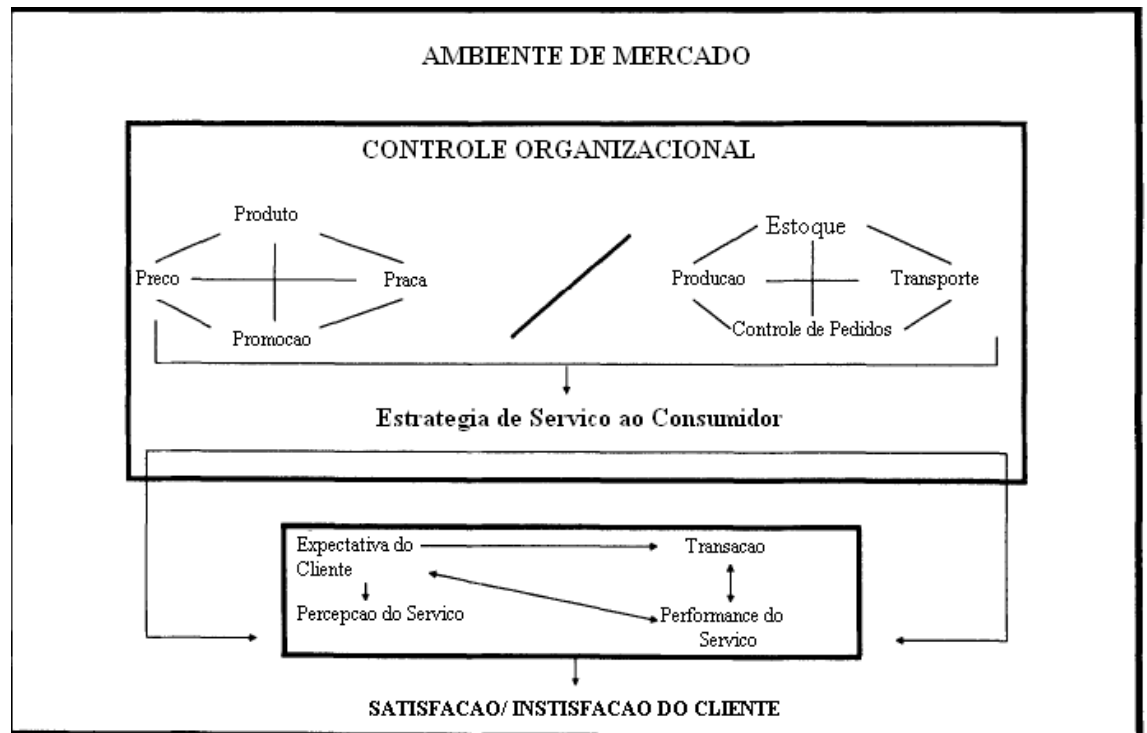


Ilustração 3 – Como o marketing se relaciona com a logística

Fonte: RINEHART, L. et al. Furthering the Integration of Marketing and Logistics through Costumer Service in the Channel. Journal of Academy of Marketing Science 17 (1): 63-71. 1989

Pode-se reconhecer a influencia do MODELO DE HIATOS proposto por Parasuraman et al (1985) na figura acima através da tentativa de se fazer uma subtração entre a expectativa e a percepção do cliente. No caso específico da Distribuição Física, a empresa que tiver a qualidade de serviço ao cliente como prioridade durante o período de transação entre as partes tenderá a ter resultados positivos, ou seja, a percepção do serviço será maior do que a expectativa (PISHARODI E LANGLEY, 1986; PISHARODI, 1987).

Através do levantamento dessas idéias, Rinehart et al. (1989) falam que seus estudos contribuíram para que se fosse dada uma atenção maior a essa fronteira. Neste sentido, eles propuseram a reavaliação da

real importância de um sistema qualificado de distribuição para o sucesso dos resultados de uma empresa.

Enquanto isso, Mentzer e Williams (2001) revelam que a qualidade de serviços logísticos deve se contextualizar como um processo de nove itens inter-relacionados de qualidade. Vale ressaltar que estes seguem a ótica do consumidor e cada um dos mesmos tem diferente importância, que varia de acordo com a ocasião.

São estes a (a) Qualidade de contato individual; (b) Quantidades de liberações de pedidos – que diz respeito a disponibilidade dos produtos aos clientes; (c) Qualidade na informação sobre produtos; (d) Ordenamento dos Procedimentos – que remetem a questão da eficiência e eficácia na ordem dos processos; (e) Exatidão dos Processos – que é a entrega do produto correto; (f) a Condição dos Pedidos – que se baseia na ausência de danos aos produtos entregues (Bienstock et al, (1997) destacam este item); (g) Qualidade dos Produtos entregues; (h) Discrepância no manuseio dos pedidos – que se refere a forma como a empresa lida com as circunstâncias de eventuais erros. Este item possui importância impar (inclusive foi reforçado por Rinehart ET al (1989)), pois se trata de uma situação em que há a necessidade da mudança de uma primeira impressão negativa dada ao cliente. Finalmente, o ultimo item é (i) a Pontualidade.

Como disseram Parasuraman et al. (1985), a impressão da qualidade do serviço somente termina de ser formada após ser dado o serviço de entrega. Isso torna claro que cada um dos nove itens atua dentro do próprio serviço logístico e que, do início ao fim, pelo menos um dos itens deve estar vigente.

Na tentativa de ordenar cada um dos itens, Mentzer (2001) os dividiu em duas etapas: Percepção da realização do pedido – referente aos itens (a), (b), (c) e (d); e percepção do pedido recebido – referente aos itens (e), (f), (g), (h) e (i). A consequência deste processo se dá no nível de percepção do cliente.

A Evolução do Serviço de Distribuição Física

O nível de qualidade do serviço de distribuição física é uma área que necessita de constantes avanços. Afinal, a realidade indica tendências de aumentos da globalização, de livres comércios e de tecnologia nos mais diversos setores. Com isso, a demanda logística será maior, mais complexa e mais importante (Ballou, 2006).

Dentro desta linha, a direção para onde a tecnologia aponta os maiores avanços é para os ramos da informação e da comunicação. Prahalad e Krishnan (1999) dizem que a tecnologia de informação adequada é uma das características mais importantes para a logística efetiva. Saura et al. (2008) também chamam a atenção para este fato, além de especificarem como estas tecnologias permitem a melhora no desempenho logístico da empresa.

Em um âmbito geral, quanto mais bem usadas forem as tecnologias de informação, maiores serão as vantagens comparativas da empresa. Afinal, por esta ser uma área extremamente dinâmica, qualquer eventual evolução representa exclusividade, nem que por pouco tempo. Essa vantagem comparativa representa maior perspectiva de lealdade do consumidor.

Analisando unicamente pela ótica da informação, o uso eficiente da tecnologia representa melhorias tanto no ponto de vista da própria firma quanto no ponto de vista do consumidor.

No primeiro caso, o uso da tecnologia da informação proporciona maior dinamismo no supply chain management. Como esta atividade integra diversos agentes, a comunicação prática e eficaz entre todos significa um grande passo para a obtenção de bons resultados (PARASURAMAN e GREWAL, 2000; CHEN e DWIEDI, 2007). Relacionando o bom uso da tecnologia da informação internamente aos nove itens de qualidade de serviço logístico supracitados por Mentzer e Williams (2001), pode-se concluir que o ordenamento dos procedimentos, a exatidão dos processos, a condição dos pedidos e a discrepância no manuseio dos pedidos apresentarão resultados melhores.

Já no segundo caso, a tecnologia da informação ajuda na comunicação da firma com o cliente, que ao se comunicar eficientemente com a empresa, se sentirá mais seguro e satisfeito. Afinal, o mesmo

saberá mais claramente onde seu pedido está, quando chega e como ele é (SAURA et al. 2008). Neste caso, dos nove itens supracitados por Mentzer e Williams (2001), a qualidade de contato individual, a qualidade na informação sobre produtos e a discrepância no manuseio de pedidos serão aqueles que apresentarão as melhoras mais diretas.

Exemplos da tecnologia da informação podem ser vistos nos diversos softwares que transmitem informações e dados logísticos automaticamente, reduzindo, assim, a eminência de erros. Programas como GPS e softwares de planejamento de rotas são alguns desses exemplos usados para o processo do transporte.

Medição da Qualidade de Serviços aplicada à Logística

A fim de se obter um maior controle e resultados mais efetivos sobre o seu desempenho logístico, uma empresa de logística precisa trabalhar com a medição deste tipo de serviço. Conseguindo lidar com um instrumento que traduza a realidade, a empresa terá maiores oportunidades para identificar eventuais pontos falhos e poder solucioná-los, adquirindo desta forma, vantagem competitiva sobre a concorrência.

Segundo Rafiq e Jaafar (2007), apesar da grande pesquisa que se tem feito em ramos associados a este, pouco se tem estudado acerca da operacionalização da medição de qualidade. Diante disso, um dos poucos autores que tem realizado regularmente um material sólido sobre o tema é Mentzer, junto a diversos colegas.

Nos primeiros trabalhos, tal como o de 1989; Bienstock, Mentzer e Bird associam diretamente o aspecto da estrutura de cinco dimensões propostos por Parasuraman et al (1985, 1988) no instrumento SERVQUAL. Estas são as supracitadas confiabilidade, prestatividade, garantia, empatia e aspectos tangíveis.

O SERVQUAL, no entanto, não pode ser integralmente utilizado para fins de medir a qualidade de serviços de distribuição física. Afinal, conforme afirma Lovelock (1983), este tipo de serviço é destinado a “coisas” e não a pessoas, pois se refere a transporte de carga. Portanto,

cabe às pessoas apenas ter uma opinião acerca das impressões do serviço.

Por isso, para Bienstock et al. (1989), o instrumento SERVQUAL, por ser dirigido a serviços prestados diretamente a pessoas, apresenta diversas limitações para ser utilizado para esses fins.

Neste sentido, houve a reflexão de que os métodos mais generalistas de qualidade de serviço propostos pelo marketing teriam que ser adaptados. Isso porque a realidade da logística tem caráter específico. De acordo com isso, Harding (1998) sugere que se dê maiores atenções a três critérios para se medir, avaliar e melhorar a qualidade de serviços de distribuição física. São estes a análise do serviço ao consumidor, a performance e os custos e tempo exigido para eventuais melhoras.

No sentido de evoluir este campo, Bienstock et al (1997) desenvolveram uma nova metodologia para que pudessem entender melhor o serviço de distribuição física. Os autores elaboraram perguntas a altos executivos variando de acordo com a resposta do entrevistado. No entanto, os questionadores sempre pediam para que os entrevistados respondessem a quatro perguntas.

1) Dê a definição sobre o serviço de distribuição física ideal.

2) Dê exemplos de satisfação e insatisfação de clientes no que diz respeito ao serviço de distribuição física.

3) Explique o que você acha do que constitui a qualidade de serviço de distribuição física.

4) Opine sobre a relevância de cada um dos itens pré-estabelecidos para se medir a qualidade de serviços de distribuição física.

Com esta metodologia, Mentzer et al (2001) desenvolveram e validaram uma escala de Qualidade de Serviços Logísticos através da análise de uma grande empresa americana de Logística (DLA).

