

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

CAMILA ROSEANE KOLOSOSKI GABRIEL

INTERAÇÃO ENTRE CLIENTES E FORNECEDORES: análise do desenvolvimento de
capacidades em fornecedores da indústria têxtil

São Bernardo do Campo

2013

CAMILA ROSEANE KOLOSOSKI GABRIEL

INTERAÇÃO ENTRE CLIENTES E FORNECEDORES: análise do desenvolvimento de
capacidades em fornecedores da indústria têxtil

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Centro Universitário da FEI para obtenção
do título de Mestre em Engenharia
Mecânica, Área Produção, orientado pela
Prof^a. Dr^a. Gabriela Scur Almudi.

São Bernardo do Campo

2013

Gabriel, Camila Roseane Kolososki

Interação entre clientes e fornecedores: análise do desenvolvimento de capacidades em fornecedores da indústria têxtil / Camila Roseane Kolososki Gabriel. São Bernardo do Campo, 2013.

144 f. : il.

Dissertação - Centro Universitário da FEI.

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Scur Almudi.

1. Terceirização Produtiva. 2. RBV. 3. Indústria Brasileira do Vestuário. I. Almudi, Gabriela Scur, orient. II. Título.

CDU 677

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO

ATA DA BANCA JULGADORA

Aluno: Camila Roseane Kolososki Gabriel

Matrícula: 210110-3

Título do Trabalho: Interação entre clientes e fornecedores: análise do desenvolvimento de capacidades em fornecedores da indústria têxtil.

Área de Concentração: Produção

ORIGINAL ASSINADA

Orientador: Prof.^a Dr.^a Gabriela Scur Almudi

Data da realização da defesa: 31/01/2013

A Banca Julgadora abaixo-assinada atribuiu ao aluno o seguinte:

APROVADO ☒

REPROVADO ☐

São Bernardo do Campo, 31 de Janeiro de 2013.

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

Prof.^a Dr.^a Gabriela Scur Almudi

Ass.: _____

Prof. Dr. Wilson de Castro Hilsdorf

Ass.: _____

Prof. Dr. Renato de Castro Garcia

Ass.: _____

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

**ENDOSSO DO ORIENTADOR APÓS A INCLUSÃO DAS
RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA**

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Agenor de Toledo Fleury

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por iluminar meus caminhos, abençoar as minhas escolhas e por me dar força a cada dia para a concretização de meus projetos.

Aos meus pais, pelo exemplo, formação e orientação dados ao longo da minha vida, bem como por toda dedicação e total apoio sobre minhas decisões. Meu pai, meu grande mestre. Minha mãe, meu exemplo de força.

À minha querida irmã, pelas injeções de ânimo e de motivação dadas durante a execução deste trabalho. Sua doçura e carinho foram indispensáveis.

Ao meu marido, grande companheiro, pela força e fiel companhia durante os inúmeros dias ensolarados e chuvosos passados em frente ao computador, ainda que em muitas destas ocasiões, eu é que tenha lhe feito companhia...

Aos amigos e familiares, pela compreensão de minha ausência. E, por ela, meus sinceros pedidos de desculpas! Valeu a pena!

Enfim, à Profa. Gabriela, pela brilhante orientação e apoio ao longo da condução deste trabalho que, sem dúvida, muito me agregou como profissional.

Não poderia também deixar de agradecer a todos os demais Professores do Centro Universitário da FEI, pela atenção e compartilhamento de conhecimento e às empresas participantes da pesquisa, cujas contribuições foram inestimáveis e indispensáveis para realização deste projeto.

*A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais voltará ao seu tamanho original.*

Albert Einstein

RESUMO

O fenômeno da globalização, a evolução tecnológica e o aumento da competitividade ocorridos nas últimas décadas obrigaram as empresas a se reestruturarem e a desenvolverem novas configurações que reduzissem custo e gerassem velocidade e flexibilidade como forma de manter seu posicionamento competitivo. Uma delas foi a terceirização produtiva, que se apresentou como estratégia compatível à nova necessidade da indústria, uma vez que possibilita rápida reação das empresas às variações do mercado e também permite que cada uma se mantenha focada em seu core business. Este novo modelo de produção vai ao encontro da Visão Baseada em Recursos (RBV), que sugere que a vantagem competitiva sustentável das empresas seja atingida por meio da valorização e da exploração de seus recursos e competências. Tendo em vista tal contexto, julga-se uma oportunidade sua aplicação no caso da indústria brasileira do vestuário que, por sua vez, é adepta ao modelo de produção terceirizada e caracterizada como uma indústria familiar, imatura e pouco provida de tecnologia e de conhecimento em processos. Assim, o objetivo do trabalho consiste em analisar como ocorre a interação entre clientes e fornecedores do setor brasileiro do vestuário, de forma a verificar como relacionamentos mantidos podem contribuir para o desenvolvimento das capacidades de suas confecções. Para isso, um estudo de casos múltiplos foi realizado com oito empresas, entre clientes e fornecedores, visando obter e cruzar informações de ambas as partes. Observou-se que a prática de relacionamentos colaborativos e de longo prazo é benéfica para as empresas e que clientes possuem grande influência no desenvolvimento das confecções com quem trabalham, embora muito ainda possa ser feito para elevar o nível de conhecimento e de competitividade do setor.

Palavras-chave: Terceirização Produtiva. RBV. Indústria Brasileira do Vestuário.

ABSTRACT

The phenomenon of globalization, technological evolution and increased competitiveness observed in recent decades have forced companies to restructure their organization and to develop different production systems which were able to reduce costs and to generate speed and flexibility in order to maintain competitiveness. One of these systems was the outsourcing, presented as a compatible strategy to the new industrial needs, once it allows fast reaction to the market fluctuations and also allows each one to be focused on its core business. This new production model follows the Resource-based View theory, which suggests that sustainable competitive advantage is achieved by the recovery and exploitation of company's internal resources and skills. Given this context, it seems an opportunity to study apparel industry situation in Brazil, once such industry uses this manufacturing system and is known as familiar, immature and by the low level of production management knowledge, technology appliance and specific know how. So, this research intended to analyze how the interaction between customers and suppliers occurs, in order to verify how relationships maintained can contribute to the development of suppliers' capabilities. To achieve this target, a multiple case study was conducted with eight companies, including customers and suppliers, to obtain informations and to cross both parties. It was observed that the practice of collaborative and long term relationships is beneficial for businesses and that customers have a great influence on the development of sewing factory suppliers which they work with, although much remains to be done to raise the level of knowledge and competitiveness of the sector.

Key words: Outsourcing Production System. RBV. Brazilian Apparel Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de relacionamento	38
Figura 2 – O processo de parceria	39
Figura 3 – Matriz de propensão à parceria	40
Figura 4 – Estrutura produtiva da cadeia têxtil-vestuário.....	52
Figura 5 – Consumo mundial de fibras têxteis	59
Figura 6 – Distribuição regional da produção	64
Figura 7 – Distribuição regional da mão de obra	65
Figura 8 – Balança comercial brasileira do setor têxtil-vestuário	67
Figura 9 – Modelo de processo de pesquisa em cinco estágios	75
Figura 10 – Tipos de relacionamento na indústria do vestuário.....	77
Figura 11 – Construtos de desenvolvimento de capacidades em fornecedores.....	78
Figura 12 – Análise gráfica dos construtos: setores Esportivo e Moda Premium.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da produção mundial em US\$: setor têxtil-vestuário (2009).....	60
Tabela 2 – Principais países exportadores e importadores mundiais: setor têxtil-vestuário (2009)	62
Tabela 3 – Informações por segmento (2010).....	63
Tabela 4 – Produção por segmento: volumes e valores	66
Tabela 5 – Distribuição da produção por portes de empresa - vestuário.....	70
Tabela 6 – Tabela de informações comparativas entre clientes e fornecedores.....	87
Tabela 7 – Determinação do tipo de parceria praticado pelas empresas participantes da pesquisa	96
Tabela 8 – Visualização dos dados referentes ao Construto 1	98
Tabela 9 – Visualização dos dados referentes ao Construto 2	101
Tabela 10 – Visualização dos dados referentes ao Construto 3	106
Tabela 11 – Visualização dos dados referentes ao Construto 4	109
Tabela 12 – Visualização dos dados referentes ao Construto 5	112
Tabela 13 – Visualização dos dados referentes ao Construto 6	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa	12
1.2 Objetivo geral	14
1.2.1 Objetivos específicos	14
1.3 Organização do trabalho	14
2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS	16
2.1 A visão baseada em recursos (RBV)	17
2.2 Capacidades dinâmicas	24
3 TERCEIRIZAÇÃO PRODUTIVA	28
3.1 Da integração vertical à terceirização produtiva	29
3.2 O que é e por que terceirizar?	31
3.3 A evolução do relacionamento entre clientes e fornecedores	34
3.4 Modelos de sucesso na indústria do vestuário	47
3.4.1 Benetton	47
3.4.2 Zara	49
4 PANORAMA DO SETOR TÊXTIL-VESTUÁRIO	52
4.1 Contexto internacional de setor têxtil-vestuário.....	53
4.1.1 A nova estratégia de produção mundial	54
4.1.2 O panorama atual da produção mundial	58
4.2 A indústria têxtil-vestuário brasileira	63
4.2.1 Análise do setor brasileiro do vestuário	68
5 METODOLOGIA.....	72
5.1 Estrutura de pesquisa	76
5.2 Descrição das empresas.....	80
5.2.1 Sportfrance	80
5.2.2 Sportbra	81
5.2.3 Sporteuro	82
5.2.4 Modafashion.....	83
5.2.5 Apucarana	83
5.2.6 Cascavel	84
5.2.7 Apucarana caps	85
5.2.8 Sppremium	85
5.2.9 Tabela comparativa das empresas participantes da pesquisa	86
5.3 Processo de coleta de dados	87

6 RESULTADOS	90
6.1 Tipos de relacionamento	90
6.2 Ações para desenvolvimento de fornecedores.....	97
6.2.1 Construto: conhecimento do fornecedor	98
6.2.2 Construto: competição entre fornecedores.....	101
6.2.3 Construto: supervisão de fornecedores	105
6.2.4 Construto: desenvolvimento de capacidades técnicas.....	109
6.2.5 Construto: difusão de informações.....	112
6.2.6 Construto: atividades conjuntas de melhorias.....	114
7 CONCLUSÃO.....	120
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE 1	132
APÊNDICE 2	139

1 INTRODUÇÃO

O setor industrial vem passando por consideráveis transformações nas últimas décadas, em função das mudanças ocorridas nos níveis econômico, político e social, desde os anos 80, que forçaram as empresas a se organizar de maneira diferente, buscando alternativas que garantissem a competitividade dentro de um novo cenário, estimulado pela globalização e evolução tecnológica. São características essenciais deste novo cenário mundial o dinamismo e a incerteza (CORREIA, 2001; BASTOS, 2006).

Diante disso, com o intuito de reduzir custos e de gerar velocidade e flexibilidade, observou-se um movimento de descentralização produtiva de determinadas atividades, passando a responsabilidade da execução de funções secundárias a terceiros, ao passo que a empresa poderia se especializar sobre aquelas que efetivamente gerassem valor para os seus negócios (ABRAMCZUK, 2001; KRAUSE; SCANNEL, 2002; KRAUSE, 1997).

Assim, a terceirização apresentou-se como estratégia produtiva compatível à nova necessidade do mercado, já que permite rápida reação das empresas às constantes variações na demanda por parte dos clientes, cada vez mais exigentes e intolerantes a baixos níveis de inovação (HOYT; HUQ, 2000).

Portanto, esta nova configuração produtiva passa a vigorar e é usada como forma de manter vantagem competitiva, tendo passado por diferentes fases ao longo de sua evolução, as quais desenvolveram formas de governança e de tipos de relacionamento, dentre os quais destaca-se o colaborativo e com visão de longo prazo, denominado parceria, que baseia-se na confiança mútua e na troca de informação entre as partes (HOYT; HUQ, 2000; GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006).

Esta nova configuração produtiva adotada pelas empresas, a partir da década de 80, acompanha a evolução de uma linha de pensamento na área de gestão estratégica de empresas que criou um novo paradigma neste mesmo período, o qual prevê o ambiente competitivo dinâmico e de desequilíbrio entre as empresas e valoriza o que elas têm de melhor.

Trata-se da teoria da Visão Baseada em Recursos, provinda do termo Resource-based View (RBV), que revoluciona o campo de gestão estratégica por sugerir que a vantagem competitiva sustentável é atingida por meio da valorização e da exploração dos recursos e competências internos de uma empresa, questionando os modelos até então desenvolvidos, os quais privilegiavam o ambiente competitivo externo dentro do qual as empresas estão

inseridas (SCHOEDER; BATES; JUNTILLA, 2002; WILK; FENSTERSEIFER, 2003; GRANT, 1991).

A RBV diz que empresas devem explorar seus recursos únicos, de maneira a implantar estratégias que irão melhorar seu desempenho e gerar vantagem competitiva. Entretanto, para ela, não basta alcançar a vantagem competitiva, mas sim garantir que ela seja sustentável. Para tanto, devem estar à frente de seus concorrentes e evitar que os mesmos usufruam de seus benefícios. Assim, destaca a heterogeneidade entre as empresas e defende que seus recursos e competências devam ser valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis. Esta teoria foi bem aceita e se consolidou no campo de gestão estratégica (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; FERRO, 2010).

Justamente por considerar que o mercado não é estático e que necessita de ações constantes por parte das empresas para que estas mantenham seu posicionamento, da RBV se estendeu o conceito de capacidades dinâmicas. Estas últimas referem-se à habilidade possuída pelas empresas em integrar, desenvolver e reconfigurar suas competências internas e externas, de maneira a encontrar o equilíbrio com o mercado, como novas formas de gerar vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades dinâmicas também podem estar relacionadas a fontes externas e à formação de alianças, o que favorecem o desenvolvimento de práticas colaborativas. Assim, é possível se apoiar na troca de informações e de conhecimentos valiosos e complementares que levarão às partes a usufruírem de benefícios gerados por melhores performances (FERRO, 2010).

1.1 Justificativa

Considerando as condições e benefícios apresentados pela terceirização, observa-se que uma indústria que sempre explorou esta configuração produtiva foi a indústria têxtil-vestuário.

A indústria têxtil global conta com a participação intensa dos países emergentes na produção de seus artigos, sobretudo dos asiáticos – com destaque para a China, os quais se beneficiam dos baixos custos de mão de obra para oferecer preços imbatíveis no mercado. Dada a impossibilidade de competição, os países desenvolvidos tiveram que adotar estratégias de diferenciação e passaram a se concentrar sobre suas atividades principais, as quais geram valor para a empresa. Assim, observa-se um movimento de deslocamento da produção, que

veio a ser terceirizada, sobretudo no setor do vestuário, onde a participação da mão de obra é mais significativa (LUPATINI, 2007).

No Brasil, a indústria têxtil foi prejudicada com a abertura do mercado, na década de 90, tendo passado por um expressivo período de crise, que resultou no fechamento de muitas empresas, mas também na profissionalização e na modernização de suas fábricas, na busca pela competitividade. Dentre outras estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras para garantir a sobrevivência, tais como fusão com outras companhias e deslocamento regional, encontra-se aqui também a terceirização (GORINI, 2000; FIRJAM; FERRAZ, 2011).

O setor do vestuário será abordado neste trabalho, primeiro por ser de significativa relevância para a economia brasileira. A indústria têxtil-vestuário é considerada a segunda maior empregadora da indústria da transformação e representa 3,5% do PIB total do país (MDIC, 2012). Não menos importante, trata-se do setor com o menor nível de mecanização da indústria têxtil-vestuário, o que exige intensa mão de obra. Dadas as elevadas cargas tributárias brasileiras que desfavorecem a competição sobre preços, a flexibilidade da produção é um fator que emerge com grande importância para garantir sua competitividade. (FIRJAM; FERRAZ, 2011).

Outro ponto importante a levantar sobre o setor do vestuário brasileiro é que 97% de suas empresas são de pequeno e médio portes, empregando até 99 funcionários, sendo estas responsáveis por 56% da produção nacional (IEMI, 2011). Além disso, é um setor muito vulnerável à informalidade (FIRJAM, FERRAZ, 2011; GORINI, 2000).

Estas, entre outras características do setor que serão abordadas com mais detalhes no capítulo 4, levam à conclusão de que se trata de um setor imaturo, pouco provido de tecnologia e de know-how. Assim, a aplicação da RBV e do desenvolvimento de capacidades dinâmicas dos fornecedores desta área tornam-se interessantes para clientes que buscam estabelecer parcerias e para fornecedores, que buscam melhorias de processos e estabilidade.

Diante disso, optou-se por estudar a interação mantida entre clientes e fornecedores do setor brasileiro do vestuário, ou seja, entre as marcas varejistas que terceirizam sua produção e as confecções que as produzem, visando observar os tipos de relacionamento mantidos entre elas e também a forma como ocorre o desenvolvimento de suas capacidades. Os objetivos detalhados do estudo serão apresentados a seguir.

1.2 Objetivo geral

Objetivo geral deste trabalho é o de analisar como ocorre a interação entre clientes e fornecedores do setor brasileiro do vestuário, de forma a verificar como os relacionamentos mantidos podem contribuir para o desenvolvimento das capacidades de suas confecções.

1.2.1 Objetivos específicos

De forma a atender ao objetivo geral acima descrito, os seguintes objetivos específicos foram determinados:

- a) identificar os tipos de relacionamento mantidos entre clientes e fornecedores;
- b) analisar como ocorre o processo de desenvolvimento de capacidades dos fornecedores: quais ações são realizadas com esta finalidade e como são executadas.

1.3 Organização do trabalho

O presente capítulo visou apresentar, de maneira geral, a motivação existente para este estudo, sintetizando a situação sobre a indústria têxtil brasileira, a maneira como ela estaria ligada aos temas terceirização, RBV e capacidades dinâmicas, bem como a justificativa pela qual o setor de confecção foi escolhido. Também visou apresentar os objetivos do trabalho, em caracteres geral e específico, assim como as contribuições que o estudo pretende trazer.

O capítulo 2 é marcado pelo início da revisão teórica. Este inicia com o tema “gestão estratégica de empresas”, dentro do qual serão discutidas as ferramentas utilizadas até então para conduzir pesquisas e elaborar estratégias que visem alcançar vantagem competitiva. Delas, serão introduzidas e apresentadas as teorias da RBV e de capacidades dinâmicas.

O capítulo 3 aborda o tema “terceirização produtiva” e apresenta seu conceito, evolução e demais assuntos referentes aos tipos de relacionamento existentes entre clientes e fornecedores.

O capítulo 4, por sua vez, apresenta o panorama do setor têxtil, partindo-se de uma visão geral até focar-se sobre o setor brasileiro de confecção.

O capítulo 5 discute a metodologia de estudo de caso que foi utilizada na execução da parte empírica deste trabalho. Também apresentará as empresas entrevistadas e o processo de coleta de dados.

O capítulo 6 analisa e discute os casos estudados obtidos, com base nas questões de pesquisa que foram levantadas.

Por fim, o capítulo 7 apresenta a conclusão sobre o estudo, bem como suas limitações e sugestões de estudos futuros.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O campo de gestão estratégica é considerado um campo de grande relevância para as organizações, pois busca determinar as melhores condições e estratégias que possam gerar e sustentar vantagem competitiva às empresas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Por este motivo, é foco de muitos estudos, os quais discutem modelos e teorias que exploram o comportamento, ambiente e demais fatores que conduzam as empresas a melhores performances e que visam explicar a natureza da competitividade entre elas, sobretudo o motivo pelo qual umas se sobressaem às outras, dado que todas estão inseridas em um mesmo contexto (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Desde 1960, uma ferramenta muito utilizada para este fim é a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Esta ferramenta convida seus utilizadores à reflexão, realizando um diagnóstico dos cenários interno e externo da empresa que possibilita a definição de estratégias que explorem suas forças (strengths), considerando as oportunidades (opportunities) e identifiquem suas fraquezas (weaknesses), a fim de prepararem-se contra as potenciais ameaças (threats) existentes (BARNEY, 1991).

Esta análise evoluiu e deu origem a duas linhas de pensamento (SLACK; LEWIS, 2002). Na primeira delas, pesquisadores passaram a priorizar o ambiente competitivo dentro do qual a organização está inserida, evidenciando as oportunidades e ameaças relacionadas e identificando as condições que possam conduzir a melhores resultados. Sob esta perspectiva, dominante nos anos 80, Michael Porter desenvolveu o modelo das cinco forças competitivas, o qual considera as indústrias com as quais uma empresa compete como fatores chave de seu ambiente e sugere verificar o efeito de forças (ameaça de novos competidores, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes) na determinação das ações de defesa e de estratégias de uma empresa. Entretanto, por considerar, sobretudo, os impactos do ambiente externo no estabelecimento do posicionamento competitivo de uma empresa, tal abordagem não leva em conta as especificidades de cada uma e assume que todas possuam recursos similares e facilmente transferíveis (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1998; SLACK; LEWIS, 2002).

Diante disso, a segunda linha de pensamento evoluiu e deu origem a uma nova perspectiva baseada no ambiente interno das empresas, desenvolvendo uma teoria que observa seus recursos e competências específicos e a eles atribui as diferentes performances

obtidas e a geração de vantagem competitiva sustentável. Trata-se da visão baseada em recursos, do termo em inglês Resource-Based View (RBV) (SCHOEDER; BATES; JUNTILLA, 2002; WILK; FENSTERSEIFER, 2003). Esta teoria teve grande aceitação, pois além de propor uma visão diferente sobre competitividade, ainda considera o ambiente competitivo dinâmico e de desequilíbrio entre as empresas, diferentemente das abordagens anteriores (GRANT, 1991).

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por abordar a teoria da RBV e das capacidades dinâmicas, uma vez que seus princípios são mais adequados ao que se pretende como objetivo desta pesquisa, que nada mais é do que o estudo da interação mantida entre clientes e fornecedores, bem como a maneira como se dá o desenvolvimento de suas capacidades. Por este motivo, é de relevância abordar as características internas das empresas, verificando como suas forças e fraquezas são identificadas, aproveitadas e desenvolvidas, dentro de um processo de colaboração, no qual a expectativa é de geração de valor para as partes e, logo, de obtenção de vantagem competitiva sustentável. Portanto, as seções a seguir apresentam e visam desenvolver a teoria a respeito da RBV e das capacidades dinâmicas.

2.1 A visão baseada em recursos (RBV)

A visão baseada em recursos (RBV) é uma abordagem que veio se consolidando no campo de gestão estratégica nos últimos vinte anos. Ainda que baseada em teorias Ricardianas e Schumpeterianas, as primeiras evidências sobre o tema ocorreram por volta de 1960, com Edith Penrose, que passou a ver as empresas como um conjunto de recursos que devem ser explorados e gerenciados a fim de se criar valor e vantagem competitiva. Embora a autora tenha introduzido a percepção de exploração de recursos, não chegou a propor uma teoria consistente sobre o assunto, que permaneceu inexplorado por duas décadas até que, nos anos 80, ressurgiu e consolidou-se. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; FERRO, 2010; DE TONI; TONCHIA, 2003; HART, 2005).

A RBV valoriza as características internas da empresa e acredita que a vantagem competitiva pode ser obtida e sustentada por meio do uso de recursos e competências por ela desenvolvidos, partindo-se do princípio de que estes sejam valiosos, raros, inimitáveis, insubstituíveis e que estejam combinados adequadamente com as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Em outras palavras, prevê a criação e implantação de estratégias que explorem seus recursos únicos, que por sua vez serão traduzidos em melhorias de desempenho e geração de valor, dificilmente replicado pelos concorrentes. Neste sentido, a RBV assume que

as empresas são heterogêneas e que seus recursos não são facilmente transferíveis, permitindo assim que a vantagem competitiva resultante seja duradoura. De tal modo, visa encontrar a proporção ideal entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos igualmente importantes para garantir o posicionamento de mercado desejado (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; FERRO, 2010; PETERAF, 1993).

O estudo realizado por Wernerfelt, em 1984, foi marcado como um dos primeiros e mais importantes trabalhos sobre RBV. Neste estudo, o autor buscou analisar a posição das empresas pela perspectiva de seus recursos, em contrapartida à usual que privilegiava seus produtos. Para o autor (p. 171), “recursos e produtos são os dois lados da mesma moeda” e esta nova forma de se ver as empresas traria diferentes opções para o campo de gestão estratégica. A RBV foi estudada em quatro grandes frentes, sendo elas: classificação de recursos estratégicos, sua identificação, avaliação e sua aquisição (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Como se pode observar, recursos e competências são considerados elementos centrais da RBV. Diante disso, estes termos foram conceituados por diversos autores e observa-se que não há uma definição oficial na literatura. Wernerfelt (1984, p. 172) definiu recursos como sendo “qualquer coisa que possa ser caracterizada como força ou fraqueza de determinada empresa” ou, de maneira mais formal, como “ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados a ela de maneira semipermanente”, sendo exemplos: “marcas, conhecimento tecnológico interno, funcionários capacitados, contratos comerciais, maquinários, procedimentos eficientes, capital, etc”.

Para Barney (1991, p. 101), recursos são “forças que as empresas podem utilizar para conceber e implementar suas estratégias”, dentre as quais se incluem ativos, competências, processos organizacionais, informação, conhecimento, entre outros fatores por elas controlados e que possam contribuir positivamente para geração de valor. Também podem ser entendidos como recursos os “ativos específicos das empresas que são difíceis, senão impossíveis, de imitar” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516) e “entradas do processo produtivo, unidade básica da análise”, os quais precisam de acumulação e coordenação (GRANT, 1991, p. 118).

Competências, por sua vez, podem ter sua definição integrada ao conceito de recursos, como exposto por Barney (1991) ou podem ser definidas de maneira distinta (FERRO, 2010). Grant (1991, p.119) afirma que competências são “a capacidade de um grupo de recursos em executar uma tarefa ou atividade”, já para Barney (2001), competências são “a habilidade das empresas de usarem seus recursos para gerar vantagens competitivas”. Wilk e Fensterseifer

(2003) esclarecem por meio de sua pesquisa que competências referem-se aos serviços e atividades propriamente ditos que são utilizados pelos recursos, que por sua vez são um conjunto de competências potenciais.

Em complemento às definições listadas pelos diferentes autores, os inúmeros recursos que as empresas podem ter são classificados em três grandes categorias: os recursos físicos, os humanos e os organizacionais, que assim como os próprios nomes dizem, estão relacionados, respectivamente, aos bens da empresa (máquinas, terrenos, matérias-primas, etc.), à força de trabalho (funcionários e gestores) e às rotinas e procedimentos estabelecidos, que visam coordenar os demais recursos de maneira produtiva (BARNEY, 1991; WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

É importante frisar que nem todos os recursos e competências são relevantes e estratégicos para as empresas, sendo que alguns podem não apresentar impactos, ou até mesmo trazer contribuições negativas (BARNEY, 1991). Portanto, é preciso estar ciente aos distintos níveis de contribuição que oferecem, de forma a avaliar os trade-offs envolvidos no momento de decidir por realizar novas aquisições (ETHIRAJ et al., 2005).

Ainda que diferentes, Hart (1995) observa que todas as definições têm em comum o objetivo final, que é a busca pela vantagem competitiva. Entende-se por vantagem competitiva o posicionamento de destaque obtido por meio da aplicação de uma estratégia eficaz de maneira não simultânea a seus concorrentes, sejam eles atuais ou potenciais (BARNEY, 1991). Entretanto, para a RBV, não basta para a empresa obter somente vantagem competitiva, é preciso que ela seja sustentável. Para tanto, faz-se necessária a diferenciação entre estes dois termos.

Barney (1991) esclarece que vantagem competitiva sustentável é o posicionamento de destaque obtido por meio da aplicação de uma estratégia eficaz de maneira não simultânea a seus concorrentes, sejam eles atuais ou potenciais, considerando que estes sejam incapazes de reproduzi-la. Não se trata de um benefício por determinado período de tempo, embora alguns autores façam esta correlação, mas sim de um benefício obtido e mantido dada a sua dificuldade de duplicação. Em outras palavras, a vantagem competitiva será considerada sustentável durante o período em que a empresa proteger seus recursos e impedir que os mesmos benefícios sejam usufruídos pelos seus concorrentes.

A proteção dos recursos é um assunto bastante discutido na literatura sobre RBV. O termo “barreira de recursos” foi levantado por Wernerfelt (1984) e está relacionado às ações de proteção que devem ser feitas pelas empresas detentoras de recursos valiosos e raros para evitar sua transferência, reprodução ou substituição pelas empresas concorrentes. Fazendo-se

uma analogia com a abordagem das cinco forças competitivas de Porter, este termo estaria relacionado às “barreiras de entrada de novos competidores” (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Na RBV, conforme acima citado, recursos de uma empresa são valorizados e, deles, são determinadas as estratégias que serão implantadas. Para que os recursos de uma empresa sejam traduzidos como fontes de vantagem competitiva sustentável é preciso que estes sejam valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis.

Recursos são considerados valiosos quando permitem a implantação de estratégias que melhorem o desempenho da empresa, ou seja, que tornem seus processos mais eficientes e eficazes. Ainda que deter recursos valiosos (ou uma série deles) seja, sem dúvidas, fundamental para as empresas, somente este fato não garante que estas se destaquem frente aos seus concorrentes (BARNEY, 1991).

Em um cenário onde diversas empresas possuam um mesmo tipo de recurso valioso, conclui-se que todas elas têm as mesmas chances de exploração e, logo, de usufruírem dos mesmos benefícios. Este cenário, apesar de não conduzir à vantagem competitiva, merece destaque no que diz respeito às condições de sobrevivência das empresas. Uma empresa que não possuir um recurso valioso explorado por todas as demais ficará para trás. Em outras palavras, um recurso valioso disponível para muitas empresas não conferirá a vantagem competitiva, mas certamente garantirá o seu nível de paridade com as demais do mercado (ou seja, sua sobrevivência) (BARNEY, 1991).

Assim, para que a vantagem competitiva seja alcançada, é preciso que um recurso valioso seja único ou escasso, portanto, raro. Segundo Slack e Lewis (2002), o acesso desigual a tais recursos permitem que poucas empresas dele se beneficiem. Este fato condiz com a definição de vantagem competitiva. Ainda que não haja uma forma de mensurar o quão raro deve ser um recurso valioso para que ele ofereça vantagem competitiva, se bem gerenciado pode oferecer vantagem competitiva de maneira sustentável (BARNEY, 1991).

A fim de manter a vantagem competitiva sustentável alcançada, os recursos de uma empresa precisam ser, além de valiosos e raros, inimitáveis. Isso significa que empresas que não os possuam também não podem ter condições de obtê-los. Barney (1991) diz que recursos podem não ser imitáveis por um conjunto de fatores, são eles: condições históricas, ambiguidade causal e complexidade social.

O primeiro fator, condições históricas, está relacionado às experiências vividas por uma empresa ao longo dos anos. A RBV acredita que a habilidade das empresas em adquirir ou explorar seus recursos está diretamente ligada ao conhecimento obtido e às situações

encontradas durante seu percurso, o que explica seu perfil e performances. Diante disso, os recursos e estratégias desenvolvidos pelas empresas não podem ser duplicados por outras, já que suas trajetórias são diferentes (BARNEY, 1991).

O segundo fator, ambiguidade causal, está relacionado às situações onde os motivos pelos quais uma empresa possui vantagem competitiva sustentável não são bem compreendidos. Assim, as empresas que buscam imitar as estratégias das bem sucedidas não sabem quais ações precisam ser tomadas para chegar ao mesmo resultado. A ambiguidade causal pode ocorrer de duas formas. Na primeira, parte-se do princípio de que as empresas controladoras dos recursos têm um entendimento superior às imitadoras sobre os fatores que a levam a usufruir dos benefícios. Assim, visando reduzir a lacuna de conhecimento existente, as imitadoras podem contratar algum funcionário ou realizar algum estudo detalhado sobre a controladora. Na segunda forma, parte-se do princípio que nem mesmo a empresa controladora dos recursos entende perfeitamente a ligação destes com sua vantagem competitiva. Neste caso, se nenhuma outra empresa concorrente conseguir entender esta relação, os recursos continuarão a ser inimitáveis. Ainda que pareça improvável que as empresas não conheçam exatamente a relação que seus recursos mantêm com a sua vantagem competitiva, esta situação pode ocorrer (BARNEY, 1991).

O terceiro fator, complexidade social, está relacionado às situações onde a vantagem competitiva da empresa é obtida devido a fatores sociais, tais como relações interpessoais, cultura empresarial, reputação com clientes e fornecedores, entre outros. Apesar do claro entendimento sobre a relação entre a vantagem competitiva e estes recursos, não são fatores possíveis de se reproduzir (BARNEY, 1991).

Por fim, o último aspecto que torna um recurso fonte de vantagem competitiva é a ausência de recursos equivalentes. Um recurso pode ser valioso, raro e insubstituível, entretanto, se houver a possibilidade deste ser reproduzido de uma maneira equivalente, outras empresas poderão se beneficiar. A substituição pode ocorrer por meio de recursos similares ou diferentes, mas ainda assim equivalentes. Em ambos os casos, a vantagem competitiva sustentável será perdida.

Além de deter recursos que sejam valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis para alcançar a vantagem competitiva, uma outra forma de se alcançar a vantagem competitiva é saindo na frente de seus concorrentes. Empresas que conseguem inovar e se anteceder perante as demais estabelecem novos padrões e dominam nichos particulares que lhes conferem retorno (HART, 1995). Barney (1991) chama isto de vantagem pioneira, que nada mais é do

que a vantagem usufruída por empresas que exploram oportunidades relacionadas à implementação de uma estratégia única antes de seus concorrentes.

Embora bem definida e comentada na literatura, o lado de aplicação prática da RBV pouco havia sido explorado até então. Neste sentido, Grant (1991) propôs um modelo composto por cinco etapas que conduz à formulação de estratégias para este fim. Segundo o autor, o desenvolvimento e aplicação de estratégias com base nesta abordagem devem seguir os seguintes passos:

- a) identificação e classificação dos recursos da empresa: avaliação das forças, fraquezas e das oportunidades, de forma a identificar a melhor maneira de se empregar os recursos;
- b) identificação das competências da empresa: verificação de quais competências detidas pela empresa destacam-se frente aos concorrentes, bem como suas entradas e níveis de complexidade;
- c) avaliação do potencial de renda a ser gerado pelos recursos e competências: verificação do potencial existente para criação de vantagem competitiva sustentável por meio do uso de seus recursos e competências;
- d) seleção de estratégias: identificação das estratégias de melhor explore os recursos e competências das empresas, baseadas nas oportunidades existentes;
- e) identificação das lacunas existentes: identificação dos recursos e competências que precisam ser melhorados e estabelecimento de ações que os desenvolverão e aprimorarão a base de recursos da empresa.

Ainda que bem preparada, uma empresa não pode se esquecer de que o mercado e a indústria dentro dos quais ela está inserida são dinâmicos. Hart (1995) lembra, todavia, da importância do termo “competindo para o futuro”, levantado por Hamel e Prahalad (1989, 1994, apud HART, 1995). Este termo evidencia a preocupação que as empresas devem ter com relação ao dinamismo, de maneira que deve fazer parte de suas responsabilidades a reavaliação de estratégias a fim de encontrar alternativas que garantam seu posicionamento futuro e que a permitam manter-se em destaque no mercado caso suas estratégias sejam copiadas ou tornem-se obsoletas. Estas mudanças e redefinições sobre quais são os recursos valiosos face ao novo cenário estabelecido são chamados na literatura de “Schumpeterian Shocks”. Assim, pode-se afirmar que a RBV é uma abordagem de caráter schumpeteriano (FERRO, 2010).

A RBV enquanto teoria foi bem aceita e crescentemente utilizada em estudos no campo de gestão estratégica, tendo sido considerada uma das teorias mais importantes sobre o

tema, dados seus desdobramentos analíticos e suas contribuições (FERRO, 2010). Entretanto, assim como toda teoria desenvolvida, foi também objeto de discussão e críticas.

Dentre as críticas recebidas por alguns autores, os quais levantaram paradoxos, fraquezas e incoerências da teoria, destacam-se aquelas publicadas por Priem e Butler relativas ao trabalho desenvolvido por Barney, em 1991 (FERRO, 2010). Tais críticas destacaram-se dentre as demais, pois foram respondidas por Barney (2001). Este, por sua vez, as classificou em quatro grandes categorias, as quais são descritas a seguir: RBV é uma abordagem tautológica; RBV não considera que diferentes configurações de recursos podem trazer o mesmo valor para a empresa, sem gerar, portanto, vantagem competitiva; RBV não desenvolve o valor do mercado de produtos em seu argumento e RBV possui implicações prescritivas limitadas.

Quanto à primeira categoria, Priem e Butler questionam o argumento central da RBV (um recurso valioso e raro pode ser fonte de vantagem competitiva), alegando que este é tautológico, ou seja, trata-se de uma repetição de dois diferentes termos – valioso e vantagem competitiva – que por si só já se relacionam à eficiência e eficácia para a empresa. Barney (2001), por sua vez, discorda, afirmando que não se trata de uma abordagem tautológica, já que esta pode gerar hipóteses testáveis, ainda que fosse necessária a parametrização dos componentes valor, raridade e imitabilidade, os quais não haviam sido desenvolvidos em seu artigo.

Quanto à segunda categoria, os autores afirmam que trata-se de uma fraqueza da teoria, pois certamente diferentes configurações de recursos podem, sim, gerar o mesmo valor para as empresas, o que não resulta em vantagem competitiva (BARNEY, 2001). Barney contra-argumenta, dizendo que o componente imitabilidade já previa esta situação, já que para alcançar vantagem competitiva os recursos não podem ter equivalentes (FERRO, 2010).

Quanto à terceira categoria, Barney afirma que este ponto havia sido tratado em seu trabalho de 1986 e que seu argumento inclui fatores de mercado e considera ainda o papel do empreendedorismo e da vantagem pioneira (FERRO, 2010).

Já quanto a quarta e última categoria, dentre os quatros aspectos citados como limitantes para sua aplicação, Barney afirma que a RBV pode ser usada para auxiliar gestores a identificar os recursos necessários para gerar vantagem competitiva, verificar quais destes devem ser explorados, de qual maneira e também como protegê-los adequadamente (FERRO, 2010).

Apesar destas críticas, Ferro (2010) lembra que a RBV é uma teoria em construção e que tais arestas podem ainda tornar-se objetos de estudos por demais pesquisadores, o que contribuirá cada vez mais para o seu desenvolvimento.

Finalmente, nota-se que a exploração de recursos e competências específicas das empresas é o foco desta teoria, em crescimento desde a década de 80, que busca atingir a vantagem competitiva sustentável. Diante disso, torna-se indispensável para uma empresa possuir recursos e competências com as características discutidas nesta seção (FERRO, 2010).

Contudo, o mercado permanece em constante avanço e demanda inovações e produções flexíveis, cada vez mais, em menores intervalos de tempo. Por este motivo, para continuar avançando e garantindo seu posicionamento frente às mudanças futuras, as empresas devem continuar investindo no desenvolvimento de novas competências. Assim, esta habilidade de desenvolver novas formas de vantagem competitiva alinhadas com o mercado é chamada de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Este tema será abordado com maiores detalhes na próxima seção.

2.2 Capacidades dinâmicas

Capacidades dinâmicas foi um termo apresentado na literatura por Teece, Pisano e Shuen, o qual está ligado à “habilidade que as empresas têm de integrar, desenvolver e reconfigurar as competências internas e externas a fim de se alinhar com ambientes de rápidas mudanças” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Os autores destacam a necessidade de descobertas de diferentes formas de gerar vantagem competitiva, dado o ambiente dinâmico e incerto do mercado, o qual é gerido pela emergência de novas tecnologias, que requer constantes inovações e onde o tempo apresenta-se como fator crucial. Em outras palavras, não apenas os seus recursos, que estão em constante mudança, são responsáveis pela geração da vantagem competitiva, mas também a habilidade da empresa de criar, integrar e reconfigurar novos recursos (PRIETO; EASTERBY-SMITH, 2006).

Segundo Augier e Teece (2007), as capacidades dinâmicas identificam os alicerces que são responsáveis por manter o crescimento empresarial a longo prazo. Tratam-se da habilidade das empresas em preparar e adaptar seus ativos, com o objetivo de atender às mudanças e garantir a vantagem competitiva sustentável. Não se resumem a apenas a sensibilidade de sentir as mudanças e oportunidades, mas sim em reagir a elas de maneira eficiente e em tempo hábil. Já para Slack e Lewis (2002), referem-se à capacidade das

empresas em renovar e criar novas competências, as quais partirão de seus atuais recursos e processos, mas que serão conduzidas pelos fatores de mercado.

Eisenhardt e Martin (2000, p. 1106), diferentemente, definem capacidades dinâmicas como “processos organizacionais e estratégicos específicos, como desenvolvimento de produto, alianças e tomadas de decisão que agregam valor para as empresas, dentro de mercados dinâmicos, por meio da manipulação dos recursos em novas estratégias de geração de valor” ou ainda (p. 1107) “rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas atingem novas configurações de seus recursos, à medida em que mercados emergem, entram em conflito, se dividem, evoluem e morrem”.

Observa-se que todas as definições acima citadas levam em consideração o caráter dinâmico da competitividade e expressam a importância que as capacidades da empresa têm no processo de adequação ao novo cenário estabelecido para sustentar a vantagem competitiva.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a essência das capacidades dinâmicas e da vantagem competitiva de uma empresa é função de seus processos organizacionais, posições e caminhos percorridos. Processos organizacionais estão ligados às rotinas praticadas, onde há a coordenação e integração das atividades, aprendizado e reconfiguração.

Coordenação e integração visam tornar os processos mais eficazes e eficientes, melhorando as performances da empresa. O processo de aprendizado permite que as empresas executem tarefas de maneira cada vez mais rápida e melhor. Envolve tanto as habilidades da organização, quanto a habilidade das pessoas que para ela trabalham. Já o processo de reconfiguração e transformação relaciona-se às mudanças feitas internamente com o intuito de acompanhar o mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Tais processos, em trabalho mais recente de Teece (2007b, apud FERRO, 2010), evoluíram e passam a ser subconjunto do processo organizacional e gerencial, agora denominados percepção, apreensão e gestão de ameaças/configuração.

Posições estão ligadas às propriedades da empresa e às suas relações externas. Podem ser de caráter tecnológico, financeiro, de imagem, institucional, entre outros. Por fim, caminhos percorridos estão ligados à história da empresa, sendo que onde ela poderá chegar é função do que ela já percorreu e das possibilidades para ela existentes. Para os autores, a vantagem competitiva atingida por meio de capacidades só será sustentada se elas se tratarem de um conjunto de rotinas e habilidades que tenham valor no mercado e que não possam ser replicados pelos concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Contrário ao exposto pelos autores acima, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as capacidades apresentam características comuns entre as empresas consideradas eficientes, o que chamam de “boas práticas” e que, por sua vez, são compartilhadas pelos seus concorrentes. Assim, capacidades dinâmicas são necessárias, mas não suficientes para atingir a vantagem competitiva (PRIETO; EASTERBY-SMITH, 2006; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Portanto, a vantagem competitiva não é atingida, necessariamente, por suas capacidades propriamente ditas, mas, sim, por meio da configuração dos recursos pela empresa criados (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Discussão à parte, outro ponto importante a frisar sobre as capacidades é que elas não são formadas apenas pelo acúmulo tácito de conhecimento e experiência adquiridos. Seu desenvolvimento também é proveniente de investimentos, sejam eles financeiros ou gerenciais, realizados em estruturas e sistemas organizacionais que objetivam melhorá-las (FERRO, 2010). Assim, a opção por qual capacidade desenvolver ou adquirir deve ser baseada na análise aprofundada entre seus custos e benefícios (FERRO, 2010; ETHIRAJ et al., 2005).

Com base nas informações acima descritas referentes ao tema desta seção e relacionadas à teoria anteriormente apresentada, observa-se que as capacidades dinâmicas são consideradas extensão da RBV, onde a empresa é vista como um conjunto de recursos (NIELSEN, 2006). Realizando uma comparação com as diferentes abordagens de gestão estratégica citadas no início deste capítulo, facilmente, as capacidades dinâmicas distinguem-se das demais, dada sua orientação às questões internas da empresa, relativas à obtenção da vantagem competitiva sustentável por meio da exploração criativa dos seus recursos, que por conta de suas características específicas, não devem ser adquiridos, mas, sim, construídos (NIELSEN, 2006; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Assim, tendo em vista que a reconfiguração dos recursos também é feita com base em fontes externas e no estabelecimento de alianças, observa-se que tais ações podem ser usadas para o desenvolvimento de práticas colaborativas, que envolve processos e rotinas que conduzam ao gerenciamento de parcerias (FERRO, 2010).

A RBV vê a colaboração como uma oportunidade de crescimento, uma vez que ela permite a troca de informações, recursos e competências que podem ser valiosos e complementares, de forma a proporcionar mudanças na organização de processos e reestruturação de estratégias que poderão resultar em desempenho superior. A gestão de relacionamento com terceiros exige o desenvolvimento de mecanismos de governança, bem

como práticas e competências específicas, relacionadas ao perfil de cada parceiro (FERRO, 2010).

Portanto, a seção a seguir abordará este assunto e apresentará a terceirização produtiva, que se fortaleceu como nova configuração industrial a partir dos anos 80, em resposta ao novo cenário estabelecido, onde competição e velocidade tornaram-se fatores decisivos para manter a competitividade de uma empresa no mercado.

3 TERCEIRIZAÇÃO PRODUTIVA

As grandes mudanças observadas nas três últimas décadas nos níveis econômico, político e social geraram impactos no setor industrial mundial que são refletidos até hoje. Estas mudanças obrigaram as empresas a se reestruturarem e a focarem seus esforços sobre suas atividades fim, fazendo com que elas se organizassem de uma forma melhor para manter sua competitividade no mercado (CORREIA, 2001).

Estas mudanças compreendem, essencialmente, o fenômeno da globalização, evolução tecnológica e aumento da competitividade. Na década de 90, esta situação se agravou ainda mais, pois o mercado exigia, a uma velocidade cada vez maior, a criação de novos produtos e tecnologia, o que exerceu forte pressão sobre as empresas (BASTOS, 2006). Ainda segundo Bastos (2006), em resposta a estas necessidades, as empresas precisaram desenvolver uma nova forma de configuração que reduzisse custo e gerasse velocidade e flexibilidade, garantindo, desta forma, sua posição no mercado.

Esta nova configuração foi expressa por meio da descentralização produtiva das atividades secundárias da empresa, que passaram a ser realizadas por terceiros (ABRAMCZUK, 2001) e abriram espaço para que elas pudessem se concentrar sobre o desenvolvimento de suas competências essenciais (KRAUSE; SCANNEL, 2002; KRAUSE, 1997).

A descentralização produtiva, ou terceirização, ou ainda a subcontratação mostrou-se como estratégia produtiva eficaz a ser implantada, pois prepara as empresas para reagirem de maneira rápida ao dinamismo e variações que o mercado as submete (HOYT; HUQ, 2000). Teve início na década de 80 e, desde então, tem sido crescentemente adotada pelas empresas para obter vantagens competitivas.

Ao unir forças de duas empresas, somam-se os níveis de conhecimento e de experiência de cada uma delas, de forma a atingir melhores resultados e performances no que diz respeito a eficiências, flexibilidade, qualidade, desenvolvimento de produto, entre outros benefícios que reduzem custos industriais e que não seriam possíveis de ser atingidos trabalhando-se de maneira independente (LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1999; KRAUSE; SCANNEL, 2002; CHOI; HARTLEY, 1996).

Nesta configuração produtiva, as empresas passaram a ser cada vez mais dependentes de seus fornecedores e, portanto, o desempenho destes impacta diretamente os negócios da empresa que os contrata, podendo ser estes impactos positivos ou negativos (KRAUSE, 1997; KRAUSE; SCANNEL, 2002). Para tanto, faz-se necessário saber selecionar boas fábricas e

também envolver-se diretamente de forma a auxiliar o desenvolvimento destes fornecedores, para garantir que suas performances e capacidades sejam superiores às das de seus concorrentes, o que conferirá à empresa seu posicionamento no mercado (KRAUSE, 1997).

Um ponto chave para aumentar as possibilidades de sucesso na adoção desta estratégia está no relacionamento mantido entre empresa e fornecedor. Inicialmente, na década de 80, os relacionamentos eram distantes, com pouca ou nenhuma interação entre as partes, sendo baseados apenas nos preços e nos níveis de qualidade e entrega oferecidos pelos fornecedores como critérios de decisão para compra por parte das empresas. Tal relacionamento é referido na literatura como “arm’s-length relationship”. Com o passar do tempo, a partir dos anos 90, esta mentalidade foi sendo alterada e comunicação e confiança tornaram-se a base do relacionamento, que passou então a ser caracterizado como colaborativo e de longo prazo (HOYT; HUQ, 2000; GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006).

Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999) lembram que nem sempre os relacionamentos mantidos entre empresas e fornecedores são bem sucedidos. Relacionamentos estão sujeitos a falhas e estudos anteriores evidenciam que, normalmente, má comunicação entre as partes, baixo nível de confiança, falta de direcionamento estratégico e de objetivos comuns são alguns dos principais fatores que conduzem ao encerramento nas relações.

A terceirização produtiva é um tema de relevante importância para acadêmicos e profissionais e que vem evoluindo ao longo dos últimos trinta anos. Diversos estudos foram conduzidos, os quais englobam pesquisas e elaboração de metodologias para auxílio no processo de gerenciamento de fornecedores. A seguir, os temas mais relevantes sobre o assunto serão discutidos.

3.1 Da integração vertical à terceirização produtiva

A literatura sobre gestão explorou, durante muitos anos, a integração vertical como a principal característica do setor de manufatura. Foi amplamente adotada como estratégia produtiva pelas empresas entre os anos de 1950 à 1980 com o objetivo de atingir economias de escala, reduzir custos transacionais e dificultar a competição entre concorrentes (MPOYI, 2003).

Segundo Buzzel (1983), a definição tradicional de integração vertical é a combinação, sob uma única propriedade, de dois ou mais estágios de produção ou distribuição (ou ambos) que normalmente são realizados separadamente. Para Mpoi (2003), a integração vertical foi usada de maneira defensiva, pois permite que a empresa controle a produção de seus insumos

e suprimentos, bem como a distribuição de seus produtos, o que assegura o fluxo constante de materiais.

Diversas são as vantagens da integração vertical, entre as quais destacam-se a eliminação ou redução de custos transacionais, uma vez que não há etapas intermediárias onde terceiros agregam suas margens pelo serviço prestado; a garantia de abastecimento de produtos estratégicos, já que a própria empresa tem controle sobre sua matéria-prima; melhor planejamento produtivo, pois a empresa pode contar com sua programação, já que não depende do comprometimento de terceiros; evolução das capacidades tecnológicas, pois a empresa participa de todos os processos e mantém-se interada sobre as inovações e também pelo fato de que inovações tecnológicas funcionam se bem coordenadas e, por fim, criação de barreiras para entrada de novos competidores, uma vez que quanto mais integrada for a empresa, maiores os recursos financeiros e de gestão necessários para competir com ela (BUZZEL, 1983).

Por outro lado, as desvantagens são a necessidade de capital que as novas operações exigem para ser integradas; rendimento desbalanceado, já que é difícil encontrar a correta proporção de produção e rentabilidade para tornar lucrativas as diferentes etapas produtivas de uma empresa verticalizada; redução da flexibilidade, pois se torna difícil mudar os processos e tecnologias necessários para alinhar-se às necessidades do mercado, bem como o risco de obsolescência que pode ocorrer no sistema produtivo e, por fim, a perda da especialização em determinados processos, já que não é possível especializar-se em todos eles (BUZZEL, 1983).

O estudo de Buzzel (1983) coloca a integração vertical como opção viável desde que implantada em determinados casos. É recomendada quando houver a necessidade de proteção industrial (processos, produtos ou tecnologia), quando a empresa tiver significativo posicionamento no mercado e para quando a competição não for feita sobre o quesito preço.

Harrigan (1983) lembra que, ainda que aceita e utilizada durante muito tempo pelas empresas, a integração vertical não necessariamente se adaptaria ao cenário de mudanças competitivas que foi sendo formado a partir de 1960. A intensificação da competitividade do mercado neste período trouxe dificuldades para as empresas, sendo que as mesmas precisaram adotar uma estratégia diferente para conseguir manter os seus níveis de desempenho. Assim sendo, perceberam que se desintegrando poderiam obter vantagens competitivas por meio de estratégias de diferenciação e de baixo custo que as destacariam no mercado (MPOYI, 2003).

A cultura empresarial foi sendo alterada e as empresas passaram a revisar as suas estratégias produtivas, passando a considerar a perspectiva “compra” em substituição à

perspectiva “fazer”. Trata-se da transição da estratégia “from make to buy”. O período de 1987 à 1995 foi considerado como o período de consolidação da nova configuração produtiva: a desintegração vertical, ou terceirização, que foi adotada como estratégia produtiva pelas empresas com o objetivo de melhorar sua performance e restaurar a vantagem competitiva que havia sido perdida (MPOYI, 2003; HARLAND et al., 2005).

3.2 O que é e por que terceirizar?

Esta seção inicia-se resumizando as diversas definições do termo terceirização existentes na literatura. Foi observado que não há um consenso sobre o conceito desta palavra e verifica-se que as definições apresentadas retratam a perspectiva de seus respectivos autores.

Harland et al. (2005) e Sousa e Voss (2007) confirmam esta questão, afirmando que de fato há um debate em aberto na literatura sobre este tema e apresentam em seus artigos um levantamento realizado com diferentes definições.

Lei e Hitch (1995) apud Harland et al. (2005, p. 832) definem terceirização como a “confiança em fontes externas para a fabricação de componentes ou de outras atividades que gerem valor agregado”. Perry (1997) apud Harland et al. (2005, p. 832) diz que terceirizar é ter “funcionários de outra empresa realizando tarefas que anteriormente eram desempenhadas por funcionários próprios”. Já Sharpe (1997) apud Harland et al. (2005, p. 832) define terceirização como “delegação a um terceiro das atividades que a empresa considera como secundárias”.

Já no levantamento realizado por Sousa e Voss (2007, p. 976), destaca-se a definição feita por Arnold (2000), que diz:

Terceirização implica na relação comercial entre duas partes: objeto da terceirização (também chamado de parte principal ou cliente), que toma a decisão de terceirizar ou não; e a empresa de terceirização (também chamada de fornecedor ou subcontratado).

Efling e Baven (1994) apud Seuring (2003, p.1207) conceituam o termo como sendo “um acordo contratual entre cliente e um ou mais fornecedores para prestação de serviços ou processos os quais o cliente esteja atualmente produzindo internamente”.

Beaumont e Sohal (2004), por sua vez, definem terceirização como “atividades que anteriormente eram realizadas dentro da organização e que passam a ser realizadas por uma organização externa”.

Dentre as definições acima citadas, observa-se que, mesmo diferentes, todas elas têm em comum o estabelecimento de uma relação comercial entre duas partes: a parte que tem o poder de decisão sobre a compra – o cliente e a parte que executa a ação – o fornecedor.

Harland et al. (2005) identificam as motivações existentes para uma empresa optar pela terceirização. Uma primeira avaliação indica que a terceirização pode liberar ativos e reduzir custos de maneira imediata. Para avaliar se este realmente é o caso, faz-se uma análise por meio da Economia dos Custos de Transação, TCE (Transaction Cost Economics), que nada mais é do que uma comparação entre as opções de manter a atividade internamente ou de terceirizar, sendo a decisão tomada por aquela que ofereça o melhor custo-benefício.

Além disso, as empresas passam a se focar nas suas atividades principais e tornam-se especialistas sobre aquilo que lhes gera valor. O conceito de foco foi discutido na literatura de estratégias e está relacionado à concentração de determinadas operações na forma de pequenas e gerenciáveis tarefas de maneira que as mesmas passem a ser realizadas com excelência. Tal conceito encaixa-se perfeitamente na proposta da terceirização.

Focar nas atividades principais e se tornar especialistas sobre aquilo que lhes gera valor significa que as empresas têm a oportunidade de desenvolver as suas core competencies. O conceito de core competencies, ou competências essenciais, é definido na literatura como elemento essencial na formulação da estratégia global da empresa, a qual se mostra útil em seu processo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Isso significa que a empresa define e internaliza suas atividades estratégicas, as quais a permitem manter sua expertise e terceiriza suas atividades secundárias.

Embora esta ação seja muito comum entre as empresas, nota-se que muitas delas têm dificuldades em definir as atividades relacionadas com as suas competências essenciais. Heikkila e Cordon (2002) sugerem em seu artigo que seja feita uma análise da cadeia de valores da empresa, a qual permita identificar as atividades de maior valor gerado e como elas estão ligadas entre si. É importante ressaltar que classificar uma atividade como secundária não significa que a mesma não seja importante para a empresa.

Outra motivação pela terceirização exposta por Harland et al. (2005) é o complemento de ativos. Este conceito, que foi levantado por Teece em 1986, tem como base a troca de informações e de conhecimento que é estabelecida entre as partes, de maneira que os lados possam se complementar. Inclusive, passa a ser vantagem para o cliente poder usufruir de tecnologias e processos específicos disponibilizados pelos fornecedores, nos casos onde estes se encontram em níveis mais avançados.

A flexibilidade também é um fator positivo obtido por meio da terceirização. Terceirizando atividades, criam-se forças de trabalho menores as quais estão preparadas para responder às necessidades do mercado.

Heikkila e Cordon (2002) destacam mais alguns pontos favoráveis à terceirização. O primeiro deles é a escassez de capital. Os autores afirmam que a terceirização é uma opção favorável às empresas que não possuem capital suficiente para expandir seus negócios e desenvolver novas atividades. Neste caso, terceirizar representa uma solução viável já que o capital necessário para tal é inferior.

Falta de conhecimento, ou know-how, em determinadas atividades também gera motivação para a terceirização. Muitas vezes, algum tipo de conhecimento específico é necessário e acaba por ser mais vantajoso buscá-lo em organismos especializados do que desenvolver tal conhecimento internamente.

Time to market, ou velocidade, é outro fator de motivação. Terceirizar parte das atividades da empresa permite que ela se foque no desenvolvimento de novos produtos para o mercado e que identifique novos nichos de maneira mais rápida, gerando vantagem competitiva.

Embora muitas sejam as vantagens da terceirização, é importante ressaltar também seus inconvenientes. Abaixo seguem os principais pontos levantados por Heikkila e Cordon (2002).

O relacionamento entre cliente e fornecedor gera uma proximidade e, em muitos casos, uma transferência de conhecimentos que faz com que fornecedores se desenvolvam e evoluam. É preciso se atentar e se prevenir para evitar que tais fornecedores em aprendizado não se tornem potenciais concorrentes no futuro. Um caso para ilustrar este ponto é o desenvolvimento de fornecedores da Ásia. Na década de 80, muitas empresas passaram a usufruir das vantagens econômicas de ter sua produção neste continente e, atualmente, lidam com as problemáticas geradas por esta mesma situação: os fornecedores em questão aprenderam, desenvolveram-se e, hoje, tornaram-se seus grandes competidores.

A terceirização também pode gerar riscos de oportunismo. Uma vez que a relação de dependência entre as partes aumenta, da mesma forma podem-se aumentar os riscos de transação existentes. Desta forma, maiores os recursos e tempo necessários para gerenciar este relacionamento e manter um alinhamento de atribuições e objetivos. Muitas vezes, estes custos atingem níveis muito elevados.

Em resumo, por meio desta nova configuração produtiva, as empresas passam a se focar nas suas atividades principais e tornam-se especialistas sobre aquilo que as gera valor,

ao passo que delega a terceiros suas atividades secundárias. Diversos estudos apontam que o relacionamento mantido com fornecedores permite obter melhores performances produtivas, que se traduzem em melhores eficiências, redução de lead times, maior flexibilidade, melhor nível de qualidade de produtos, redução de custos, entre outros benefícios que mantêm a competitividade de uma empresa (KRAUSE; SCANNELL, 2002; KRAUSE, 1997; HARLAND et al. 2005; CHOI; HARTLEY, 1996).

3.3 A evolução do relacionamento entre clientes e fornecedores

Conforme exposto acima nas definições do termo terceirização, observa-se que a base de seu conceito vem do relacionamento que se é estabelecido entre diferentes partes: de um lado, o cliente e de outro, o fornecedor. O relacionamento pode ser simples, se estiver relacionado à compra de commodities ou pode ser complexo, se envolver a compra de produtos específicos ou em condições específicas (HOYT; HUQ, 2000).

A literatura revela que atingir os benefícios da terceirização requer um trabalho colaborativo com os fornecedores, com proximidade e bom fluxo de comunicação (HOYT; HUQ, 2000; GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). Entretanto, esta forma de relacionamento não foi praticada desde o início.

Na década de 80, a grande preocupação por parte dos clientes resumia-se a preço, qualidade e entrega, caracterizando a relação comercial entre as partes como transacional e adversária. Nesta época, a decisão entre comprar e produzir internamente era basicamente ligada aos fatores econômicos, sendo que o fator relacional não tinha importância.

Este tipo de relacionamento foi denominado arm's-length relationship, onde há pouco ou nenhum investimento e mínima troca de informação entre as partes. Suas características estão relacionadas aos princípios da Teoria dos Custos de Transação (TCT – Transactional Cost Theory), que diz que na ausência de qualquer tipo de mecanismo de governança, acordos entre empresas sempre estarão sujeitos a riscos de comportamentos oportunistas. Esta teoria afirma que, quando o mercado for competitivo e não houver alguma necessidade específica sobre o tipo de produto, os clientes podem encerrar o relacionamento com seus fornecedores, caso estes não cumpram com suas obrigações ou caso os mesmos não sejam mais necessários (HOYT; HUQ, 2000).

Esta foi a filosofia praticada pelas empresas entre a década de 80 e início da década de 90. Os relacionamentos e a decisão entre produção interna e terceirização eram baseados nos princípios do TCT. Com o passar dos anos, porém, o cenário “adversário” foi dando espaço

ao cenário “colaborativo”. Hoyt e Huq (2000) ilustraram em seu artigo como se deu esta evolução, a qual segue sumarizada a seguir.

Em 1984, Walker e Weber (1984) apud Hoyt e Huq (2000) concluíram que custos de produção, incerteza de volumes e competição entre fornecedores eram os três fatores que afetavam a tomada de decisão por terceirizar, sendo o primeiro deles de maior influência do que os demais.

Em 1991, Walker e Poppo (1991) apud Hoyt e Huq (2000) apresentaram quatro variáveis: exclusividade de ativos, competição entre fornecedores, inovações em tecnologia e necessidade de investimentos. Embora diferente do levantamento anterior, este estudo ainda favorecia as relações *arm's-length*. Os autores, todavia, reconheceram a complexidade das relações entre cliente e fornecedor e expuseram que elas poderiam combinar, além de fatores econômicos, também fatores colaborativos.

Ellram (1992) apud Hoyt e Huq (2000), estudou os efeitos causados por alianças internacionais na função de compras e suas conclusões conduziram a uma nova forma de visualizar o relacionamento entre cliente e fornecedor. Seu estudo foi um dos primeiros a apontar o comprometimento mútuo entre as partes como fator de sucesso para o relacionamento entre cliente e fornecedor, tendo este um maior peso do que acordos formais que eram estabelecidos.

Nishigushi (1994) apud Hoyt e Huq (2000), identificou seis condições para o sucesso de alianças e para a tomada de decisão entre produção interna e terceirização. São elas: competição entre fornecedores, vantagens de custo de fornecimento externo, experiência do comprador no processo de fabricação, incerteza de volumes, incerteza e inovação tecnológica.

A segunda metade da década de 90 foi marcada pela proposição e aceitação de novos paradigmas organizacionais. Liedtka (1996) apud Hoyt e Huq (2000), demonstrou quão importante era para o relacionamento o conhecimento obtido por meio da troca de informações e da colaboração. Apesar de benéfica, em seu estudo também apresentou as dificuldades que estão envolvidas na colaboração.

Goffin, Lemke e Szwejczewski (2006) afirmam que, por volta de 1997, clientes passaram a considerar outros parâmetros para avaliação de fornecedores, que iam muito além de preço, qualidade e entrega. Tais parâmetros passaram a incluir suas competências, serviço geral prestado, estabilidade financeira, cultura organizacional, entre outros.

Lengnick-Hall (1998) apud Hoyt e Huq (2000) suportou a ideia de que confiança e boa comunicação conduzem à criação de recursos que geram vantagem competitiva. Monckza et al. (1998) apud Hoyt e Huq (2000) e Peters, Hogensen (1999) apud Hoyt e Huq (2000)

afirmaram que, portanto, a colaboração passava a ser fator predominante nos relacionamentos, já que possibilita reduzir o nível de incerteza existente.

Esta fase foi marcada pela percepção de os clientes de que o relacionamento com fornecedores poderia ser muito mais explorado, podendo trazer grandes contribuições a longo prazo. Assim sendo, o relacionamento *arm's-length* passou a ser substituído pelo relacionamento próximo e colaborativo que, por sua vez, evoluiu para ações de parceria e de desenvolvimento de fornecedores.

Para Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), criar parcerias com fornecedores é importante para fortalecer o nível de integração na cadeia de abastecimento e para se atingir vantagem competitiva em ambientes caracterizados por escassos recursos, alto grau de competição, constantes mudanças e pelo elevado nível de exigência do consumidor final. Tais benefícios são possíveis de serem atingidos graças ao relacionamento colaborativo, onde a troca de informações e sinergia criada entre as partes possam melhorar a qualidade da tomada de decisão, reduzir os níveis de incerteza existentes, reduzir custos e, por fim, melhorar o nível de atendimento aos clientes (WHIPPLE; RUSSELL, 2007).

Parceria, segundo Ellram e Hendrick (1995), é o “relacionamento mantido entre duas empresas, o qual envolve comprometimento durante um período de tempo estendido e troca mútua de informações e de recompensas geradas a partir deste relacionamento”. Pode existir por razões estratégicas ou operacionais e permite que as partes envolvidas usufruam dos benefícios da integração vertical, sem estarem expostas aos riscos envolvidos pela sua aquisição.

Para Akacum e Dale (1995), a parceria baseia-se em cooperação e confiança, sendo que para existir, é necessário que as partes tenham objetivos em comum e que trabalhem juntas, de forma a melhorar suas performances para obter vantagem competitiva.

Segundo Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999) e Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), a literatura expõe uma série de definições para este termo e todas elas falam sobre compartilhamento de riscos e de recompensas, visão de longo prazo, atividades conjuntas e confiança. Para os autores, tais definições são incompletas, pois não abordam a necessidade de customização do relacionamento e, por tal motivo, propõem que parcerias são “relacionamentos comerciais adaptados, baseados em confiança mútua, abertura e compartilhamento de riscos e benefícios, os quais geram vantagem competitiva e resultam em desempenhos superiores aos que seriam alcançados pelas empresas individualmente”.

Embora seu conceito seja extremamente simples, criar uma parceria é algo complexo. Em um primeiro momento, é preciso analisar quão desejável e viável ela seria. Isto significa

verificar se as capacidades técnicas oferecidas pelo fornecedor são compatíveis com a necessidade do cliente e também se ambas as empresas estão alinhadas com relação aos benefícios e às necessidades que a parceria exigirá de cada parte (GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006).

Para que bem estabelecida e sucedida, uma parceria exige boa gestão e uso de técnicas de monitoramento. O objetivo destas ações é fazer com que o fornecedor possa crescer, de forma a atingir bons níveis de serviço prestado e, conseqüentemente, de satisfação para o cliente. Para tal, é necessário dedicar tempo, investir em recursos e exigir que sejam feitos esforços de ambos os lados (GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006).

Acordos contratuais de longo prazo também são importantes e objetivam reduzir o nível de incerteza entre as partes, possibilitando que eventuais investimentos sejam feitos (GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006). Ainda que importantes, não são essenciais, como apontado na pesquisa realizada por Akacum e Dale (1995).

Conforme exposto acima, toda e qualquer definição encontrada na literatura sobre o tema parceria está ligada, de maneira direta, à confiança e à troca de informações, mas o que isto realmente significa?

A confiança tem que ser tomada como a base do relacionamento, mas não pode se restringir a ela. É preciso que ela seja também gerada como consequência das ações em conjunto entre as partes. Espera-se que cliente e fornecedor tenham um relacionamento aberto, ético e de transparência, com expectativas e objetivos bem esclarecidos.

A troca de informações precisa ser frequente e deve abordar diferentes temas, desde planejamento produtivo, desenvolvimento de produtos, até assuntos de natureza estratégica. Se em parceria, esta troca acaba por ocorrer naturalmente, uma vez que é resultado do relacionamento construído com base na confiança (GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006).

O quesito preço, que era fator chave dos relacionamentos arm's-length, mostra-se ainda como fator importante a se considerar em uma parceria. Entretanto, ele passa a ser negociado com os fornecedores e acompanhado por outros tipos de ação de base colaborativa, tais como treinamentos, resolução conjunta de problemas, visitas regulares, auditorias de qualidade, entre outras (AKACUM; DALE, 1995).

Em consequência aos benefícios trazidos pelo conceito de parceria, esta palavra acabou tornando-se um jargão e fora utilizada por gestores para definir qualquer tipo de relacionamento entre cliente e fornecedor. Embora ênfase tenha sido dada a este tipo de relação, é importante esclarecer que este termo, “relacionamento entre cliente e fornecedor”, é

amplo e engloba diferentes formas de interação que vão desde as transacionais e pequenas trocas até interações mais intensas, das quais as parcerias são as mais completas (GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006).

Goffin, Lemke e Szwejczewski (2006) levantaram os três fatores que determinam o tipo de relacionamento a ser mantido entre cliente e fornecedor: número de transações, duração do relacionamento e nível de proximidade.

O número de transações está relacionado ao nível de interação mantido entre as partes. A duração do relacionamento está ligada ao horizonte de tempo ao qual um relacionamento é mantido, que pode ser de curto prazo, longo prazo ou longo prazo sem previsão de fim. O fator nível de proximidade é tido como uma importante característica dos relacionamentos e engloba as dimensões geográfica, tecnológica, de duração, cultural e social. A parceria é o tipo de relacionamento que mantém o maior nível de proximidade.