Nesta escala, houve a subdivisão de cada um dos nove itens inter-relacionados de qualidade em três subitens, com a exceção da qualidade de informação e do ordenamento dos procedimentos, que tiveram apenas dois. Além disso, cada um desses subitens tem cinco graus de satisfação, no qual 1 representa resultado terrível e 5 representa o resultado excelente. Os itens desta escala podem ser vistos na tabela abaixo:

Escala	Item
Qualidade de contato individual	A Pessoa Destinada ao contato se esforça para entender o consumidor
	Esta pessoa soluciona os problemas
	A experiência/sabedoria desta pessoa é adequada
Quantidades de liberações de pedidos	Não há desafios para quantidades de pedidos
	Nunca há dificuldades para lidar com numero máximo de pedidos
	Nunca há dificuldades para lidar com numero mínimo de pedidos
Qualidade da informação sobre produtos	Catalogo de Informação é disponível
	Catalogo de Informação é adequado
Ordenamento dos Procedimentos	Ordenamento de Procedimentos é eficaz
	Ordenamento de Procedimentos é eficiente
Exatidão dos Processos	Cargas raramente contem itens errados
	Cargas raramente contêm qualidades erradas
	Cargas raramente contêm itens substitutos
Condição dos Pedidos	Material recebido diretamente da empresa não sofreu danos
	Material recebido por vendedores não sofreu danos
	Danos Raramente ocorrem por conta do modelo de transporte
Qualidade dos	Itens substitutos funcionam bem
	Produtos estão de acordo com as normas técnicas

Pedidos	Equipamento e/ou partes são raramente sem conformidade
Discrepância no manuseio dos pedidos	Correção de erros é satisfatória
	A forma como recebe notícia de erros é satisfatória
	Responsabilidade para lidar com a situação é satisfatória
Pontualidade	Tempo entre pedido e recebimento é curto
	Entregas chegam na data prometida
	Tempo entre pedido e pré-entrega é curto

Tabela 1 – Escala de qualidade de serviços logísticos

Fonte: MENTZER, J.T.; FLINT, D. e HULT, T. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. Journal of Marketing 65: 82-104. 2001

Rafiq e Jaafar (2007) acharam algumas limitações ao modelo proposto acima. Segundo os pesquisadores, ao elaborar a escala, todos os itens deveriam possuir três subitens. Afinal, por mais que a importância de cada item varie de acordo com as circunstâncias, cada um dos nove deve ter o mesmo nível de detalhamento.

Além disso, Rafiq e Jaafar também criticam o uso da escala de cinco níveis de qualidade. Para eles, a utilização de sete níveis proporcionaria maiores e melhores noções acerca da qualidade do serviço.

Por fim, os autores criticam o foco do estudo de Mentzer et al (2001) no processo envolvendo apenas uma empresa. De acordo com Rafiq e Jaafar, uma maior atenção deve ser dada para o processo de coordenação entre diferentes empresas. Eles, com isso, afirmam que a maioria dos processos logísticos no presente ocorre em cadeia. Reforçando este argumento, Ballou (2006) diz que a tendência para o futuro é que este processo apenas aumente.

3) Cadeia de Suprimentos na Indústria têxtil / vestuário

3.1) Caracterização da cadeia logística da Indústria têxtil / vestuário

A Indústria têxtil / vestuário apresenta importância significativa tanto em países desenvolvidos quanto em subdesenvolvidos, contribuindo para a geração de empregos e riqueza . Tal contexto torna-se válido na medida em que se analisa a alta demanda por roupas. Afinal, o uso de vestuários é essencial nas atuais condições de vida.

Devido à importância e ao tamanho dessa Indústria, a sua complexidade produtiva torna-se cada vez maior (não entendi a relação de causalidade). Empresas desse ramo buscam constantemente novas soluções, seja por vantagens comparativas de custo ou de diferenciação de produto. A alta concorrência do setor tem gerado uma tendência de aumento da cadeia de suprimentos e sua internacionalização.

3.2) Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos no setor têxtil é caracterizado pela maior quantidade de terceirizações dentro da cadeia produtiva do vestuário. De acordo com SEN (2004), o processo produtivo de uma roupa começa pela produção de fibras e fios (advindas de matérias primas), seguida pela produção de tecido (fiação, tecelagem e impressão do desenho), que por sua vez, é seguida pela fabricação da vestimenta. Os produtos seguem para os centros de distribuição, e, por fim, chegam ao consumidor final através do varejo.

Nessa cadeia, cada uma das etapas até a fabricação costuma ter a responsabilidade de empresas diferentes (Kyvik, H. 2004), além da participação das empresas fornecedoras, que atuarão no transporte entre as diferentes fases. A figura abaixo representa uma cadeia de suprimentos da Indústria têxtil / vestuário.

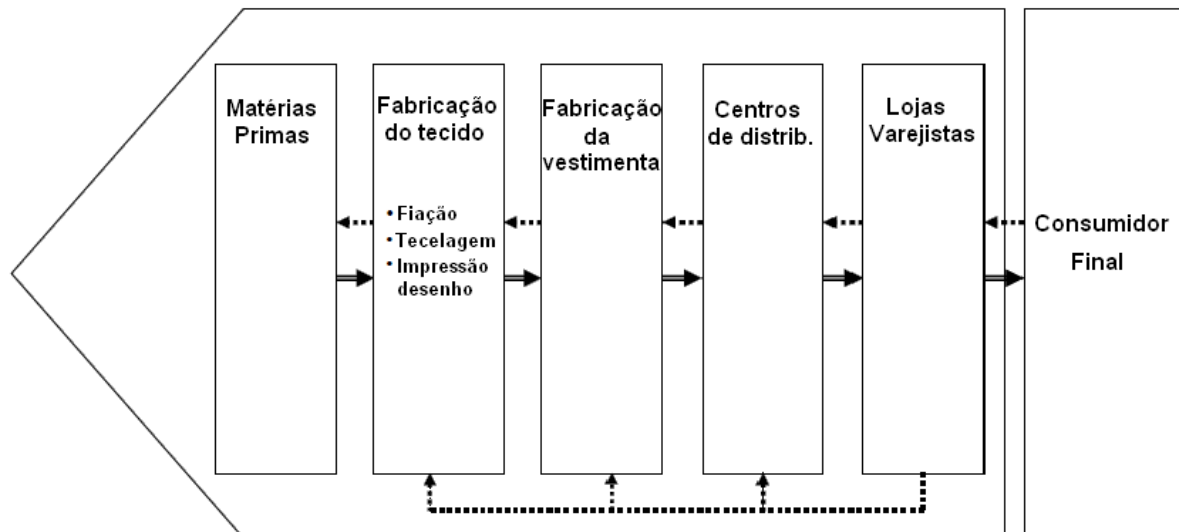


Ilustração 4 – Cadeia de Valor da Indústria Têxtil

Fonte: KYVIK, H. The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing. WTO Publications. 2004

De acordo com Bruce M. et al. (2004), as maiores empresas na cadeia de suprimentos costumam ser as de varejo. Kyvik (2004) afirma que a Indústria do varejo é mais concentrada, tendo as redes multinacionais o domínio. Aquelas que participam do início do processo da cadeia tendem a ser pequenas e com limitado poder de barganha (Werner Steng, 2001). Tal diferença proporciona às firmas uma grande dificuldade de alinhamento de objetivos. Afinal, a grande diferença entre os poderes das empresas faz prevalecer o desejo daquela que possui maior influência (Bhamra et al.; 1998).

Contrastando a isso, Ford (1980) enaltece a importância na gerência de relacionamentos entre diferentes empresas de uma cadeia. Para o autor, a construção de laços diferentes partes da cadeia deve ter o alinhamento claro de metas e proporcionar benefícios a todas as partes.

Tendo em vista que a Indústria da moda é caracterizada por constantes mudanças, suas empresas precisam segui-las (Iacocca Institute, 1991) fazendo com que a tecnologia se torne uma grande aliada das empresas no gerenciamento da cadeia. Para que esta funcione de forma eficiente, o uso de mecanismos de tecnologia da informação para dividir dados entre compradores e fornecedores é essencial. Isso permite

com que haja maior controle sobre o estoque, fazendo com que o mesmo possa diminuir para suprir a demanda (Harrisson et al. 1999).

As empresas também devem escolher qual a forma de gerenciar a cadeia de suprimentos funcionará melhor na cadeia de produção. Há diferentes maneiras de se trabalhar, variando de acordo com o foco dos produtos. Mason-Jones et al. (2000) as classifica de duas: a enxuta e a ágil. A tabela abaixo mostra como ambas são usadas.

<i>Atributos Distintos</i>	<i>Enxuta</i>	<i>Ágil</i>
Produtos Típicos	Commodities	Bens de Moda (não necessariamente roupas)
Demanda de Mercado	Previsível	Volátil
Variedade de Produtos	Pequena	Grande
Ciclo de vida do Produto	Longo	Curto
Preocupações do consumidor	Custo do Produto	Disponibilidade do Produto
Margens de Lucro	Pequena	Grande
Penas por falta de Estoque	Contratual por longo prazo	Imediato e volátil
Política de aquisições	Comprar produtos	capacidade de atribuir
Enriquecimento de Informações	Bastante desejável	Obrigatório
Mecanismo de Previsão	Algoritmico	Consultativo

Tabela 2 – Características das Cadeias de Suprimentos Enxuta e Ágil

Fonte: MASON-JONES, R. et al. Engineering the leagile supply chain. International Journal of Agile Management Systems. 2000

A heterogeneidade da Indústria da moda faz com que ambas as técnicas possam ser usadas em diferentes contextos. Mason-Jones et al. (2000) defendem que a agilidade deve ser utilizada no início da produção, enquanto a técnica enxuta deve ser usada nas etapas finais. Esta eventual mistura de técnicas leva a classificação de *Leagile* (Bruce M. et al, 2004).

Um dos principais fatores que se leva em conta na hora de escolher qual técnica deverá ser utilizada é o tipo de moda com que a empresa trabalha. Segundo Fisher (1997), o tipo de produto que a companhia tem como foco não afeta somente o ciclo de fabricação e intensidade do design, como também na estratégia de produção. Já Akesson et al. (2007) afirmam que há grande necessidade para as firmas aplicarem estratégias de compras baseadas em suas verdadeiras características, tendo em vista que elas têm diferentes exigências e pré-requisitos. Diante disso, o U.S. Office of Technology Assessment (1987) classifica três tipos de moda existentes, que podem ser vistos como o produto foco da empresa: Alta Moda, Moda Básica e Moda Sazonal.

Alta Moda

A alta moda é caracterizada pela baixa vida média do produto, que é vendido dentro de um período de dez semanas (Sen, A.; 2004). Pelo fato de roupas de alta qualidade precisarem de técnicas e ativos especializados, além de terem altos custos de matérias primas, firmas que atuam dentro desta modalidade preferem atuar próximas ou dentro de seus próprios território (Bolisani, E.; Scarso, E.; 1996). Como a maioria das empresas de Alta Moda são de países desenvolvidos (locais com custos de produção mais caros), estes compensam tal fraqueza na concentração às respostas rápidas de tendência e na entrega flexível pelo território doméstico. Tendo em vista o foco na diferenciação, a alta velocidade na captação das tendências representa uma grande vantagem comparativa, pois permitirá com que se possa haver mais lançamentos de produtos, com menor número de cópias. Isso dá a oportunidade da empresa trabalhar com menores estoques (Bruce, M. et al.; 2004).

Quanto mais elevada for o grau de moda da empresa, mais a mesma terá o desafio de lidar com a baixa previsibilidade da demanda. Fernie e Sparks (1998) citam também que a agilidade do processo obriga tais organizações a adotarem muitas vezes a aquisição por impulso.

Moda Básica

A moda básica representa a camada mais inferior das modas. Seus produtos são os de mais alta vida média, podendo ser vendidos durante o ano inteiro (Sen, A.; 2004). As roupas básicas não possuem técnicas apuradas de produção. Por isso, pode-se haver maior mecanização do processo.

Pelo fato do produto possuir uma alta vida média, empresas que lidam com este produto não buscam a grande vantagem comparativa através da diferenciação. Pelo fato dos produtos não possuírem um grau de inovação tão elevado quanto os da alta moda, as empresas procuram vantagem competitiva nos custos de produção. A agilidade e a resposta rápida já não são os itens principais. A demanda pela moda básica tem alto nível de previsibilidade, fazendo com que a formação de estoques seja mais aceita, além de permitir com que se trabalhe com menores variedades de produtos.