Tendo tornado-se “palavra da moda”, subentendia-se que parcerias eram sempre o melhor tipo de relacionamento a ser mantido, independente da situação, entretanto este tipo de decisão é variável e depende do perfil, objetivo e contexto no qual a empresa estiver inserida. No caso de compra de commodities, por exemplo, não se faz necessário um nível de relacionamento próximo e colaborativo.

Segundo Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), relacionamentos mantidos entre clientes e fornecedores podem variar entre quatro tipos, a saber: arm’s-length, parcerias, joint-ventures e integração vertical, sendo que a parceria abrange três subdivisões. A figura 1 ilustra os tipos de relacionamento propostos pelos autores. Desta forma, recomenda-se que a base de fornecedores seja estudada e que a forma de relacionamento a ser mantida com cada um seja determinada de maneira exclusiva (GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006; WHIPPLE; RUSSELL, 2007).

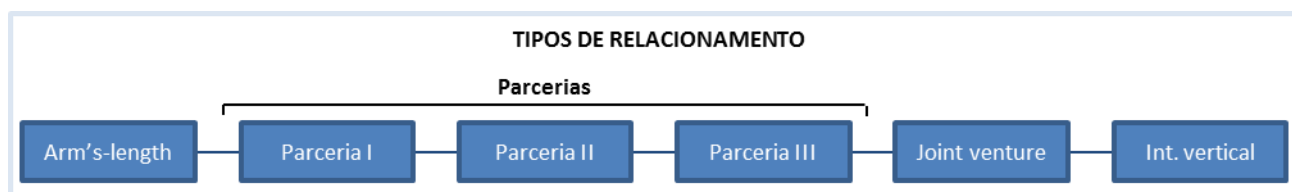


Figura 1 – Tipos de relacionamento

Fonte: Adaptado de Lambert, Emmelhainz e Gardner, 1996, p. 3.

Objetivando orientar gestores sobre como desenvolver as parcerias com seus fornecedores, alguns modelos na literatura foram desenvolvidos, dentre os quais se destaca o de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999). Este modelo diferencia-se dos demais, pois não

indica simplesmente se a terceirização é uma opção viável, mas conduz os gestores a refletirem sobre qual tipo de relacionamento manter com cada fornecedor, partindo do princípio de que cada relacionamento é único, portanto necessita de um tratamento adequado. A reflexão à qual o modelo induz os gestores a fazerem auxilia na tomada de decisão pela mais apropriada e reduz o risco de erros, que por sua vez conduzem ao encerramento de relações comerciais.

O modelo em questão é composto por três grandes elementos, são eles: os condutores (drivers), facilitadores (facilitators) e componentes gerenciais (management components) (ver figura 2). A análise dos dois primeiros elementos em uma matriz permite determinar qual o tipo de relacionamento mais adequado que, por sua vez, será gerido por meio dos componentes gerenciais identificados.



Figura 2 – O processo de parceria

Fonte: Adaptado de Lambert, Emmelhainz e Gardner, 1999, p. 168

Os condutores demonstram as razões pelas quais a parceria é desejada, ou seja, são os benefícios estratégicos que resultarão do relacionamento mantido entre as partes: melhores eficiências, melhor nível de atendimento ao cliente, lucros, etc. Ambas as partes precisam determinar quais os condutores da parceria que desejam. Caso eles não existam ou não houver reais chances de serem atingidos, grande será a probabilidade de a parceria falhar.

Os facilitadores referem-se aos elementos que tornam o ambiente favorável para o crescimento e manutenção do relacionamento. Em outras palavras, ilustram o grau de compatibilidade entre as empresas e a probabilidade de o relacionamento ser bem sucedido. Quatro deles são básicos e, portanto, necessários para qualquer relacionamento:

compatibilidade corporativa, filosofias gerencial e técnica similares, mutualidade e harmonia. Outros cinco existem e não são obrigatórios, mas a sua presença contribui positivamente para fortalecer a parceria.

Uma vez identificados estes dois grandes elementos, uma matriz de propensão à parceria (ver figura 3) é utilizada para determinar qual o nível de integração manter com o fornecedor. Os possíveis níveis são: arm's-length, parceria tipo 1, parceria tipo 2, parceria tipo 3. A parceria tipo 1 é aquela onde as partes consideram-se parceiras, porém há um baixo nível de integração (coordenação de atividades e planejamento), o relacionamento é de curto prazo e há uma ou poucas áreas funcionais envolvidas. A parceria tipo 2 é aquela onde as partes mantêm atividades integradas, possuem intenção de relacionamentos de longo prazo, embora possa haver expectativa de encerramento em dado momento e muitas são as áreas funcionais envolvidas. A parceria tipo 3 é aquela onde o nível de integração é muito elevado (integração operacional) e as partes consideram-se extensão uma da outra. Neste caso, não há expectativa de encerramento.

A matriz de propensão possui em seus eixos os elementos condutores e os elementos facilitadores, sendo cada um dividido em níveis baixo, médio e alto. Dependendo da classificação de cada eixo, um tipo de relacionamento potencial é identificado: quando ambos os elementos são classificados como baixos, o relacionamento arm's-length é sugerido. Quando ambos os elementos são classificados como altos, o relacionamento parceria tipo 3 é sugerido.

MATRIZ DE PROPENSÃO À PARCERIA

		PONTOS CONDUTORES		
		Baixo	Médio	Alto
PONTOS FACILITADORES	Baixo	Arm's Length	Tipo I	Tipo II
	Médio	Tipo I	Tipo II	Tipo III
	Alto	Tipo II	Tipo III	Tipo III

Figura 3 – Matriz de propensão à parceria

Fonte: Adaptado de Lambert, Emmelhainz e Gardner, 1999, p. 170

Uma vez identificado o tipo ideal de relacionamento a ser mantido, é necessário determinar os componentes gerenciais, que são traduzidos por atividades conjuntas e processos usados para sustentar a parceria. São exemplos dos componentes gerenciais: planejamento, controle conjunto de operações, troca de informações, compartilhamento de riscos e recompensas, investimentos, confiança, comprometimento, entre outros. Após

definidos, é hora de determinar, em conjunto, a forma como a qual serão colocados em prática.

Os autores acreditam que, se gerenciada apropriadamente, as parcerias podem melhorar o desempenho de ambas as partes, trazendo vantagem competitiva. É importante lembrar que os resultados que serão obtidos a partir deste modelo de trabalho deverão refletir os elementos condutores que foram identificados inicialmente. Por isso, é importante que objetivos específicos sejam estabelecidos para cada um deles.

O modelo apresentado não garante que todas as parcerias serão bem sucedidas, mas reduz a probabilidade de falhas, uma vez que aborda e discute as questões chave entre as partes antes de sua implementação. Segundo os autores, um dos principais motivos de falhas em parcerias está relacionado a expectativas irreais sobre a estrutura ou resultados que são alimentadas entre as partes. Má comunicação, falta de confiança, falta de direcionamento estratégico e de objetivos comuns conduzem ao encerramento de parcerias.

Cada vez mais, clientes dependem de seus fornecedores e, assim sendo, o desempenho deles é o seu próprio. Para atuar em parceria com um fornecedor, espera-se que este tenha boas performances nos quesitos básicos de manufatura (preço, flexibilidade, boa entrega e qualidade) e que, além disso, também possa oferecer diferentes competências. São as diferentes competências oferecidas aos clientes que diferenciam os fornecedores no mercado (GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006).

Embora soe evidente que fornecedores devam cumprir com os básicos da manufatura, na prática verifica-se que estes geralmente têm dificuldades e deficiências em atingir um bom nível de desempenho em determinados critérios, bem como dificuldades na adoção de novas tecnologias e desenvolvimento de produtos. Ainda, há indícios de que as capacidades dos fornecedores possam não corresponder às futuras necessidades dos clientes, caso não haja qualquer tipo de intervenção. Por estes motivos, muitas empresas trabalham em conjunto com seus fornecedores a fim de desenvolvê-los para garantir bons resultados, que serão o reflexo de sua imagem (KRAUSE, 1997; KRAUSE; SCANNEL).

O desenvolvimento de fornecedores é definido por Krause (1997, p.12) como sendo “qualquer esforço feito por uma empresa para melhorar as performances e/ou capacidades de seu fornecedor a fim de que suas necessidades de abastecimento sejam atingidas no curto e/ou longo prazo”. Diversas podem ser as ações realizadas para desenvolver um fornecedor e elas variam entre ações limitadas, tais como uma avaliação informal, até ações intensivas, tais como treinamentos e investimentos.

Krause e Scannell (2002) afirmam que, para ser possível colocar em prática ações de desenvolvimento de fornecedores, foi necessário mudar o tipo de relacionamento com fornecedores (passando do adversário para o colaborativo – conforme discutido acima) e também reduzir a quantidade de fornecedores. Quatro tipos de ações são propostas pelos autores para desenvolver fornecedores.

A primeira delas refere-se à pressão competitiva. Esta ação é aplicada quando existir a possibilidade e/ou a vontade de o cliente mudar a produção de fornecedor na busca por melhores preços. Havendo esta opção, fornecedores se esforçarão para manter sua competitividade, melhorando níveis de qualidade, serviço e outras performances que forem importantes para seus clientes a fim de se destacar e de manter a produção. Segundo Krause (1997), este tipo de ação visa motivar o fornecedor por meio da competitividade. Não há envolvimento direto por parte do cliente, tampouco comprometimento e, assim sendo, o bom/mau desempenho do fornecedor é baseado em seus próprios méritos ou deméritos. Por mais que fornecedores se esforcem para oferecer o melhor custo benefício aos seus clientes, é importante lembrar que a competitividade é baseada em preço e que, por este motivo, a qualidade do produto pode ser comprometida.

A segunda ação refere-se à avaliação de fornecedores. Os fornecedores são avaliados e informados sobre suas performances nos quesitos de qualidade, entrega, nível de preço e em capacidades técnicas e gerenciais. Tais avaliações permitem que eles identifiquem e se foquem nos pontos de melhoria, elaborando planos de ação que possibilitarão atingir performances superiores. Nos casos onde houver mais opções de fornecimento, os fornecedores podem também ser informados sobre o desempenho de seus concorrentes que, por sua vez, se compararão com a concorrência e tomarão as medidas cabíveis para manter a competitividade para o cliente.

A terceira ação refere-se aos incentivos que são dados aos fornecedores. Tal ação refere-se ao reconhecimento que se é dado por uma boa performance, seja ele feito de maneira pública ou não. Normalmente, as formas de manifestar um bom resultado são promovendo cerimônias de premiação ou aumentando volumes de produção. Este tipo de ação promove competição entre fornecedores e tende a motivá-los a fim de conseguir resultados superiores aos de seus concorrentes. Outro tipo de incentivo que pode ser dado a fornecedores é os recompensando pelos seus bons desempenhos. Caso os fornecedores atinjam os objetivos que foram pré-estabelecidos, estes podem ganhar maiores volumes ou novos tipos de negócios do cliente (KRAUSE, 1997).

A quarta ação refere-se ao envolvimento direto do cliente em atividades com seus fornecedores. Esta ação está relacionada à implicação dos recursos e tempo dos clientes em atividades que objetivem a melhoria de determinados resultados. Podem ser expressas, entre outros, por meio de treinamentos e de alocação temporária de recursos humanos nas instalações dos fornecedores. O envolvimento direto está relacionado à boa comunicação e aos esforços mútuos que devem ser estabelecidos entre as partes para obter bons resultados (KRAUSE, 1997). Esta ação, entretanto, representa risco para o cliente que a executa, uma vez que tais esforços e investimentos realizados são intransferíveis e irrecuperáveis, podendo ser perdidos no caso de encerramento da parceria (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000).

Todas as ações têm em comum o objetivo de desenvolver fornecedores e de encorajá-los a obter, cada vez mais, melhores desempenhos. Krause (1997) afirma que o maior benefício de promover ações de desenvolvimento de fornecedores não está, necessariamente, nas melhorias de resultados e de performances, mas, sobretudo, no desenvolvimento das capacidades dos fornecedores.

Liker e Choi, em 2004, apresentaram um estudo sobre o modelo japonês de desenvolvimento de fornecedores, fazendo um comparativo com o modelo tradicional. Segundo os autores, a grande dificuldade das empresas não está na tomada de decisão em criar parcerias, mas sim em como fazê-las para que sejam bem sucedidas. O modelo tradicional encontra dificuldades na continuidade do relacionamento, dado que privilegia o preço como critério de decisão, exercendo assim forte competição e pressão sobre seus fornecedores, gerando atritos.

O modelo japonês baseia-se em redução da base de fornecedores e em interação intensa e direta com eles, priorizando a melhoria contínua, redução de custos em processos e, principalmente, na elevação das capacidades de desenvolvimento de produtos.

Liker e Choi (2004) estudaram as práticas e ferramentas utilizadas pelas empresas Toyota e Honda que, segundo pesquisa de benchmark conduzida em 2003, foram apontadas pelos fornecedores da indústria automotiva como os melhores clientes para se trabalhar.

De acordo com os autores, tais empresas japonesas têm êxito no relacionamento com seus fornecedores, pois buscam maximizar seus lucros por meio de melhorias efetivas de processo, não à custa deles. Para isso, estabelece metas de trabalho ambiciosas e desenvolve um trabalho em seis etapas com seus fornecedores para garantir que as mesmas sejam atingidas. Primeira etapa: entendimento da forma de funcionamento de seus fornecedores, segunda etapa: transformação de rivalidade em oportunidade, terceira etapa: supervisão de

fornecedores, quarta etapa: desenvolvimento das capacidades técnicas de seus fornecedores, quinta etapa: troca intensa de informações de maneira seletiva e sexta etapa: condução de atividades conjuntas de melhoria.

A primeira etapa está relacionada à compreensão dos processos e funcionamento de seus fornecedores. O modelo japonês sugere que os clientes se aproveitem das dificuldades enfrentadas pelos seus fornecedores para poder conhecê-los, sendo que nestas oportunidades devem enviar seus engenheiros às fábricas durante o período que for necessário para que haja troca de conhecimentos. Assim, será possível que o cliente aprenda sobre a forma de trabalho de seus fornecedores, conheça sua estrutura, forças e limitações, o que facilitará a resolução de problemas e o desenvolvimento de negócios. Além disso, é importante também que todos os níveis de gerência do cliente partilhem do conhecimento adquirido sobre seus fornecedores.

A segunda etapa está relacionada à criação de um modelo de trabalho que transforme a rivalidade de competições entre fornecedores em oportunidades de negócios. Assim, o modelo japonês encoraja a competição entre dois ou três fornecedores desde a fase do desenvolvimento. Um projeto de produção durante o tempo de vida de determinado produto é apresentado e oferecido ao fornecedor que tiver o melhor desempenho na primeira fase. Desta forma, fornecedores se esforçam para conquistar o modelo e também se motivam a garantir bons níveis de entrega, qualidade e custo ao longo da produção. Além disso, o modelo japonês também instiga a criação de alianças e de formatos de produção diferenciados, como joint-ventures.

A terceira etapa está relacionada à supervisão de fornecedores. O modelo japonês desenvolve um sistema de monitoração dos fornecedores, estabelecendo metas e realizando seu acompanhamento de maneira constante. Este acompanhamento é realizado mensalmente e tem por base indicadores nos temas de qualidade, entrega, quantidades entregues, histórico de performance, relatório de incidentes e comentários. Reconhecimento de um bom trabalho executado ou bom resultado obtido também deve ser feito e, no caso de problema em quaisquer dos indicadores, a reação deve ser imediata e assistida pelo cliente em todos os níveis gerenciais que forem necessários. Além disso, o modelo japonês estimula a formação do fornecedor em metodologias de resolução de problemas, de forma que as causas raiz sejam identificadas e problemas futuros possam ser evitados.

A quarta etapa está relacionada ao desenvolvimento das capacidades técnicas dos fornecedores. O modelo japonês acredita que o desenvolvimento das capacidades técnicas possibilita avanços em inovação e em excelência em processos que são muito mais valiosos

do que baixos custos oferecidos por países tais como China. Portanto, é válido desenvolver esta habilidade em fornecedores e, para isso, também participam ativamente do processo, havendo interação entre engenheiros das duas partes, para garantir que os requerimentos e necessidades sejam atingidos e possam gerar valor agregado.

A quinta etapa está relacionada à maneira como há troca de informações entre as partes. O modelo japonês, ao contrário do tradicional, toma bastante cuidado com este aspecto, pois acredita que a troca de informações de maneira desordenada compromete o andamento das atividades. Ser eficaz não significa trocar muitas informações, mas sim saber selecionar aquelas que sejam realmente necessárias e que estejam em linguagem compreensível ao receptor. Informação em excesso dificulta sua interpretação e análise e reduz a eficácia das operações e desenvolvimento de projetos, portanto, é preciso que seja feita de maneira estruturada. Reuniões também precisam ser previamente agendadas e preparadas, como forma de garantia que delas resultem decisões objetivas e concretas.

A sexta e última etapa está relacionada à condução de atividades conjuntas de melhorias. O modelo japonês acredita que a participação direta do cliente em atividades com o fornecedor favorece a troca de informação, conhecimento e boas práticas. Assim, gera-se oportunidade de identificar ações de melhorias e de possibilitar o trabalho em conjunto, de forma que ambas as partes se conheçam, se disponibilizem e tenham confiança no trabalho entre si.

Embora haja estudos e comprovações empíricas de que o modelo tradicional auxilie no desenvolvimento de capacidades de fornecedores por meio da implicação de seus clientes, como indicado na pesquisa realizada por Krause (1997), os resultados obtidos pelas ações propostas pelo modelo japonês tiveram tamanha repercussão, que motivaram as empresas americanas a adotá-lo, tendo sido observado, portanto, um movimento de conversão (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000). Em seu artigo de 2000, Krause, Scannell e Calantone testaram a relação existente entre ações de desenvolvimento de fornecedores e observaram que o envolvimento direto do cliente, por meio de treinamentos e visitas de seus engenheiros para auxílio no processo, possui impacto positivo na melhoria de performance dos fornecedores.

Independente do modelo a ser seguido, um ponto de significativa importância no processo de desenvolvimento de fornecedores está na sua preparação. É importante ter em mente que nem todos os fornecedores precisam ser desenvolvidos, mas para os casos em que haja tal necessidade, a forma como este processo será feito deve ser determinada antecipadamente.

Handfield et al. (2000) sugerem que a preparação e execução do processo de desenvolvimento de fornecedores sejam executadas em sete etapas. O processo tem seu início marcado pela identificação de quais são os produtos estratégicos para a empresa, de forma a determinar os casos mais importantes e que possam vir a oferecer riscos à empresa. Para isso, os autores propõem o uso de uma matriz para facilitar a análise.

Em seguida, os autores propõem que seja feita uma avaliação dos fornecedores dos produtos identificados na etapa anterior, possibilitando obter informações sobre seu desempenho e, enfim, determinar se é válido/necessário investir no desenvolvimento de suas capacidades ou se a melhor alternativa seria realizar alguma troca de fornecedor.

Uma vez identificados os produtos e fornecedores a serem desenvolvidos, sugere-se a criação de uma equipe multifuncional interna que fará a avaliação e determinação das diretrizes gerais antes de as mesmas serem passadas ao fornecedor. Este procedimento garante que todos os departamentos da empresa estejam de acordo e alinhados, evitando trocas de informação divergentes com o fornecedor.

A próxima etapa é realizar reunião com o fornecedor, na qual deve estar presentes também a alta gerência. Nesta reunião, é importante verificar se os objetivos e estratégias de ambas as partes estão alinhadas e determinar indicadores de performance em comum acordo, os quais serão utilizados para mensurar o desempenho do fornecedor ao longo do tempo.

Em seguida, é importante o fornecedor avaliar as propostas feitas e estudar sua viabilidade em termos de recursos, necessidade, retorno sobre investimento, etc. No caso de o fornecedor estar de acordo e ter um projeto identificado para se trabalhar em conjunto com o cliente, é preciso que os detalhes do acordo sejam definidos.

Por fim, de maneira frequente, os indicadores precisam ser monitorados e discutidos, a fim de garantir o bom andamento do projeto. Por vezes, será necessário fazer alterações em estratégias, rever prioridades ou recursos, o que deverá ser feito pelas partes em conjunto.

O seguimento destas etapas tem como objetivo auxiliar no projeto de trabalho com um fornecedor, de maneira que o mesmo esteja bem estruturado e planejado, aumentando suas chances de sucesso.

Com base nas informações expostas neste capítulo, foi possível observar que o formato de relacionamento entre clientes e fornecedores muito evoluiu ao longo dos anos e deu origem a um eixo estratégico no campo de gestão da produção terceirizada, criando a necessidade de os clientes participarem da vida de seus fornecedores, criando alternativas e possibilitando seu crescimento e desenvolvimento, como forma de possibilitarem sua própria evolução.

3.4 Modelos de sucesso na indústria do vestuário

A tradicional indústria do vestuário possui, pelo menos, dois grandes casos de sucesso na exploração de modelos alternativos de produção. Embora sendo uma indústria caracterizada pelo seu baixo nível de tecnologia e automatização de processos, as empresas italiana Benetton e espanhola Zara aproveitaram-se da implantação de sistemas de informação e da exploração de estratégias diferenciadas para gerar inovações em produto, em processos e em organização como forma de gerar vantagem competitiva. Abaixo o caso de cada uma das empresas será descrito com mais detalhes.

3.4.1 Benetton

A Benetton é uma empresa italiana que foi fundada em 1957 pela iniciativa de dois irmãos, Luciano e Giuliana Benetton, já atuantes no setor têxtil e que desenvolveram a marca que fora posteriormente reconhecida como a maior fabricante mundial de produtos em malhas de lã (BELUSSI, 1989).

Oito anos depois de sua criação, outros dois irmãos ingressaram na sociedade, Gilberto e Carlo Benetton, de forma que as atividades passaram a ser divididas conforme suas áreas de afinidade, entre desenvolvimento de produto, administração e finanças, marketing e produção. O sucesso desta empresa, que teve rápido crescimento e reconhecimento em nível mundial, foi função da aplicação de estratégias inovadoras em produto, processo e distribuição, favorecidas pelo uso de sistemas de informação, que possibilitaram que tal empresa atingisse a liderança em seu segmento, que foi mantida durante muitos anos (BELUSSI, 1989).

Stillit (1993) apresenta o conceito da marca, que é o de produzir roupas e acessórios de estilo com qualidade a preços acessíveis. Para isso, contou com uma rede de fornecedores subcontratados aos quais cerca de 80% da produção era destinada, em uma rede de fábricas pequenas e locais, que permitiam gerar alta flexibilidade, tendo chegado a uma rede com 600 fornecedores. A marca, por sua vez, mantinha internas as atividades estratégicas, tais como planejamento de produção, assistência técnica a fornecedores, design, tinturaria, corte e controle de qualidade. A produção por meio de fornecedores também possibilitou que a marca pudesse oferecer ao consumidor produtos complementares em sua gama, tais como saias, sapatos, roupa íntima, acessórios, entre outros.

Segundo o autor, grande parte do sucesso da Benetton é provinda de sua habilidade de ter conseguido criar uma marca global, com produtos que atendessem às exigências e aos gostos heterogêneos de clientes em diferentes mercados.

Significativas foram as ações inovadoras implantadas pela marca, as quais podem ser resumidas pelos seguintes eixos: a criação de um sistema diferenciado de varejo, aplicação de sistemas integrados para gestão da informação e melhorias em processos produtivos/produção (BELUSSI, 1989; COSTA; MONTEIRO FILHA; GUIDOLIN, 2011).

Com relação ao primeiro eixo, a Benetton desenvolveu um sistema de varejo próprio, tendo sido a primeira empresa no setor têxtil-vestuário da Itália a trabalhar com franquias. Franqueados da marca não pagariam royalties pela venda de seus produtos, mas em contrapartida deveriam oferecer exclusividade para seus artigos. Por volta de 1975, a empresa já possuía cerca de 200 lojas na Itália e planos de expansão com objetivo de 100 novas lojas/ano, além de exportações. Assim, a Benetton passou a ter lojas de nome próprio e a oferecer não apenas franquias, mas sim um pacote de organização de loja, estilo e estratégia de marketing bem definidas, o que era um diferencial com relação aos seus concorrentes. Além disso, a empresa implantou a figura do agente de vendas, que exercia a função de representante e que tinha como função apresentar as novas coleções às lojas sob sua responsabilidade, receber pedidos de implantação e controlar os pedidos de reposição (BELUSSI, 1989; COSTA; MONTEIRO FILHA; GUIDOLIN, 2011).

A aplicação dos sistemas integrados de gestão da informação, o segundo eixo, foi essencial para que a empresa pudesse ter atingido flexibilidade e trabalho com baixos níveis de estoque. Por meio de tais sistemas de gestão, praticamente toda a produção da empresa era realizada sob encomenda, de forma que os pedidos eram produzidos para atender às vendas e não para serem deixados no estoque (COSTA; MONTEIRO FILHA, GUIDOLIN, 2011). Desta forma, a marca desenvolveu uma forte habilidade de se adaptar rapidamente às mudanças e demandas específicas do mercado, atendendo a todos de maneira heterogênea. Este sistema de trabalho fez com que houvesse praticamente interação da empresa com o seu cliente final, o que permitiu que ela o atendesse com agilidade, em cerca de 10 dias, o que representa um prazo de até oito semanas à frente de seus concorrentes (BELUSSI, 1989).

Já quanto às melhorias em processo produtivo/produção, terceiro eixo, verificou-se que a empresa possuía um esquema de trabalho interessante com seus fornecedores, oferecendo como principais vantagens para eles a estabilidade de produção e margens mínimas garantidas. Além disso, a empresa investiu em inovação em maquinários para facilitar o desenvolvimento de produtos (e cores) e melhor eficiência dos processos

produtivos, objetivando a redução de custos, melhor qualidade e flexibilidade. Uma estratégia colocada em prática neste ponto foi o postponement do tingimento de tecidos, que era realizado somente após o recebimento dos pedidos nas cores corretas (BELUSSI, 1989; COSTA; MONTEIRO FILHA; GUIDOLIN, 2011).

Desta forma, a Benetton foi precursora sobre este novo modelo de produção, graças ao conhecimento tácito que foi adquirido ao longo de sua evolução e ao uso da tecnologia para integração de seus processos produtivo e de distribuição, o que lhe gerou vantagem competitiva cumulativa, em função de sua estratégia inovadora, além da criação de uma nova tendência para as demais empresas do setor (COSTA; MONTEIRO FILHA; GUIDOLIN, 2011).

3.4.2 Zara

A Zara, principal rede do grupo varejista espanhol Inditex, é reconhecida como uma das empresas de maior sucesso da indústria do vestuário no mundo, graças à criação e implantação do conceito de produção e distribuição fast-fashion (COSTA; MONTEIRO FILHA; GUIDOLIN, 2011).

Criada em 1975 e com mais de 1.500 lojas no mundo, a Zara se especializou no rápido e constante desenvolvimento e produção de produtos, de forma que precisa de apenas quatro semanas para executar o processo por completo e de duas semanas para realizar o reabastecimento dos produtos nas lojas, ao passo que seus concorrentes precisam, em média, de seis meses e quarenta e cinco dias, respectivamente, para realizar as mesmas tarefas (MUKHERJEE et al., 2010).

Como consequência, criou no consumidor uma expectativa de velocidade, variedade nos estilos, bem como necessidade de compra, dado o clima de escassez criado nas lojas, já que a cada quatro semanas as coleções são trocadas e os clientes correm o risco de não mais encontrarem o produto desejado se optarem pela compra em outra data. À título comparativo, a Zara desenvolve cerca de 10.000 artigos/ano, enquanto seus concorrentes lançam cerca de apenas 4.000. Esta variedade de opções faz com que clientes da Zara passem a visitar suas lojas com mais frequência, sendo esta, cerca de 17 vezes ao ano. A frequência de visita dos clientes a seus concorrentes é de, em média, 4 vezes ao ano (COSTA; MONTEIRO FILHA; GUIDOLIN, 2011; WALTERS, 2006).

A estratégia de produção da Zara é, basicamente, a integração vertical e seus objetivos são de ser rápida e de seguir as tendências da moda, de forma que a mesma tenha controle

sobre o total de sua cadeia de suprimento, realizando, portanto, o design dos produtos, produção e sua distribuição. Seus pedidos são feitos, em geral, em pequenos lotes de produção, que são destinados ao centro de distribuição duas vezes na semana, onde ficam menos de três dias. A distribuição da produção para as lojas é realizada por caminhões ou aviões e leva entre 24 a 48 horas para chegar. Para conseguir obter esta agilidade e flexibilidade, a empresa realizou fortes investimentos em logística, sistemas de informação e também o desenvolvimento do sistema Just In Time, em colaboração com a Toyota. Além disso, trabalham também com cerca de quatro bases validadas de tecido, as quais são mantidas em estoque em cru (estratégia de postponement), com a finalidade de facilitar o desenvolvimento de produto, acelerar a produção, reduzir perdas e estoques de produto acabado que não agradem o público (MUKHERJEE et al., 2010; COSTA; MONTEIRO FILHA; GUIDOLIN, 2011).

A Zara conta com uma estrutura de produção interna, com equipamentos modernos para beneficiamento de tecidos, corte e acabamento. A compra do tecido em cru, que são geralmente commodities, é feita em fábricas localizadas na Espanha, extremo oriente, Índia e Marrocos. Estima-se que 80% de sua produção seja feita na Europa. Apesar da estrutura interna, a parte de costura de seus produtos é subcontratada para fábricas, as quais recebem peças cortadas, instruções de montagem e acompanhamento frequente de representantes da Zara. Por meio desta grande e seleta rede de fábricas, normalmente localizadas próximas às fábricas da Inditex, a Zara consegue rapidamente se adaptar e reagir às mudanças do mercado que surgem ao longo da coleção. Assim, a empresa trabalha na reação, ao invés de investir em técnicas de previsão (MUKHERJEE et al., 2010; WALTERS, 2006).

A empresa mantém uma rede de contato muito próxima com os gerentes e vendedores de suas lojas, os quais possuem autonomia para decidir os artigos a serem vendidos e também para passar feedback às equipes de desenvolvimento sobre a opinião dos clientes com relação aos produtos, os quais são questionados. Assim, caso haja qualquer tipo de sugestão de produto ou cor, tais informações podem ser repassadas aos responsáveis pela criação. Caso um produto não tenha dado certo, os custos para a Zara são baixos, uma vez que suas quantidades são moderadas. Nestes casos, os gerentes das lojas devem tirar os modelos em questão e encaminhá-los para uma outra rede de lojas específica do grupo Inditex para venda. A Zara busca evitar a remarcação de seus preços (MUKHERJEE et al., 2010; COSTA; MONTEIRO FILHA; GUIDOLIN, 2011).

Portanto, a empresa visa proporcionar atratividade ao seu consumidor final, por meio de novidades, estilos diferenciados e preços mais acessíveis, ainda que sua qualidade seja

questionável. Dadas as diferentes características de sua estratégia, a curva do ciclo de vida de seu produto é diferente da curva de um produto normal, que por sua vez evolui desde seu nascimento até atingir o ponto de maturidade, quando passa a declinar. No caso dos produtos da Zara, a etapa de nascimento já se inicia elevada, sendo observada pouca evolução em sua fase de crescimento. A partir deste ponto, observa-se uma curva decrescente já na fase de maturidade (MUKHERJEE, 2010).

Assim, a implantação desta estratégia foi considerada revolucionária e possibilitou que a Zara obtivesse a liderança dentro de seu mercado. Além disso, lançou uma tendência de fast-fashion que, por sua vez, passou a ser adotada como estratégia produtiva também para outras redes de varejo no mundo.

4 PANORAMA DO SETOR TÊXTIL-VESTUÁRIO

A indústria têxtil, em âmbito mundial, é caracterizada por ser uma indústria tradicional e precursora do processo de mecanização da produção ocorrida por meio da primeira Revolução Industrial no período entre 1780 e 1840, na Inglaterra. Composta por diferentes segmentos inter-relacionados, constitui uma indústria de grande relevância para a economia mundial, sendo responsável pela geração de renda e de empregos a níveis significativos: 5,7% da produção manufatureira (valor em dólares) e 14% dos empregos gerados (LUPATINI, 2007).



Figura 4 – Estrutura produtiva da cadeia têxtil-vestuário
Fonte: Adaptado de IEMI, 2010, p. 27

O setor têxtil-vestuário é composto pelos segmentos abaixo discriminados (ilustrados na figura 4), que vão desde a transformação de fibras em fios até a produção de bens acabados:

- fiação: fase na qual há a transformação de fibras e filamentos em fios, que serão utilizados posteriormente para a fabricação dos tecidos. As fibras/filamentos podem ser de origem natural (vegetais ou animais) ou química (artificiais ou sintéticas);
- tecagem: fase na qual o tecido é produzido a partir do fio segundo a construção desejada, podendo seguir o processo de produção de tecido plano (teares) ou de malha (máquinas circulares). Há, ainda, a possibilidade de produção de tecidos não-tecidos, a partir de filamentos;
- beneficiamento: fase na qual os tecidos passam por processos químicos que lhe conferem cor, conforto, propriedades ou acabamentos específicos;

- d) confecção: fase na qual há a produção de roupas, acessórios e demais artigos acabados têxteis, tendo como base o design criado previamente, a elaboração de moldes, o estudo de encaixes, o corte e a costura.

Tais segmentos estão interligados, de forma que a etapa anterior é a preparação para a etapa seguinte. É importante notar que a cadeia produtiva têxtil, como um todo, engloba também a parte de fornecimento de fibras e filamentos, máquinas e equipamentos e insumos químicos, além de funções corporativas, tais como marketing, finanças, logística, etc. (LUPATINI, 2007).

4.1 Contexto internacional de setor têxtil-vestuário

Embora tendo sido a primeira indústria a trocar o trabalho manual pela maquinofatura na primeira Revolução Industrial, pode-se afirmar que a indústria têxtil pouco evoluiu até meados de 1970. Durante este período, a força de trabalho baseava-se intensamente na mão de obra humana, com pouca tecnologia aplicada em seus processos e maquinários e envolvia a produção de artigos padronizados que se diferenciavam por meio dos diversos preços praticados (LUPATINI, 2007; OLIVEIRA, 2010).

Após este período, importantes mudanças ocorreram no mercado e passaram a afetar o setor têxtil-vestuário, submetendo-o a significativas transformações. Tais mudanças compreendem inovações tecnológicas e sua difusão nos setores industriais, redução e modificação na demanda. Destacam-se como inovações do setor têxtil o desenvolvimento de novas fibras, aplicação de nanotecnologia (maior resistência a determinadas propriedades, efeito antiodor, efeito bactericidas, proteção ultravioleta, etc.), criação de filatórios open-end, de teares a jato de ar e de água em substituição àqueles de lançadeira e das fibras sintéticas, que permitiu o desenvolvimento de novos tipos de produto. Além disso, destacam-se os avanços na área beneficiamento, com a criação de corantes menos nocivos ao meio ambiente, máquinas de reaproveitamento de energia e efluentes, automação da cozinha industrial, entre outros. Já no setor do vestuário, destacam-se as inovações no design dos produtos, os quais passaram a refletir mais os conceitos da moda e também a aplicação do Computer Aided Design (CAD) e do Computer Aided Manufacturing (CAM) (LUPATINI, 2007; DE NEGRI; LEMOS, 2011).