Tais características fazem com que as firmas do ramo da moda básica promovam uma maior globalização na cadeia produtiva. De acordo com Jones (2002), muitas empresas compram componentes de outros países e/ou implantam seu chão de fábrica naqueles que apresentarem vantagens de custos.

Moda Sazonal

A moda sazonal representa o meio termo entre os dois extremos supracitados. A vida média do produto oriundo deste tipo de moda é de 20 semanas (Sen, A.; 2004).

A busca da vantagem competitiva da moda sazonal também está focada no custo. No entanto, as empresas do ramo ainda têm preocupações com a agilidade e a rapidez de respostas a tendências. Dessa maneira, as firmas do ramo procuram adaptar-se a tal realidade adotando a globalização, mas tentando sempre estabelecer suas operações em países que aliam baixos custos (não necessariamente os menores) e proximidade geográfica.

3.3) Globalização da cadeia produtiva

A diversidade da Indústria têxtil / vestuário permite com que a cadeia produtiva possa se estabelecer em diferentes países. Para as empresas, cada país pode apresentar diferentes vantagens de custo. Além dessas vantagens, os fabricantes são influenciados a implementar as operações internacionais de terceirização, também devido ao desejo de estabelecer uma presença no mercado externo (Humphreys et AL;1998).

Diante dos diferentes motivos, elaboraram uma tabela que explica mais detalhadamente a globalização dentro da estratégia de fabricação na Indústria têxtil / vestuário.

ESTRATÉGIA DE FABRICAÇÃO INTERNACIONAL		
Por que?	Onde?	Como?
<i>Motivos são:</i>	<i>Localidade depende de:</i>	<i>Por:</i>
Busca por recursos naturais	Onde houver recursos e capacidade	Número, tamanho e especialização de plantas
Busca por novos mercados	Onde houver baixos tempo de entrega e custos logísticos	Autonomia de unidades e mecanismos de coordenação
Busca por eficiência global	Onde houver baixas barreiras tributárias e governamentais	Forma de seleção de investimento estrangeiro
Busca por ativos estratégicos complementares	Onde houver proximidade Cultural/Organizacional	Alocação de equipamento tecnológico
CONFIGURAÇÃO INTERNACIONAL DOS SISTEMAS OPERACIONAIS		

Tabela 3 – Estratégia de Fabricação Internacional

Fonte: BOLISANI, E. e SCARSO, E. International manufacturing strategies: experiences from the clothing industry International Journal of Operations & Production Management 16 (11): 71-84. 1996

As empresas devem analisar os critérios expostos na tabela para escolher os países que julgarem mais vantajosos para implantarem fábricas. Cada um dos quatro itens de cada uma das três colunas (motivos, localidade e forma) terá um peso diferente no processo de critério de acordo com o foco da companhia.

O contexto da globalização também faz com que os fornecedores ganhem importância dentro do processo. As empresas precisam melhorar

continuamente as operações de suas cadeias de suprimentos e, ao mesmo tempo, adicionar novos fornecedores à própria cadeia (Cleeland et al.; 2003). Diante disso, cabe aos fornecedores o desafio de distribuir com qualidade os produtos. Teng e Jaramillo (2005) julgam o suprimento como uma das principais variáveis para a seleção do fornecedor.

3.4) Distribuição no Setor Têxtil

Dentro da fábrica de roupas, peças montadas são rotuladas, embaladas e geralmente enviadas para um armazém. Depois, as mesmas são enviadas para os armazéns das redes varejistas. Quando um lote de roupas é distribuído, o mesmo pode ir a um depósito central ou a um centro de distribuição e depois ser “quebrado” e redistribuído a lojas varejistas individuais. Centros de distribuição são fisicamente menores que os grandes depósitos, porém são mais automatizados (KYVIK, A. 2004). Alternativamente, os produtos podem ser transportados diretamente a lojas particulares, sem serem estocados em qualquer depósito ou centro de distribuição. Com isso, os mesmos já precisam estar prontos para serem vendidos (com rótulos e etiquetas de preço inseridos adequadamente, além de já estarem nos cabides) (SEN, A. 2004). O recebimento de mercadorias de um fornecedor ou de um centro de distribuição geralmente é planejado para ir diretamente às prateleiras das lojas. Esta prática requer confiabilidade entre ambas as partes

Cada um desses métodos apresentam custos e qualidade de funcionamento crescentes, respectivamente. Caberá às redes de varejo pesar os prós e contras de cada um, priorizando seu foco, para escolher aquele com que irá trabalhar.

4) Estudos de Caso da bibliografia

4.1) Estudo de Caso – Empresa “A”

Bruce et al. (2004) menciona no primeiro estudo de caso, referindo-se a uma empresa que utiliza na maior parte de seus negócios a cadeia

de suprimentos enxuta. A firma “A” é uma pequena empresa de fornecimento de roupas femininas situada no Reino Unido e opera desde 1968, possuindo 16 empregados. O negócio começou basicamente como um atacado sob o sistema de “cash and carry” (sistema no qual o próprio cliente escolhe o produto e o carrega), mas pelos últimos quatro anos, tem desenvolvido sua própria gama de vestuário. A lista de produtos consiste em roupas femininas para a moda de mercado de massa, ou seja, moda básica. Com a troca para a fabricação própria, a companhia teve que investir nas habilidades de design e atualmente possui quatro empregados deste setor em período integral. A cadeia de suprimentos é mostrada na figura 1.

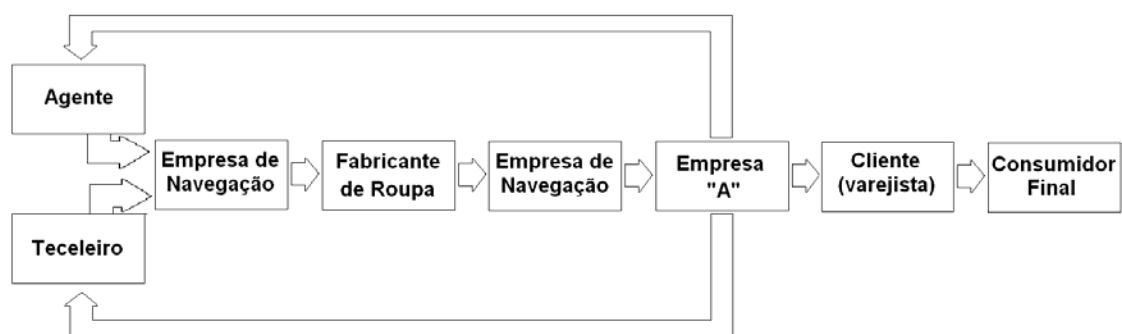


Ilustração 5 – As etapas do produto da Empresa “A”

Fonte: BRUCE et al. Lean or agile – A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? International Journal of Operations & Production Management 24 (2): 151-170. 2004

A empresa não produz qualquer artigo têxtil, sendo esses comprados de fabricantes - diretamente ou através de agentes localizados em Londres. A firma reconheceu a importância da fabricação elaborada em outros países para se manter competitiva. No entanto, o tempo total do processo aumentou e as dificuldades para o estabelecimento de comunicação sobre eventuais mudanças de design se tornaram consequência inevitável para esta troca estratégica. Dessa maneira, a garantia do sucesso da empresa depende de sistemas para melhorar a eficiência.

Importação e Fabricação

Tanto a aquisição de tecidos quanto o acabamento das roupas têm que ser comprados a fornecidos em acordos de prazos apertados. A firma “A” faz a aquisição da maioria de seus tecidos do Extremo Oriente. Muitos desses negócios são estabelecidos através de agentes intermediários, que oferecem melhores preços do que a compra direta. Isso também permite com que sejam corrigidos com maior facilidade eventuais problemas que possam ocorrer. A maioria das roupas são fabricadas no Chipre e em Marrocos, com o restante sendo trazido do próprio Reino Unido. Essa escolha de locação foi uma decisão estratégica e o tempo total do processo é de aproximadamente três a quatro semanas mais curto do que aquele referente aos fornecedores localizados no Extremo Oriente. Como qualidade também é um item importante para a empresa, o Leste Europeu não foi uma escolha possível devido a experiências anteriores com produção de baixa qualidade.

Tempo de processo

A Empresa “A” elaborou sistemas eficientes para permitir o controle do processo de fabricação para a “resposta rápida”. O processo inteiro do planejamento e agendamentos evidenciam o dia em que as roupas precisam ser entregues ao cliente. Um ponto de interrupção definitivo existe após os clientes não receberem essas entregas. Tais datas são usadas para estabelecer quando os tecidos têm de ser entregues ao fabricante de roupa. Isso depende de onde as roupas estão sendo fabricadas. Se tiverem sido no Marrocos ou no Chipre, o tempo do processo é de seis semanas e se forem no Reino Unido, o mesmo dura quatro semanas. A produção de tecidos no Extremo Oriente leva o tempo de oito semanas: quatro de produção e outras quatro de transporte. O Design e a escolha de cores e estilo do tecido – processos que ocorrem dentro da própria empresa - duram mais quatro semanas. A Companhia está girando seus produtos a cada dezoito semanas para atender as mudanças de demanda de sua moda.

O fluxo da cadeia, com respectivos tempos de processos é explicado na figura

2.

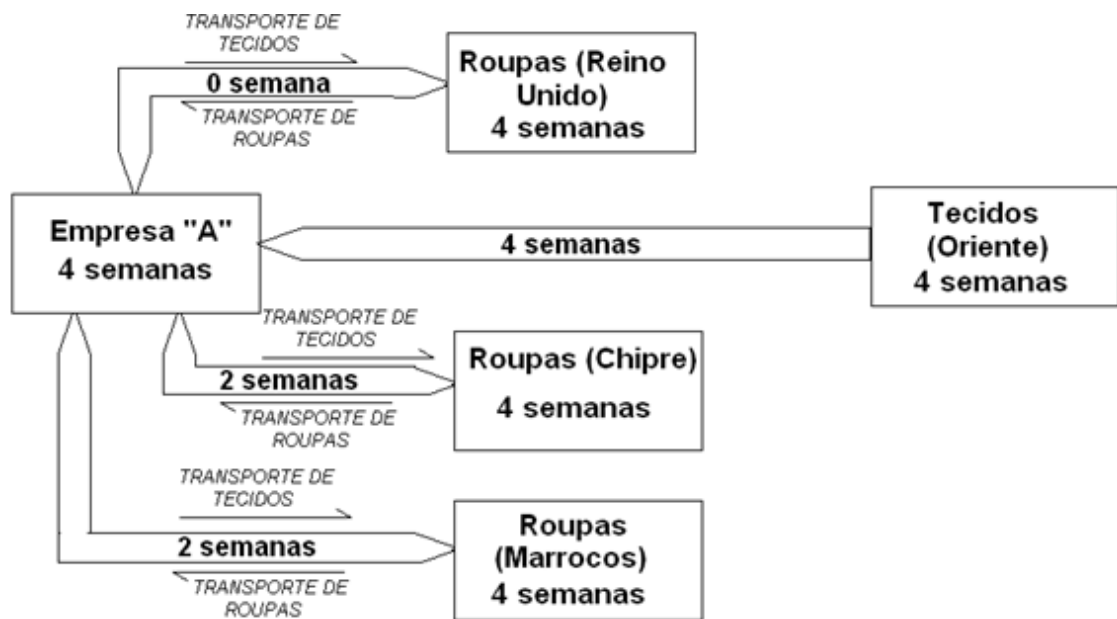


Ilustração 6 – Tempos e países da cadeia de suprimentos da Empresa “A”

Fonte: BRUCE et al. Lean or agile – [A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?](#) International Journal of Operations & Production Management 24 (2): 151-170. 2004

Automatização dos processos

A Empresa investiu em um novo sistema online que permite a monitoração dos estágios de desenvolvimento de cada lote de tecido e roupas. Há um sistema computadorizado também para o design dos tecidos. Mesmo com a disponibilidade de sistemas online, a firma comunica-se com os fabricantes de tecido instalados no Extremo Oriente ainda essencialmente por via postal. Isso faz com que a operação seja pouco segura. Por isso, para melhorar a eficiência de comunicação, a Companhia pretende ter no futuro os seus parceiros aderindo ao mesmo sistema.