Os reflexos destas inovações tecnológicas foram ganhos em produtividade, eliminação de determinadas etapas produtivas e reorganização da produção, que foram traduzidos em melhoria de custo e no aumento da qualidade dos produtos. A redução e modificação da

demanda estão ligadas à diminuição das taxas de consumo dos clientes do vestuário que, em função da crise mundial da década de 70 e da segmentação do mercado, passava agora a se dividir entre o produto barato e o produto mais caro, porém de qualidade superior. O mercado começava agora a buscar por inovações. Estes fatores desencadearam a intensificação da concorrência (LUPATINI, 2007).

Assim sendo, o período entre 1970 e 1980 é considerado para a história da indústria têxtil-vestuário um período de grande importância, já que deste ponto saem fatos marcantes: a emergência de novos participantes de peso na produção mundial, como países do sudoeste asiático e o questionamento da estratégia de produção em massa (LUPATINI, 2007). Segundo Costa e Rocha (2009), o aumento da concorrência a nível internacional e a aceleração da integração dos mercados foram agentes determinantes para o delineamento de uma nova organização mundial da produção.

4.1.1 A nova estratégia de produção mundial

Os países desenvolvidos, considerando a entrada de produtos importados a baixo custo e a ameaça de perda de mercado para os países emergentes, tomaram as seguintes providências: intensificação na modernização do parque industrial com a finalidade de redução de custos, adoção de práticas protecionistas para proteção de sua indústria e reorganização da produção por meio da subcontratação internacional, tendo passado a investir mais em atividades que gerassem valor agregado, tais como marketing, design, etc. (LUPATINI, 2007; COSTA; ROCHA, 2009; HIRATUKA et al., 2008).

A adoção de práticas protecionistas refere-se a acordos internacionais que são estabelecidos, onde cotas de importação são definidas tendo por objetivo a proteção interna da indústria. A indústria têxtil-vestuário é tida como uma das mais protegidas em âmbito internacional, tendo intensa participação do governo, sobretudo dos países mais desenvolvidos (LUPATINI, 2007).

Segundo Amaral (2008), os primeiros indícios de medidas de restrição se deram em 1930, por parte de produtores de algodão dos Estados Unidos ameaçados com as importações do produto pelos japoneses. Tais medidas de restrição acordadas nesta ocasião prosseguiram para novos acordos na década de 50 que, por sua vez, originaram em 1961, o Acordo de Curto Prazo (Short Term Agreement – STA).

No ano seguinte, o STA evoluiu para Acordo de Longo Prazo (Long Term Agreement – LTA). Este acordo, celebrado pelas regras do Acordo Geral de Comércio e Tarifas (General

Agreement on Trade and Tariffs – GATT), previa a restrição e controle das exportações de produtos feitos em algodão durante o período de cinco anos (WEAVER, WINAKUR, 1968). Em 1974, o LTA foi substituído pelo Acordo Multifibras (Multifiber Agreement – MFA), que por sua vez estendeu as regras também para produtos têxteis de outras matérias-primas (fibras de lã e fibras sintéticas) (LUPATINI, 2007; AMARAL, 2008).

O Acordo Multifibras concebia pactos bilaterais e medidas unilaterais que definiam cotas de exportação por tipo de produto. Estas medidas seriam aplicadas caso crescessem as importações de determinado artigo. Vigorou no período de 1974 a 1994, tendo sido negociado por três vezes e dando origem ao MFA-II, MFA-III e MFA-IV. Em sua última versão, possuía 100 acordos bilaterais, cobrindo cerca de 75% do comércio mundial de têxteis (AMARAL, 2008).

A criação da Organização Mundial do Comércio – OMC em substituição ao GATT, em 1994, resultou no estabelecimento de um novo acordo: o Acordo de Têxteis e Vestuário (Agreement on Textiles and Clothing – ATC), que previa a eliminação das restrições às importações, de forma gradual, até o dia 1º de janeiro de 2005. Por meio deste novo acordo, países exportadores recebiam cotas específicas de mercado dos países importadores. Tais cotas incluíam, até mesmo, predeterminações para o seu crescimento (AMARAL, 2008).

Diante disso, setores produtivos locais ficaram desprotegidos e governos de diversos países, sobretudo dos mais desenvolvidos, ficaram em alerta, já que seus elevados custos não permitiam a competição leal com os países em desenvolvimento. Dentro deste contexto, os impactos gerados para os países importadores poderiam ser devastadores: fechamento de firmas e geração de desemprego (AMARAL, 2008).

Nos Estados Unidos, os efeitos do fim das restrições foram imediatos. A título ilustrativo, já nos seis primeiros meses de 2005, as importações chinesas de saias tiveram um crescimento de 879% quando comparadas ao ano anterior. Importações de pijamas e camisas cresceram até 646% e 463%, respectivamente. Por este motivo, países importadores firmaram diversos acordos de salvaguardas com países em desenvolvimento visando evitar rupturas de mercados, bem como alianças com outros membros da indústria têxtil-vestuário local (AMARAL, 2008; DIVITA, CASSILL, LUDWIG, 2006).

Lupatini (2007) lembra que acordos e tratados regionais entre blocos econômicos também foram estabelecidos. É exemplo destes acordos o Tratado de Livre Comércio da América do Norte (North American Free Trade Agreement – NAFTA).

De acordo com Oliveira (2010) e Lupatini (2007), a emergência de novos atores na produção têxtil-vestuário mundial iniciou-se com o Japão, que na ocasião tinha uma das

indústrias mais avançadas tecnologicamente e que passou a fazer investimentos nos países vizinhos (países pertencentes aos Tigres Asiáticos: Hong Kong, Taiwan, Coréia do Sul e Cingapura), dado seu baixo custo de mão de obra. As atividades têxteis foram as que mais cooperaram com o desenvolvimento econômico dos países desta região.

A estratégia escolhida inicialmente pelos países do sudoeste da Ásia foi a estratégia de liderança por preço. A China foi o país que mais se destacou entre todos os demais asiáticos. O governo chinês, bem determinado, tinha como estratégia criar o setor têxtil-vestuário mais agressivo do mundo, de forma que nenhuma outra nação tivesse condições de competir. A indústria têxtil-vestuário representa a maior indústria de manufatura da China e tal marco foi possível ser atingido graças aos seguintes fatores: acúmulo de capital, aumento nos índices de produtividade, migração rural-urbana, incentivos a investimentos externos e distorções no mercado financeiro (MCCANN, 2011).

McCann (2011) traça a evolução da indústria têxtil-vestuário chinesa, mostrando como este país conseguiu tornar-se esta potência mundial. Desde a reforma política ocorrida, onde houve a abertura do país para o mercado externo, o setor têxtil-vestuário passou a crescer rapidamente. Passou de uma indústria primária para uma indústria madura, com grandes instalações verticais e o domínio nos diversos segmentos e tipos de fibras, investindo em melhorias de processo a fim de obter cada vez mais uma importante posição no mercado têxtil global.

Embora os países do sudoeste asiático tenham obtido grande êxito com esta estratégia e tenham se tornado os grandes fornecedores de produtos de commodities têxteis, Oliveira (2010) lembra das dificuldades encontradas no início desta expansão. As principais delas foram: logística, tempo de entrega dos produtos para os grandes mercados (sobretudo Estados Unidos e União Européia) e os acordos de restrição das importações, conforme discutido anteriormente. A expansão e consolidação do posicionamento dos países asiáticos se deram entre os anos de 1980 e 1990.

Diante deste cenário, como alternativa para manter a competitividade, os países desenvolvidos optaram pela estratégia de liderança por diferenciação. Desta forma, partiram para a busca de nichos de mercado, a fim de se focarem e de se especializarem em algum tipo de produto, característica específica ou serviço valorizado pelo cliente. Parrish, Cassill e Oxenham (2006) revelam em seu trabalho que este tipo de estratégia provou ser eficaz e estar relacionada à rentabilidade. Por meio de nichos, empresas conseguem se posicionar, competir no mercado e obter maiores margens.

Indo ao encontro deste novo conceito de negócio criado, os países desenvolvidos passaram a se concentrar sobre as atividades que, de fato, seriam as responsáveis pela geração de valor dentro da cadeia, de maneira a se especializar em suas competências essenciais (core competencies). Assim sendo, concentraram-se nos ativos intangíveis, tais como desenvolvimento de marca, produto, marketing, canais de distribuição, entre outros, ao passo que terceirizaram as atividades produtivas. Este deslocamento da produção ocorreu para os países que apresentavam os menores custos de mão de obra, sobretudo no setor do vestuário. Estes países, por sua vez, buscaram melhorias de processo e subcontratação em países ainda mais atrasados, visando fugir das cotas de exportação (LUPATINI, 2007).

Fala-se muito sobre a realocação da produção em países do sudoeste asiático (China, Indonésia, Filipinas, Tailândia, Malásia e Índia), já que foram eles os grandes destaques mundiais. Entretanto, é importante frisar que este tipo de movimento ocorreu também em outras localidades do mundo, aproveitando-se, principalmente, da consolidação dos grandes blocos econômicos, como nos países da região da América Central e México para o mercado dos Estados Unidos e nos países das regiões do leste europeu e norte da África para o mercado da Europa (LUPATINI, 2007; DE NEGRI; LEMOS, 2011).

É importante observar que este movimento de abertura internacional da produção fez com que as nações se especializassem, cada uma delas, nos diferentes segmentos que compõem a cadeia têxtil, além de ter trazido um significativo aprendizado industrial e tecnológico para os países emergentes, elevando suas competências em diversas atividades. Estas atividades envolvem processos, design, gestão de marcas próprias, entre outras e estão fazendo com que tais países que antes apenas forneciam, tenham agora aprendido e passado a coordenar redes de comercialização. Observa-se este comportamento, sobretudo, nos países recentemente industrializados (Newly Industrialized Country – NIC) asiáticos. A revolução tecnológica também teve papel indispensável para fortalecer a abertura internacional da produção (LUPATINI, 2007).

Lupatini (2007), Costa e Rocha (2009) e Hiratuka et al. (2008) afirmam que o domínio da cadeia têxtil-vestuário, nesta nova configuração, é tido pelos grandes compradores mundiais. Caso característico no setor de vestuário, estes são classificados por produtores com marca (branded manufacturer), comerciantes com marca (marketers) e varejistas com marca (retailers):

- a) produtores com marca: são antigos produtores verticalizados com marca própria, que passam agora a concentrar seus recursos nas atividades de gestão de marca,

criação de designs, marketing e coordenação da produção terceirizada. São exemplos desta categoria as empresas Levi Strauss & Co e Benetton;

- b) comerciantes com marcas: são empresas que criam marcas e tornam-na ativo fundamental de seus negócios. Especializam-se nas atividades de gestão de marca, criação de designs marketing e comercialização, não mantendo envolvimento direto com a produção dos artigos. São exemplos de empresas desta categoria a Nike e a Liz Clairborne;
- c) varejistas com marcas: são empresas que detêm canais de comercialização e marcas próprias e que estão se especializando nas atividades de criação de design, negociação com fornecedores e gestão da marca. São exemplos de empresas desta categoria a C&A e a The Gap.

Tais empresas, ao transferirem sua produção para países da Ásia, América Central, leste da Europa e norte da África e ao se especializarem nas atividades responsáveis por gerar maior valor agregado, fazem com que compradores estejam concentrados e fornecedores dispersos. Dentre as características positivas desta configuração, citam-se desenvolvimento das capacidades e melhorias em processo e qualidade dos fornecedores de países emergentes. Em contrapartida, dentre as características negativas citam-se dependência e não desenvolvimento das funções de maior valor agregado por parte dos fornecedores, uma vez que as especificações do produto vêm prontas dos compradores. Para este último caso, conforme exposto acima, alguns países em desenvolvimento aprenderam e estão também mantendo o domínio da cadeia (LUPATINI, 2007).

Assim, explica-se o movimento de redistribuição da produção mundial do setor têxtil-vestuário, onde o acirramento da competitividade e a emergência de novos autores na produção traçaram novas tendências, papéis e manifestou a necessidade de revisão da estratégia produtiva mundial, vivenciada ainda hoje.

4.1.2 O panorama atual da produção mundial

O consumo mundial de artigos têxteis vinha seguindo, desde 1950, uma significativa tendência de crescimento que foi freada com a crise econômica mundial do ano de 2008. Esta tendência é evidenciada pelo consumo de fibras têxteis (tanto naturais quanto químicas) que representa o nível de atividade do setor de forma geral. O crescimento realizado entre os anos de 1990 e 2009 foi de 74%, ao passo que as regressões entre os períodos de 2007 – 2008 e 2008 – 2009 foram de 6,7% e de 1%, respectivamente (IEMI, 2011).

O fato mais importante a ser notado com base nestas estatísticas é que o crescimento médio anual do consumo registrado ao longo deste período foi de 3,0%, que por sua vez é superior ao crescimento médio anual da população mundial, de 1,4%. Assim sendo, verifica-se que o consumo per capita aumentou de 7,6 kg/habitante para 10,3 kg/habitante, registrando uma alta de 36%. As expectativas para o futuro são ainda bem otimistas. Espera-se que este número continue a crescer, visto o aumento de renda da população mais pobre graças à sua melhor distribuição e também ao desenvolvimento econômico dos países emergentes. A figura 5 ilustra a evolução do consumo de fibras têxteis no período de 1950 a 2009 (IEMI, 2011).

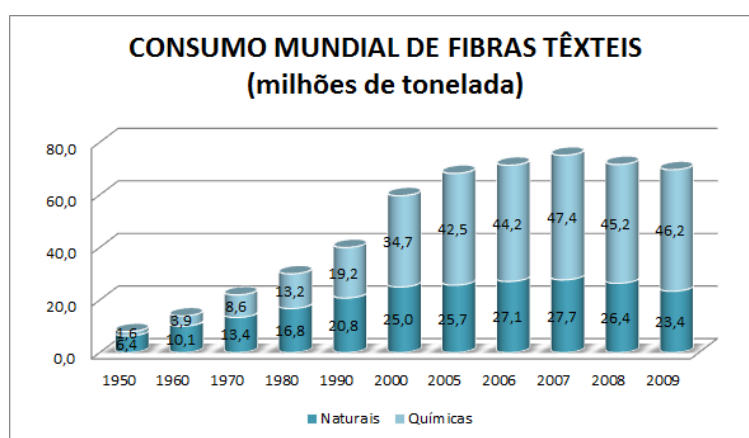


Figura 5 – Consumo mundial de fibras têxteis
Fonte: Adaptado de IEMI, 2011, p. 23.

Quanto à distribuição da produção mundial, tanto no setor têxtil quanto no setor do vestuário, China e Hong Kong lideram o ranking totalizando, juntos, o índice de 49%. Índia e Estados Unidos vêm na sequência, permanecendo entre os três primeiros produtores têxteis mundiais, assim como Índia e Paquistão no ranking do setor do vestuário. O Brasil ocupa a quinta posição no setor têxtil e a quarta no setor do vestuário, com destaque para a produção de malhas, fios/filamentos e tecidos (HIRATUKA et al., 2008). A tabela 1 mostra a relação completa entre os principais países produtores e suas taxas de produção.

Tabela 1 – Distribuição da produção mundial em US\$: setor têxtil-vestuário (2009)

Distribuição da produção - setor têxtil				Distribuição da produção - setor vestuário			
Países		mil/ton	%	Países		mil/ton	%
1	China / Hong Kong	33.231	48,8	1	China / Hong Kong	19.709	49,0
2	Índia	5.500	8,1	2	Índia	2.819	7,0
3	Estados Unidos	3.620	5,3	3	Paquistão	1.535	3,8
4	Paquistão	2.660	3,9	4	Brasil	1.169	2,9
5	Brasil	2.089	3,1	5	Turquia	1.070	2,7
6	Indonésia	1.853	2,7	6	Coréia do Sul	968	2,4
7	Taiwan	1.682	2,5	7	Itália	968	2,4
8	Coréia do Sul	1.327	1,9	8	México	951	2,4
9	Turquia	1.283	1,9	9	Malásia	651	1,6
10	Tailândia	874	1,3	10	Polônia	622	1,5
11	México	739	1,1	11	Taiwan	578	1,4
12	Itália	732	1,1	12	Romênia	518	1,3
13	Bangladesh	618	0,9	13	Tailândia	453	1,1
14	Rússia	475	0,7	14	Sri Lanka	450	1,1
15	Alemanha	466	0,7	15	Indonésia	445	1,1
16	Outros	10.979	16,0	16	Outros	7.352	18,3
TOTAL		68.128	100,0	TOTAL		40.258	100,0

Fonte: Adaptado de IEMI, 2011, p. 24.

Os três principais mercados do setor têxtil-vestuário são Estados Unidos, União Européia e Japão que, juntos, respondem por 60% dos volumes mundiais importados (MCCANN, 2011).

Dados de 2009 apresentados no estudo de McCann (2011) mostram que o mercado dos Estados Unidos vem sofrendo uma ligeira queda ao longo dos anos nas importações, contudo, ainda mantém-se como destaque mundial. Com a redução de tarifas de importação ocorridas nos últimos anos, China e Vietnã aumentaram sua participação no mercado americano dentre os demais países que mantém acordos comerciais com os Estados Unidos. No período de Janeiro a Outubro de 2009, só a China respondeu por 43% das importações totais deste país. Os Estados Unidos resistem como produtores de artigos têxteis, entretanto, com uma parcela muito pequena de produção, a qual representa apenas 5% do total de seu consumo interno (IEMI, 2010).

As importações da União Européia no setor do vestuário, por sua vez, vieram apresentando crescimento entre os anos de 2005 e 2008, tendo a China apresentado uma alta

de 75% nas importações neste período. Entretanto, a partir de 2008, nota-se gradual redução nas importações devido à desaceleração econômica européia e à desvalorização do euro em relação ao dólar. Em 2008, a participação da China nas importações para o mercado europeu foi de 43%. Destacam-se, ainda, como principais países importadores Turquia, Bangladesh, Índia, Tunísia e Marrocos, com 13%, 8%, 7% e 4% de participação, respectivamente.

Já o mercado japonês apresentou crescimento entre os anos de 2007 e 2009. A decisão de compra dos japoneses parte do quesito preço, favorecendo os países mais baratos. Nos últimos anos, observa-se uma maior participação do Vietnã, que em 2009 ocupava a segunda posição no ranking de importação do Japão, respondendo por 4,17% das importações. Apesar desta performance, a China ainda predomina como maior país exportador, sendo responsável por 82% de todo o volume importado. Itália, Tailândia e Índia ocupam as posições seguintes, com as participações de 3,30%, 1,48% e 1,12%, respectivamente.

Em termos de comércio mundial, o setor têxtil-vestuário, de forma geral, cresceu cerca de 188% entre os anos de 1990 e 2009, tendo atingido a marca dos US\$ 526,2 bi. Deste total, 60% correspondem ao vestuário, que apresentou crescimento superior ao setor têxtil no período (192% contra 102%). China concentra 30,1% das exportações mundiais, ao passo que os Estados Unidos representam 17% das importações. No primeiro caso, apesar das medidas de proteção colocadas pelos governos de diversos países, observa-se ainda que a indústria na China continua em expansão, dado que sua participação nas exportações mundiais em 2006 era de 27,2%. No segundo caso, embora os Estados Unidos se mantivessem em primeiro lugar no ranking de importações desde a década passada, observa-se uma queda gradativa na sua participação, uma vez que passou de 22%, em 2000, para 20,6%, em 2006 (HIRATUKA et al., 2008) e continua tendo este índice reduzido. O Brasil ocupa a 41ª colocação no ranking de exportação (0,3% do total mundial) e a 30ª colocação no ranking de importação (0,7% do total mundial). A tabela 2 mostra os cinco principais países exportadores e importadores do mundo (IEMI, 2011).

Tabela 2 – Principais países exportadores e importadores mundiais: setor têxtil-vestuário (2009)

Principais exportadores mundiais				Principais importadores mundiais			
Países		US\$ milhões	%	Países		US\$ milhões	%
1	China	167.082	30,1	1	Estados Unidos	91.270	17,3
2	Hong Kong	32.802	5,9	2	Alemanha	45.341	8,6
3	Alemanha	31.351	5,6	3	Japão	32.263	6,1
4	Itália	30.587	5,5	4	Reino Unido	27.312	5,2
5	Índia	20.559	3,7	5	França	26.947	5,1

Fonte: Adaptado de IEMI, 2011, p. 28 e 29.

A China é um país privilegiado em mão de obra de baixo custo e seu governo optou por se especializar em indústrias cuja mão de obra fosse parte majoritária no processo produtivo. Isso explica, em parte, sua grande participação no contexto mundial do setor têxtil-vestuário. Apesar de sua evolução, o país sofreu recentemente com aumentos nos custos de mão de obra, de matéria-prima, de energia e de investimentos em questões ambientais, o que fez com que perdesse mercado para outros países emergentes, além do fechamento de fábricas e geração de desemprego, em 2008. Os países que representam ameaça para a China são: Bangladesh, Vietnã, Sri Lanka, Índia, Paquistão e Turquia. Estas ameaças se agravam com o firmamento de acordos comerciais entre tais países e os grandes mercados e com ações de seus governos em prol da indústria têxtil-vestuário (MCCANN, 2011).

Apesar de madura, a indústria têxtil-vestuário não apresenta grandes barreiras para a entrada de novos competidores, dado o baixo investimento requerido necessário. Países de baixo custo de mão de obra deverão buscar economias de escala, uso de novas tecnologias e aumento de capital, obtendo vantagem competitiva por meio do acúmulo de ativos, especialização e desenvolvimento de determinadas habilidades (MCCANN, 2011).

A China, embora usufrua de seus grandes benefícios (poder de barganha, abundância em matérias-primas, etc.), para manter-se como grande produtora, precisará fazer uma análise das tendências do mercado frente às suas ameaças e adotar as ações necessárias. Além disso, a China observou o grande potencial de crescimento em seu mercado interno, bem como em mercados além dos top-three (Estados Unidos, União Européia e Japão) que incluem países emergentes, que parecem ser a promessa de crescimento do comércio mundial da indústria têxtil-vestuário para os próximos anos (MCCANN, 2011).

4.2 A indústria têxtil-vestuário brasileira

A indústria têxtil-vestuário é uma indústria de grande relevância para a economia nacional, uma vez que representa 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) total e é o segundo maior empregador da indústria da transformação, com 1,7 milhões de empregados registrados, sendo destes 75% mulheres (MDIC, 2012).

Dados do IEMI (2011) referentes a 2010 mostram que a participação da indústria têxtil-vestuário é de 5,5% da receita líquida e de 16,7% do total de empregos gerados na indústria da transformação brasileira. Nos seus segmentos, conta com o número de 30.091 empresas e com uma produção total de artigos têxteis no valor de 4.220.074 toneladas.

A quantidade de empresas em atividade no Brasil nos setores têxtil e vestuário aumentou 14,7% e 19,5, respectivamente, entre 2006 e 2010. Atualmente, o primeiro setor possui 4.725 fábricas, divididas entre as atividades de fiação, tecelagem, malharia e tinturaria, ao passo que o setor do vestuário concentra 26.176 unidades. Ao analisar a quantidade média de funcionários por empresa, observa-se que, apesar da evolução apresentada pelos números em absoluto, a mão de obra empregada reduz, passando de 80 para 72 no setor têxtil e de 55 para 51 no setor de vestuário. Esta queda indica automatização nos setores, ocorrendo em maior intensidade no têxtil, uma vez que o processo de confecções continua com elevada carga manual (IEMI, 2011).

Tabela 3 – Informações por segmento (2010)

Segmento	2006	2007	2008	2009	2010
Têxteis (empresas)	4.120	4.473	4.518	4.669	4.725
Têxteis (empregados)	329.994	341.438	340.717	339.584	338.327
Têxteis (média empregados)	80	76	75	73	72
Confeccionados (empresas)	21.898	23.276	24.338	25.666	26.176
Confeccionados (empregados)	1.193.918	1.223.862	1.286.867	1.300.348	1.331.061
Confeccionados (média empregados)	55	53	53	51	51

Fonte: Adaptado de IEMI, 2011, p. 35 e 36.

Estes números demonstram uma tendência positiva, após período vivenciado entre os anos de 1996 e 2005. Neste último, observou-se redução na receita líquida de vendas e no valor bruto da produção industrial, ao passo que o número de empresas continuou a crescer (taxa de 21,6% a 33,8%), o que indica redução de produtividade por empresa. Tal aumento no número de empresas ocorreu, principalmente, sobre as indústrias de micro e pequeno portes.

Assim, a redução da produtividade refletiu no enfraquecimento e perda de competitividade da cadeia (DE NEGRI; LEMOS, 2011).

Com relação à evolução no número de empresas, ao se fazer um comparativo entre as indústrias têxtil e vestuário, observa-se que a taxa de crescimento apresentado pela primeira foi de, respectivamente, 23,7%, 28% e -2,56% nas categorias de até 49 funcionários, entre 50 e 99 funcionários e entre 100 à 249 funcionários. A indústria do vestuário, por sua vez, apresentou os índices de crescimento superiores: de 32,9%, 76,4% e 44,28% nas mesmas categorias, o que é explicado pela menor necessidade de volume de capital por trabalhador, ou seja, menores barreiras à entrada (DE NEGRI, LEMOS, 2001).

Ao se analisar o Valor de Transformação Industrial (VTI) entre os períodos de 1996 e 2006, verifica-se queda de participação do setor dentro da indústria brasileira da transformação, o que reflete o baixo crescimento da economia nacional, estagnação da renda e dos empregos no país, além da dificuldade de concorrência com produtos importados. A participação da produção de artigos têxteis no VTI apresentou uma retração de 42%, tendo sido reduzido de 3,42% para 2%. Nos casos das indústrias do vestuário e fiação, respectivamente, esta queda foi de 32% e 60% (DE NEGRI; LEMOS, 2011; HIRATUKA et al., 2008).

O sudeste do Brasil centraliza a maior parte das empresas têxteis e de vestuário, embora tenha perdido participação nos últimos anos, em função do êxodo da produção na busca de regiões com menor custo de mão de obra, notoriamente nordeste e centro-oeste (IEMI, 2011). Na década de 90, segundo Lupatini (2007), observou-se uma intensa guerra fiscal entre os diferentes estados no país a fim de se tornarem atrativos para as empresas. Algumas das políticas adotadas, como no caso do Ceará, foram: renúncias fiscais, modernização de portos e aeroportos, fornecimento de galpões, financiamento de treinamento de operários por meio do pagamento de bolsas-salário, entre outras.

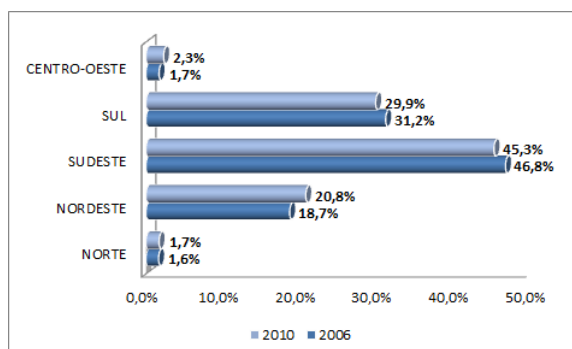


Figura 6 – Distribuição regional da produção
Fonte: Adaptado de IEMI, 2011, p. 37.

A região sudeste sedia os principais centros de distribuição de atacado e varejo do país, além de manter a maior parte da produção de tecidos planos e artigos confeccionados, sendo responsável, respectivamente, por 59,1% e 47,5% do total entre as demais regiões. A região sul se destaca na produção de malhas, concentrando 48,9% do total. Já a região nordeste abriga a maior parte da produção de fios, responsável por 38% do volume nacional. As regiões norte e centro-oeste concentram apenas 4% da produção atual. A figura 6 indica a distribuição regional da produção, bem como o comparativo entre os anos de 2006 e 2010 (IEMI, 2011).

Quanto à mão de obra, seguindo a tendência da distribuição da produção, o sudeste concentra a maior parte, respondendo por 49% da mão de obra dos diferentes segmentos da cadeia. Na sequência, vêm região sul, região nordeste, região centro-oeste e região norte, com 29%, 17%, 4% e 1%, respectivamente. A figura 7 mostra o detalhamento por estado, sendo os três principais: São Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais (IEMI, 2011).

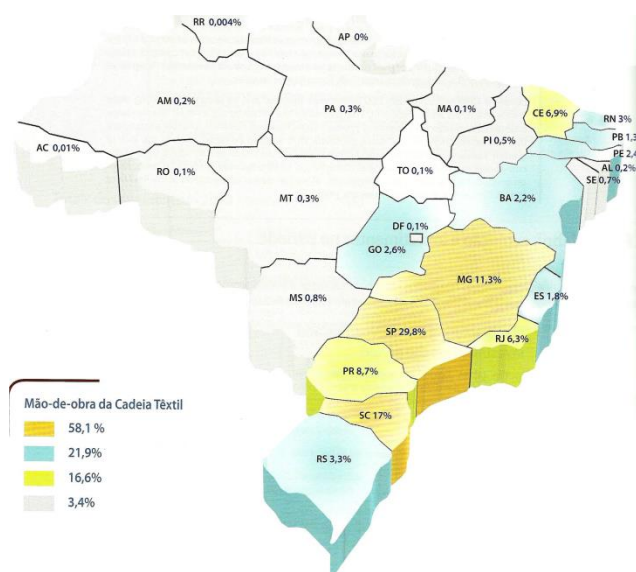


Figura 7 – Distribuição regional da mão de obra
Fonte: IEMI, 2011, p. 34.

De Negri e Lemos (2011) confirmam a tendência de movimentação da produção da cadeia para outros estados. Segundo os autores, a movimentação ocorreu para o Nordeste e Centro-Oeste, na busca por menores custos de produção, benefícios fiscais e creditícios, ao passo que as atividades corporativas, tais como desenvolvimento de produto, marketing, comercialização, finanças, etc. continuaram em São Paulo. O plantio de algodão, por exemplo, migrou do Nordeste para o Mato Grosso em função de pesquisas tecnológicas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) que possibilitaram a adaptação da

produção de algodão no cerrado, apoios financeiros, facilidade de mecanização da lavoura e, também, em função da praga de bicudo ocorrida no Nordeste. Além disso, esta tendência de deslocamento estimulou a criação de Arranjos Produtivos Locais (APLs), que consistem em empresas organizadas espacialmente em determinada localização e são compostos, sobretudo, por empresas de pequeno porte. Os principais APLs do Brasil são os da região de Americana (SP), Vale do Itajaí (SC), Cianorte (PR) e Maringá (PR).

A produção do setor têxtil-vestuário atingiu o valor total de 4.220.074 toneladas no ano de 2010. A tabela 4 mostra os valores separados por setor, bem como sua evolução desde o ano de 2006. Esta tabela também contempla os valores da produção, em US\$, onde é possível observar crescimento de cerca de 27% para ambos os setores em relação à 2009. Este nível de crescimento foi favorecido pelas taxas cambiais entre dólar e real (IEMI, 2011).

Tabela 4 – Produção por segmento: volumes e valores

Segmento	2006	2007	2008	2009	2010
Têxteis (produção – ton)	1.956.470	1.999.175	2.077.674	2.089.072	2.249.204
Confeccionados (produção – ton)	1.586.113	1.702.446	1.873.293	1.850.304	1.970.870
Têxteis (valor produção – US\$)	21.837.594	23.170.013	20.443.436	19.996.749	25.449.315
Confeccionados (valor produção – US\$)	29.381.269	37.630.579	45.282.742	44.461.255	56.702.079

Fonte: Adaptado de IEMI, 2011, p. 38.

Em termos de comércio exterior, o Brasil inclui-se na categoria de país importador, uma vez que seus volumes de importação são superiores aos de exportação. Conforme citado anteriormente, o Brasil ocupa a 41ª posição dentre os países exportadores e a 30ª no ranking dos países importadores (IEMI, 2011).

Em se tratando de exportação, o cenário atual encontra-se desfavorável para tal atividade, tendo como explicações principais para esta situação a valorização do real frente ao dólar e a forte concorrência internacional, sobretudo dos países asiáticos. Apesar desta situação, as exportações brasileiras vêm aumentando. Em 2010, cresceram 1,3% em volume e 19,7% em valores. Já no período que compreende os anos de 2006 e 2010, os dados registrados foram de aumentos de 9,4% em volume e 7,8% em valores. O total exportado no ano de 2010 foi de 807.356 toneladas e US\$ 2.284.006.000,00. Do indicador em volume, 73% correspondem a fibras e filamentos, 21% correspondem a têxteis e 6% correspondem a confeccionados (IEMI, 2011).

As importações, seguindo o fluxo contrário, encontram-se em cenário favorável. O aumento registrado no ano de 2010 com relação ao ano anterior foi de 33,7% em volume e

44,9% em valores. Já seu desempenho no período foi de uma alta de 63,5% em volume e 136% em valores. O resultado de 2010 marca 1.225.761 toneladas de artigos têxteis importados e US\$ 5.067.387.000,00 em valores. Do indicador em volume, 35% correspondem a fibras e filamentos, 54% correspondem a têxteis e 11% correspondem a confeccionados (IEMI, 2011). No caso das fibras, por mais que o saldo de sua balança seja positivo, ainda assim há grande necessidade de importação de produtos pelo fato de que a indústria nacional de fibras e filamentos químicos não apresenta oferta adequada à necessidade das indústrias locais (DE NEGRI; LEMOS, 2011).

Com exceção de fibras, os produtos de maior peso nas importações são tecidos e artigos do vestuário, tendo ambos crescido com taxas de 71% e 242%, respectivamente, no período entre 2000 e 2007. Tais valores apontam um problema de falta de competitividade crônica dentro da cadeia, em especial na do vestuário (DE NEGRI; LEMOS, 2011).

A figura 8 ilustra a evolução da balança comercial brasileira entre os anos de 2006 e 2010 (IEMI, 2011).

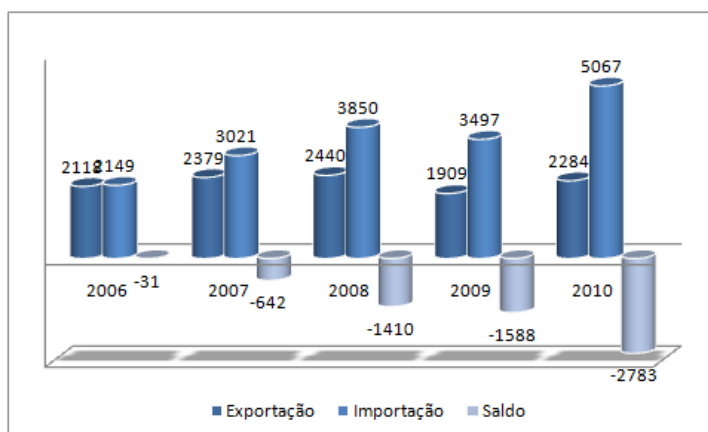


Figura 8 – Balança comercial brasileira do setor têxtil-vestuário
Fonte: Adaptado de IEMI, 2011, p. 50.

Em suma, a balança comercial brasileira do setor têxtil-vestuário vem operando em déficit e, por este motivo, é considerado um país importador. O déficit brasileiro vem aumentando, chegando a registrar, em 2010, US\$ 2,8 bi, ao passo que o resultado apresentado em 2005 foi um superávit de US\$ 706 milhões. Se analisado por segmento, apenas o caso de fibras e filamentos possui resultado positivo, em função da boa performance na exportação de plumas de algodão. Ao se observar o comportamento da balança comercial desde 1990, verificam-se duas fases de déficit: entre 1994 e 2001 e a partir de 2006. Esta dinâmica pode ser explicada pela evolução do câmbio, estagnação da economia brasileira no final dos anos

90, aumento da demanda interna e, principalmente, aumento da competição internacional (DE NEGRI; LEMOS, 2011).

4.2.1 Análise do setor brasileiro do vestuário

A abertura do mercado brasileiro à concorrência externa trouxe drásticas mudanças e consequências para a indústria têxtil-vestuário que, por sua vez, passou por um período de crise em função da perda de competitividade e das condições de sua indústria. Entretanto, este fato alavancou a busca pela modernização e pelo posicionamento competitivo do setor, tendo sido responsável pelo fechamento de muitas empresas, mas também pelo fortalecimento de outras – as sobreviventes – que se prepararam diferentemente para o novo cenário do mercado mundial.

Gorini (2000) lista alguns dos impactos e transformações ocorridos na indústria neste período, dentre os quais se destacam o aumento no número de investimentos realizados no setor, declínio da produção em alguns segmentos que não superaram a concorrência (tais como no de tecido plano sintético), deslocamento regional para áreas de menor custo, melhorias de processo e modernização de máquinas e de equipamentos. Além disso, como alternativa para vencer neste novo cenário industrial, empresas precisaram rever sua organização, estratégias produtivas e realizar mudanças (FIRJAM, FERRAZ, 2011; DE NEGRI; LEMOS, 2011).

Tais mudanças compreendem a valorização e especialização de determinadas atividades por parte de grandes marcas globais, que passaram a ter o comando da cadeia e a transferir as atividades produtivas a terceiros. A terceirização, por sua vez, passou a ter como característica a triangulação, de forma que as marcas se focassem em suas funções corporativas, passando pedidos para seus fornecedores que, por muitas vezes, ainda redistribuíam a produção a fábricas (empresas que realizam apenas o trabalho de costura, normalmente de pequeno porte), já que permite redução de custos e também flexibilidade. A busca pela flexibilidade, critério este tido como importante na busca pela competitividade no cenário globalizado, incentiva a permanência de pequenos produtores que são ágeis na fabricação de pequenos lotes ou na realização de serviços específicos, tais como bordados. Este fato pode ser uma das explicações pelo elevado número de empresas de pequeno e de médio portes (FIRJAM; FERRAZ, 2011; DE NEGRI; LEMOS, 2011).

Para que a indústria brasileira têxtil-vestuário evolua e tenha bom posicionamento entre os maiores produtores mundiais, é preciso encontrar a solução para alguns problemas

ainda persistentes. Segundo o IEMI (2010), são os principais: carência de maior escala de produção, redução de custos financeiros e de encargos trabalhistas, dificuldade de negociação com grandes consumidores mundiais e taxa cambial desfavorável.

O caso mais chocante entre os elementos acima citados é referente à escala de produção no setor do vestuário. Dados sobre este setor revelam que 97% do total de empresas no Brasil, que somam 26.176 unidades, são de pequeno e médio portes, ou seja, até 99 funcionários (IEMI, 2011).

O setor do vestuário é um setor intensivo em mão de obra e que, mesmo com todos os avanços tecnológicos que foram criados, ainda não pôde se automatizar. Os principais avanços que marcaram este segmento foram, segundo Lupatini (2007), Oliveira (2010) e De Negri e Lemos (2011), avanços no design da moda, marketing, desenvolvimento de CAD/CAM e reorganização da produção.

Ainda assim, o setor é caracterizado como de baixa oportunidade tecnológica. Prova disso é dada ao se observar o valor de intensidade de pesquisa e desenvolvimento, que registra 0,18%, valor este inferior ao do setor têxtil (0,22%) e à média da indústria da transformação (0,66%) (DE NEGRI; LEMOS, 2011).

Outra característica do setor que vale citar, infelizmente, é a sua alta vulnerabilidade à informalidade. Dado o baixo capital necessário para abertura de uma confecção, muitos trabalhadores realizam compras de máquinas, normalmente de segunda mão e criam um negócio, que geralmente envolve membros de uma família em sua própria casa. Isto faz com que a eficiência produtiva das empresas e sua capacidade de investimento sejam reduzidas (FIRJAM; FERRAZ, 2011; GORINI, 2000). Esta, entre outras características do setor (fábricas de pequeno porte, indústria de simples operações e baixo grau de inovação), justifica também o baixo nível de qualificação de seu pessoal, que é o mais baixo em relação aos outros segmentos da indústria têxtil (DE NEGRI; LEMOS, 2011).

Diante disso, a competitividade deste setor deve ser baseada nos controles rigorosos de produção e de custo, conhecimento sobre as tendências de moda e de design e domínio sobre distribuição e logística (FIRJAN; FERRAZ, 2011). Rech apud Firjam e Ferraz (2011) complementa, colocando também como fatores competitivos: promoção de parcerias entre fornecedores e clientes (até joint-ventures) e melhoria da qualidade. É importante frisar que a qualidade do produto pode vir a ser comprometida graças a esta forma de organização. Por se tratar de uma indústria artesanal, a qualidade do produto está diretamente ligada à habilidade do operador que, se não bem treinado, pode não respeitar os padrões de qualidade desejados. Já a parceria entre fornecedor e cliente possibilita o trabalho sobre os princípios da estratégia

quick response, onde produtos são desenvolvidos e comercializados rapidamente, adaptando-se e atendendo às novas necessidades do mercado.

Em se tratando da estratégia quick response, De Negri e Lemos (2011, p. 1257) complementam que esta é “uma forma de se antecipar aos concorrentes e aumentar a participação de mercado”. Para os autores, a competitividade do setor depende da estratégia de diferenciação ou moda, onde investimentos em marca, qualidade, comercialização, entre outros, são necessários e realizados para agregar valor ao produto. Empresas que não possuam marcas ou estrutura para atuar com a estratégia de diferenciação (estrutura de pesquisa e desenvolvimento) se abrem para a subcontratação.

O IEMI divide o setor do vestuário em quatro segmentos: vestuário, meias e acessórios, linha lar e artigos técnicos. O total de indústrias neste setor, conforme anunciado acima, é de 26.176, sendo deste número 22.875 (87%) confecções, foco do presente trabalho (IEMI, 2011).

Tabela 5 – Distribuição da produção por portes de empresa - vestuário

Porte	2006	2007	2008	2009	2010	%
PEQUENAS						
Nº de fábricas	15.250	16.201	16.842	17.898	18.302	70%
Nº de funcionários	312.842	319.258	332.143	337.134	351.733	26%
Produção (1.000 peças)	1.938.514	2.064.288	2.091.796	2.070.332	2.096.115	21%
MÉDIAS						
Nº de fábricas	5.915	6.274	6.631	6.886	6.962	27%
Nº de funcionários	478.712	491.130	512.187	515.748	524.048	40%
Produção (1.000 peças)	2.778.226	3.012.544	3.213.143	3.280.972	3.388.614	35%
GRANDES						
Nº de fábricas	733	801	865	882	912	03%
Nº de funcionários	402.364	413.474	442.538	447.466	455.280	34%
Produção (1.000 peças)	3.232.839	3.484.157	3.938.337	4.038.912	4.363.960	44%
TOTAL						
Nº de fábricas	21.898	23.276	24.338	25.666	26.176	100%
Nº de funcionários	1.193.918	1.223.862	1.286.867	1.300.348	1.331.061	100%
Produção (1.000 peças)	7.949.579	8.560.989	9.243.276	9.390.216	9.848.659	100%

Fonte: Adaptado de IEMI, 2011, p. 92.

A maior concentração de empresas do setor é na região sudeste, com 53% do total. Na sequência, vêm região sul (25%), região nordeste (14%), região centro-oeste (7%) e região

norte (1%). Tais regiões, nesta mesma sequência, respondem por 47%, 29%, 18%, 4% e 1% do total de empregos gerados, que totalizam 1.331.061. A produção geral do setor vem evoluindo desde 2006, atingindo 9.848.689.000 peças em 2010. Isto representa um faturamento de US\$ 56.702.079.000,00 (IEMI, 2011).

Quanto à distribuição por portes, a tabela 5 apresenta o detalhamento, bem como a evolução do setor desde o ano de 2006. Segundo o IEMI (2011), entende-se por pequeno porte, empresas entre 5 a 19 funcionários, por médio porte, empresas entre 20 e 99 funcionários e, de grande porte, empresas a partir de 100 funcionários. Da tabela 5, vale se atentar para o fato de que 70% das empresas são de pequeno porte e produzem apenas 21% da produção total do país, enquanto 3% das empresas de grande porte produzem 44% da produção total.

Face aos fatores de competitividade e ao perfil da indústria de brasileira de confecção, observa-se que é uma indústria imatura, com baixo know-how e nível tecnológico. Assim sendo, torna-se um desafio e uma oportunidade para um cliente que terceiriza esta etapa produtiva o desenvolvimento de seus fornecedores. Arrisca-se a dizer que, antes mesmo de desafio e oportunidade, esta questão aborda necessidade, já que o produto produzido por estas empresas será levado com o nome de uma marca ao cliente final. Para tal, as empresas detentoras de marcas podem se focar nas suas competências essenciais e trabalhar no desenvolvimento de seus fornecedores, identificando neles as capacidades a serem evoluídas.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho tem como proposta estudar a interação mantida entre clientes e fornecedores do setor brasileiro do vestuário, de forma a verificar a existência ou ausência de ações conjuntas que levem ao desenvolvimento de capacidades, dentro de um modelo de relacionamento estabelecido entre as partes.

O setor do vestuário (foco em confecções) foi selecionado, pois é um setor que incorporou a estratégia da descentralização produtiva, tendo as grandes marcas se focado nas suas competências essenciais e delegado as atividades secundárias a terceiros, além de tratar-se de um setor imaturo, desprovido de tecnologia e de fortes conhecimentos em processos. Neste cenário, a aplicação dos princípios da RBV e o desenvolvimento de capacidades de fornecedores podem ser vistos como oportunidades para os clientes que desejam estabelecer parcerias de longo prazo e para fornecedores que buscam melhorias de processos e de estabilidade.

A metodologia a ser utilizada na parte experimental deste trabalho é o estudo de caso, pois se deseja entender a forma como duas empresas se relacionam e quais são as ações praticadas que visam o desenvolvimento de capacidades nos fornecedores. De acordo com Yin (1981) e Yin (2005), este cenário é adequado para a aplicação do estudo de caso, que nada mais é do que uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e busca uma correlação clara entre seu limite e o contexto. Em outras palavras, é uma abordagem científica que busca fundamentar conceitos teóricos com a realidade (STUART et al, 2002).

Gil (2009) complementa a definição, colocando estudo de caso como sendo um delineamento de pesquisa, que exige habilidades específicas do pesquisador, no qual diferentes técnicas de coleta de dados são empregadas. Possui natureza holística, uma vez que sua proposta é de investigar o caso como um todo, analisando, para isso, a relação que suas partes têm entre si. Trata-se de um método adequado para compreensão de diversos fenômenos, sejam eles individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos, entre outros, podendo este ser aplicado a diferentes áreas de estudo, tais como psicologia, sociologia, política, antropologia, administração, assistência social, enfermagem, etc. (YIN, 2010).

Estudos de caso podem ser usados com diferentes propósitos, o que os favorecem quando comparados a outros delineamentos de pesquisa. Normalmente são utilizados com propósito exploratório, cujo objetivo é o de intensificar o conhecimento sobre determinado assunto ainda não explorado. Como característica, destaca-se o fato de subsidiarem pesquisas

futuras. Podem, ainda, ser usados com caráter descritivo, os quais descrevem fenômenos, organizações, indivíduos, etc., levando em consideração o contexto no qual estão inseridos. Por fim, podem ser utilizados com propósito explanatório, o qual será abordado neste trabalho, pois visam determinar as causas dos fenômenos em estudo, possibilitando encontrar respostas para questões do tipo “como” e “por quê?”. Ainda, Eisenhardt (1989) defende a utilização dos estudos de caso para o desenvolvimento de teorias, uma vez que a metodologia proporciona próxima relação com realidade empírica.

Estudos de caso possuem tamanha importância dentro do contexto científico, pois permitem estudar e compreender diferentes formas de comportamentos, sobretudo em ambientes complexos, onde haja escassez de teoria e de definições ou métricas não bem estabelecidas. A ausência desta metodologia seria prejudicial para o campo de pesquisas, uma vez que o entendimento geral acerca dos temas estudados e das condições sob as quais determinada teoria poderia ser aplicada seria superficial. Ao passo que outros delineamentos de pesquisa possam ser apropriados para comparar resultados dentro de um mesmo contexto, o uso da metodologia de estudos de caso se destaca pela possibilidade de comparação entre organizações de diferentes realidades (STUART et al., 2002).

O processo de elaboração de um estudo de caso parte da coleta de dados por meio de observações, entrevistas e análises de arquivos, de forma que qualquer fato relevante que esteja ligado ao fenômeno em estudo seja registrado e usado como fonte de informação (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; EISENHARDT, 1989). Modelos de estrutura de pesquisa foram propostos por diferentes autores, os quais buscaram enumerar as principais etapas de aplicação da metodologia, a fim de orientar pesquisadores e garantir validade e reprodutibilidade dos estudos.

Stuart et al. (2002); Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) e Eisenhardt (1989) propõem construções similares, embora subdivididas de maneiras diferentes. Independente da quantidade de estágios proposta, todos têm em comum: definição das questões de pesquisa e construtos, desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa, coleta de dados, análise de disseminação dos resultados. Trata-se de um processo complexo que exige rigor, habilidade de análise e interpretação e, sobretudo, foco constante no objetivo da pesquisa.

Destaca-se como uma das principais vantagens da metodologia de estudo de caso, a flexibilidade. Embora a estrutura de toda a pesquisa seja elaborada no início do estudo, a coleta dos dados em campo pode levantar fatos inesperados que exerçam grande influência no tema em questão, fazendo-se necessária a adaptação aos objetivos da pesquisa.

Apesar dos benefícios expostos, os estudos de caso também são alvos de preconceitos e críticas. O baixo índice de aceitação e o desprezo por parte de muitos pesquisadores estão baseados em três razões principais: falta de rigor, baixa base para generalização científica e dificuldade na compilação e apresentação dos resultados (STUART et al., 2002; YIN, 2010).

A primeira razão está relacionada à maior probabilidade que este método apresenta de negligência na condução da pesquisa, bem como aceitação de evidências ou interpretação equivocadas que, por conseguinte, levarão a conclusões errôneas. A segunda razão está relacionada à dificuldade existente em replicar os resultados obtidos na pesquisa em quaisquer outras condições. A terceira razão está relacionada ao tempo necessário e ao volume de informações coletado. Por esta razão, torna-se difícil a compilação e exposição dos dados de maneira coesa e de fácil entendimento para o leitor (YIN, 2010).

Alguns cuidados, portanto, precisam ser tomados para evitar que os resultados de pesquisa sejam contestados. É aconselhável que a coleta de dados seja feita por meio da combinação de diferentes métodos, que podem ser entrevistas, questionários, observações, análises documentais, etc. Esta combinação é conhecida como triangulação e permite obter diferentes pontos de vista sobre um mesmo fenômeno (VOSS, TSIKRIKTSIS, FROHLICH, 2002). Como etapas indispensáveis para avaliar a estrutura da pesquisa, Yin (2010) sugere que quatro testes sejam feitos para conferir sua qualidade e validade. São eles:

- a) validação dos construtos: verificação de que as medidas operacionais corretas estejam sendo estudadas para o fenômeno em questão;
- b) validação interna: verificação de que haja relação causal entre os pontos abordados na pesquisa (aplicável para estudos descritivos ou exploratórios);
- c) validação externa: verificação do domínio sob o qual as descobertas da pesquisa possam ser generalizadas (generalização analítica);
- d) confiança: verificação de que a estrutura da pesquisa possa ser repetida e obterá os mesmos resultados.

A execução e validação destes testes fornecem rigor e credibilidade à pesquisa, ajudando a evitar críticas (YIN, 2010; STUART et al., 2002).

A decisão sobre quantidade e quais casos a serem estudados também é fator de grande importância. Por vezes, este procedimento é facilitado, pois é claro que o fenômeno em análise possua certa característica evidente em determinado(s) candidato(s). Em outros casos, pode haver diversos candidatos qualificados e uma triagem é necessária para selecionar o(s) mais apropriado(s). Para isso, critérios operacionais deverão ser criados e servirão de suporte na escolha (YIN, 2010).

Segundo Voss; Tsikriktsis; Frohlich (2002), quanto menos casos a serem estudados, maior a oportunidade de detalhamento. Estudos de caso únicos são normalmente utilizados para pesquisa longitudinal e possibilitam a análise de uma organização em diferentes contextos. Como limitação de estudos de caso únicos, destacam-se dificuldade ainda maior de generalização das conclusões e o alto risco de má interpretação, dado que as conclusões são baseadas em um único evento.

Sugestões sobre a quantidade de casos a ser selecionada variam na literatura sobre o assunto (PAGGEL; WU, 2009). Eisenhardt (1989) sugere que o número de casos varie entre quatro e dez, pois acima disso o processamento dos dados por parte do pesquisador passa a ser comprometido em função da quantidade de informações levantadas e, abaixo de quatro, torna-se difícil gerar teorias coesas. Yin (1994 apud PAGGEL; WU, 2009), por sua vez, não estabelece um número máximo de casos, apenas determina que os dados devam ser coletados até saturação. Paggel e Wu (2009) relatam que, no campo de pesquisa de operações, a quantidade média de casos em um estudo varia entre três a onze. Stuart et al. (2002), por experiência, indicam que sejam seguidas as orientações passadas por Eisenhardt (1989).

Embora não haja um modelo de pesquisa padrão para a condução de estudos de caso, optou-se por seguir o formato apresentado por Stuart et al. (2002), representado na figura 9, o qual propõe uma forma de estruturação simples.

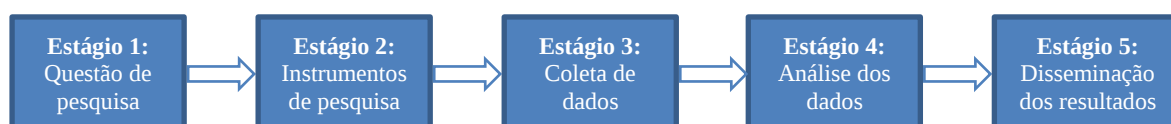


Figura 9 – Modelo de processo de pesquisa em cinco estágios

Fonte: Adaptado de Stuart et al., 2002, p. 420.

No intuito de organizar e de prover rigor e possibilidade de reprodução dos trabalhos, os autores descreveram de maneira genérica o processo de pesquisa em cinco estágios, sendo eles: definição da questão de pesquisa, desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa, coleta de dados, análise de dados e disseminação dos resultados. Tal modelo serviu como norteador na fase experimental.

5.1 Estrutura de pesquisa

Considerando o cenário competitivo e dinâmico dentro do qual as empresas estão inseridas e tendo elas adotado a terceirização produtiva como estratégia adaptada a esta nova realidade (CORREIA, 2001; BASTOS, 2006; HOYT; HUQ, 2000), o presente trabalho tem como motivação verificar como ocorre a interação entre clientes e fornecedores do setor brasileiro do vestuário. Tal setor possui como característica baixo nível de mecanização e tecnologia e sofre com a informalidade e alta competitividade, sobretudo de importações, o que o torna favorável à terceirização (FIRJAM; FERRAZ, 2011).

Outra característica sobre o setor brasileiro do vestuário importante a ser frisada é que 97% das empresas são de pequeno e médio portes (até 99 funcionários), responsáveis por 56% da produção nacional (IEMI, 2011). Portanto, nota-se que é um setor carente de conhecimento em processo, onde se destaca como necessidade e oportunidade o desenvolvimento de capacidades das confecções brasileiras.

Hoje, a terceirização é comumente aplicada no modelo de produção Private Label, onde a marca foca seus investimentos no desenvolvimento de produto e varejo (seu core business), ao passo que uma fábrica especializada em determinado processo têxtil executa a produção.

Assim sendo, tendo em vista este modelo de trabalho praticado entre marcas e produtores terceirizados, também é parte das motivações para realização desta pesquisa determinar qual o tipo de relacionamento é mantido entre as partes e quais são as ações executadas pelos clientes no intuito de desenvolver seus fornecedores.

Com base no levantamento de dados resultante do estudo de caso, pretendeu-se descrever como tais relacionamentos ocorrem, entender seus impactos e prover insumos que possibilitem a replicação de boas práticas utilizadas no relacionamento, permitindo desenvolvimento de capacidades e melhoria no nível industrial-técnico das confecções que, por conseguinte, contribuirão para o aumento da competitividade no setor.

Portanto, o estudo de caso aqui empregado foi de caráter explanatório e parte, em um primeiro momento, da proposição de que clientes e fornecedores trabalhem em regime colaborativo e de longo prazo. Em um segundo momento, entende-se que clientes desenvolvam as capacidades de seus fornecedores, realizando, para isso, ações conjuntas que tenham como objetivo melhorias de resultados.

Para o primeiro caso, a seguinte questão de pesquisa foi determinada: “quais são os tipos de relacionamentos existentes entre clientes e fornecedores na indústria do vestuário?”.

Em seguida, visando verificar as ações de desenvolvimento de fornecedores, foi criada a questão de pesquisa complementar: “quais são as práticas realizadas no processo de desenvolvimento de capacidades em fornecedores da indústria do vestuário?”.

Para conseguir responder às questões de pesquisa definidas e obter sucesso na execução deste trabalho, baseando-se em fatos e evitando privilegiar percepções individuais, foi necessário observar as opiniões provindas das duas partes: clientes e fornecedores. Para tanto, o estudo de caso foi múltiplo e contemplou diferentes pontos de vista, o que possibilitou que as informações fossem confrontadas, verificadas e confirmadas.

Considerando a questão referente ao tipo de relacionamento praticado entre clientes e fornecedores, desejou-se enquadrá-lo nos tipos identificados na literatura. Para tanto, o esquema representado na figura 10 serviu como apoio para alocação dos casos encontrados em uma das classificações indicadas por Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), partindo-se do pressuposto de que as partes trabalhem em regime colaborativo e de longo prazo.

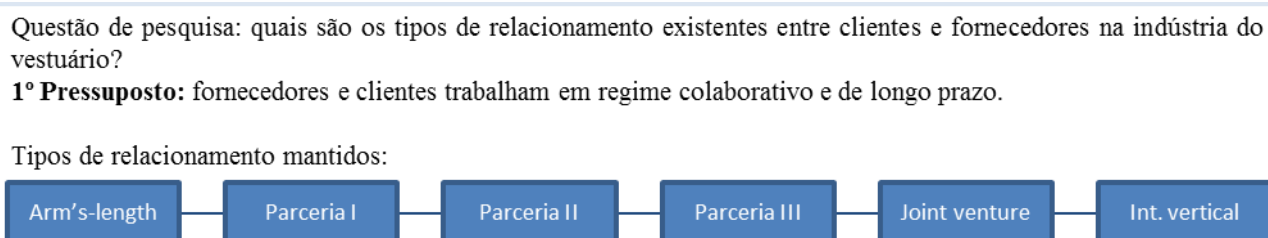


Figura 10 – Tipos de relacionamento na indústria do vestuário
Fonte: Elaborado pela autora.

Já para possibilitar que a questão referente às ações de desenvolvimento de fornecedores seja respondida, seis construtos foram criados baseados em ações propostas na literatura por Krause (1997), Krause e Scannel (2002) e Liker e Choi (2004), de forma que seja possível avaliar e mensurar, das duas partes, o nível de implicação e de compromisso sobre este fato. Para isso, parte-se do princípio de que clientes desenvolvam as capacidades de seus fornecedores. Os construtos, variáveis e indicadores estão representados na figura 11.

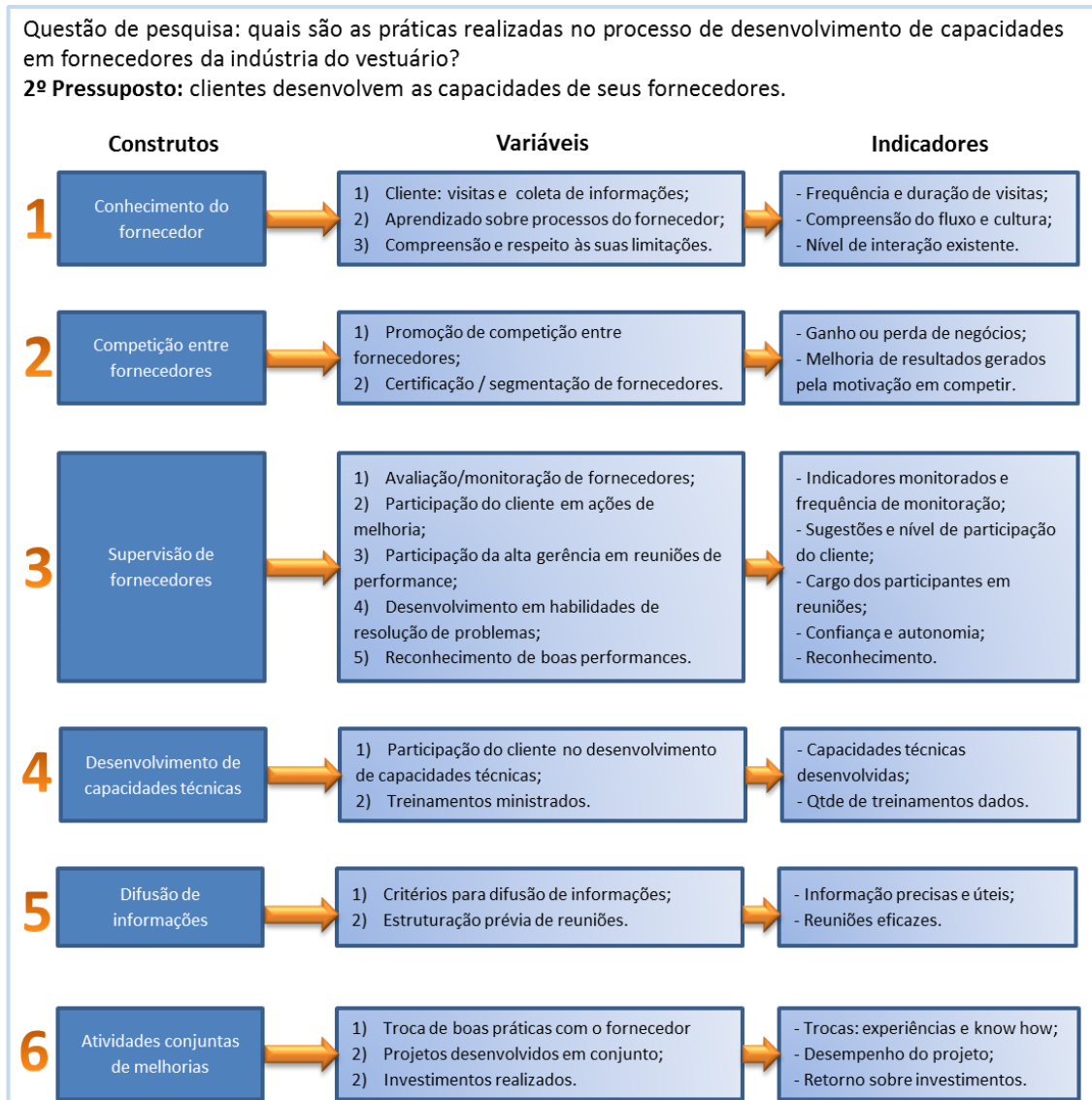


Figura 11 – Construtos de desenvolvimento de capacidades em fornecedores
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir destes modelos, foi criado um roteiro de entrevista (disponível nos Apêndices 1 e 2), dividido em três partes, que visa obter informações para os construtos elaborados, a saber: tipo de relacionamento mantido, ações para desenvolvimento de fornecedores e outros.

Optou-se por realizar o estudo de caso múltiplo com quatro fornecedores e quatro clientes, totalizando oito empresas a serem entrevistadas. O roteiro de entrevista desenvolvido serviu tanto para a entrevista do lado cliente, quanto para entrevista do lado fornecedor, pois a intenção era justamente a de confrontar a opinião das duas partes. O objetivo da entrevista foi de colher informações gerais sobre o modo de relacionamento com seus respectivos clientes ou fornecedores.

Em um primeiro momento, a escolha dos casos partiu da seleção dos fornecedores. De uma lista inicial com o contato de 1.753 fábricas, obtida por meio do banco de dados da

Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), uma triagem foi realizada e houve a seleção de fábricas localizadas na cidade de São Paulo e regiões distantes em um raio de até 150 km, a fim de facilitar a visita ao site produtivo e realização da entrevista. Desta quantidade total, 365 empresas foram identificadas, para as quais um e-mail convite foi enviado. A seleção dos clientes seria feita por indicação dos fornecedores, sendo escolhido aquele que fosse considerado o melhor em termos de relacionamento.

O único critério a ser utilizado na escolha das empresas participantes da pesquisa foi o de ter produção no modelo Private Label, ou seja, clientes que delegam a produção de sua marca para terceiros e fornecedores que produzam a marca de terceiros. Neste caso, não se enquadrariam clientes que tivessem produção exclusivamente interna e fábricas que produzissem exclusivamente marca própria. Não se faria distinção por porte ou segmento, de maneira que a amostra não fosse tendenciosa.

Logo após o disparo desta mensagem, observou-se que: 79 dos e-mails voltaram por diversos motivos (22%), 17 responderam que possuíam apenas produção de marca própria (5%), 4 aceitaram participar da pesquisa (1%) e 265 não deram retorno (73%). Das quatro empresas que se manifestaram, após fornecidos maiores detalhamento sobre a pesquisa, três optaram por não continuar, restando apenas um fornecedor, atuante na linha de produtos premium de moda.

Como o procedimento executado para levantamento de amostras de maneira aleatória não se mostrou eficaz, optou-se por fazer a seleção das empresas pelos clientes e, então, a pesquisa foi concentrada em empresas do ramo esportivo, uma vez que este é composto por grandes marcas, bem estruturadas, de origens nacional e internacional, de maneira que o foco fosse mantido naquelas que trabalhassem seguindo a filosofia de parceria e de desenvolvimento de fornecedores. Portanto, com base no comportamento e filosofia de trabalho, três marcas foram escolhidas, das quais três fornecedores foram identificados. Ainda, o caso do fornecedor de produtos premium foi mantido à título de comparação com os demais, já que este possui uma forma de relacionamento diferente dos demais participantes, podendo, assim, trazer contribuições interessantes para a pesquisa.

5.2 Descrição das empresas

No total, a pesquisa foi realizada com oito empresas, sendo quatro delas clientes e quatro delas fornecedores. Destas, seis são do segmento esportivo e duas são do segmento de moda premium. Por uma questão de confidencialidade, os nomes das empresas não serão revelados e as mesmas serão referidas ao longo da pesquisa como Sportfrance, Sportbra, Sporteuro, Modafashion (lado clientes) e como Apucarana, Cascavel, Apucarana caps e Sppremium (lado fornecedores).

As empresas Sportfrance, Sportbra e Sporteuro são marcas esportivas e foram escolhidas por terem como filosofia a preocupação com o desenvolvimento de seus fornecedores. A partir delas, os fornecedores Apucarana, Cascavel e Apucarana caps foram identificados. Já no caso de seleção das empresas de moda premium, o processo ocorreu ao contrário. Primeiramente, o fornecedor Sppremium foi selecionado de maneira aleatória durante a primeira tentativa de amostragem e, dele, identificou-se o cliente Modafashion.

A seguir, serão dados detalhamentos referentes às empresas participantes do estudo de caso, bem como informações sobre o processo de entrevista e coleta de dados.

5.2.1 Sportfrance

A Sportfrance é uma empresa multinacional de origem francesa, fundada nos anos 70, pertencente a um grande grupo varejista que possui diferentes modelos de loja distribuídos no mundo, todos eles voltados para o segmento esportivo. Além do varejo, atua, ainda, na concepção de marcas e produtos próprios, bem como no controle e gestão de sua produção.

Com faturamento total do grupo de 6,5 bilhões de euros em 2011, sua rede de varejo contempla nove diferentes conceitos de loja que totalizam 630 unidades distribuídas em 25 países, com 45.000 colaboradores. Destes, um dos modelos se destaca, sendo ele responsável por 593 lojas e 95% do faturamento do grupo.

Para abastecimento de sua rede varejista, a Sportfrance conta com produtos de outras marcas esportivas conceituadas e também com as exclusividades de suas marcas próprias, cada uma desenvolvida para atender a um tipo de esporte. Para tanto, possui uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento de produtos nos diferentes processos produtivos, tais como têxtil, plásticos, metal, entre outros, cada uma composta por pesquisadores, engenheiros, designers, estilistas, etc., quem são responsáveis pela criação do artigo, validação e determinação das

especificações técnicas. Uma vez criadas e estabelecidas, estas são direcionadas à divisão industrial internacional, responsável pela gestão da produção.

A produção é, basicamente, terceirizada e está organizada em 19 países. A Sportfrance tem como filosofia manter uma relação colaborativa e de longo prazo com seus fornecedores, com atuação próxima e constante, favorecendo o desenvolvimento conjunto das partes.

No Brasil, a empresa está em desenvolvimento e, presente há 14 anos, mantém uma rede de varejo do modelo principal do grupo com 14 lojas, faturamento líquido de 205 milhões de reais em 2011 e um ambicioso projeto de expansão. Acredita no potencial da indústria nacional como fonte de abastecimento de suas lojas brasileiras e, para isso, investe no departamento de produção, composto por 25 pessoas, as quais controlam os processos de produção de calçados, metais, plásticos e têxtil-vestuário, o qual é o foco deste trabalho. Atualmente, o departamento de produção têxtil da Sportfrance é composto por 14 pessoas, as quais gerem 13 fornecedores e cerca de 2 milhões de peças/ano.

5.2.2 Sportbra

A Sportbra é uma empresa varejista, de origem nacional, que foi fundada em 1988 a partir de uma confecção de camisetas. Tendo seu foco mudado ao longo dos anos e realizado fortes investimentos na criação e design de artigos esportivos, hoje é tida como referência no mercado nacional como marca de produtos de grife, presente nos melhores shoppings e pontos comerciais do país e exterior.

Estimou-se o faturamento de cerca de 150 milhões de reais em 2011, gerados por uma rede varejista com 80 lojas no Brasil e uma nos Estados Unidos, em luxuoso ponto em Nova Iorque, que oferecem extensa gama de produtos de alta tecnologia ao consumidor, a qual contempla artigos têxteis, acessórios, bolas e até cosméticos, que vislumbram o conforto e performance do esportista, bem como a responsabilidade sócio-ambiental.