Controlando o sistema de produção

Erros são custosos e a Empresa “A”, com o intuito de prevenir que ocorram, teve que mudar alguns sistemas operacionais. No passado, a companhia demandava exageradamente de seus fabricantes e, com isso, a qualidade do serviço ficava comprometida – os prazos não eram respeitados. O “efeito dominó” gerado por isso era potencialmente prejudicial às relações que a empresa cultivava com seus clientes, que poderiam ser quebradas. A firma possui um cronograma para identificar exatamente o quanto de trabalho cada fábrica terá de ter com uma base semanal. Mesmo parecendo ser útil em sua forma manual, o método poderia ser mais eficiente se automatizado. Esse, então, é o próximo passo da mudança.

A companhia tem duas empresas transportadoras diferentes, uma no Marrocos e outra no Chipre. Essas empresas transportam tudo aos fabricantes, incluindo tecidos, botões, fios e sacolas. Até recentemente, os estoques vindo de Chipre eram finalizados em Londres. Isso ocorria pelo fato de ser mais barato o voo de roupas dobradas e encaixotadas, para em seguida as mesmas serem colocadas em cabides na Grã Bretanha do que serem transportados em cabide do Chipre. No entanto, tal situação criou um obstáculo : a Empresa “A” negociou recentemente um acordo com os transportadores para que carregassem as roupas em cabides. Atualmente, o fabricante terceirizado realiza o processo de fabricação, incluindo a discriminação dos custos do material. Este é um outro problema para a firma porque a obriga a confiar nos custos estimados do fabricante, sendo que esses podem estar dentro de 5% do custo real. Entretanto, há objetivo de se tornar capaz de controlar o processo de custeio em acordo com as empresas parceiras.

Relacionamentos

A Empresa 1 consegue enxergar os benefícios da construção de bons relacionamentos com clientes e fornecedores/supridores. Isso mostra o quão crucial é para ambas as partes do relacionamento que cresçam juntas. No entanto, como um fabricante de pequenas proporções, ocorre demasiada dependência em cima de um pequeno número de

grandes clientes. Este fato faz com que haja vulnerabilidade, na medida em que os clientes têm o poder de barganha maior dentro da relação. A firma toma medidas para manter essas parcerias de maneira positiva e procura, em um movimento estratégico, não ter trabalho extra em caso de comprometimento de relações atuais ou futuras.

Sumário

A Empresa “A” tem conseguido se manter competitiva em um mercado no qual muitas empresas de pequeno porte encontram dificuldades de sobrevivência. Isso é um resultado direto da decisão de terceirizar e fabricar em outros países. A firma tem que lidar com produtos de baixo ciclo de vida e rápida reposição e consegue isso através de uma gerência flexível de sua base de suprimentos. No caso, utiliza-se o mix de empresas conterrâneas (inglesas) e não conterrâneas. O sucesso pode ser notado a partir do interesse contínuo de novos e influentes varejistas da moda.

No entanto, este resultado positivo não veio facilmente. A companhia teve que se reorganizar nos setores de fabricação e organização através de investimento em automatização. Isso para que pudesse realizar com sucesso as etapas nos outros países. Entretanto, para tal processo ser usado com alta vantagem, sistemas semelhantes precisarão ser introduzidos aos fornecedores e supridores, permitindo a comunicação mais veloz. As relações que a empresa construiu tanto com clientes como com esses outros agentes do mercado são fortes. Com isso, as estratégias futuras da Empresa “A” podem ser melhoradas em termos de expansão.

Análise

Uma das forças da Empresa “A” é o seu relacionamento com firmas de outros países. Tendo em vista que a companhia tem como produto principal itens pertencentes à moda básica, a vantagem comparativa a ser buscada deve ser a aquela ligada aos custos. Ao comprar tecidos do

Oriente e roupas do Chipre e do Marrocos, parte dessa vantagem é adquirida. Este ponto ganha mais validade se for levado em conta o porte da Empresa. Empresas de pequeno porte têm maior dificuldade para realizar tais operações. Outra força que ajuda a firma a diminuir seus custos de produção é a sua relação com os agentes. Ao usar intermediários em suas aquisições, a firma consegue preços melhores do que conseguiria se comprasse diretamente da outra empresa, além de conseguir evitar mais erros.

A política de bons relacionamentos com outros membros da cadeia de suprimentos também permite à Empresa “A” melhores oportunidades de negócio. Ao contar com a fidelidade e a confiança de firmas aliadas, será possível reduzir mais custos com negociações que firmem preços mais vantajosos.

Além disso, o investimento feito na automatização permitiu à Empresa “A” a obtenção de maior controle sobre o processo operacional que ocorre dentro da própria firma. A automatização faz com que seja possível obter melhores previsões e projetos sobre o futuro. Ainda tendo em vista que a empresa é pequena, as dificuldades para tal medida foram ainda maiores do que seria para empresas grandes. Por isso, a automatização deve ser vista como uma força que a firma tem dentro da indústria.

A automatização de processos, no entanto, não existe dentro da cadeia. O meio de comunicação entre as empresas é ineficiente, tendo em vista, por exemplo, que em alguns casos apenas o meio postal é utilizado. Isso faz com que a probabilidade de erros seja grande. Ao trabalhar sob uma maior hipótese de erros, a empresa tem processos mais lentos, o que diminui a capacidade de produção. Conseqüentemente, a capacidade de receita também diminui.

Um problema trazido pelas operações envolvendo outros países é a demora dos processos. Ao todo, aquisições feitas do Extremo Oriente demoram oito semanas para chegarem ao destino final e aquisições feitas do Chipre e Marrocos demoram seis semanas. Se todas as operações fossem feitas no Reino Unido, o processo duraria apenas quatro semanas, que é o tempo da produção. Por causa do longo tempo entre o

pedido e a chegada dos produtos, a empresa necessita trabalhar com previsões de maiores prazos, reduzindo assim, a confiabilidade das mesmas.

Já em relação a contratos passados, a Empresa “A” encontrou ineficiências em relação à transportadora que traz as roupas do Chipre. No caso, a firma havia assinado um acordo em que a companhia parceira traria os produtos diretamente no cabide. No entanto, seria mais econômico para Empresa “A” que a própria o fizesse no Reino Unido. Por isso, ocorre ineficiência de custos nessa etapa da cadeia. Além disso, há dificuldades na previsão de custos do processo, representando mais uma fraqueza.

Diante disso, o principal desafio da Empresa “A” é o de melhorar a comunicação com as outras empresas da cadeia. O aumento contínuo da tecnologia no setor de comunicação é uma realidade e tem se tornado cada vez mais acessível a todos. Por isso, a firma necessita enxergar essa tendência como uma oportunidade para melhorar a comunicação que tem com o restante da cadeia. Ao estabelecer isso, o controle sobre a produção geral aumentará, permitindo com que se torne possível menos desperdícios e falhas de comunicação.

Em relação ao tradeoff envolvendo a relação com as companhias de outros países, a Empresa deve enxergar maior vantagem ao fato de que tais operações reduzirem os custos. Apesar de isso fazer com que se demande mais tempo, o fato de se trabalhar com moda básica permite com que as demandas sejam mais previsíveis. Portanto, as falhas de planejamento motivadas pela demora no processo acabam sendo menos relevantes do que as vantagens trazidas pelas mesmas.

A Empresa “A”, portanto, deve sempre tomar medidas que busquem a vantagem comparativa nos custos. Tendo em vista que a maioria das empresas pequenas do ramo não têm vida longa, seu tempo de mercado já demonstra o quanto tem tido sucesso em sua vida. Para continuar nesse rumo, a firma precisa enxergar as oportunidades para poder continuar obtendo resultados positivos em sua administração.

4.2) Estudo de Caso – Zara

No segundo caso, Craig et al. (2004) menciona um estudo de caso que engloba a varejista de vestuários Zara. Exemplifica-se a partir deste uma cadeia de suprimentos ágil. Além disso, os autores fazem recomendações e análises sobre a situação da rede.

O mercado global de roupas é uma Indústria impulsionada pelo consumidor. Além disso, novas tecnologias e a globalização permitiram um maior acesso à moda por parte dos consumidores. Como resultado, estes estão mudando, a concorrência é feroz e as empresas estão se esforçando para encontrar tais demandas. A Zara, uma empresa espanhola pertencente à Inditex, é uma varejista que tem conseguido novas conquistas nessa Indústria. Com suas estratégias únicas, sua vantagem competitiva é a sustentabilidade. Sob o intuito de manter tal vantagem e crescimento eles devem enfrentar certos desafios comuns a tradicionais varejistas desse ambiente.

Análise Financeira e Comparação

Para provar que a Zara tem a perspectiva de crescimento sustentável no mercado internacional de roupas, é importante entender e comparar as diferenças financeiras da Inditex, a Empresa Mãe, com seu maior competidor. No caso, Hennes e Mauritz (H&M), é considerado o competidor mais próximo, tendo também números que indicam diferenças chave. H&M se difere da Zara porque terceirizam de outros países toda a sua produção, tem maiores gastos com marketing e tem a estratégia de ser orientada pelo preço. As semelhanças chave entre essas duas empresas vêm do fato de serem européias, são varejistas da moda de baixos preços e têm uma forte estratégia de expansão internacional.

Seus status financeiros são comparáveis. Suas receitas operacionais líquidas são mais próximas uma da outra do que as da Benneton ou da Gap, assim como seus lucros líquidos. A melhor maneira de comparar financeiramente Inditex a H&M é através do uso de taxas e não apenas de avaliações visuais de suas demonstrações financeiras dadas. A taxa atual mostra que para cada euro em um débito de curto prazo, Inditex em 1,02 milhões de euros em ativos circulantes. H&M, no entanto, tem 3,4 milhões de euros em ativos circulantes para cada euro em débito de curto prazo.

Com isso, conclui-se que a Inditex tem menor liquidez, possivelmente por possuir mais ativos fixos e por esvaziar seus estoques com rapidez. Para ajudar esta dedução, o giro de estoque foi calculado na Inditex como 4,42 por ano. Isso não significa, no entanto, que H&M é mais eficiente devido a sua maior liquidez. H&M não faz bom uso de seu capital, pois capital não investido não gera retorno. Seus estoques excessivos podem ser o fator principal para isso. Afinal, a empresa não possui instalações fabris e tem que estocar seus produtos em um armazém.

A margem de lucro operacional foi calculada para medir a eficiência dos lucros de cada empresa por euro de venda. Os resultados da Inditex e da H&M foram de 21,6% e de 13,1%, respectivamente. Isso demonstra maior eficiência por parte da primeira. A maior receita operacional por parte da Inditex é um resultado de sua estratégia de manter seus custos de bens vendidos e gastos operacionais bem menores do que a H&M. Além disso, a diminuição de custos é proporcionada pela produção própria, por menores gastos com propaganda e pela manutenção de um número eficiente de empregados por loja. Enquanto a H&M possui apenas 771 lojas, a Inditex possui 1284. No entanto, as médias de empregados por loja são de 29,7 e de 20,8, respectivamente. A alta média por parte da primeira tem como motivo o alto custo dos produtos vendidos.