Toda estrutura de pesquisa e desenvolvimento de produtos é mantida no Brasil e parte da necessidade do esportista, aliada com as últimas tendências da moda. O design de seus produtos é o diferencial da marca e, para isso, a empresa conta com uma equipe de estilistas e modelistas, responsáveis por elaborar duas grandes coleções ao ano e edições limitadas mensais, de forma a apresentar novidades de maneira constante para os consumidores.

A maior parte da produção de seus produtos é nacional, sendo que pequena parcela de artigos é provida de países, tais como China, Israel e Peru, na busca por melhores condições de preço. Até três anos atrás, a Sportbra mantinha a produção dos artigos de vestuário interna

e contava com uma fábrica de 100 colaboradores, responsável pela confecção de um milhão de peças/ano para o abastecimento de todas as suas lojas. Por uma definição estratégica, baseada na necessidade de melhorias em resultados, aumento de capacidade produtiva e competitividade no seu segmento de mercado, a empresa optou por realizar a terceirização da produção, tendo desativado sua fábrica gradativamente e passado a produzir no modelo de Private Label.

Com toda a experiência adquirida em produção ao longo dos anos de existência, a empresa conta com know-how específico em processos e busca fornecedores que possam trabalhar em regime colaborativo. Atualmente, mantém a proporção de 50% da produção realizada “internamente”, por meio de facções parceiras e 50% da produção terceirizada.

A Sportbra dá preferência para produção interna de peças mais elaboradas e para a produção das edições limitadas, pois desta forma consegue maior competitividade e garantia de entrega na data necessária. Atualmente, conta com apenas três fornecedores, mas tem uma equipe com foco em outsourcing, a fim de aumentar este quadro. Com bons resultados obtidos nesta experiência de terceirização, a empresa viu também uma oportunidade de expansão do número de lojas de maneira mais agressiva, o que não ocorreria com a produção 100% interna. Seus planos são de dobrar o número de lojas até o final de 2013.

5.2.3 Sporteuro

A Sporteuro é uma multinacional de origem européia, fundada nos anos 40 e que é referência no segmento esportivo mundial. Grande produtora e distribuidora de produtos de diversas modalidades esportivas, está presente no varejo por meio de lojas próprias e da venda de sua marca em outras redes de comércio. Além disso, atua realizando patrocínio de diferentes equipes e eventos esportivos no mundo.

Com o faturamento de aproximadamente 13 bilhões de euros no ano 2011 e cerca de 46.000 colaboradores, é responsável pela concepção e produção dos artigos esportivos que comercializa. Seus produtos são de alta performance e envolvem diferentes processos produtivos, com destaque para a produção de calçados e de equipamentos de futebol. Sua linha de vestuário é completa e segue as tendências da moda, muitas vezes tendo coleções desenhadas por renomados estilistas.

Possui, em sua matriz, um centro de pesquisa e desenvolvimento, de onde saem os projetos de produtos com especificações técnicas já estabelecidas. Também adepta do modelo de produção Private Label, possui escritórios de produção em diferentes países, os quais são

responsáveis por controlar a produção nos fornecedores, assegurando o nível de qualidade da marca.

No Brasil desde 1973, possui um escritório de produção que controla fornecedores em território nacional e também em determinados países da América do Sul, com quem trabalham em regime de colaboração e longo prazo. Com 14 fornecedores, o escritório de produção do Brasil é responsável pela gestão de aproximadamente 2 milhões de peças/ano para abastecimento de parte da demanda local.

5.2.4 Modafashion

A Modafashion é uma marca de pequeno porte que produz e comercializa artigos de moda premium. Criada em 2003, atende ao público feminino, concebendo produtos fashion de perfil sofisticado e contemporâneo.

Sua atual proprietária, quem adquiriu a marca com um ano de existência, passa por uma fase de reestruturação dos negócios, após período de crise vivenciado em 2011 em função de problemas societários, quando houve intenção de venda da marca. Até o presente ano, a empresa possuía uma equipe composta por 20 pessoas, as quais atuavam nas áreas administrativa e varejista, dando suporte à produção e venda de cerca de 20.000 artigos/ano, responsáveis pelo faturamento de 3 milhões de reais, em uma rede de comércio com uma loja própria, atacado para lojas multimarcas e seis franquias, tendo estas últimas fechado.

Atualmente sozinha, a proprietária mantém o processo de desenvolvimento da próxima coleção e acompanhamento de sua produção atual, sendo agora foco comercial, além de sua loja própria que foi mantida e as vendas por atacado para lojas multimarcas, também o comércio pela internet.

Com expectativa de 2,5 milhões de reais como faturamento para 2012, a Modafashion trabalha com 10 fornecedores, todos eles em São Paulo e região, cada um especialista em determinado processo produtivo. A Modafashion foi indicada pelo fornecedor Sppremium, com quem tem trabalhado há quatro anos e mantém um bom relacionamento.

5.2.5 Apucarana

A Apucarana é uma confecção de médio porte localizada na cidade de Apucarana, no centro-norte do estado do Paraná, que produz artigos diversos para marcas de terceiros. Com uma estrutura enxuta de produção, tem 80 funcionários e mantém todas as etapas produtivas

internas (corte, bordado/silk/transfer e costura), apesar de subcontratar uma parcela da costura para facções próximas, na busca por maior competitividade.

A criação da empresa foi impulsionada por um projeto pessoal por parte da proprietária, que tinha a ambição de ter o seu negócio próprio. Formada em design de moda e com dezessete anos de experiência em confecção (desenvolvimento de produto), fundou a empresa em 2008 para atender ao mercado de artigos promocionais na linha de bonés, camisetas e mochilas, de variadas composições. Atualmente, tem buscado criar uma carteira de clientes com maior estabilidade, embora vise continuar com uma parcela de seus negócios destinada ao mercado promocional. A empresa, ainda, possui planos de se aventurar com a criação de uma marca própria para comercialização sob atacado.

Com faturamento de 3,6 milhões de reais realizados em 2011 e previsão de 6 milhões de reais para 2012, hoje mantém uma carteira total de 40 clientes, sendo cinco deles principais. Destes, a Sportfrance é o mais importante, representando 35% de participação em seu faturamento e com quem iniciou relacionamento no primeiro semestre de 2011. Com perfil low cost, beneficiado pelo tipo de sua estrutura, a Apucarana possui pouco domínio sobre gestão da produção e qualidade em processo e tem como característica abertura para receber sugestões e críticas que visem melhorias de resultados.

5.2.6 Cascavel

A Cascavel é uma confecção de grande porte, localizada na cidade de Cascavel, no oeste do estado do Paraná. Dos quatro fornecedores visitados, trata-se daquele com melhores condições produtivas e de melhor nível profissional, o qual foi indicado pela Sportbra. Com carteira total de 8 clientes, além da Sportbra também mantém relacionamento com a Sportfrance e Sporteuro.

De origem familiar, tem estrutura acionária dividida entre dois dos irmãos, embora outros integrantes da família também trabalhem na empresa. Com produção 100% voltada para o Private Label, este fornecedor é especializado em artigos esportivos e produz artigos sintéticos diversos para grandes marcas, tanto em malhas, como em tecido plano.

Possui 310 funcionários em três sites de produção no Brasil e mais um no Paraguai, com 100 pessoas e com todas as etapas de produção executadas internamente. Sua expectativa de faturamento para o ano de 2012 é de 31 milhões de reais, dos quais 10% são representados pela Sportbra, seu quarto maior cliente.

A empresa foi fundada em 2000 e reconhece o papel que os clientes tiveram durante seu processo evolutivo. Busca clientes para desenvolver relacionamento duradouro, tendo como tempo médio de trabalho com eles 7,5 anos. Atualmente, mantém foco em 5 clientes, sendo que os três primeiros deles representam 73% de seu faturamento total.

5.2.7 Apucarana caps

A Apucarana caps é uma confecção de grande porte também localizada na cidade de Apucarana. Especializada em bonés e acessórios, não possui marca própria e mantém toda a sua produção voltada ao modelo Private Label.

Com 160 funcionários e 1,2 milhões de reais de faturamento previsto para 2012, possui todas as etapas de produção internas, inclusive o processo de malharia retilínea para confecção de cachecóis e gorros. No passado, a empresa possuía uma unidade para produção de camisetas promocionais, mas que foi fechada em 2011 por problemas de gestão.

A origem da empresa é familiar e sua estrutura acionária é composta por pai e filho, tendo sido fundada em 1989. A Apucarana caps possui 30 clientes diversos e tem como prioridade manter relação diferenciada com aqueles que ofereçam segurança e expectativa de trabalho por longo prazo. Três de seus clientes, juntos, representam 50% do faturamento e dois deles, o segundo e o terceiro, trabalham já com o fornecedor durante o período de 21 e 10 anos, respectivamente. Tal fornecedor foi indicado pela Sporteuro, seu maior cliente com 20% de participação no faturamento, com quem mantém relacionamento há 2 anos. Além disso, também trabalha com a Sportfrance e a Sportbra.

Trata-se de um fornecedor estruturado e equipado, mas ainda assim carente de conhecimentos em organização e gestão produtiva.

5.2.8 Sppremium

A Sppremium é uma empresa de médio porte do segmento de moda premium, com expertise no desenvolvimento de produtos diferenciados. Localizada na zona sudeste da cidade de São Paulo, possui 25 funcionários e é responsável pelos processos de desenvolvimento de produto e de corte da matéria-prima, subcontratando a etapa de costura para facções.

De origem familiar, foi criada em 1987 e atualmente é dirigida pela filha da fundadora, quem exerce a função há sete anos. Inicialmente, possuía marca própria e começou com a

produção de artigos de tecido plano e de malharia retilínea para venda em sua loja. Posteriormente, passou a produzir artigos de festa, roupas sociais e roupas de tamanhos grandes para venda em lojas multimarcas. Tendo sofrido com as mudanças do mercado e aumento da competitividade, passou por um período de instabilidade entre os anos de 2003 e 2006, quando iniciaram um pequeno projeto de produção de marca de terceiros.

A partir de então, foi verificada uma oportunidade de negócios no modelo de produção Private Label e este passou a ser adotado como estratégia pela empresa com mais força a partir de 2008. Para ganhar mercado, a empresa acabou por se especializar em produtos sofisticados, os quais seus clientes tinham dificuldade de encontrar fornecedores capazes de produzir. Desta forma, acabou por desenvolver competências específicas na parte de criação, que é hoje seu grande diferencial.

Além desta área de especialização que foi adquirida com o tempo, este fornecedor se destaca pela estrutura de gestão que possui. Dirigido por uma engenheira e mestre em engenharia de produção, também conta com um conselho administrativo, sendo um dos integrantes (sócio majoritário) executivo de uma grande multinacional. Tal estrutura, incomum na indústria do vestuário, possibilitou que a empresa fosse reerguida e sobrevivesse ao período de instabilidade vivido.

Atende a grandes clientes do varejo fashion, com quem atua produzindo artigos de alto valor agregado, predominantemente femininos, tais como vestidos, blusas, jaquetas, calças, entre outros. Com faturamento de 2 milhões e meio previstos para 2012, já chegou a trabalhar com 60 clientes, os quais foram reduzidos para 25, sua quantidade atual, sendo um deles a Modafashion.

5.2.9 Tabela comparativa das empresas participantes da pesquisa

Na tabela 6 abaixo, a fim de facilitar a visualização e comparação, foram reunidas as principais informações referentes às empresas participantes da pesquisa.

Tabela 6 – Tabela de informações comparativas entre clientes e fornecedores

CLIENTES	SPORTFRANCE	SPORTBRA	SPORTEURO	MODAFASHION
Origem	Estrangeira	Nacional	Estrangeira	Nacional
Ano de fundação	1976	1988	1948	2003
Faturamento 2011	EUR 6,5 bilhões	R\$ 150 milhões	EUR 13 bilhões	R\$ 3 milhões
Número de lojas	630	80	560 + multimarcas	1 + multimarcas
Número de funcionários	45.000	150	46.000	1
Qtde fornecedores - Brasil	13 fornecedores	3 fornecedores 10 fações	14 fornecedores	10
Qtde peças/ano - Brasil	2 milhões	1,5 milhões	2 milhões	20 mil
FORNECEDORES	APUCARANA	CASCADEL	APUCARANA CAPS	SPPREMIUM
Origem	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Ano de fundação	2008	2000	1989	1987
Faturamento 2011	R\$ 3,6 milhões	R\$ 30,9 milhões	1,3 milhões	2 milhões
Porte	Médio	Grande	Grande	Médio
Número de funcionários	80	310 Brasil 100 Paraguai	160	25
Qtde clientes	40	8	30	25

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 Processo de coleta de dados

As entrevistas ocorreram entre os meses de junho e setembro de 2012 e tiveram início pela Sppremium. O contato de tal fornecedor proveio do retorno de uma mensagem lançada a um grupo de fornecedores disponibilizado pela ABIT. Assim, em junho, foi realizada uma reunião de duas horas e meia na sede desta empresa, onde a proprietária, gerente geral, apresentou o site produtivo e esclareceu os pontos desejados referentes à forma de relacionamento mantida com seus clientes. Por meio deste contato, foi indicada a Modafashion, por ser um cliente próximo, com quem trabalha há quatro anos.

A primeira empresa do segmento esportivo a ser entrevistada foi a Sportfrance. Para esta entrevista, foi feito o contato com a área responsável pela gestão da produção no Brasil, tendo sido confirmada a participação das duas gestoras encarregadas das unidades de negócios têxteis. A entrevista teve duração de, aproximadamente, duas horas, onde o questionário apresentado na parte de anexos foi utilizado como roteiro para condução das perguntas. Ao longo da conversa, que foi registrada, temas diversos relacionados foram discutidos, dúvidas esclarecidas, bem como documentos analisados.

Por fim, solicitou-se que a empresa pudesse indicar algum fornecedor também para realização de entrevista. Nesta ocasião, foi indicado o fornecedor Apucarana. Apesar do pouco tempo de trabalho em conjunto, cerca de 1 ano e 7 meses, o que motivou a Sportfrance

a fazer tal indicação é o fato de o mesmo ser um fornecedor pequeno, carente em conhecimento de processo e tecnologia e por ser aberto para sugestões de melhoria e implantação de projetos.

O Fornecedor Apucarana foi entrevistado semanas depois, tendo como representantes a proprietária e o grupo de colaboradores responsável pelo relacionamento com clientes. Juntamente com a entrevista, houve verificação de determinados indicadores e análise de documentos.

A segunda marca do segmento esportivo a ser entrevistada foi a Sportbra. Após contato com a empresa, foi agendada uma entrevista que teve a participação do gerente da área de compras, o qual apresentou e esclareceu pontos e documentos importantes relativos ao assunto em questão. A entrevista seguiu o mesmo procedimento das anteriores. O mesmo fez a indicação do fornecedor Cascavel, também pelo fato de ser o maior fornecedor atualmente em trabalho com a marca e com o qual manteve grande nível de interação.

A entrevista com o fornecedor Cascavel ocorreu no mês de agosto e seus participantes foram os diretores dos departamentos de compra e finanças. Estes pertencem à família detentora da fábrica e forneceram, além de informações, acesso a determinados arquivos e indicadores de performance.

A terceira e última marca do segmento esportivo a ser entrevistada foi a Sporteuro. Com um pouco mais de dificuldade para obter sua participação e um pouco menos de detalhamento nas suas respostas, foi entrevistada a pessoa responsável pela gestão de fornecedores da linha de produtos elásticos e de moda praia. Esta foi entrevistada em setembro e obtiveram-se, basicamente, as informações relativas ao questionário desenvolvido. A indicação do fornecedor Apucarana caps partiu da necessidade de supervisão da fábrica, que embora equipada, não possui boa gestão de processo e qualidade. Além disso, outro aspecto importante para a escolha deste fornecedor foi o nível de abertura existente no relacionamento.

A Apucarana caps foi entrevistada em setembro e teve a participação apenas do proprietário, o qual atua no cargo de diretor comercial e quem respondeu às perguntas do questionário e enviou determinados arquivos para análise.

A última empresa entrevistada para a pesquisa foi a Modafashion. A entrevista ocorreu diretamente com a proprietária, por hora a única representante da marca, quem passou durante 1,5 horas sua experiência na gestão de marca e fornecedores, clarificando pontos e situações relevantes sobre o tema estudado.

Assim, finalizou-se a etapa de realização das entrevistas e coleta dos dados. As informações relevantes colhidas por cada empresa, suas respectivas análises e resultados serão apresentados no próximo capítulo.

6 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo. A fim de facilitar a análise e interpretação dos dados, duas seções foram criadas, nas quais os temas tipos de relacionamento e ações utilizadas para o desenvolvimento de seus fornecedores serão discutidos e comentados. Ao fim, faz-se uma interpretação gráfica dos resultados, tendo por objetivo resumir as descobertas realizadas ao longo do capítulo.

6.1 Tipos de relacionamento

De maneira global, foi verificado que ambas as partes possuem interesse no relacionamento colaborativo e de longo prazo, pois entendem que esta forma de trabalho confere segurança e melhorias em resultados.

Ao serem questionados sobre o conceito de parcerias, nota-se unanimidade em sua definição e proximidade com os conceitos da literatura. Clientes e fornecedores descrevem o termo de maneira similar e usam palavras chave para caracterizá-lo. Basicamente, visualizam como um relacionamento de saldo positivo mantido entre duas partes, o qual envolva comprometimento, troca de informações e trabalho conjunto, em um cenário de transparência e confiança, que tenha como resultado o compartilhamento de riscos e benefícios e trabalho de longo prazo.

Embora haja um consenso sobre o conceito da palavra, nem todos estão de acordo que este seja realmente o adjetivo para descrever seus relacionamentos. Os clientes Sportbra, Sporteuro e Modafashion, bem como os fornecedores Apucarana, Apucarana caps e Sppremium acreditam que praticam parceria, sendo que alguns até mesmo usam a própria palavra para caracterizar a forma de atuação que mantêm entre si. Aderem à filosofia do ganha-ganha e da preocupação mútua, onde o tempo de duração do trabalho é indicador de que as partes estejam satisfeitas.

A Sportfrance e o fornecedor Cascavel, entretanto, passam uma visão distorcida entre o conceito e a prática. Para a Sportfrance, por mais que haja o discurso de relações ganha-ganha, de fato, a preocupação de cada empresa é ser lucrativa, dentro do menor prazo possível. Há, certamente, a busca conjunta por melhorias de processo, bem como de relacionamentos colaborativos, sendo inclusive esta proposta da empresa para com os seus fornecedores, entretanto é sabido que não se pode esperar relação total de transparência e confiança entre as partes.

Para a Cascavel, a aplicação prática do conceito de parceria vem se degradando com o passar do tempo. Antes, sentia mais a preocupação e implicação dos clientes no relacionamento, o que favorecia o desenvolvimento dos negócios. Infelizmente, nos dias de hoje, o mercado acirrou a competitividade entre as marcas, o que fez com que elas tenham perdido um pouco a característica da colaboração, de forma que agora são mais distantes, descomprometidas e focadas no fator preço, atuando mais na cobrança do que no auxílio à resolução do problema.

Não é possível afirmar que, de maneira geral, haja preocupação por parte dos clientes com o desenvolvimento de seus fornecedores dentro da indústria brasileira do vestuário, visto que houve divergência no ponto de vista dos participantes quando questionados sobre assunto. No lado dos clientes, houve unanimidade nas respostas de que, segundo sua experiência, não é normal encontrar relacionamentos colaborativos entre as partes e a preocupação com o desenvolvimento dos fornecedores. Já o lado dos fornecedores se dividiu e apresentou opiniões contrárias.

Para a Sportfrance, não faz parte da estratégia da maioria das marcas a produção no Brasil, de forma que ela aqui é realizada enquanto houver vantagens, ou seja, boas margens. É um processo de decisão dinâmico e, quando não viável, o volume de importações aumenta, o que dificulta o processo de fidelização e de desenvolvimento de um fornecedor. Infelizmente, há uma forte tendência em comparar somente os preços de venda nacionalizados de produtos importados, não levando em conta o valor global que envolve custos de estoque, custos financeiros e de risco sobre uma aposta incerta sobre o mercado. Há dificuldade para as empresas em enxergarem o valor agregado de se produzir no Brasil: agilidade e flexibilidade, além de uma gama de produtos adaptada ao gosto do consumidor brasileiro. Portanto, acredita que muitos relacionamentos encontrados no mercado possuam ainda características dos arm's-length. Poucas são as empresas que estão dispostas a participar do processo produtivo, a fim de tornar seus fornecedores melhores e, logo, mais competitivos.

A Sportbra e a Sporteuro seguem esta linha de raciocínio. Para elas, não é comum encontrar colaboração e boa vontade dentro da indústria do vestuário e, por isso, o desenvolvimento de fornecedores torna-se uma oportunidade para fidelização e evolução dos negócios para aqueles que assim o desejarem, já que as marcas também dependem de seus fornecedores.

A Modafashion é da opinião de que o tipo de relacionamento encontrado no mercado está muito ligado ao tamanho da marca. Marcas pequenas tendem a ter relacionamentos mais próximos, ao passo que as marcas grandes, que representam a parcela mais forte do mercado,

não. Independente de seu tamanho, não menciona nada referente ao desenvolvimento de fornecedores. Para a empresa, é muito comum encontrar grandes marcas varejistas de moda que usam seus fornecedores da maneira “descartável”, do jeito que melhor as convenha. Há um grande desinteresse pelos seus fornecedores, com pouca preocupação sobre sua situação ou continuidade do relacionamento, já que os mesmos têm muitas opções de produção. As ações que podem representar este fato que ocorrem com muita frequência são aplicações de multas pesadas sem possibilidade de negociações, cancelamento de pedidos já colocados ou muitas devoluções por problemas de qualidade (que geralmente seriam tolerados), em função de sobre-estoque. Nestes e outros casos, o fornecedor fica totalmente desprotegido, não consegue executar um bom planejamento da produção e pode chegar a ter problemas sérios em seu fluxo e saúde financeira.

Já no lado dos fornecedores, houve divisão entre as opiniões. A Apucarana caps e a Sppremium afirmam que é comum encontrar clientes preocupados que desejam trabalhar em regime de colaboração e parceria com seus fornecedores, ao passo que os fornecedores Apucarana e Cascavel discordam.

A Sppremium acredita que parcerias sejam comuns, mas complementa que, sobretudo com clientes pequenos, dado que estes são mais dependentes da relação que se cria. Assim como a Modafashion, acha que empresas maiores possuem mais estrutura e poder nas relações, portanto, uma oferta de trabalho maior e podem escolher com quem e como vão trabalhar, o que não favorece a parceria.

Para a Apucarana e Cascavel, a colaboração não é comum. São poucos os clientes que se envolvem de maneira forte com seus fornecedores, assim como também há casos de fornecedores que não gostam de se abrir para o cliente, como forma de proteção. Tal interação pode ocorrer em função de necessidades ou expertises específicas. O fornecedor Cascavel defende sua posição relativa à busca de cada um por seus interesses corporativos, de forma que clientes não estejam necessariamente preocupados com o desenvolvimento dos fornecedores. Acha que a colaboração, quando ocorre, é como forma de garantir que os seus requisitos mínimos de trabalho estabelecidos com o cliente estejam sendo cumpridos. De maneira geral, ela pode desenvolver fornecedores, mas originalmente não ocorre com esta finalidade.

Relacionamentos do tipo arm's-length são vistos pelos participantes como mais comuns para produtos básicos, ou seja, commodities, onde a competição é ainda mais intensa e que ocorre com frequência no mercado. Verificou-se que as opiniões sobre o assunto divergem. Para algumas empresas, este tipo de relacionamento pode ser aplicado a

determinadas estratégias produtivas, como por exemplo, a produção de edições limitadas e não necessariamente ele seja ruim. Há casos de produtos em que a proximidade e continuidade não são fatores cruciais para a produção e, assim sendo, pode funcionar. Para outros, é um tipo de trabalho preocupante e arriscado, pois não há interação e comprometimento, podendo afetar os níveis de entrega e qualidade dos produtos, além de conferir instabilidade e desgaste entre as partes. Notou-se, ainda, que determinados fornecedores defendem a distância e acham que ela pode ser benéfica em algumas situações, entretanto não são adeptos ao seu formato adversário.

Em se tratando dos resultados que a parceria possa trazer, todos os participantes estão de acordo que são benéficos. Clientes e fornecedores concordam que quando as partes se conhecem e trabalham juntas, há mais eficiência, velocidade, agilidade e maximização dos resultados, uma vez que se tira o melhor de cada lado. Este tipo de relacionamento proporciona segurança para o fornecedor e garantia de conformidade dos produtos para o cliente, já que a comunicação se torna forte e, conseqüentemente, os objetivos claros. Também se gera crescimento profissional, novos aprendizados e atualizações em termos de uso de novas tecnologias e processos, além do fato de o fornecedor ser cobrado de coisas que são tendências mundiais, como adaptação dos sites fabris segundo os standards de responsabilidade social e de qualidade. Sem a intervenção do cliente, estas são coisas que dificilmente seriam colocadas em prática. Alguns fornecedores, inclusive, consideram a intervenção dos clientes como uma consultoria. Vale destacar que melhorias obtidas por meio de um cliente trazem melhorias para a fábrica como um todo.

Ao se tratar de malefícios, a maioria dos participantes está convencida de que estes não existam, enquanto houver respeito e limites bem definidos entre as partes. A Cascavel se incomoda em determinados momentos em que a proximidade gera a sensação de imposição por parte do cliente, em casos em que este assuma que seu conhecimento seja superior ao de seu fornecedor. A Sppremium, por sua vez, lembra de uma questão importante a ser abordada que pode ser um malefício se não bem estudada. Ao passo que a busca pela intensificação de trabalho com determinada empresa seja vista como algo positivo, o aumento do elo com o cliente pode, na prática, reduzir o efeito da concorrência.

Desta forma, tanto clientes, quanto fornecedores, possuem expectativas positivas de neste formato de trabalho. De maneira geral e apesar dos problemas que sempre existirão, esperam fidelização, transparência, confiança e um relacionamento saudável, a fim de que este possa ser duradouro. Ainda que as expectativas das partes sejam similares, o lado cliente, basicamente, traduz todas estas características em conseguir manter uma boa cadeia

produtiva, com foco em agilidade e preço justo, ao passo que o lado fornecedor traduz sua vontade em busca de conhecimento e de interlocutores bem preparados.

Os clientes, com exceção da Modafashion que limita as trocas na parte de criação, acreditam que sua contribuição ocorra sobre todos os aspectos produtivos, partindo do desenvolvimento de produto, envolvendo aspectos de organização da produção (compras, fluxo produtivo, auditorias sociais) e de qualidade, até estudos para otimização de custos. Os fornecedores, por sua vez, acreditam que a contribuição venha, sobretudo, nas áreas de desenvolvimento de produto e qualidade.

A parte de desenvolvimento de produtos é uma das mais intensas em trocas. Estilistas e modelistas interagem sobre diferentes aspectos do produto, visando obter o melhor estilo e modelagem, de forma que a produção possa ser facilitada. A parte de qualidade também é considerada forte nas trocas, entretanto, cada cliente visa ensinar e implantar os seus próprios sistemas de controle, mais do que implantar a cultura e diferentes ferramentas de qualidade que poderiam ser úteis em desenvolver a autonomia do fornecedor. Já com relação aos aspectos de produção, de maneira geral, os fornecedores não reconhecem a ajuda sob o mesmo ponto de vista de seus clientes.

Neste aspecto, a interação é subjetiva e muito baseada em promessas. Acreditam que o conhecimento do cliente seja superficial e teórico, o que dificulta a implantação de melhorias. Para exemplificar, a Cascavel cita um caso em que foi encorajado por um de seus clientes a implantar o sistema Lean Manufacturing, onde o mesmo participaria ativamente para fornecer auxílio. Ao longo da real implantação do projeto, o cliente se manteve distante e não participou da forma como havia exposto inicialmente. Apesar deste contratempo, o fornecedor ainda assim é grato pela iniciativa, que trouxe melhorias para sua fábrica, as quais puderam ser compartilhadas com todos os clientes.

Embora haja boa vontade da parte do cliente em ajudar o desenvolvimento de seu fornecedor, seu conhecimento é superficial e não auxilia de maneira prática a obter melhorias produtivas e a desenvolver as capacitações dos fornecedores nestes aspectos. Os fornecedores gostariam de ter interlocutores melhor preparados para realização de trocas nestes quesitos.

As pessoas envolvidas no relacionamento entre cliente e fornecedor são, geralmente, de seus respectivos níveis operacionais. Apesar de muitas áreas serem acionadas e interagirem, tais como setores de desenvolvimento de produto, comercial, qualidade, etc., o contato cotidiano é realizado por interlocutores de níveis equivalentes. Pelas entrevistas realizadas, apurou-se que no lado cliente há pouco envolvimento dos níveis superiores na relação, como gerência e diretoria. Quando este ocorre, são situações delicadas de resolução

de problemas e/ou para alinhamento estratégico, sendo que não há seguimento frequente destes executivos. Já no lado fornecedor, é muito comum ter o envolvimento e acompanhamento dos proprietários das fábricas em todos os assuntos.

Para gerir as responsabilidades e deveres de cada parte, tais relacionamentos, normalmente, são regidos por contratos de produção. Solicitados por clientes de grande porte, tais contratos são usados para determinar as regras de trabalho e as bases da relação comercial. De maneira geral, favorecem o cliente e são inegociáveis. Dentre os diversos pontos neles abordados, há uma cláusula muito comum referente aos termos de aplicação de multa, em casos de atrasos de produção. Segundo a Sportfrance, apesar destes contratos existirem, eles são falhos e não podem ser levados à risca, sob pena de impacto na relação comercial estabelecida. Em sua opinião, tais contratos são contraditórios com a filosofia de trabalho que mantém com seus fornecedores, que privilegia a colaboração, mas são necessários. Para os clientes com os quais os fornecedores não mantêm contratos, não há histórico de problemas. Em sua maioria, não há prazo de vigência previamente estabelecido.

Segundo análise realizada referente a este ponto, contratos são utilizados mais como garantias contra eventuais problemas do que, necessariamente, para caracterizar as parcerias. Nos casos onde ele existe, não possui conotação positiva para o relacionamento e trata-se de uma auto-defesa por parte do cliente. No caso das empresas que não o mantêm, não significa que haja qualquer tipo de confiança mútua e real parceria, mas sim desestruturação no seu sistema de negócio.

O relacionamento colaborativo é benéfico e, se bem coordenado, tende a maximizar resultados e ser duradouro. Todavia, há divergências entre os participantes em determinar o equilíbrio saudável de colaboração. Para uns, quanto mais colaboração, melhor. Para outros, um limite deve ser estabelecido em função da necessidade específica que envolva o relacionamento. Este limite foi interpretado de diferentes maneiras: até onde exista respeito, até onde existam trocas significativas, enquanto houver alinhamento de objetivos ou até onde se encontrarem os limites da intimidade. Em outros casos, esse limite pode ser, até mesmo, a limitação de conhecimentos específicos sobre o assunto.

Os clientes Sportbra e Sporteuro fazem observações interessantes sobre este assunto. Para ambos, uma distância é necessária e saudável, pois evita relações de dependência (falta de autonomia) e permite que, sobre seus limites, cada um se mantenha focado em seu core business.

Indiscutivelmente, todos são adeptos ao relacionamento colaborativo e enxergam nesta filosofia, oportunidade de crescimento sustentável. A parceria é importante e será mantida até

que fatores como falta de ética ou respeito, não cumprimento de obrigações legais, falta de alinhamento de objetivos ou prejuízos exerçam influência sobre a relação, de maneira que haja rompimento entre as partes.

Visando classificar, portanto, os casos estudados com os formatos de relacionamento propostos na teoria, foi apresentado às empresas participantes o esquema elaborado por Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996 e 1999) e, dentre as opções, basicamente todos os respondentes afirmaram manter parcerias. Assim sendo, em havendo três tipos para este formato, novas perguntas foram feitas para determinar sua classificação. A tabela 7 expõe os dados de cada respondente, bem como seu tipo de parceria identificado.

Tabela 7 – Determinação do tipo de parceria praticado pelas empresas participantes da pesquisa

Respondentes	Tipo de relacionamento	Gestão de atividades	Expectativa de duração	Áreas envolvidas	Tipo parceria
SPORTFRANCE	Parceria	Integração atividades	Longo prazo	Múltiplas - não extensão	Tipo II
SPORTBRA	Parceria Joint-venture	Integração atividades	Longo prazo	Múltiplas - não extensão	Tipo II
SPORTEURO	Parceria	Integração atividades	Longo prazo	Múltiplas - não extensão	Tipo II
MODAFASHION	Parceria	Coordenação atividades	Longo prazo	Poucas - não extensão	Tipo I*
APUCARANA	Parceria	Integração atividades	Longo prazo	Múltiplas - não extensão	Tipo II
CASCADEL	Parceria	Coordenação atividades Integração operacional	Longo prazo	Múltiplas - não extensão	Tipo I* Tipo III*
APUCARANA CAPS	Parceria Arms-length	Coordenação atividades	Longo prazo	Múltiplas - não extensão	Tipo I*
SPPREMIUM	Parceria	Coordenação atividades Integração operacional	Longo prazo	Múltiplas - não extensão	Tipo I* Tipo III*

Fonte: Elaborado pela autora.

Da tabela 7, é possível apurar que, de todas as empresas entrevistadas, apenas a Sportbra e a Apucarana caps afirmam praticar relacionamentos outros que não parceria. No caso da Sportbra, pode ocorrer com algumas das facções com quem trabalha o relacionamento do tipo joint-venture, uma vez que a empresa mantém acordos com certos faccionistas, fornecendo maquinários e estrutura que suportam o funcionamento das fábricas. No caso da Apucarana caps, o mesmo alega praticar o relacionamento do tipo arm's-length com alguns de seus clientes, sobretudo os de artigos promocionais.

Nota-se, ainda, que na maioria dos casos não há a preocupação em customizar o relacionamento por tipo de cliente/fornecedor, privilegiando aquele que tenha maior peso estratégico. Basicamente, todos clientes/fornecedores são tratados de maneiras similares.

Além disso, é possível verificar que, para os casos do cliente Modafashion e dos fornecedores Cascavel, Apucarana caps e Sppremium, as formas reais de atuação não se encaixam necessariamente com as definições apresentadas na teoria. Para que os tipos de

parceria fossem, de fato, classificados como Tipo 1, seguindo a tendência de gestão das atividades entre as partes por coordenação, a expectativa de duração deveria ser curto prazo, com poucas áreas envolvidas. Para que os tipos de parceria fossem, de fato, classificados como Tipo 3, seguindo a tendência de gestão das atividades entre as partes por integração operacional, não deveria haver dúvidas sobre a expectativa de duração do relacionamento, além de as mesmas se considerarem extensão umas das outras.

Em linhas gerais, a comunicação próxima, relacionamento de caráter colaborativo e a vontade de trabalho de longo prazo parecem caracterizar os relacionamentos mantidos por estas empresas da indústria brasileira do vestuário como parcerias. Baseado nas entrevistas realizadas, nota-se que a interação com o cliente, quando ocorre, é feita de maneira superficial e não engloba muitas fases do ciclo de produção, com exceção da parte de desenvolvimento de produto e qualidade, onde as trocas são mais intensas. Nota-se que, para etapas mais específicas de produção, falta conhecimento aprofundado por parte do cliente, sendo esta uma das expectativas dos fornecedores. O desenvolvimento de suas capacidades ocorre, mas não necessariamente por troca direta com o cliente.

Embora haja o consenso no conceito de parceria, as empresas entendem isso como relacionamento com alguma comunicação e visão de longo prazo. Embora o pressuposto criado junto à primeira questão de pesquisa seja coerente, há muito ainda a ser desenvolvido para dizer que as confecções brasileiras trabalhem em parcerias com seus clientes e que estes, por sua vez, desenvolvam diretamente suas capacidades, sobretudo em quesitos técnicos. Os tipos reais de parcerias identificados não parecem estar adequados aos conceitos determinados pela literatura. Seria necessário rever as condições de trabalho com cada cliente/fornecedor, determinar prioridades e ações para definir, de fato, qual tipo de relacionamento manter, com base no direcionamento estratégico da empresa. O conceito de parceria parece ser utilizado na prática como um “jargão”.

6.2 Ações para desenvolvimento de fornecedores

Com o objetivo de verificar quais são as ações realizadas no processo de desenvolvimento de capacidades em fornecedores da indústria do vestuário, seis construtos foram criados, baseados nos textos de Krause (1997), Krause e Scannel (2002) e Liker e Choi (2004), com a finalidade de investigar e comparar o nível de interação mantido entre as partes. A seguir, os resultados obtidos serão apresentados e analisados por construto.

6.2.1 Construto: conhecimento do fornecedor

A finalidade deste construto foi de verificar se, de fato, clientes conhecem seus fornecedores. De acordo com Liker e Choi (2004), um ponto chave para conseguir ajudar um fornecedor é justamente conhecer sua forma de trabalho, para ser possível identificar seus problemas e limitações. Desta forma, clientes e fornecedores foram questionados sobre ações envolvidas nesta causa, as quais seguem apresentadas na tabela 8.

Tabela 8 – Visualização dos dados referentes ao Construto 1

1º CONSTRUTO	SPORTFRANCE	SPORTBRA	SPORTEURO	MODAFASHION
Cliente: visitas e coleta de informações				
Nível de participação dos clientes	Significativo	Forte	Significativo	Quase nulo
Assuntos com interação entre as partes	Desenv. Produto, Qualidade, Produção, Auditorias, Custos	Desenv. Produto, Qualidade, Produção, Custos	Desenv. Produto, Produção, Custos	Desenv. Produto
Engenheiros dos clientes nas visitas	Sim	Não	Sim	Não há engenheiros
Frequência e duração das visitas	Mensal - 2 dias	Mensal - 1 semana	Mensal - 2 dias	Esporádicas - 2 horas
Aprendizado sobre processos do fornecedor				
Participação ou cobrança de soluções	Participação	Participação	Participação	Participação
Entendimento do funcionamento do fornecedor	Sim	Sim	Sim	Não
Compreensão e respeito às suas limitações				
Entendimento da cultura do fornecedor	Sim	Sim	Sim	Sim
Entendimento das limitações do fornecedor	Sim	Sim	Sim	Não
Respeito mútuo	Sim	Sim	Sim	Sim

1º CONSTRUTO	APUCARANA	CASCADEL	APUCARANA CAPS	SPPREMIUM
Cliente: visitas e coleta de informações				
Nível de participação dos clientes	Significativo	Significativo	Pouco	Quase nulo
Assuntos com interação entre as partes	Desenv. Produto, Auditorias, Produção, Custos	Desenv. Produto, Auditorias, Qualidade, Produção	Desenv. Produto	Desenv. Produto
Engenheiros dos clientes nas visitas	Sim	Sim	Poucos	Não há engenheiros
Frequência e duração das visitas	Quinzenal - 3 dias	Mensal - 2 dias	Semestral - 1 dia	1x/mês - até 1 h
Aprendizado sobre processos do fornecedor				
Participação ou cobrança de soluções	Cobrança	Cobrança e participação	Participação	Participação (menores)
Entendimento do funcionamento do fornecedor	Superficial	Superficial	Não	Não
Compreensão e respeito às suas limitações				
Entendimento da cultura do fornecedor	Sim	Sim	Sim	Sim
Entendimento das limitações do fornecedor	Não	Sim	Sim	Sim
Respeito mútuo	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados apresentados na tabela 8 levam a concluir que clientes não conhecem muito bem seus fornecedores. Especialmente nos casos dos fornecedores Apucarana caps e Sppremium, o nível de interação é muito baixo, estando limitado, basicamente, a desenvolvimento de produto. A frequência e duração das visitas mantidas impossibilitam que clientes possam ter profundo conhecimento à respeito dos processos e ferramentas disponíveis no fornecedor. Segundo a Sppremium, praticamente não há interação, exceto em casos de dúvidas ou de eventuais auxílios em resolução de problemas, que ocorre mais com clientes pequenos. As visitas mencionadas têm como finalidade validação das peças de coleção. Ocorrem também casos de o fornecedor ir até o cliente, em visitas com média de 3 horas de

duração, mas com a mesma finalidade. No caso da Sppremium, as principais trocas resumem-se à desenvolvimento de produtos.

As respostas da Modafashion confirmam o tipo de interação apresentado pela Sppremium. No seu caso, como cliente, as trocas com seus fornecedores ocorrem para desenvolver e validar modelos para as coleções. As visitas são esporádicas e não há interação para qualquer outro assunto, de forma que o cliente pouco saiba sobre seu fornecedor. Para exemplificar o nível de conhecimento que mantém, há casos em que a empresa não conhece nem mesmo as estruturas produtiva e humana de seus fornecedores, portanto, não chega a saber se ele terceiriza a costura ou se seus estilistas e modelistas são contratados ou trabalham como freelancers. Segundo ela, fornecedores gostam de ser visitados e, desta forma, pretende se organizar para conseguir fazer visitas frequentes às fábricas que realizam sua produção.

Ainda que seu conhecimento seja limitado, a Modafashion sempre busca ajudar seus fornecedores no caso de problemas. Para a empresa, além de necessário para agilizar determinados processos e garantir a conformidade e status de produção de seus pedidos, este auxílio demonstra seu cuidado para com o fornecedor e alimenta o senso de pró-atividade no relacionamento, que espera ser mútuo. Embora com conhecimento restrito sobre seus fornecedores, mantém relação comercial significativa e próxima, o que lhe permite entender sua cultura.

No caso dos fornecedores Apucarana e Cascavel, o nível de interação praticado é maior, com significativa participação dos clientes. De maneira geral, as maiores trocas ocorrem sobre desenvolvimento de produto e qualidade, mas também sobre estudos de otimização de custo, preparação da fábrica para auditorias social e de qualidade e sobre aspectos da produção. A duração das visitas pode variar em função da necessidade de trabalho com o fornecedor, mas ainda assim apresentam-se baixas para a finalidade aqui exposta. Os dados fornecidos na tabela são valores médios. No caso de fornecedores distantes, os clientes se organizam para otimizar a viagem e abordar o máximo de assuntos possível.

Foi verificado também que, tanto do lado do cliente, quanto do lado fornecedor, há poucos engenheiros em atuação. Da parte dos clientes, Sportfrance e Sporteuro possuem uma quantidade significativa destes profissionais, ao passo que a Sportbra possui apenas um, que trabalha na parte estratégica de compras, não atuando especificamente em processo. A proprietária da Modafashion tem formação em arquitetura, mas atua como estilista da marca. Do mais, Sportfrance e Sporteuro contam com uma equipe composta por administradores e profissionais formados em moda. A Sportbra mantém uma equipe similar, com o diferencial que possui profissionais técnicos que são responsáveis pelas visitas, com experiência de chão

de fábrica adquirida nos tempos de produção interna. Do lado dos fornecedores, foi verificado que nenhum deles possui engenheiros, com exceção da Sppremium, cuja proprietária é engenheira e mestre em engenharia de produção.

Ainda que no caso dos fornecedores Apucarana e Cascavel haja maior frequência de visitas e diversificação nas áreas de troca por parte dos clientes, ainda assim não há reconhecimento de que estes entendam bem como funciona seu processo. Há conhecimento, mas seu domínio é superficial ou forte em suas próprias ferramentas. Desta forma, sua participação na resolução dos problemas ocorre, mas em quesitos extra operacionais (exemplo: decisões sobre problemas de qualidade e auxílio na cobrança de fornecedores de matéria-prima, nos casos de atraso). Esta dificuldade em compreender e em participar do processo com mais intensidade pode ser justificada pelo baixo número de engenheiros em atuação no lado dos clientes e também pelo fato deste não ser foco de seu trabalho. Apesar desta questão, considera-se que, com relação à cultura e limitações dos fornecedores, o entendimento por parte dos clientes seja satisfatório.

Fica visível também a divergência de opiniões entre clientes e fornecedores. Clientes, por sua vez, acreditam que seu nível de interação e participação no processo seja maior e mais significativo. Segundo eles, há bastante investimentos de sua parte a fim de auxiliar e fazer desenvolver o fornecedor, de forma que acreditam que seu nível de conhecimento e de competências seja importante. Acreditam que sua forma de gestão e de organização para realização das visitas seja eficaz e, com isso, muito se conheça de seus fornecedores, tanto em fluxo produtivo, como em cultura e limitações. A Sportfrance destaca que as visitas são, além de importantes para conhecer o fornecedor, importantes também para seu próprio aprendizado, uma vez que absorve mais conhecimento e possibilita conhecer diferentes estruturas de fábrica, o que permite formar uma visão mais ampla e crítica sobre o setor do vestuário. Todos os clientes entendem que a compreensão do fluxo e do funcionamento do fornecedor é essencial para conseguir ajudá-lo, entretanto não se disponibilizam de maneira intensa para assegurar que isso ocorra.

Ao se fazer um paralelo dos resultados com a literatura, observa-se que as ações realizadas pelos clientes estão consideravelmente distantes daquelas propostas por Liker e Choi (2004). Os clientes do segmento esportivo, embora demonstrem interesse no desenvolvimento de seus fornecedores, não se dedicam inteiramente a esta causa. De acordo com os autores, as dificuldades enfrentadas pelos fornecedores devem ser usadas como oportunidades para que clientes possam os conhecer profundamente. Assim, deveriam destinar seus recursos de maneira integral, ou pelo menos de forma mais intensa, para

acompanhar o fornecedor em seu dia a dia, conhecer seus processos e ferramentas, com o objetivo de propor melhorias, facilitar a resolução de problemas e intensificar a relação comercial. A média de visitas realizadas pelos participantes e o nível de conhecimento dos profissionais exercendo esta função não permitem que isso se concretize.

Assim, de fato, clientes e fornecedores poderão se conhecer melhor e haverá o reconhecimento dos esforços mútuos realizados em prol da relação, bem como o real entendimento e respeito à cultura do fornecedor.

6.2.2 Construto: competição entre fornecedores

O objetivo deste construto foi o de verificar se clientes usam a competição como forma de desenvolvimento de seus fornecedores. Segundo Krause (1997), Krause e Scannell (2002) e Liker e Choi (2004), a competição cria um sentimento de motivação e de determinação por parte dos fornecedores que, para ganhar determinada disputa, buscarão alternativas para oferecer melhores preços ou níveis de qualidade/entrega, evoluindo, assim, suas capacidades. A tabela 9 apresenta os dados colhidos pelas empresas referentes a este construto.

Tabela 9 – Visualização dos dados referentes ao Construto 2

2° CONSTRUTO	SPORTFRANCE	SPORTBRA	SPORTEURO	MODAFASHION
Promoção de competição entre fornecedores				
Competição entre fornecedores	Não diretamente	Não diretamente	Sim	Não diretamente
Recompensa aos vencedores	Volume, Visibilidade	Volume	Volumes, Referências	Volume, Referências
Critérios usados para ganhar competição	Entrega, Preço, Flexibilidade	Entrega, Preço, Qualidade	Entrega, Qualidade, Preço, Flexibilidade	Preço, Qualidade, Entrega
Ação motivadora?	Sim	Sim	Sim	Sim
Certificação / segmentação de fornecedores				
Participação na competitividade do fornecedor	Sim	Sim	Sim	Não
Certificação de fornecedores	Não	Não	Sim	Não

2° CONSTRUTO	APUCARANA	CASCADEL	APUCARANA CAPS	SPPREMIUM
Promoção de competição entre fornecedores				
Competição entre fornecedores	Sim	Sim	Sim	Sim
Recompensa aos vencedores	Volumes, Referências, Fidelidade	Melhorias Processo, Volumes	Volumes, Visibilidade	Volumes, Referências
Critérios usados para ganhar competição	Preço	Entrega, Preço, Qualidade	Entrega, Preço	Diferenciação
Ação motivadora?	Não	Não	Não	Não
Certificação / segmentação de fornecedores				
Participação na competitividade do fornecedor	Não	Sim	Não	Não
Certificação de fornecedores	Não	Sim	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na tabela 9, é possível verificar que a competição é uma prática realizada pelos clientes. Ainda que ocorra forma indireta, clientes têm o hábito de comparar

indicadores, sobretudo o preço, entre os fornecedores com expectativa de obter melhores performances.

A Sportfrance alega que promove esta prática com a finalidade de mostrar ao fornecedor que ela tem o poder de decisão e que sabe do que está discutindo. A cada nova coleção (seis meses), uma análise sobre a distribuição do produto é feita e, com ela, uma nova negociação. Nestas ocasiões, alertam os fornecedores sobre os indicadores que precisam de melhoria e fazem uma análise do custo do produto, por meio de planilhas abertas, fornecidas pela maioria dos fornecedores. Nestes casos, é possível fazer comparações de preço, não só no valor que cada um paga nos insumos e matérias-primas, como também nos consumos, tempos de produção, custo-minuto e estrutura de composição de preço. Essa comparação e questionamentos ocorrem de maneira natural, mas no fim, a ideia é readequar a produção da forma com que haja o melhor equilíbrio na relação preço, entrega e flexibilidade, assegurando um preço justo a ser pago. A Sportfrance aposta no benefício a longo prazo e acredita que seus fornecedores possam melhorar produtividade e tempo de produção ao se especializarem em determinado produto. Neste quesito, ajuda seus fornecedores, compartilhando com os mesmos boas práticas e performances de outros fornecedores no mundo que produzam o mesmo artigo.

Infelizmente, no seu caso, atua em competição direta com outros países de produção de sua própria empresa, como Índia, China, Tailândia, etc. e está constantemente lutando para manter a produção no Brasil. Com isso, é obrigada a insistir em melhorias com seus fornecedores e, em casos críticos, fazer uso da competição em formato mais imperativo e direto, embora tenha bom domínio sobre a composição de custo e dos limites praticados pela indústria brasileira. As recompensas para ganho da produção são maiores volumes com, pelo menos, seis meses de visibilidade ao produtor.

Para a Sportbra, a competição ocorre de maneira similar. Há uma comparação de custos de diferentes fornecedores, mas estas são confrontadas com as simulações da própria empresa. Como tem experiência industrial, consegue fazer estimativas e usá-las para discutir preço com seus fornecedores. Por outro lado, também conhece os seus limites. Desta forma, usa a competição para obter melhores preços, mas a decisão de produção é tomada levando-se em consideração o melhor equilíbrio entre entrega, preço e qualidade. No caso, pode ajudar seus fornecedores a serem mais competitivos na parte de produção, orientando-os de forma a conseguir maior produtividade e menores tempos. Assim, a empresa oferece ao fornecedor maiores volumes.

Quanto à Sporteuro, esta afirma realizar competição de maneira direta e saudável com seus fornecedores. Por meio de reuniões para discutir performances, números e pontos de melhorias, a empresa apresenta suas diferentes opções de produção e trabalha com o fornecedor para chegarem a um consenso. A Sporteuro, assim como a Sportefrance, sofre os efeitos da competição também com outros países. Os critérios avaliados para conceder a produção a alguma fábrica são entrega, qualidade, preço e nível de flexibilidade e as recompensas podem ser maiores volumes de determinado produto ou mais referências para produção. Este é o único cliente que promove encontros anuais com seus fornecedores com fins de premiação aos de maior destaque.

No caso da Modafashion, a competição também ocorre de forma indireta. Sendo a empresa uma marca pequena, ela abre para seus fornecedores os preços que necessita, visando atingir determinado valor para venda ao consumidor final, de forma que o produto seja competitivo no mercado. Assim, não promove “leilões” com seus fornecedores, mas baseia-se em seu bom relacionamento com eles para conseguir compreensão e revisão dos custos que lhe pareçam inadequados. A escolha dos fornecedores é feita pela relação preço, qualidade e entrega e, como resultado para os fornecedores que demonstrarem esforços e bons retornos, a Modafashion investe no relacionamento, aumentando volumes e número de referências produzidas.

É possível notar que, do lado cliente, as competições são consideradas motivadoras, pois com elas é possível fazer o fornecedor obter o seu melhor, de maneira que ele esteja em constante evolução. É válido ressaltar que, nestes casos, as competições são feitas para quaisquer tipos de produto, não apenas para commodities, como indicado por Krause (1997).

Já os fornecedores não possuem visão tão otimista sobre a competição quanto os clientes. Para eles, a competição é uma prática muito comum, entretanto ela é usada com conotação negativa, o que acaba por gerar contribuições ruins para o setor do vestuário. Como há uma pressão muito grande na busca por preços baixos, a fim de gerar competitividade com outros países, os fabricantes e muitos clientes acabam buscando alternativas na informalidade, o que favorece o crescimento de uma indústria ilegal, infelizmente em expansão no Brasil e que resulta na desestruturação do setor.

Na maioria dos casos, os clientes são oportunistas e abrem aos fornecedores as ofertas que têm, usando-as como ameaça. Caso o fornecedor não chegue em determinado preço, a produção estará perdida. A busca intensa sobre o preço também tem outro efeito colateral: redução no nível de qualidade dos produtos, uma vez que as matérias-primas mais baratas é que são usadas. Assim, cada vez mais as competições ficam desleais, pois elas baseiam-se em

produtos de diferentes níveis e em fornecedores de diferentes estruturas, os quais estão na busca pela sua sobrevivência. Com muita frequência, a comparação é feita diretamente com preços nacionalizados de outros países.

Para os fornecedores, o ato de competir, a exigência e a cobrança são importantes e motivadores, pois os tira de sua zona de conforto, mas desde que esteja sob condições equivalentes. Neste caso, seria possível obter maior fidelização e melhorias em processos que as permitiriam ser ainda mais competitivas. O que poderia ser visto como oportunidade de desenvolvimento, na prática tem efeito contrário de proporções catastróficas ao setor.

No caso específico da relação dos clientes e fornecedores entrevistados, o preço continua como fator decisivo na tomada de decisão, mas ainda assim a busca maior é pelo equilíbrio entre preço, entrega e qualidade. No caso da Sppremium, por ser um fornecedor especializado em criação de produtos, o grande foco é na diferenciação.

Embora os fornecedores trabalhem continuamente para melhorar e, assim, conseguir sobreviver às condições da indústria, apenas a Cascavel reconhece a intervenção de seus clientes de forma favorável no processo de melhoria de sua competitividade. Neste ponto, a Sppremium afirma que o contrário também pode ocorrer. Muitas vezes as próprias condições de pedidos passadas pelo cliente favorecem a improdutividade (pedidos com baixa quantidade, produtos com muitos detalhes, formatos de entrega variados, etc.) e, logo, falta de competitividade.

Para o único caso de cliente que promove encontros anuais de premiação aos seus fornecedores, Sporteuro, a opinião obtida de um de seus fornecedores é que nem sempre esta ação é motivadora. A premiação ocorre por meio da criação de um ranking de diferentes indicadores, nos quais os fornecedores são classificados em ordem dos de maior aos de menor destaque. Segundo a Cascavel, pode ser interessante quando o fornecedor obtém as primeiras posições, mas em muitos casos, é frustrante, pois não há um detalhamento do motivo pelo qual os fornecedores são classificados nesta ordem, de forma que ele possa se ver em desvantagem perante a outros, mesmo muito tendo se esforçado ao longo do ano.

Uma análise geral dos resultados obtidos permite mostrar que a competição é uma ação adequada a ser praticada, entretanto desde que usada corretamente. Assim como colocam os autores usados como referência na pesquisa, a busca pela vitória e recompensas é algo motivador, mas de maneira geral no mercado do vestuário, tem sido usada em caráter unilateral, favorecendo apenas os clientes. A busca incessante e quase que exclusiva por preços baixos subutiliza esta ferramenta e cria efeitos colaterais.

Em se tratando apenas das empresas participantes, verifica-se que a competição não chega a ser de caráter exploratório, mas ainda assim poderia ser usada de maneira mais adequada para aumentar os resultados dela provenientes. A competição é fonte de geração de oportunidades, que precisam ser aproveitadas. A forma proposta por Liker e Choi (2004) favorece a motivação dos fornecedores, beneficia os resultados de longo prazo e, ainda, desfavorece a dependência.

Foi observado que os clientes não mantêm necessariamente seus produtos duplicados em diferentes fornecedores e que as competições às quais estes, ainda que indiretamente, estão submetidos não apresentam um ideal ou mesmo comprometimento por parte dos clientes. O estudo do preço e possível comparação de performances, ainda que sejam ações importantes, não geram um objetivo comum entre as partes que mobilize o fornecedor.

O mais proveitoso seria usar a competição por meio da criação de um projeto claro, com objetivos, deveres e direitos bem estabelecidos, para ser lançado aos concorrentes. Neste caso, é preciso haver comprometimento e acompanhamento por parte do cliente que, por sua vez, deve se envolver diretamente para tornar a busca pela melhoria contínua intrínseca à cultura de seu fornecedor e instigar o desenvolvimento de suas capacidades. A busca pela maximização de lucros deve ser objetivo constante do cliente, mas em conjunto e não à custa do fornecedor e, para isso, outras alternativas também são válidas e devem ser exploradas, tais como a criação de joint-ventures.

6.2.3 Construto: supervisão de fornecedores

O construto “supervisão de fornecedores” tem como objetivo verificar se clientes possuem estrutura de monitoração de seus fornecedores. De acordo com a literatura, esta ação é essencial no desenvolvimento de fornecedores, pois dela verificam-se os pontos de melhoria, visando criar planos de ação e reforçam-se os pontos fortes dos fornecedores, trazendo reconhecimento às suas performances. As respostas obtidas das empresas participantes estão na tabela 10.

Tabela 10 – Visualização dos dados referentes ao Construto 3

3º CONSTRUTO	SPORTFRANCE	SPORTBRA	SPORTEURO	MODAFASHION
Avaliação e monitoração de fornecedores				
Indicadores monitorados	DOT, Desenv. Produto, Qualidade, Leadtime, Faturamento	DOT, Qualidade, Faturamento, Evolução do Preço	DOT, Qualidade, Evolução da Parceria	Não
Frequência feedback de monitoração	2x/ano	Quando necessário	1x/ano	---
Participação do cliente em ações de melhoria				
Participação direta na melhoria dos indicadores	Sim	Sim	Sim	Não
Participação da alta gerência nas reuniões de performance				
Nível hierárquico dos participantes de reuniões - lado cliente	Interlocutores, Gerentes	Interlocutores	Interlocutores	---
Desenvolvimento em habilidades de resolução de problemas				
Desenvolvimento de capacidades para resolução de problemas	Não	Não	Sim	Não
Reconhecimento de boas performances				
Confiança mútua	Sim	Sim	Sim	Sim
Reconhecimento de boas performances	Sim	Sim	Sim	Sim

3º CONSTRUTO	APUCARANA	CASCADEL	APUCARANA CAPS	SPPREMIUM
Avaliação e monitoração de fornecedores				
Indicadores monitorados	DOT, Qualidade Tempo de Resposta	DOT, Qualidade	DOT, Qualidade	Não
Frequência feedback de monitoração	Trimestral	Mensal	1x/ano ou Quando necessário	---
Participação do cliente em ações de melhoria				
Participação direta na melhoria dos indicadores	Não	Sim	Sim	Não
Participação da alta gerência nas reuniões de performance				
Nível hierárquico dos participantes de reuniões - lado cliente	Interlocutores, Gerentes	Interlocutores	Interlocutores, Gerentes	---
Desenvolvimento em habilidades de resolução de problemas				
Desenvolvimento de capacidades para resolução de problemas	Não	Não	Não	Não
Reconhecimento de boas performances				
Confiança mútua	Sim	Sim	Sim	Sim
Reconhecimento de boas performances	Às vezes	Às vezes	Sim	Às vezes

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados divulgados na tabela 10 permitem verificar que há uma forte preocupação por parte dos clientes em controlar o nível de performance de seus fornecedores. O foco principal de controle por parte dos clientes é: entrega na data (delivery on time – DOT) e qualidade. A frequência da verificação dos indicadores por parte dos clientes é mensal, mas sua divulgação aos fornecedores varia de empresa pra empresa, sendo que algumas passam feedback somente quando necessário.

O caso mais crítico observado foi o das empresas da linha de moda premium. A Modafashion não mantém qualquer tipo de acompanhamento dos indicadores de performance de seus fornecedores. Ao final de cada coleção, portanto duas vezes ao ano, costuma reunir-se com os seus interlocutores principais (proprietário da fábrica e responsável do desenvolvimento de produto, quem espera repassar as informações aos demais setores envolvidos) para dar feedback sobre como foram as vendas. Chega a falar sobre preço, qualidade e entrega, entretanto, com base em eventuais fatos ocorridos ou em percepções, não sobre números concretos, controlados ao longo do tempo. Todavia, sabe da importância desta ação e pretende se estruturar para.

A Sppremium reforça o caso. Não há qualquer tipo de controle de indicadores por parte das marcas com as quais trabalha. Pelo fato de não realizarem acompanhamento de seus fornecedores e não atuarem em sua evolução, tais clientes estão sempre trabalhando em ações corretivas.

No geral, a apresentação das performances geralmente ocorre por meio de reuniões previamente agendadas com esta finalidade, mas em alguns casos, os indicadores podem também ser passados via e-mail. Quando reuniões ocorrem, alguns dos clientes optam por envolver a gerência a fim de dar mais força e suporte ao relacionamento por considerarem tais encontros como estratégicos, embora em alguns casos ela só ocorra em situações mais delicadas. Nota-se, ainda, que alguns clientes não envolvem níveis superiores e estas trocas ocorrem por meio de seus interlocutores habituais.

Ao serem questionados a respeito de seu envolvimento no auxílio à melhoria dos indicadores, observa-se que todos os clientes mostram-se dispostos e determinados a ajudarem o fornecedor evoluir, com exceção da Modafashion. Verificou-se que há sua atuação direta nos planos de ação, entretanto com foco na correção do problema. Os clientes Sportfrance e Sportbra estão sempre dispostos a ajudar a encontrar e executar as melhores alternativas, mas não desenvolvem suas habilidades de resolução do problema, fornecendo ferramentas e suporte para que os mesmos se tornem autônomos. Apesar de falarem sobre causa raiz, não encorajam o fornecedor a resolvê-la. Todavia, acreditam que esta forma de atuação também os permite desenvolver certas capacidades.

Este suporte, muitas vezes, acaba até mesmo por tornar o fornecedor dependente e mal acostumado, já que este acha mais fácil acionar o cliente do que tentar resolver o problema sozinho. Em geral, este procedimento é mais rápido, mas não o mais eficaz em um horizonte de relacionamento a longo prazo. Os fornecedores têm a mesma percepção e reconhecem também que o apoio venha na resolução do problema, apesar de nem todos reconhecerem a participação direta do cliente no auxílio à evolução dos indicadores.

A avaliação dos indicadores, porém, não está necessariamente resumida à relação cliente – fornecedor. Ela pode também ocorrer no sentido inverso, ou seja, relação fornecedor – cliente. Assim como os dados obtidos e seu acompanhamento ao longo do tempo possam ser vistos como fatores importantes para tomada de decisões estratégicas pelo cliente, para o fornecedor também é muito importante a realização deste tipo de análise, a fim de determinar seus clientes principais e criar uma rede de trabalho estável e rentável.

Da análise feita com os fornecedores entrevistados, há acompanhamento da evolução da relação com cada cliente, mas esta prática não é feita de maneira formal para todos os fornecedores, tampouco apresentada aos clientes. Os principais indicadores por eles avaliados são: evolução de volumes, evolução de faturamento, análise de capacidades e condições de pagamento. A Sppremium foi o único fornecedor que fez tentativa de apresentação dos resultados para seus clientes, mas tal ação não surtiu efeito.

Apesar de os resultados que possam ser apresentados, ambas as partes possuem confiança entre si de que as coisas possam ser trabalhadas e melhoradas. Por meio do acompanhamento dos indicadores de performance de fornecedores é possível verificar os limites entre as partes e tomar as corretas decisões, ainda que seja para romper determinada relação.

Este acompanhamento tem como principal função elaborar planos de ação que para garantir continuidade no desenvolvimento dos fornecedores. Então, além de abordar seus pontos de melhoria, também é importante ressaltar seus pontos fortes para trazer motivação e estímulo. Segundo os clientes, este tipo de prática é comum, mas segundo os fornecedores, este tipo de prática não ocorre com frequência. Quando ocorre, são em situações onde haja algum resultado surpreendente, caso contrário, o simples fato de estar dentro das expectativas dos indicadores é visto como obrigação cumprida.

O fato de a grande parte dos clientes manterem indicadores e avaliarem o desempenho de seus fornecedores é um aspecto bem positivo. A literatura destaca esta como uma das ações mais importantes no desenvolvimento de fornecedores, uma vez que sinaliza o status atual e projeta os objetivos desejados, facilitando a visualização dos caminhos a serem percorridos.

Para que a supervisão gere resultados concretos, é preciso que o cliente seja exigente em sua avaliação e na determinação de objetivos. Sugere-se que o feedback seja passado ao fornecedor mensalmente, sendo este um aspecto no qual os clientes participantes da pesquisa podem aprimorar. Mesmo que a apresentação dos resultados passe a ser feita com mais frequência, é indispensável a reação imediata no caso de qualquer tipo de problema neste meio tempo. Evidenciar os aspectos positivos dos fornecedores e dar-lhes reconhecimento por suas performances também são tarefas indispensáveis a serem feitas, que não têm ocorrido com muita frequência entre os participantes. Devem ser feitas não somente nos casos onde as expectativas sejam excedidas, assim como devem ser feitas nos casos onde as expectativas sejam atingidas, tarefa esta já árdua por si só. Ainda, reconhecimento deve ser dado pelos esforços feitos ao longo da evolução dos indicadores.

A participação do cliente no auxílio à evolução dos indicadores é primordial, mas ainda assim, a literatura faz um alerta aos clientes com relação a esta ação. Para obter resultados melhores em um horizonte de longo prazo, os autores encorajam clientes a trabalharem em metodologias de resolução de problemas, que desenvolvam as habilidades de seus fornecedores. Observou-se que esta ação não é praticada entre os clientes entrevistados.

Por fim, recomenda-se que a alta administração dos clientes esteja mais envolvida no acompanhamento dos resultados de seus fornecedores, com a finalidade de intensificar o relacionamento, bem como de dar direcionamento estratégico à sua equipe.

6.2.4 Construto: desenvolvimento de capacidades técnicas

A finalidade deste construto foi a de verificar qual o nível de implicação mantido pelos clientes no que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades técnicas de seus fornecedores, ou seja, se clientes promovem a evolução das fábricas em assuntos específicos de qualidade, produção, desenvolvimento, etc. A tabela 11 apresenta os resultados coletados nas entrevistas.

Tabela 11 – Visualização dos dados referentes ao Construto 4

4º CONSTRUTO	SPORTFRANCE	SPORTBRA	SPORTEURO	MODAFASHION
Participação do cliente no desenvolvimento das capacidades técnicas				
Clientes promovem desenvolvimento de capacidades técnicas	Sim	Sim	Sim	Pouco
Capacidades desenvolvidas	Qualidade, Foco Produtividade, Estrutura Fábrica	Qualidade, Domínio Processo	Qualidade, Uso de Técnicas e Ferramentas	Desenv. Produto
Benefícios obtidos	Conformidade do Produto, Melhores Preços	Melhores Preços, Flexibilidade, Know How em Processos	Capacidade Produtiva Know How em Processos	Conformidade do Produto
Treinamentos ministrados				
Treinamentos fornecidos pelos clientes	Qualidade, Auditoria Social, Expedição, Fluxo de Trabalho	Uso da marca, Compras, Qualidade, Processos	Qualidade, Desenv. Produto, Produção, Logística	Não
Frequência de treinamentos	Quando necessário	Quando necessário	Semestralmente	---

4º CONSTRUTO	APUCARANA	CASCADEL	APUCARANA CAPS	SPPREMIUM
Participação do cliente no desenvolvimento das capacidades técnicas				
Clientes promovem desenvolvimento de capacidades técnicas	Sim	Sim	Sim	Pouco
Capacidades desenvolvidas	Qualidade, Organização Processo, Estrutura Fábrica, Agilidade	Qualidade, Estrutura fábrica, Organização Processo	Sistemas Informação, Qualidade	Criação de Produtos Diferenciados
Benefícios obtidos	Cultura de Qualidade, Maior Flexibilidade	Cultura Melhoria Contínua, Implantação Novos Métodos	Melhores Performances	Expertise em Criação
Treinamentos ministrados				
Treinamentos fornecidos pelos clientes	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Não
Frequência de treinamentos	Quando necessário	Anual ou quando necessário	Anual ou quando necessário	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio dos dados expostos na tabela 11, é possível observar que os clientes possuem uma grande influência no desenvolvimento das capacidades técnicas de seus fornecedores. Salvo o caso da Modafashion, que não tem esta pretensão, faz parte dos objetivos dos demais desenvolver os fornecedores nestes quesitos, uma vez que eles estão diretamente relacionados a melhores níveis qualidade e entrega e a melhores preço. Além disso, possibilitam que seus fornecedores adquiram conhecimento em determinados processos que lhe permitam produzir uma gama específica de produtos.

A Sportfrance reconhece que, neste quesito, não atua com profundidade. Apesar de contar com especialistas em processos que viajam diferentes países com a finalidade de

auxiliar fornecedores, não tiveram casos desta natureza no Brasil. Assim, aproveitam as visitas de sua equipe local para abordar e discutir problemas que estejam impactando algum indicador importante, mas fica à cargo do fornecedor trabalhar internamente para correção. A empresa acredita que possa ter ajudado seus fornecedores a desenvolverem bem os aspectos relacionados à qualidade, à produtividade e estrutura de fábrica, considerando aspectos sociais de trabalho. Para isso, possui treinamentos específicos, que servem como base para que o fornecedor possa atender à necessidade da empresa.