Há uma disparidade entre o capital de giro – o dinheiro disponível para cumprir com obrigações atuais - da Inditex e da H&M. A primeira tem apenas 20 milhões enquanto a segunda possui 1,035 bilhões de euros. Isso ocorre pelo fato da Inditex investir mais do que a H&M em ativos permanentes – possui 1,228 bilhões de euros em propriedades, plantas e equipamentos, comparados a 661 milhões de euros no caso da H&M. Ter uma pequena quantia de capital de giro pode prejudicar uma empresa no sentido de afetar a capacidade da mesma de cumprir com as obrigações que possam surgir.

Comparada à H&M, a Inditex é eficiente em sua economia operacional pelo fato de possuir maiores margens. Suas margens de lucros operacionais são aproximadamente 1,5 vezes maiores do que as do concorrente. Já sua relativa eficiência de capital é menor devido ao fato do seu capital de giro e seus lucros por loja serem bem menores do

que os do concorrente. Enquanto o seu lucro operacional por loja é de 54,8%, o do concorrente é de 76,4%. Isso ocorre porque a Inditex está construindo mais lojas baseando-se em projeções e valores futuros antecipados. Na medida em que suas margens de lucro são altas, será permitido com que haja crescimento sustentável porque haverá disponibilidade de dinheiro para investimentos e pagamentos de despesas.

Vantagens estratégicas

A Zara tem conseguido alcançar excelentes resultados financeiros devido a suas competências essenciais que proporcionam uma cadeia com uma vantagem competitiva sobre varejistas tradicionais da indústria. Geralmente, um varejista tradicional como a Express da Limited Brands (um grupo varejista americano do topo) terceiriza toda sua produção enquanto foca nas atividades de distribuição e vendas dos bens. Isso ocorre pelo fato de que a indústria global de roupas tende mais a ser de trabalho intensivo do que de capital intensivo. Varejistas da moda e fabricantes de roupas estão sempre buscando os menores custos através da produção terceirizada em países em desenvolvimento: estes possuem menores custos de chão de fábrica. Por outro lado, a Zara desenvolveu uma cadeia que funciona em ordem diferente e vem fazendo grande sucesso. A empresa trabalha durante toda a cadeia de valor e, dessa forma, possui grande integração vertical. Além disso, diferentemente do tradicional da indústria, a Zara trabalha com capital intensivo.

Tal integração vertical permite à companhia o desenvolvimento de uma forte estratégia de merchandising. Esta faz com que a Zara crie um ambiente de escassez e oportunidade, assim como um sistema de moda rápida. A empresa fabrica 60% de seus próprios produtos. Por produzir “em casa”, a Zara consegue ter flexibilidade em sua gama de produtos, quantidade e frequência de novos estilos que fabrica. Além disso, 85% dessa produção ocorre durante a própria temporada, que faz com que a cadeia constantemente proporcione aos clientes finais produtos muito atualizados. Varejistas tradicionais carecem dessa flexibilidade: são obrigados a fazer os pedidos aos fabricantes com, no mínimo, 6 meses de antecedência.

A produção caseira da Zara cria intencionalmente um rápido giro de seus produtos, afinal seus estoques são pequenos e controlados. Com isso, cria-se o ambiente de escassez e oportunidade nas lojas. Este ambiente também aumenta a frequência e a rapidez com que consumidores visitam as lojas para comprar. Os clientes regulares sabem que novos produtos são introduzidos a cada duas semanas e provavelmente não estarão mais disponíveis no dia seguinte. Com isso, a escassez permite com que haja maiores taxas de vendas a preços cheios. Essa estratégia minimiza o custo total porque reduz entre 15% a 20% o número de liquidações se comparados a varejistas convencionais.

Além disso, o sistema de resposta rápido da Zara, composto por recursos humanos e tecnologia da informação, permite com que haja melhor resposta à demanda do que seus competidores. A empresa, que tem foco no cliente, dá maior ênfase à agilidade na produção do que a eficiências de fabricação. Tem grande importância para a companhia a velocidade de informação sobre o que os consumidores desejam aos designers de produtos. Por isso, a Zara tem times de recursos humanos, tanto no varejo quanto no ambiente de fabricação, que atuam exclusivamente para atingir esse objetivo.

No caso do ambiente de fábrica, os times responsáveis pelo desenvolvimento de produtos precisam estar a par daquilo que ocorre em feiras de alta moda e exposições para poderem transmitir as últimas tendências nos produtos. Também durante a temporada, esses times pesquisam constantemente o mercado através de viagens a universidades e boates pelo mundo para captar preferências.

Já no ambiente de varejo, os gerentes e vendedores precisam fazer análises de vendas, ciclo de vida dos produtos e transmitir as tendências da loja aos designers. Isso permite que os estilistas na Espanha desenvolvam os produtos corretos dentro da temporada para atender os desejos da demanda. A transferência dessa comunicação ocorre de maneira acelerada pelo software de TI que foi especificamente projetado para os negócios da Zara.

A estratégia da rápida comunicação é eficaz devido à sua gerência e à sua cultura corporativa. Amâncio Ortega, fundador da Inditex, ainda

possui 60% de partes da Zara. Ele conseguiu transmitir corretamente os valores da empresa, que são: liberdade, perfeccionismo, responsabilidade, rapidez, flexibilidade e respeito aos outros. Isso criou uma cultura corporativa autônoma. Além disso, este ambiente também permitiu com que a companhia trabalhasse horizontalmente, preferindo sempre a comunicação aberta à hierárquica. Devido a isso, os gerentes da Zara trabalham em times nos países onde a cadeia localiza-se. Estas equipes de divisão na sede são compostas por um gerente chefe no país, que se comunica constantemente com gerentes locais e também com a alta gerência. O fluxo assíduo de informação entre gerentes faz com que a empresa possa entender melhor ainda o que os consumidores querem.

Além disso, a distribuição centralizada providencia à cadeia uma vantagem competitiva por minimizar o tempo de produção de seus bens. Os produtos fabricados internamente ou externamente vão a um centro de distribuição. Tal operação tem custos eficientes porque os centros de distribuição são próximos das fábricas. Lá, os produtos são inspecionados e imediatamente transportados, tendo em vista que há a preferência pelo transporte ao armazenamento. Então, para aumentar a velocidade de entrega, os produtos são protocolados por zonas de tempo e transportados por ar e terra. Os tempos médios de entrega, dentro e fora da Europa são de, respectivamente, 24 e 48 horas.

A Zara também tem uma vantagem sobre os competidores por ter poucos custos em divulgação. Enquanto seus gastos giram entre 0% e 3%, seus competidores gastam entre 3% e 4%. Esta política de baixos custos em divulgação reduz os gastos totais, fazendo com que a expansão global seja mais econômica. Isso também significa que a empresa depende principalmente da imagem proporcionada por suas lojas. Por isso, há um departamento que trabalha exclusivamente na aquisição global de imóveis valorizados. Além disso, o departamento também se responsabiliza pelo freqüente número de mudanças no layout nos ambientes, assim como na criação de uma configuração padrão a todas as lojas globalmente. A Zara se propõe a passar uma imagem elegante a seus consumidores.

Por possuir uma grande parcela do mercado global, a Zara tem a vantagem internacional sobre seus competidores. Isso ocorre porque a empresa não define seu público por segmentações de idades e estilos, como fazem as principais redes. Em vez disso, a companhia se propõe a atingir um mercado de jovens que curtem e são sensíveis à moda. Hoje, pessoas ao redor do mundo têm maior acesso à moda. Com isso, este setor se tornou mais padronizado e a Zara se aproveita disso para buscar a maior rapidez em captação de tendências. Por isso, entre 80% e 85% de seus produtos pertencem a tais tendências padronizadas. Por isso as equipes de marketing da empresa acreditam que se um produto é bem vendido em Nova York, também será bem vendido em outras capitais da moda, tais como Milão, São Paulo ou Madri.

Desvantagens Estratégicas

Mesmo com a Zara tendo sucesso em seu original modelo de negócios, a empresa também encontra algumas desvantagens que podem afetar seu crescimento sustentável. Por ter tal modelo, as fraquezas da Zara também são pouco convencionais, se comparadas à indústria. A empresa é responsável por 86% da parcela total da Inditex - um resultado impressionante, tendo em vista que a organização ainda possui outras sete cadeias. Com isso, Inditex prioriza seu capital à Zara. Isso gera grande dependência, fazendo que, numa eventual crise da empresa, o grupo ficará bastante afetado, tendo suas estratégias que serem completamente reformuladas.

A Zara também encontra dificuldades para entrar no mercado de roupas americano. Isso talvez ocorra pelo fato de gostos americanos serem diferentes dos europeus. No entanto, mais importante que isso é que a Zara ainda não conseguiu implementar uma estratégia de cadeia de suprimentos no país tão eficiente quanto na Europa. Em seu continente de origem, a empresa possui grande produção, eficiências de distribuição e rapidez. Já na América, ainda não houve grandes investimentos em sistemas de distribuição. Isso gera ameaças a suas vendas no país. Por isso a empresa pode vir a ser um exemplo de deseconomia de escala. Isso significa que mesmo estando empenhada no rápido suprimento, a

Zara pode não conseguir fazer o fornecimento a mais localidades por seu modelo logístico centralizado.

Outra fraqueza gerada pela estratégia é o fato da integração vertical muitas vezes inibe a economia de escala, fazendo com que a empresa não consiga fazer produção em alta escala, o que reduziria custos. A Inditex também tem que conviver com seus altos investimentos em capital e suas cadeias, além de financiar suas técnicas e tecnologias. O rápido lançamento de novos produtos também faz com que a cadeia seja mais custosa. Isso faz com que empregados devam ser treinados para usarem novas técnicas de fabricação. Os concorrentes não costumam investir tão alto nessas áreas.

Possibilidades de Falha

Assim como o comum na Indústria, a Zara pode ter seu crescimento sustentável prejudicado por uma falha. A troca na economia europeia por uma moeda comum (o euro) criou uma ameaça potencial à cadeia espanhola da empresa. Em julho de 2002, a moeda passou a ser a única aceita em todas as transações envolvendo países da união europeia. Essa troca fez com que os produtores europeus tivessem maiores custos de produção. Tal aumento deixará os produtos mais caros, podendo fazer com que o número de vendas diminua. No caso, seus concorrentes que terceirizam as compras de outros países sofrem menos com a mudança.

A competição direta da Zara pode ser sua maior ameaça, especialmente quando ocorre a expansão a novos territórios geográficos. Sua ampla gama de estilos de produtos faz com que praticamente qualquer varejista possa ameaçar a empresa. Um exemplo disso ocorre com a Gap, que também trabalha internacionalmente, mas oferece uma gama reduzida de estilos e não pesquisa tanto as tendências.

A H&M é provavelmente a rede mais similar à Zara. A H&M também se internalizou rápido, permitindo com que ganhassem mercado em países além do seu próprio (Suécia). No entanto, a empresa escandinava é mais contida em sua expansão, entrando em um país de cada vez. A rede espanhola divide tarefas globalmente. A H&M também carrega roupas baseadas nas tendências, no entanto, sob uma taxa menor que a

Zara. Além disso, eles utilizam mais a divulgação que seus rivais, embora um pouco menos do que a Gap.

Uma ameaça final à Zara é a canibalização. Sua estratégia de localidades extensivas faz com que se crie inúmeras lojas com os mesmos produtos nas mesmas cidades. Como exemplo, as 225 lojas da Zara na Espanha podem canibalizar vendas entre elas se houver várias tendas na mesma cidade. As outras 544 lojas da Inditex na Espanha podem canibalizar as vendas da Zara na medida em que a maioria de suas cadeias têm o mesmo público alvo. Isso é parecido com o que ocorre nas competições entre Gap e Old Navy (empresas do mesmo grupo).

Recomendações

A melhor maneira para que a Zara possa manter seu crescimento sustentável é através da busca por novas oportunidades no mercado de roupas. Com a mudança de comportamento dos consumidores e a crise nas lojas de departamento americanas, há um cenário que viabiliza opções de crescimentos para empresas do ramo.

A Zara tem a oportunidade de ser uma das varejistas que conseguem unir roupas com tendência e preço baixo ao mesmo tempo. Por isso, a empresa deveria desenvolver um segundo centro de distribuição na América, aumentando a velocidade de produtos no continente. Seu segundo centro de distribuição deveria ser uma expansão de seus centros localizados na Argentina, no Brasil ou no México. Essa proximidade ao mercado americano proporcionará uma melhor interpretação sobre a percepção local de moda. Um eventual centro de distribuição na América permitiria com que a empresa tivesse fundos adicionais para gastar em outras áreas de negócios, como na divulgação: que é um item necessário para a penetração no continente.

Outra oportunidade de mercado para a Zara é o investimento em vendas pela internet no mercado americano. Mesmo evitando a superexposição, a empresa precisa entender que, culturalmente, o consumidor americano valoriza o conforto na hora da compra. A venda pela internet suprirá essa necessidade, fazendo com que o marketing direto atinja mais rapidamente e facilmente um maior número de clientes. Embora a rede trabalhe com uma gama variada de produtos, será válido,

mesmo assim, a exposição de apenas parte da parcela das roupas caso não seja possível a mostra de todos os itens.

Uma recomendação final para a Zara é que ofereça produtos especializados para diferentes localidades dentro da mesma cidade. Já ocorre isso em lojas de diferentes países, no entanto, ao variar produtos de lojas das mesmas cidades, a empresa motivará seus clientes a visitar diferentes tendas de uma mesma região. Isso também evitaria a canibalização. Dessa maneira, duas lojas na mesma cidade não virariam concorrentes uma da outra.

Portanto, pode-se dizer que a Zara tem potencial para o crescimento sustentável devido à sua vantagem competitiva e sua habilidade para enfrentar desafios na indústria de vestimentas. A companhia mantém suas receitas operacionais elevadas, tem um modelo de negócios único e tem inúmeras oportunidades de expansão nesse ambiente. Para muitos europeus, a empresa é um sinônimo de alta moda barata, que repõe produtos a cada semana. Aos americanos, a empresa é apenas mais uma novata no mercado. Com isso, a marca Inditex vem pesquisando e desenvolvendo novos métodos de expansão. O grupo precisa ser ágil e adaptável para poder se reinventar e se inovar dentro das tendências. Nos dias atuais, muitas empresas estudam a Zara como um caso de sucesso na indústria. Isso, possivelmente, fará com que no futuro novas empresas busquem aderir o mesmo método de funcionamento.

5) Estudo de Caso

Estudo de Caso – Campanati Logística

A Campanati Logística é uma empresa de grande porte - emprega cerca de 700 funcionários – que atua principalmente na logística da Indústria têxtil / vestuário. Quando fundada, seu objetivo inicial era o de “atender a logística reversa de cabides da rede varejista Lojas Americanas”. Era a primeira empresa a prestar este serviço no Brasil. Anos depois, a firma ampliaria seus negócios, até mudar de serviço principal, passando para logística de roupas de redes de magazine. A

partir de 2008, a Campanati passou a ter uma área de 41.000 m² no distrito Industrial da Fazenda Botafogo, no Rio de Janeiro. Além disso, a companhia conta ainda com uma filial em Barueri (SP), cuja área é de 5.000m².

A localização do terreno da empresa em sua principal filial tem motivos estratégicos. Por se tratar de um serviço em que a margem de lucro é baixa, a Campanati precisa de soluções para adquirir vantagens competitivas de custo em seu processo. Com isso, a sede da empresa na região do subúrbio carioca, não apenas representa o chão de produção barato, como também apresenta abundância de mão de obra barata. Ao contratar muitas pessoas da região, a empresa consegue ter economias em benefícios como transportes, já que a maioria de seus trabalhadores tem condições de ir a pé ao trabalho.

No entanto, o fato desta região ter grandes problemas sociais, tais como condições ruins de vida e educação ineficiente, faz com que a mão de obra, embora pouco custosa, seja despreparada. Isso faz com que custos adicionais de treinamento sejam necessários para o melhor funcionamento dos serviços da empresa. Desta forma, reduz-se a vantagem competitiva de custo.

Processo Operacional

Em seu processo o processo operacional do serviço de logística de roupas, primeiramente, ocorre o recebimento dos itens de vestuário prontos. Nesta etapa, a maioria dos produtos vêm da China – que é 80%. Os outros 20% são oriundos da América do Sul (incluindo do Brasil). O alto grau de importação do oriente ocorre pela vantagem de custo/benefício dos produtos de lá. Somado a isso, a Indústria têxtil / vestuário nacional encontra-se aquém da oportunidade trazida pela demanda local. No recebimento, a empresa avalia os produtos no sentido de procurar algum eventual defeito que possa prejudicar a venda do mesmo. No caso da ocorrência de algum dano, o produto não seguirá adiante na cadeia de valor. Tendo em vista que cada fornecedor tem

diferentes qualidades de distribuição e que cada cliente tem diferentes exigências, o padrão varia.

Depois do recebimento ocorre a etapa da armazenagem. Nessa fase, as roupas são separadas de acordo com seus “departamentos” logo após serem descarregadas. Para separá-las, ocorre a divisão física entre os produtos que chegam encaixotados e aqueles que chegam encabidados. Em seu depósito, a Campanati é capaz de comportar 1.500.000 peças ao todo. O tempo em que a roupa passará nesta etapa dependerá da exigência do cliente.

O processamento, por sua vez, é a fase em que a empresa cumpre o seu serviço principal. Primeiramente, as roupas são retiradas das caixas ou cabides a fim de receberem a etiquetagem. No caso, a etiqueta inserida é aquela já vista pelo cliente final nas lojas de magazine. Essas informam preço, mostram o código de barras, mostram o emblema da rede de varejo e ainda tem outras informações logísticas em códigos, tais como o local da loja onde o produto será vendido. Depois as roupas serão encaixotadas ou encabidadas. Os produtos, no caso, podem chegar em caixas, e saírem da empresa encaixotados ou encabidados; como podem também chegar em cabide e saírem encabidados ou encaixotados. Tudo dependerá do pedido feito pelo cliente. Em caso de produtos mais complexos, alguns clientes também exigem a passagem pela passadoria. Neste local, as roupas – em sua maioria ternos - serão passadas e depois encabidadas. Por último, as peças serão armazenadas, divididas pela forma como estão guardadas, pelo cliente a ser abastecido e pela região da loja que será abastecida.

Posteriormente a isso, ocorre a distribuição. Nesta etapa, os códigos logísticos informarão a loja da rede a ser abastecida. As roupas serão levadas aos caminhões. O serviço será processado.

Finalmente, para fins de controle, ocorre a expedição. Nesta, ocorre a verificação diária do fluxo da carga.

A comunicação entre os diferentes departamentos ocorrem por sistema, que definirá os prazos para os setores. Este método permite com que a informação seja única em toda a empresa, possibilitando o linkage horizontal. Ainda para este fim, em casos de ações específicas, haverá a

participação de um “dono da ação”. Este agente acompanhará todos os processos do produto, unificando assim, os focos em todas as áreas.

A figura 1 ilustra o processo operacional da Campanati.

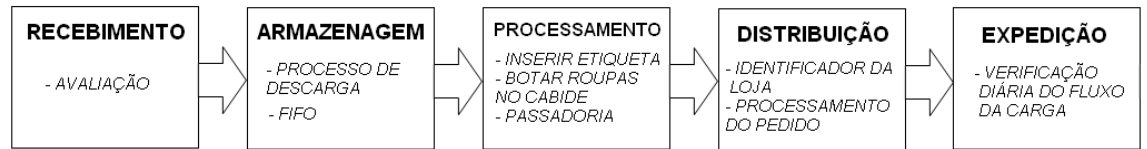


Ilustração 7 – Etapas dos produtos na Campanati

Relacionamentos Verticais da Campanati

Dentro da cadeia de suprimentos da Indústria têxtil / vestuário, a Campanati logística situa-se no espaço do centro de distribuição elaborado por Kyvik (2004), localizado entre as etapas da fabricação e do varejo. Por ser uma empresa de serviços, os principais relacionamentos verticais da empresa são com os clientes. A figura 2 ilustra a participação da empresa dentro do processo.

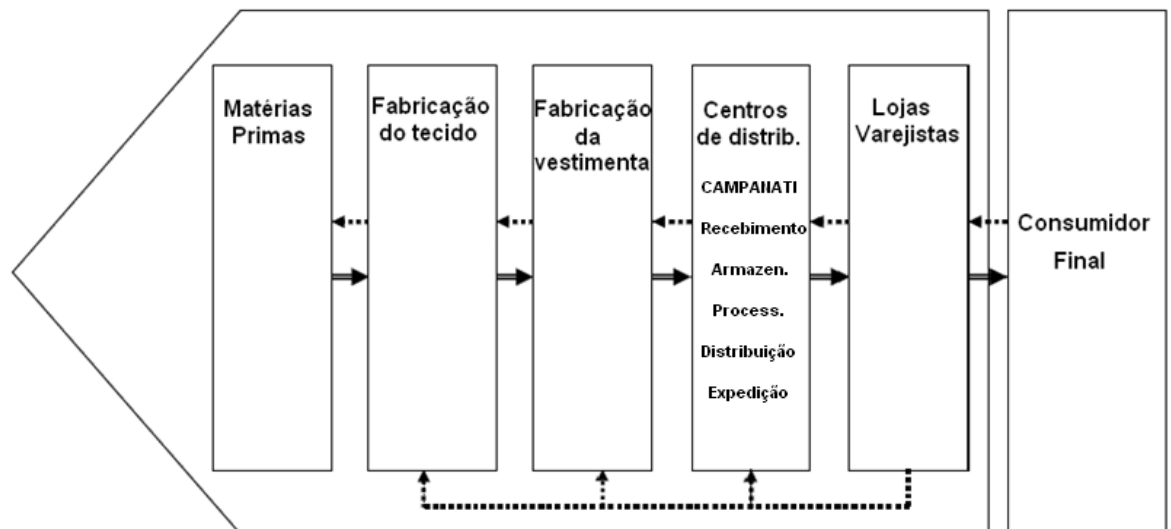


Ilustração 8 – Cadeia de valor da Indústria Têxtil adaptada à realidade da Campanati

Fonte: KYVIK, H. The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing. WTO Publications. 2004

Relacionamentos com empresas fornecedoras têm menor profundidade. No caso, a Campanati tem poucos elos com fornecedores da cadeia têxtil. Não há investimento maciço para estes fins pelo fato de seus clientes – grandes redes varejistas – terem maior controle sobre essas empresas. As outras empresas fornecedoras com que a Campanati se relaciona tem fins diferentes da atividade foco, trabalhando com serviços acessórios.

Já nos relacionamentos com clientes é dada maior importância. Cerca de 60% das atividades da Campanati são destinadas à rede varejista C&A. O resto dos serviços é dividido entre outras redes varejistas. Para comunicar-se diretamente com seus clientes, a empresa conta com o seu departamento comercial.

No relacionamento com a C&A, adota-se uma política de desenvolvimento com o fornecedor. Pelo fato da Campanati funcionar como depósito central da rede, a cliente adota seu sistema dentro do espaço. Isso permite maior eficiência nas operações de blending e vendas, tendo em vista que proporciona melhor comunicação entre as partes para detalhar quanto cada peça deve permanecer em estoque e quando a mesma deve chegar pronta para ser vendida em alguma determinada loja.

Para cada uma de suas operações, a Campanati adota prazos programados. No caso, os clientes informam a data em que precisam do produto em suas lojas. Pela característica de dinamismo dentro da indústria, é comum ocorrer mudanças de prazos durante o processo. Para viabilizar o cumprimento dessas atividades em qualquer ocasião, as técnicas de monitoração das diversas etapas são necessárias. Na prática, a média de tempo em que o produto passa dentro da firma é de 2,5 dias.

Por isso, o maior investimento feito pela empresa em suas relações é feito para proporcionar o máximo de qualidade em seus serviços. Para empresas desta indústria, o principal desafio está na pontualidade. Outros fatores, como qualidade do contato individual, quantidades de liberações de pedidos, qualidade na informação sobre produtos, ordenamento dos procedimentos, exatidão dos processos, condição dos pedidos, qualidade dos pedidos e discrepância no manuseio dos pedidos (Mentzer et al.,

2001) também afetam a qualidade. A firma ainda utiliza tecnologias próprias e fechadas a fim de apresentar diferencial em seus serviços. Pelo fato de haver carregamentos até cidades mais distantes de seu centro, a empresa também investe na tecnologia de seu transporte a fim de evitar perdas e avarias. Por fim, antes da distribuição dos produtos, ocorre o checklist dos caminhões fornecidos pelos clientes a fim de confirmar que os mesmos possuem condições para a operação.

A Campanati tenta sempre promover relacionamentos verticais de longo prazo a fim de promover maior estabilidade. No entanto, os acordos dependem de dois lados e, por isso, podem ter prazos menores do que os desejados. Na maioria dos casos em relações foram terminadas, o motivo principal foi o fato de o cliente estar com problemas financeiros.

Por ter boa reputação no mercado, a empresa adota sua notoriedade como principal meio de divulgação. Por isso, a Campanati já possui a fama desejada dentro da indústria, permitindo com que já tenha o poder de barganha suficiente para ser criteriosa na seleção de novos clientes. No caso, como suas aquisições são feitas de forma antecipada, existe a necessidade das companhias relacionadas serem estáveis financeiramente e confiáveis em relação ao contrato vigente.

Análise da Situação da Campanati

Uma força identificada dentro da Campanati está em sua experiência de mercado. Os seus dois donos já tinham conhecimento da Indústria têxtil / vestuário nacional antes mesmo de a empresa ser fundada. Como exemplo, o fato da empresa ser a primeira no país a prestar o serviço de logística reversa de cabides explica tal situação. Para enxergar as necessidades do mercado, é importante com que o empresário tenha a experiência do nicho onde trabalha. Afinal, as mesmas não são óbvias.

Além disso, o fato de a empresa possuir uma tecnologia própria e fechada de suas operações faz com que a mesma possua vantagens competitivas de diferenciação. Sua tecnologia faz com que sua produtividade aumente, com que os custos por unidade trabalhada

diminuem e permite com que a firma ganhe maior destaque perante sua concorrência.

Por isso, a firma tem demonstrado grande confiabilidade no mercado. O fato de o cliente ter seus prazos respeitados e uma baixa quantidade de avarias causadas pelo transporte viabiliza à Campanati uma boa reputação. Tal condição é confirmada tendo em vista que a empresa pode ser seletiva em relação a seus clientes. Com isso, reduz-se a chance de haver relacionamentos com empresas que não honram com suas obrigações contratuais, representando, portanto, mais uma vantagem.

Finalmente, o fato da companhia sempre tentar obter relacionamentos de longo prazo permite maior estabilidade. Ao ter em mãos contratos mais duradouros, a empresa tem a chance de trabalhar com menores fatores de risco, podendo ter previsões mais seguras. Isso, em um mercado volátil como o da moda representa grande valor. A redução de riscos permite ainda com que custos diminuam.

Pelo ponto de vista externo, o bom custo/benefício de produtos da China representa uma oportunidade. Os fabricantes locais têm subsídios do governo, que permite com que possam produzir sob vantagens de custos. Isso faz com que toda a Indústria têxtil / vestuário mundial procure o país para eventuais negócios. No caso da Campanati isso não é diferente. O fato de 80% de seus produtos terem procedência do país oriental explica como a empresa tem lidado com esta tendência.

Além disso, o fato de a economia brasileira encontrar-se estável faz com que a demanda nacional por roupas cresça. Com isso, as grandes redes varejistas – que são os clientes da empresa - venderão mais. Ao mesmo tempo, demandarão maior volume de trabalho à firma, viabilizando ao mesmo tempo, maiores lucros e receitas.

No entanto, a Campanati também encontra alguns problemas em seu processo. Ainda sob o âmbito externo, a Indústria têxtil / vestuário nacional – apesar do aumento da demanda – encontra-se sucateada. As empresas sofrem com altos tributos, baixa tecnologia e baixa qualidade de serviço. Desta maneira, muitas dessas companhias não têm condições de

estabelecerem relações com a Campanati. Traduzindo este fato, apenas 20% dos produtos que circulam na firma são oriundas da América do Sul.

Sob o âmbito interno, uma das fraquezas da empresa é o fato de muitas de suas operações financeiras terem de ser pagas com antecedência. Com isso, seus contratos precisam ter condições que supram tal deficiência pagando também à vista. Isto é um fator negativo por limitar o número de companhias com condição de estabelecer relacionamentos com a Campanati. Portanto, a empresa precisa ter condições para ser seletiva em relação aos seus clientes.

A baixa margem de lucro de seus serviços também é uma fraqueza. Muitas vezes, para poder inserir-se no mercado, os preços dos serviços são abaixo do planejado. Isso faz com que a empresa sempre tenha que procurar soluções logísticas que diminuam custos durante a cadeia. A vantagem competitiva de custos é a principal a ser buscada.

Por fim, a baixa qualidade da mão de obra da empresa também representa uma fraqueza. O fato de a maioria dos funcionários serem de uma região carente dentro do município do Rio de Janeiro faz com que seja comum a falta de discernimento dos mesmos. Quando o empregado não conhece seus direitos e seus deveres, a tarefa de traduzir a ele os valores da empresa torna-se mais difícil. Para aumentar a efetividade de sua mão de obra, a Campanati investe em treinamento, aumento assim, os custos.

Ao confrontar os pontos positivos com os pontos falhos, nota-se que a empresa encontra-se numa boa situação. A baixa margem de lucro e as despesas pagas à vista são compensadas pela alta confiabilidade da empresa no mercado, que permite a seleção criteriosa de clientes. O aumento de eficiência vinda com a tecnologia fechada compensa o aumento de custos ocasionado pelo treinamento de mão de obra. Inclusive a ameaça das más condições da Indústria têxtil / vestuário brasileira é compensada pelo bom custo benefício de produtos vindos da China. A Campanati encontra-se, portanto, em uma situação positiva sob os aspectos internos e externos, permitindo assim, uma posição de mercado dentro de seu nicho de mercado.

6) Conclusão

O objetivo da primeira parte do trabalho foi sintetizar de maneira contextualizada achados de diversos autores de marketing e logística sobre a medição da qualidade de serviços logísticos.

A divisão do presente em três partes na revisão bibliográfica procurou dividir conceitos de marketing, logística e dessas duas áreas misturadas, respectivamente. Com isso, torna-se claro a larga fronteira existente neste território a ser explorada futuramente.

Na primeira parte, este artigo apresentou diversos métodos de medição de qualidade. O primeiro deles é aquele proposto por Grönroos (1982) e Lehtinen e Lehtinen (1982), que foi classificado como da escola européia. A principal característica desse método é a divisão da medição em dois aspectos: o técnico (o que) e o funcional (como).

Ainda na primeira parte, a escola americana foi apresentada, mostrando os principais pontos de vistas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) que apresentaram ao mundo os conceitos do SERVQUAL. Este método foi muito criticado por diversos autores, fazendo com que o mesmo fosse ramificado para se acordar a condições específicas. Vale ressaltar que em seus estudos, os próprios inventores do método afirmavam que o SERVQUAL não era completo.

A segunda parte do presente estudo procurou levar à tona conceitos de distribuição física de material. Dentro da teoria logística, procurou-se utilizar declarações clássicas, tais como a de Bowersox (1969) dizendo que a velocidade de entrega é o item mais importante dentro deste tipo de serviço por ser o mais perceptível, e conclusões recentes, tais como as de Ballou (2006) ao relatar a tendência cada vez maior da integração de diversas empresas diante do processo logístico.

A terceira parte foi a principal do trabalho. Nesta, os conceitos explorados de maneira independente na primeira e segunda partes foram combinados a fim de se obterem respostas a perguntas sobre o estudo da medição de qualidade de serviços de distribuição física.

Primeiramente, o tema explorado foi a fronteira entre o marketing e a logística. Perreault e Russ já relatavam em 1974 a importância deste

território. Com isso, diversos outros autores viram como uma área ajuda no sucesso da outra e desenvolveram teorias a respeito do assunto.

Neste sentido, outro ponto citado foi o da influencia da tecnologia neste setor. As empresas, segundo Saura et al (2008), que melhor utilizarem novas técnicas à logística apresentarão mais vantagens comparativas. Afinal, diferentemente do caso de desenvolvimento de novos produtos, o avanço logístico é um aspecto menos visível pela concorrência.

Conforme Rafiq e Jaafar (2007) disseram, apesar de haver muitos estudos sobre o presente tema, pouco se tem pesquisado sobre o desenvolvimento do conceito sistemático de qualidade de serviços logísticos. Com isso, poucos pesquisadores como Mentzer se destacam nesse ramo.

Por fim, a primeira parte do presente trabalho buscou aproveitar o vasto material acadêmico para demonstrar os diversos pontos de vista dos diversos pesquisadores do ramo. Por isso, o conteúdo presente neste servirá de apoio a futuras pesquisas. Além disso, ao citar a existência de temas pouco explorados, há a intenção de incentivar a maior pesquisa aos mesmos, contribuindo assim, para que ocorra a evolução da medição de serviços de distribuição física.

Em seguida, o trabalho explorou o tema sob o contexto da Cadeia de Suprimentos da Indústria têxtil / vestuário/vestuário. Devido à importância econômica desta indústria para a economia dos mais diversos países (Bruce, M. et. AL, 2004), esta pesquisa possui relevância empírica.

Primeiramente, estabeleceu-se uma explicação operacional de toda a cadeia de valor do produto. Conforme demonstrado de maneira ilustrativa por Kyvik (2004), o processo se inicia pela etapa das matérias primas, seguido pela fabricação do tecido, fabricação da vestimenta, centralização da distribuição e varejo, respectivamente. Após isso, o produto seguirá o rumo até o consumidor final.

De acordo com o U.S. Office of Technology Assesment (1987), há três tipos de moda: a alta moda, a sazonal e a moda básica. Essas três têm ordem decrescente de custos, volatilidade de mercado e margens de

lucro. Com isso, empresas do ramo precisam enxergar qual o tipo de moda com o qual trabalha para determinar como funcionará suas estratégias. No caso, enquanto a alta moda buscará a vantagem competitiva na diferenciação, a moda básica buscará nos custos.

Com isso, Sen (2004) classificou em três os tipos de cadeias de suprimentos para o setor têxtil. São eles: a ágil, a enxuta e a leagile.

No caso da primeira, sua utilização ocorre quando a estratégia da empresa estiver na diferenciação. A cadeia ágil é necessária às empresas que convivem com dinamismo de mercado. Um dos fatores principais necessários a essas empresas é a capacidade de adaptar-se às novas tendências. A tecnologia aprimorada de informação, portanto, será indispensável. É mais comum a utilização desta cadeia à alta moda.

Já a cadeia enxuta privilegia as vantagens de custo. Empresas inseridas nesse estilo de cadeia convivem com maior previsibilidade de demanda e com maiores estoques. Devido à margem de lucro pequena, a grande produção será necessária. Porém, nem sempre haverá ampla variedade de produtos.

As cadeias leagile são aquelas que englobam tanto empresas que adotam a cadeia ágil quanto a cadeia enxuta. Trata-se, portanto, de uma cadeia híbrida. Diversas são as formas de se utilizar tal técnica. Mason-Jones et al. (2000) defendem que a agilidade deve ser utilizada no início da produção, enquanto a técnica enxuta deve ser usada nas etapas finais.

Outro desafio da Indústria têxtil / vestuário é a globalização. Tal tendência amplia o número de opções de produção, assim como multiplica o número de possibilidades de relacionamentos. No caso, as empresas devem enxergar diversas variáveis para a escolha da inserção de algum país na cadeia. Bolisani e Scarso (1996) os enumeram como busca por recursos naturais, busca por novos mercados, busca por eficiência global e busca por ativos estratégicos complementares.

Na última parte do trabalho, houve três estudos de caso: dois pesquisados na literatura e outro elaborado por este autor. Em cada caso, empresas de diferentes etapas da cadeia de suprimentos têxtil foram tratadas.

No primeiro exemplo, Bruce et al. (2004) explica o funcionamento da Empresa “A” – uma pequena empresa britânica que atua no fornecimento de roupas femininas. A companhia utiliza-se da cadeia enxuta na maior parte do seu processo. Quando busca menores custos, a firma opta por negócios com o Extremo Oriente. No entanto, quando agilidade passa a ser o principal valor, os negócios com o próprio Reino Unido são mais vantajosos. Marrocos e Chipre servem como meio termo.

O segundo caso é o da Zara (Craig et al. (2004) – a empresa representa uma das maiores redes de varejo têxtil do mundo e possui uma cadeia de suprimentos com foco na agilidade. Por ter a estratégia de constantes novidades de produtos, a empresa lida freqüentemente com stockouts. No entanto, compensa tal problema com o baixo número de produtos em liquidação e com a criação de um ambiente de escassez e oportunidade. No fim conclui-se que trata-se de uma administração eficiente, que tende a ser copiada no futuro por concorrentes.

O ultimo caso é o da Campanati – uma grande empresa brasileira que atua na logística de roupas às grandes redes nacionais de magazine. Neste caso, a empresa adota a cadeia totalmente enxuta, pois lida com produtos da moda básica, com grandes estoques e opta pela vantagem competitiva em custos. A maioria de seus produtos têm a origem da China, o que demonstra o contexto da globalização em sua cadeia.

Ao analisar os três casos, pôde-se concluir que a Indústria têxtil / vestuário é dominada pelas empresas varejistas. Tais firmas são as de maior porte e que possuem o maior poder de barganha. Apesar de a Campanati poder selecionar seus clientes, 60% de seus negócios são com uma só empresa.

Além disso, outra realidade desta indústria evidenciada nos casos foi a da globalização. Empresas do ramo, independente de suas estratégias, relacionam-se com empresas de diversos países. Diferentes áreas representam diferentes vantagens competitivas. Caberá à firma entender qual satisfará melhor sua demanda. Esta tendência também faz com que a comunicação torne-se um objeto de maior interesse por parte dessas companhias. No caso da Zara, a boa comunicação em sua produção é

uma das chaves de seu sucesso. A crescente tecnologia faz com que a eficiência desta área seja cada vez mais acessível.

Por fim, esta pesquisa buscou criar um elo entre a bibliografia sobre a logística, marketing, cadeia de suprimentos e Indústria têxtil / vestuário com a realidade de diferentes empresas desta indústria. Conclui-se, por fim, que este ambiente encontra-se em fase de modernização, na qual a comunicação é um dos principais fatores para o sucesso da cadeia, independente de seu tipo.

7) Bibliografia

- ABERNATHY et al. The development of the China apparel Industry. **China Textile University & Harvard Center of Textile and Apparel Research**. 1999
- AKESSON et al. An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management** 37 (9): 740-762. 2007
- AVIKRAN, N. Quality customer service demands human contact. **The International Journal of Banking Marketing** 17 (2). 1999
- BABAKUS, E. e BOLLER, G. An empirical Assessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Business Research** 24: 253-268. 1992
- BALLOU, R. Revenue estimation for logistics customer service offerings. **The international journal of logistics management** 17 (1). 2006
- BALLOU, R. The evolution and future of logistics and Supply Chain Management. **Produção** 16 (3): 375-386. 2006
- BALLOU, Ronald H. Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 1993
- BIENSTOCK et al. An expanded model of logistics service quality: Incorporating logistics information technology Science Direct, 2007
- BIENSTOCK, C.C.; MENTZER, J.T.; BIRD, M.M. Measuring Physical Distribution Service Quality. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25: 31-44; 1997
- BOLISANI, E. e SCARSO, E. International manufacturing strategies: experiences from the clothing industry **International Journal of Operations & Production Management** 16 (11): 71-84. 1996

- BOWERSOX DJ, JT Mentzer, TW Speh Logistics leverage- **Journal of Business Strategies**, 1995
- BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, D. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. McGraw – Hill, 1996
- BOWERSOX, Donald J. Physical Distribution Development, Current Status, and Potential. **Journal of Marketing** 33: 63 – 70. 1969
- BRESINGER, D. e LAMBERT, D. Can the SERVQUAL Scale be generalized to Business-to-Business Services? **Enhancing Knowledge Development in Marketing, Chicago: American Marketing Association**, 289. 1990
- BROWN et al. Research Note: Improving the Measurement of Service Quality. **Journal of Retailing** 69 (Spring): 33-55. 1993
- BRUCE et al. Lean or agile – A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? **International Journal of Operations & Production Management** 24 (2): 151-170. 2004
- BRUCE, M. e MOGER, S. Dangerous Liaisons: An Application of Supply Chain Modeling for Studying Innovation within the UK Clothing Industry. **Technology & Strategic Management** 11(1): 113-125. 1999
- BUZZEL, D. e ORTMEYER, G. Channel Partnerships Streamline Distribution. **Sloan Management Review** 36 (3): 85-96.1995
- CHEN, G. e DWIVEDI, Y.K. Conceptualising the relationship between integration needs and integrations technologies adoption: comparing cases of SMEs with a large organization. **International Journal of Management and Enterprise Development** 4 (4): 459-476. 2007
- DAUGHERTY et al. Pulling customers closer through logistics service **Business Horizons**, 1998
- DRESNER, M; Xu, K Customer service, customer satisfaction, and corporate performance in the service sector- **Journal of Business Logistics**. Council of Logistics 1995
- DRUCKER, P. The Economy's Dark Continent. **Fortune** (April), p.103, 265, 268 e 270. 1962
- FRAZIER, G. Organizing and Managing Channels of Distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science** 27: 226-240. 1999
- GIMENEZ, C. e VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management** 25 (1). 2005

- GOOLEY T. Mass Customization: How logistics makes it happen **Logistics Management & Distribution Report**. 1998
- GREWAL, D. e PARASURAMAN, A. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. **Journal of Academy of Marketing Science** 28 (1): 168-174. 2000
- GRÖNROOS C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing** 18 (4): 36-44. 1984
- GRÖNROOS C. The perceived service quality concept - a mistake? **Managing Service Quality**, 11 (3): 150-152. 2001
- GUNDLACH, G.T. et al. The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing. **Journal of Business & Industrial Marketing** 21 (7): 428-438. 2006
- HARDING, F. Logistics service provider quality private measurement, evaluation, and improvement. **Journal of Business Logistics**. 1998
- IACOBUCCI, D. et al. The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Differentiation and Integration. **Advances in Services Marketing and Management**. 1994
- JAIN, S. e GUPTA, G. Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *Vikalpa* 29 (2). 2004
- KANG G.D. e JAMES J. Service quality dimensions: an examination of Grönroo's service quality model *Managing Service Quality*, 14 (4): 266-277. 2004
- KYVIK, H. The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing **WTO Publications**. 2004
- MASON-JONES, R. et al. Engineering the leagile supply chain. **International Journal of Agile Management Systems**. 2000
- LANDRUM, H. et al. Measuring IS SYSTEM Service Quality with SERVQUAL: Users' Perceptions of Relative Importance of the Five SERVPERF Dimensions. **The International Journal of an Emerging Transdiscipline** 12: 2009
- LETHINEN, J. e LETHINEN, U. Service Quality: A study of quality dimensions. **Service Management Institute**, Helsinki. 1982
- LOVELOCK, C. Classifying services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing** 47: 9-20. 1983
- MENTZER, J. e WILLIAMS, L. The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy. **Journal of Marketing Channels** 8 (3/4). 2001

- MENTZER, J.; FLINT, D. e KENT, J. Developing a logistics quality scale. **Journal of Business Logistics**. 1999
- MENTZER, J.; GOMES, R. e KRAPFEL, R. Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept? **Journal of the Academy of Marketing Science**, 17 (Winter 1989)
- MENTZER, J.T.; FLINT, D. e HULT, T. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. **Journal of Marketing** 65: 82-104. 2001
- NEVES, M. e LACOMBE, A. Medição de Qualidade em Serviços de Distribuição: Um estudo de Caso. 1999
- NEWMAN K.; Interrogating SERVQUAL: A critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank International **Journal of Bank Marketing**, 19(3): 126-139. 2001
- NOVAK et al, Creating Logistics Value, **Council of Logistics Management, Chicago, IL**. 1995
- OLIVER, R. A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research** 17 (4): 460-469. 1980
- PARASURAMAN, A. Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey **Performance Measurement and Metrics**, 5 (2): 45-52. 2004
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing** (Fall) 1985
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. More on Improving Service Quality Measurement **Journal of Retailing**, 69 (1): 140-147. 1993
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. Refining and Reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, 67 (Winter); 420-450; 1991
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, 64 (1), 12-40, 1988
- RAFIQ, M. e JAAFAR, H. Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3pl service providers. **Journal of Business Logistics**, 2007.
- REINER, G. Evaluation of business process improvements – product development and logistics network design in textile/apparel industry. **Vienna University of Economics and Business Administration** 2001

- RINEHART, L. et al. Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel. **Journal of Academy of Marketing Science** 17 (1): 63-71. 1989
- RUST, R. e OLIVER, R. Service quality: insights and managerial implications from the frontier. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, **Thousand Oaks**, CA, pp 1-19. 1994
- SALOMI, G.; MIGUEL, P. e ABACKERLI, A. SERVQUAL versus SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção** 12 (2): 2005
- SAURA, I. et al. Logistics service quality: A new way to loyalty. **Industrial Management & Data Systems**, 108 (5): 650-668. 2008
- SEN, A. The U.S. apparel industry: a supply chain review. **Department of Industrial Engineering of Bilkent University**. 2004
- SHARMA, A.; DHARUV, G. e MICHAEL, L. The customer satisfaction/ logistics interface. **Journal of Business Logistics**. 1995
- SMIKEY et al. *Physical distribution management*. Macmillan, New York. 1961
- STOCK, J.R.; LAMBERT, D.M. **Strategic Logistics Management**. 1987
- TEAS, R. Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. **Journal of Marketing** 57 (4): 18-34. 1993
- TENG, S. e JARAMILLO, H. A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management** 35(7): 503-523. 2005
- VIEIRA, F. e LADEIRA M. Estruturas de relacionamento e qualidade dos serviços logísticos em canais de marketing XXXII **Encontro da ANPAD**. 2008
- WILLIAMSON et al. Modern Logistics Systems: Theory and Practice. **Journal of Business Logistics** 11(2): 65-88. 1990