A Sportbra, por sua vez, tem uma equipe extremamente técnica que fica à disposição de seus fornecedores para auxiliá-los sempre que necessário. Como preza muito a qualidade de seus produtos que são, em sua maioria, difíceis de serem confeccionados, a Sportbra desenvolve em cada fornecedor uma equipe exclusiva para produção de sua marca. Além de aprender a trabalhar com tecidos e costuras diferenciadas, acredita que desenvolva também a cultura da marca no grupo que a produz, de forma que haja uma conexão pessoal que traz melhores resultados. Portanto, acredita que, por mais que treine um grupo específico de pessoas, o conhecimento é absorvido pelo fornecedor, de maneira que o mesmo possa fazer uso da forma que desejar. Assim, sua equipe de colaboradores visita as fábricas, ministra uma série de treinamentos e acompanha as dificuldades de produção. Como retorno, a Sportbra consegue obter melhores preços, maior flexibilidade, qualidade e excelência em processos.

A Sporteuro não forneceu muitas informações sobre sua atuação no processo de desenvolvimento de capacidades técnicas de seus fornecedores, mas sua forma de atuação é similar à da Sportfrance. No seu caso, dá suporte aos fornecedores para que os mesmos façam uso e implantem novas técnicas de trabalho, que poderão gerar melhores resultados. Seu envolvimento não ocorre de maneira direta com os fornecedores, mas sim por meio de treinamentos e de trocas de informações com seus especialistas. Como benefícios, espera obter melhores preços, flexibilidade e know how em processos para produção de determinados tipos de produto.

A Modafashion, como mencionado, não tem pretensão de desenvolver as capacidades técnicas de seus fornecedores, até porque sua interação com eles é muito baixa e limitada ao desenvolvimento de produto. Para este assunto, de qualquer forma, acredita que ofereça algum tipo de contribuição, por menor que seja, dado que suas solicitações de criação encorajam os fornecedores a buscar cada vez mais alternativas produtivas e competitivas que acabem por desenvolver sua expertise neste sentido.

Os fornecedores, por sua vez, reconhecem a importância dos clientes na sua evolução sobre este ponto, salvo a Sppremium. Para esta última, seus clientes possuem pouco

conhecimento técnico, uma vez que seu foco é o varejo. Por mais que possa haver troca na parte de desenvolvimento de produto, sempre é o fornecedor que deve trazer as soluções para os aspectos técnicos, de forma a conseguir transformar o desenho em peça. Para ela, assim como pensa a Modafashion, a contribuição neste aspecto dada pelo cliente está na imaginação. O cliente imagina produtos extremamente trabalhados e difíceis, que fazem com que o fornecedor adquira novos conhecimentos por consequência.

Na realidade, esta forma de contribuição é semelhante para os demais fornecedores, com a diferença que estes enxergam isso como auxílio ao seu desenvolvimento. Para eles, a maior força do lado dos clientes está na sua cobrança e solicitações, o que gera uma forte necessidade de adaptação à sua forma de trabalho. A Apucarana afirma que desenvolveu muito as capacidades de seus colaboradores e pôde difundir melhor a cultura de qualidade por conta de seus clientes, sobretudo a Sportfrance. Já com seus clientes do mercado promocional, conseguiu desenvolver a flexibilidade e agilidade. A Apucarana caps conseguiu se desenvolver bem na parte de qualidade e de sistemas de informação, em função da implantação de softwares compartilhados. Para a Cascavel, grandes contribuições foram trazidas na parte de desenvolvimento de produto, gestão e controle da produção, padronização de processos e, até mesmo, em saúde e segurança do trabalho/responsabilidade social. Assim, os fornecedores puderam obter melhores performances e também absorver a cultura de melhoria contínua.

Os treinamentos dados pelos clientes, com exceção da Modafashion, são de assuntos diversos, embora todos tenham em comum a qualidade. Geralmente, ocorrem no início do relacionamento e, depois, há reciclagens de acordo com a necessidade. Apesar de os treinamentos serem uma forma de interação ativa do cliente, eles estão focados em ensinar os seus respectivos procedimentos e standards.

Uma capacidade pode ser melhorada em função de uma vontade ou deficiência indicada pelo cliente ou mesmo por uma solicitação do fornecedor, que tem abertura para solicitar ajuda. Ainda que não haja competência técnica específica do cliente para resolvê-la, salvo no caso da Sportbra, o mesmo poderá verificar uma forma de ajudar.

O envolvimento do cliente nas ações de desenvolvimento das capacidades técnicas dos fornecedores, segundo a literatura, permite que eles criem valor agregado na execução de atividades de importância para seus clientes. Embora a busca por preço seja algo primordial no mercado, só ele não é garantia de sucesso. Para isso, o desenvolvimento de capacidades técnicas que confirmem rapidez em desenvolvimento de produto, qualidade e flexibilidade na entrega pode aumentar a competitividade dos fornecedores e gerar benefícios aos clientes.

Portanto, os autores propõem o envolvimento direto dos clientes para assegurar que tais capacidades sejam adquiridas.

Nos casos estudados, apurou-se que tais capacidades são desenvolvidas, mas de maneira indireta. Neste aspecto, há muito a evoluir e clientes podem trazer contribuições ainda maiores aos fornecedores se prepararem-se e dedicarem-se devidamente para tal.

6.2.5 Construto: difusão de informações

O quinto construto tem como objetivo verificar o nível de troca de informações entre clientes e fornecedores. Segundo Liker e Choi (2004), é preciso se atentar sobre a forma como ela ocorre, de maneira que seja intensa, porém seleta. A tabela 12 apresenta os dados coletados.

Tabela 12 – Visualização dos dados referentes ao Construto 5

5º CONSTRUTO	SPORTFRANCE	SPORTBRA	SPORTEURO	MODAFASHION
Critérios para difusão de informação				
Eficácia na troca de informação	Sim	Sim	Sim	Sim
Estruturação prévia de reuniões				
Reuniões agendadas e eficazes	Sim	Sim	Sim	Sim

5º CONSTRUTO	APUCARANA	CASCAVEL	APUCARANA CAP	SPPREMIUM
Critérios para difusão de informação				
Eficácia na troca de informação	Sim	Sim	Sim	Sim
Estruturação prévia de reuniões				
Reuniões agendadas e eficazes	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado na tabela 12, nota-se que a troca de informações ocorre de maneira satisfatória entre clientes e fornecedores. Ambas as partes a consideram útil, eficaz e indispensável para conseguir manter um bom relacionamento.

O canal de troca de informações é aberto e ela pode ocorrer por vários meios: e-mail, telefone, reuniões, visitas, etc., englobando assuntos diversos, tais como informações para desenvolvimento de produto (especificações técnicas, modelagens, BOM, expectativas ou até mesmo ideias), informações financeiras, composição de preços, informativos de produção, entre outros. Com relação aos aspectos de produção, para Sportfrance, Sportbra e Sporteuro há um relatório de comunicação semanal, Work in Process – WIP, que informa o status de cada pedido em produção e sua evolução. Por meio deste relatório, a comunicação referente

aos avanços ou possíveis problemas de entrega fica facilitada, permitindo que a informação chegue mais cedo e permita tomada de decisões rápidas.

Com relação à organização de reuniões, a grande parte dos respondentes alega não ter problemas. Todas as reuniões são agendadas e seus assuntos são previamente listados, a fim de garantir sua eficácia. O mesmo ocorre para as visitas aos fornecedores. A única empresa que demonstrou problemas com a organização das reuniões foi a Sppremium. Ela comenta que as reuniões não são eficazes, justamente por falta de organização. Chegam a ser agendadas, mas há muitos problemas com cumprimento dos horários e ocorrem sem prévia comunicação dos assuntos a serem abordados, de forma que nem sempre todo o material necessário para discussão esteja preparado. O seguimento posterior da reunião também é prejudicado, pois não há formalização, tampouco ata com os próximos passos definidos. A empresa já tentou organizar por iniciativa própria, mas não houve respeito e execução das ações que haviam sido definidas.

A Modafashion, por sua vez, alega que as reuniões feitas são para realização de provas e acerto dos produtos. Portanto, dispensa organização prévia de seu conteúdo, salvo nos casos incomuns, onde outros assuntos são discutidos. Segundo ela, as reuniões são solicitadas pela própria empresa, mas também há casos menos frequentes em que fornecedores solicitam as reuniões.

Embora pareça estar alinhada intrinsicamente ao conceito de parceria, a comunicação próxima e a troca de informações não favorecem o seu desenvolvimento se realizadas sem um devido controle. De acordo com Liker e Choi (2004), este é um ponto de cautela a ser tomado entre clientes e fornecedores, pois alta carga de informações compartilhada tira o foco e reduz a capacidade de interpretação do receptor.

Assim, para assegurar uma boa comunicação, é preciso manter a comunicação próxima, de maneira intensa, porém seleta. Os fornecedores devem saber do que se trata e saber interpretar o que recebem, para que os mesmos façam bom uso e desempenhem seu trabalho de maneira eficaz. Neste sentido, as empresas entrevistadas demonstram estar alinhadas ao sugerido na literatura.

Ainda enquadrado neste ponto, está a realização de reuniões. Elas entram no mesmo conceito e exigem organização, preparo prévio e objetividade para que sejam bem feitas. Neste ponto, as empresas do segmento de moda premium precisam se atentar e mudar sua forma de atuação para facilitar o desenvolvimento do trabalho com seus fornecedores.

6.2.6 Construto: atividades conjuntas de melhorias

O objetivo deste construto foi o de verificar se clientes e fornecedores interagem de maneira conjunta, trocando experiências, conhecimento e boas práticas, além de verificar quais os tipos de esforços realizam em prol do relacionamento. A tabela 13 apresenta os dados coletados.

Tabela 13 – Visualização dos dados referentes ao Construto 6

6º CONSTRUTO	SPORTFRANCE	SPORTBRA	SPORTEURO	MODAFASHION
Troca de boas práticas com o fornecedor				
Troca de boas práticas	Não	Sim	Não	Não
Projetos desenvolvidos em conjunto				
Realização de projetos comuns	Não	Sim	Não	Não
Desempenho obtido	---	Produtos com Qualidade	---	---
Contribuição lado cliente	---	Know How Técnico	---	---
Contribuição lado fornecedor	---	Disponibilização M.O e Equipamentos	---	---
Investimentos realizados				
Investimentos - solicitação clientes	Sim - Maquinários, Estrutura Fábrica	Sim - Maquinários	Sim - Maquinários	Não
Investimentos - ajuda para fornecedor	Tempo, Visitas, Auditorias, Testes de Qualidade, Profissionais Dedicados	Sim - Maquinários, Know How Técnico, Visitas	Tempo, Visitas, Profissionais Dedicados	Tempo
Garantias para investimento	Não	Não	Não	---
Retorno dos investimentos	Sim	Sim	Sim	---

6º CONSTRUTO	APUCARANA	CASCADEL	APUCARANA CAPS	SPPREMIUM
Troca de boas práticas com o fornecedor				
Troca de boas práticas	Não	Não	Não	Não
Projetos desenvolvidos em conjunto				
Realização de projetos comuns	Não	Não	Sim	Não
Desempenho obtido	---	---	Certificação ABVTEX	---
Contribuição lado cliente	---	---	Auxílio na execução	---
Contribuição lado fornecedor	---	---	Implantação	---
Investimentos realizados				
Investimentos - solicitação clientes	Sim - Maquinários, Estrutura Fábrica	Sim - Maquinários, Estrutura Fábrica	Sim - Estrutura Fábrica	Sim - Maquinários
Investimentos - ajuda para fornecedor	Tempo, Visitas, Profissionais Dedicados	Tempo, Visitas, Profissionais Dedicados	Tempo, Visitas, Profissionais Dedicados	Tempo, Profissionais Dedicados
Garantias para investimento	Não	Não	Não	Não
Retorno dos investimentos	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise da tabela 13 permite observar que, em se tratando de projetos conjuntos, clientes e fornecedores não possuem grande interação, logo, não compartilham boas práticas. Aqui, o termo projetos refere-se à implantação/realização de algum plano de maior magnitude com intenção de obter melhorias específicas em determinado assunto. Neste caso, não estão sendo considerados criação e desenvolvimento de novas coleções, normalmente conduzidos como projetos.

Observa-se que experiências comentadas em construtos anteriores não seguem descritas nesta sub-seção como projetos conjuntos, justamente pelo fato de sua execução ser unilateral. Normalmente, a ideia e a necessidade surgem por parte do cliente, mas cabe ao fornecedor todo processo de execução.

A Sportbra considera a capacitação de cada nova linha de produção como um projeto conjunto. Neste caso, entra com todo conhecimento técnico que possui, disponibilizando e custeando o deslocamento de sua equipe até o fornecedor que, por sua vez, disponibiliza toda a mão de obra e equipamentos necessários para este treinamento. Portanto, há troca de boas práticas e, como resultado, a Sportbra garante o nível de qualidade necessário e a conformidade dos produtos, de acordo com especificações técnicas definidas.

No caso dos fornecedores, o único que afirma ter realizado projeto em conjunto com clientes foi a Apucarana caps. Recentemente, devido à solicitação de cinco clientes, o fornecedor adequou seu site fabril às normas de saúde e segurança do trabalho e às exigências de condutas sociais necessárias para obter a certificação de conformidade da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX). Para o fornecedor, esta certificação é importante, pois o eleva ao nível dos fornecedores que respeitam as leis do trabalho, fazendo com que possa manter o contrato de trabalho com os atuais clientes, além de promovê-lo também perante a outros possíveis clientes potenciais. Segundo a Apucarana caps, foi um projeto desenvolvido em conjunto, uma vez que o cliente participou fornecendo uma espécie de consultoria e treinamentos sobre os pontos da grade de auditoria à qual seria submetido, bem como forneceram auxílio na avaliação sobre o estudo de viabilidade de implantação de determinados pontos. Da parte do fornecedor, sua contribuição foi de executar, dentro do prazo estipulado em acordo com seus clientes. O fornecedor reforça que os bons resultados só foram atingidos em função do comprometimento e implicação mútuos.

Para exemplificar que as ações de melhoria ou mudanças partem do e limitam-se ao cliente, será detalhado o projeto de implantação do Lean Management pela Cascavel, já comentado anteriormente. A ideia e iniciativa surgiram de um determinado cliente, o qual realizou um treinamento e, com base em dados, mostrou os benefícios possíveis de serem atingidos por meio deste tipo de organização. Assim, encorajou o fornecedor a executar o plano, de forma que sua implantação por ele seria acompanhada. Entretanto, o que ocorreu na realidade foi a execução das ações por parte do fornecedor, sem qualquer tipo de auxílio do cliente, tampouco cobrança e acompanhamento do cronograma. Mesmo ao perceber a distância do cliente, o fornecedor optou por concluir o projeto, pois, de fato, as melhorias e cultura por ele geradas seriam importantes para a fábrica como um todo, podendo multiplicar os benefícios. Ainda assim, é agradecido ao cliente pela iniciativa lançada.

A Cascavel ressalta que, independente da participação dos clientes de maneira ativa na execução dos projetos, eles são a porta de entrada de novos processos, técnicas e tecnologia, pois estão ligados às tendências mundiais. É uma forma de manter a modernização da fábrica.

Para que a fábrica esteja em dia com tais tendências, também participa de feiras nacionais e internacionais, o que não ocorre com todos os fornecedores visitados.

Com relação a possíveis investimentos realizados por fornecedores, estes não costumam negar e estão sempre dispostos a investir para manter a parceria com o cliente. Geralmente, os investimentos envolvem compra de maquinários e adequação da fábrica para as auditorias sociais executadas pelos clientes, que muitas vezes podem demandar significativas alterações.

A realização dos investimentos é feita pelo fornecedor, mas ocorre sem garantias contratuais que firmem o comprometimento do cliente a fim de garantir o retorno esperado. Com relação às auditorias, para iniciar e manter o trabalho com os clientes, é imperativo que haja boa performance, de maneira que o fornecedor entende que pra ele é um investimento necessário e com garantia de retorno. Quanto à compra de maquinários, o cliente expõe a necessidade e cabe ao fornecedor decidir se ele terá as condições de produzir ou não. Obviamente, os fornecedores realizam os investimentos após estudo, mas tomam a decisão por base em suas expectativas futuras, ao invés de números concretos. Já houve casos de investimentos que não deram retorno, mas que são a minoria perto do total realizado.

Além de investimentos financeiros de maior expressão, fornecedores também oferecem tempo, equipe dedicada ao cliente (muitas vezes até exclusivas), visitas e, quando necessário, cursos de especialização para seus colaboradores.

Do lado do cliente, geralmente os investimentos realizados são os mesmos citados acima, como tempo, profissionais dedicados e visitas, sempre que necessário. A Sportfrance, além desta forma de dedicação, costuma custear os testes de qualidade que são feitos frequentemente nos tecidos utilizados em produção e também os custos relativos à primeira auditoria social que é realizada em seu fornecedor, no início do relacionamento. Caso ele se mantenha dentro do target estipulado como nota para auditoria, ela continua pagando. Caso contrário, o custo é repassado ao fornecedor. Não foi evidenciado nenhum caso de divisão de investimento entre as partes. No caso da Sportbra, para suas facções exclusivas, há casos de compras e investimentos em maquinários.

Dos clientes entrevistados, observa-se que a Modafashion trabalha de maneira diferente dos demais. Ainda que não realize projetos de maneira conjunta com seus fornecedores, também não faz solicitação específica para seus fornecedores e investe, basicamente, seu tempo na relação.

Neste aspecto, observa-se que clientes e fornecedores muito têm a realizar juntos. A literatura encoraja a realização de projetos conjuntos, como forma de intensificar a interação

mantida entre as partes e manter em prática a cultura de melhoria contínua. Desta forma, ambos os lados se envolvem nas ações, recebem responsabilidades, dividindo boas práticas e aprendizado. Dos casos analisados, apenas o cliente Sportbra e o fornecedor Apucarana caps realizaram algo neste sentido.

É possível observar também que a limitação de ações conjuntas é aplicável quando o assunto é investimento financeiro. Ao analisar o nível de envolvimento praticado das partes neste quesito, nota-se que há total descompromisso por parte do cliente em ações deste tipo, ficando claro que este deseja se beneficiar da relação, mas não se entrega totalmente a ela, fornecendo garantias. Em contrapartida, se dedica de outras formas, com a finalidade de desenvolver o relacionamento.

Com os objetivos de resumir e de prover esquema visual aos resultados discutidos neste capítulo, elaborou-se a figura 12. Tal figura é representada por um gráfico do tipo radar, no qual três zonas foram designadas conforme o possível nível de desenvolvimento das seis ações estudadas neste trabalho, tendo estas sido alocadas nos diferentes eixos do gráfico.

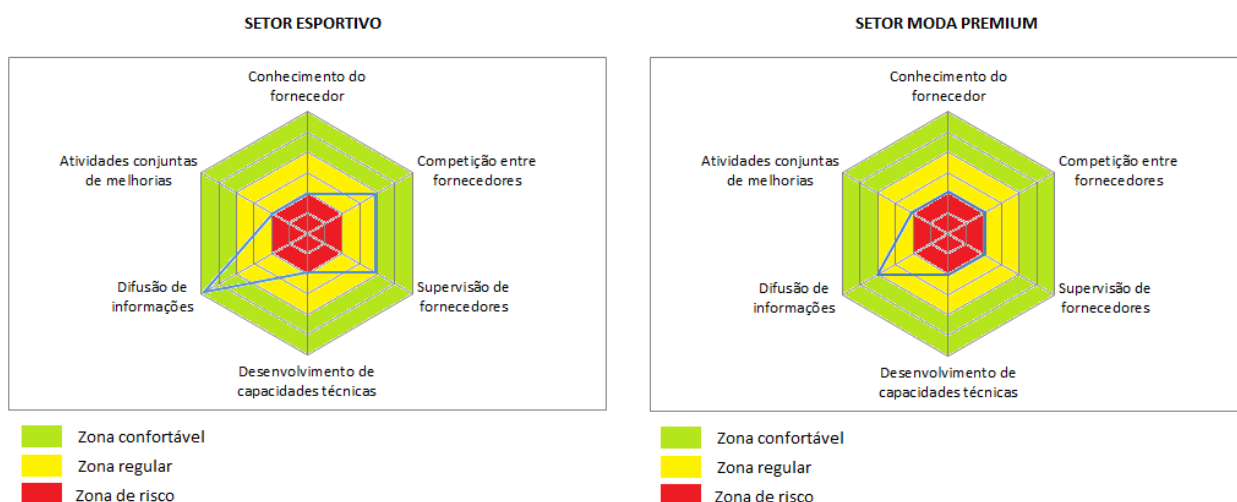


Figura 12 – Análise gráfica dos construtos: setores Esportivo e Moda Premium
Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira zona, designada como “confortável” e indicada pela cor verde, representa uma área de conforto, cujo nível de desenvolvimento de determinada ação é considerado satisfatório. Obviamente, melhorias ainda podem ser desejáveis, mas já considera-se que a ação possua um determinado nível de maturidade, possibilitando obter resultados positivos da forma como atualmente está apresentada. A segunda zona, designada como “regular” e indicada pela cor amarela, representa uma área de desconforto, em que o nível de desenvolvimento de determinada ação não é considerado satisfatório e exige ainda

significativas melhorias para que resultados sejam obtidos. A terceira e última zona, designada como “em risco” e indicada pela cor vermelha, evidencia um problema na execução de determinada ação, de forma que uma revisão no seu processo de execução seja necessária para que os fornecedores possam ser auxiliados com eficácia em seu respectivo quesito.

O objetivo do gráfico não foi de prover porcentagens para cada um dos construtos, mas sim de localizá-los nas respectivas regiões, de forma que seja fácil avaliar se, afinal, a forma atual de interação é considerada boa e que uma ordem de prioridade para criação de planos de ação possa ser facilmente estabelecida. A alocação dos construtos em suas respectivas áreas foi determinada conforme percepção da autora, baseado no comparativo entre o solicitado na literatura com o encontrado nos casos.

Como se observaram significativas diferenças entre os resultados das empresas do setor esportivo e do setor de moda premium, optou-se por apresentar os resultados em gráficos separados.

Portanto, em uma análise do gráfico do setor esportivo, é possível observar que o construto “difusão de informações” é o único considerado satisfatório, uma vez que clientes e fornecedores demonstraram indícios de que estão satisfeitos com a forma de condução atual das trocas de informações. Na sequência, observa-se que os construtos “competição entre fornecedores” e “supervisão de fornecedores” permanecem na zona regular, cabendo aos envolvidos checarem os pontos relacionados e retrabalharem em conjunto aquilo que não seja considerado bom, objetivando a tomada de ações que melhorem sua eficácia. Por fim, os construtos “conhecimento do fornecedor”, “desenvolvimento de capacidades técnicas” e “atividades conjuntas de melhorias” estão na área de risco e carecem de investimentos, sendo eles os eixos prioritários a serem retrabalhados no processo de desenvolvimento de fornecedores.

A análise do gráfico do setor de moda premium, entretanto, demonstra uma situação mais preocupante. Não foram encontrados construtos na zona confortável e apenas um na zona regular: “difusão de informações”, o qual precisa de determinados ajustes para ficar em situação de conforto. Todos os demais construtos estão localizados na zona de risco, o que gera um alerta para as empresas, sendo a elas fortemente recomendada a revisão de seu sistema de negócio, estabelecendo novas diretrizes e forma de organização. Sendo cinco dos construtos carentes de revisão, a ordem de prioridade deve ser estabelecida entre as partes envolvidas, conforme necessidade e objetivos estratégicos.

Assim, finaliza-se a presente sessão, na qual as questões de pesquisa levantadas puderam ser discutidas com base nos resultados colhidos na pesquisa de campo. O próximo capítulo apresentará as conclusões, limitações e sugestões de estudos futuros sobre o tema.

7 CONCLUSÃO

Em razão da necessidade de adaptação das empresas ao novo cenário competitivo formado a partir dos anos 80, marcado pela globalização e evolução tecnológica, observou-se um movimento de descentralização produtiva que fez com que as empresas passassem a se focar sobre suas atividades fim e delegassem suas atividades secundárias a terceiros. Assim deu-se início à terceirização, estratégia então adotada pelas empresas que as permitiu manter seu posicionamento de mercado, por meio de benefícios gerados pela redução de custos e aumento de flexibilidade e de velocidade.

Com a adoção desta nova estratégia produtiva, clientes e fornecedores passaram a interagir de maneira mais intensa e a manter relacionamentos, criando, consequentemente, relações de dependência entre comprador e produtor, de forma que critérios de seleção de fornecedores e ações para desenvolvimento de suas capacidades tornassem eixos de grande importância. Dentro deste contexto, buscou-se neste trabalho obter visão sobre a situação vivenciada entre clientes e fornecedores do setor brasileiro do vestuário.

A análise realizada com as empresas escolhidas do segmento esportivo permitiria evidenciar um formato de trabalho, no qual a filosofia de parceria e de preocupação com o desenvolvimento de fornecedores era a base do relacionamento. Entretanto, é sabido que esta forma de trabalho não é geral no setor e, por este motivo, optou-se por manter os casos das empresas de moda premium, à título de comparação com esta outra realidade vivida na indústria.

Assim, ao longo da pesquisa, foi possível observar as diferenças mantidas e dificuldades vividas pelas empresas de moda premium e, ao imaginar o quanto este formato de relacionamento é praticado na indústria, evidencia-se o quão atrasada ela está e talvez esta seja uma das possíveis causas que a faz sofrer tanto com improdutividade, obsolescência, informalidade e falta de competitividade. Arrisca-se a dizer que este seja o tipo de relacionamento predominante.

Não se pretende, aqui, generalizar os relacionamentos por tipo de setor, mas sim evidenciar o contraste observado entre clientes que mantêm e os que não mantêm a filosofia de desenvolvimento de fornecedores. Fornecedores que trabalham com os clientes do setor esportivo possuem maiores condições de evolução e de profissionalização nas diversas áreas do processo produtivo, do que o fornecedor de moda premium.

Fazendo-se um foco sobre a primeira questão de pesquisa e de seu respectivo pressuposto, foi observado que, independente do grau de interação mantido e da forma de

atuação entre as diferentes empresas, todas elas afirmaram ter relacionamentos do tipo “parceria”. Para elas, o entendimento sobre o termo é claro, assim como a convicção de que este formato seja benéfico para os seus negócios.

Entrando no mérito desta questão, observa-se que os relacionamentos mantidos não atendem totalmente aos conceitos e formatos estabelecidos na literatura. Evidências apontam que nem todos os critérios estabelecidos para caracterizar parcerias são contemplados. O discurso da relação ganha-ganha e do compartilhamento de riscos e benefícios funciona bem até haver a necessidade de cada um defender seus próprios interesses.

Assim, verifica-se que qualquer tipo de relacionamento com um mínimo de interação e expectativa de continuidade seja classificado na prática como parceria, o que torna o uso do termo como um “jargão”. Ademais, observa-se também que, em geral, ambos os lados não diferenciam as empresas com quem mantêm relação, pois internamente todas são tratadas com o mesmo grau de importância e com as mesmas estratégias produtivas.

Na prática, o fato de manter parcerias não está atrelado, necessariamente, à vontade e preocupação de desenvolver fornecedores. Este fato pode ser representado pelas empresas estudadas de moda premium em que, por mais que afirmem manter parceria, o cliente não possui a pretensão de auxiliar no desenvolvimento das capacidades de seus fornecedores. Assim, a mobilização para o desenvolvimento ocorre por empresas mais estruturadas e com visão estratégica melhor definida, as quais julgam que o desenvolvimento seja importante para atingir determinada necessidade, para obter vantagens sobre resultados e, principalmente, para garantir que seus fornecedores tenham condições de acompanhar seu ritmo de evolução.

Embora não muito explorados neste trabalho, foi apurado que relacionamentos do tipo arm's-length são encontrados com bastante frequência na indústria do vestuário. No caso dos fornecedores estudados, observa-se que apenas um deles afirma mantê-lo, apesar de que suas características pareçam ser aplicáveis também a outros deles.

Ainda que muito precise ser feito para que os relacionamentos encontrados possam, de fato, serem enquadrados como parceria, há uma tendência positiva que favorece a troca e o espírito colaborativo.

A criação de alianças entre clientes fornecedores é vista como oportunidade para empresas que desejam estabilidade e também para o desenvolvimento do setor como um todo. Assim, foi verificado que o incentivo dado pelos clientes é de grande peso neste sentido.

Logo, com relação à segunda questão de pesquisa, observa-se que, em determinados casos, os clientes se esforçam e realizam ações para o desenvolvimento de seus fornecedores,

entretanto, não se pode generalizar e dizer que o pressuposto criado seja aplicável a qualquer situação.

Para que as empresas possam explorar bem os relacionamentos mantidos com seus clientes/fornecedores, é indispensável que os formatos ideais para cada um sejam estabelecidos de antemão. Trata-se da customização do relacionamento, que permite que empresas possam manter o tipo de relacionamento adequado ao nível de importância de cada cliente/fornecedor, dosando assim o nível de interação a ser mantido e criando sua estratégia produtiva. Dos relacionamentos propostos, sugere-se evitar o do tipo arm's-length.

Uma vez definido o tipo de relacionamento por cliente/fornecedor, é possível estabelecer um real projeto para lhe propor. Clientes devem ter em mente os tipos de produto, volumes e visão de evolução do trabalho com seus fornecedores, ao passo que fornecedores devem ter definido o nível de participação de cada cliente em seus negócios e suas necessidades, para se antecipar a elas. Este tipo de ação é dinâmica e deve ser revista frequentemente. Foi observado que clientes e fornecedores não a realizam de maneira completa, de forma que não haja um projeto bem definido que sirva para orientar a evolução do relacionamento. Este projeto deve estar ligado à estratégia definida com cada cliente/fornecedor, de forma que seja possível contemplar e colocar em prática as ações necessárias para atingir os objetivos que foram estabelecidos.

Tendo sido a parceria o tipo de relacionamento escolhido, independente da sua classificação, é preciso que clientes se preparem e se disponibilizem de maneira direta para a relação. É preciso se estruturar, organizar seus recursos e fazer investimentos que possibilitem o acompanhamento da evolução do fornecedor. A organização de seus recursos e política de atuação é possível graças à definição do tipo de relacionamento, no primeiro item. Fornecedores, por sua vez, devem permitir e se abrir para que clientes interajam. Devem estar prontos para analisar os trade-offs e apurar os possíveis benefícios das ações conjuntas propostas pelos clientes, sem limitações a paradigmas.

Clientes e fornecedores devem se avaliar e realizar reuniões frequentes para discutir indicadores e constante alinhamento dos objetivos, que devem ser claros desde o início de cada projeto. A reação a um problema precisa ser rápida, graças à autonomia desenvolvida entre as partes e à forte comunicação. Os pontos de melhoria ou de aperfeiçoamento, de ambas as partes, precisam ser levantados, de forma que planos de ação sejam criados e seguidos, com participação de todos. Ter a participação e acompanhamento dos níveis executivos de cada parte é também essencial.

Outro ponto a ser trabalhado é nos limites de atuação de cada parte. A proximidade não pode ser confundida com liberdade pessoal ou interesses corporativos existentes. O profissionalismo deve existir em todas as situações e possibilitará atingir bons resultados. Além disso, estabelecer limites de responsabilidade permitirá que a ajuda seja mútua, sem comprometer o campo de atuação de cada parte e o foco sobre seus respectivos core businesses.

Enfim, para que tudo isso seja colocado em prática, é indispensável que clientes e fornecedores estejam de acordo sobre a forma de relacionamento a ser mantida. Ambos os lados precisam se doar e manter seu comprometimento sobre as ações, para evitar que a relação seja unilateral. Clientes devem se implicar não só para desenvolver as performances de seus fornecedores, como atualmente ocorre, mas sim estarem determinados a desenvolverem suas capacidades.

Do lado do fornecedor, é importante que ele entenda que modernizar sua fábrica e implantar projetos que beneficiem sua estrutura, bem estar de seu colaborador e a cultura de melhoria contínua são investimentos e não gastos. O aperfeiçoamento de suas capacidades levará a melhorias em produtividade e em qualidade, que compensarão a mudança. Para isso, ter clientes dispostos a os auxiliar, a se comprometer e a os oferecer segurança torna-se fator indispensável.

O estudo dos casos permitiu observar que a forma de atuação dos clientes para com seus fornecedores ainda tem muito a evoluir, todavia já é de grande representatividade no seu desenvolvimento. Portanto, fica evidente o importante papel do cliente no processo de desenvolvimento das capacidades dos fornecedores da indústria do vestuário.

Espera-se que os resultados aqui apresentados sirvam de orientação para empresas do setor e de incentivo para que estas realizem uma revisão em seu processo de trabalho, avaliando os benefícios de implantar, explorar e aperfeiçoar o modelo de parceria, colocando em prática ações que possam desenvolver fornecedores, em prol de um benefício comum.

Não é foco da pesquisa o de colocar o relacionamento de parceria como a solução para os problemas enfrentados pela indústria têxtil, que vão muito além disso, entretanto, por meio dela é possível criar um vínculo que privilegia as relações comerciais, espírito de colaboração e, sobretudo, visão de longo prazo, que são coisas que lhe faltam. Talvez, o comprometimento mútuo possa ser fator que leve as empresas a agirem de forma diferente e a investirem também na indústria nacional.

As conclusões aqui apresentadas são inerentes aos casos estudados, cujos resultados foram extraídos de experiências de uma quantidade limitada de empresas, pertencentes a

segmentos específicos que, infelizmente, não têm condições de responder concretamente pelo setor como um todo. Entretanto, evidenciam uma restrição e oportunidade da indústria, que merecem ser exploradas.

Assim, recomendam-se trabalhos futuros que possam realizar análises mais detalhadas, em um universo de amostragem mais amplo, que contemple empresas de outros segmentos e diferentes filosofias, de forma a possibilitar uma generalização das conclusões. Além disso, vale a exploração dos reais impactos de relacionamentos do tipo arm's-length, no presente trabalho apenas citado, de forma a validar o seu nível de presença no mercado e a quantificar as consequências por ele geradas, a serem identificadas por meio de empresas que fazem seu uso.

REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. **Os relacionamentos na cadeia de suprimento sob o paradigma da desintegração vertical de processos: um estudo de caso.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://teses.usp.br>>. Acesso em 22 mai 2010.

AKACUM, A.; DALE, B. G. Supplier partnering: case study experiences. **Journal of Supply Chain Management**, v. 31, n. 1, p. 38-44, jan. 1995.

AMARAL, D. F. **Efeitos do fim do acordo multifibras sobre a produção e o emprego dos setores têxtil e de vestuário do Brasil.** 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiróz” da Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-10072008-154231/pt-br.php>>. Acesso em 30 dez. 2011.

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. **Management International Review**, v. 47, n. 2, p. 175-192. 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BARNEY, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, jan. 2001.

BASTOS, C. E. **Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos: um estudo de caso na relação de fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://teses.usp.br>>. Acesso em 22 mai. 2010.

BEAUMONT, N.; SOHAL, A. Outsourcing in Australia. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 7, p. 688-700. 2004.

BELUSSI, F. Benetton: a case-study of corporate strategy for innovation in traditional sector. **Technology strategy and the firm: management and public policy.** 1989. Disponível em: <http://www.academia.edu/980969/Benetton_a_case-study_of_corporate_strategy_for_innovation_in_traditional_sectors>. Acesso em 12 dez. 2012.

BUZZEL, R. D. Is vertical integration profitable? **Harvard Business Review**, p. 92-102, jan-fev. 1983.

CHOI, T. Y.; HARTLEY, J. L. An exploration of supplier selection practices across the supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 14, p. 333-343, mai. 1996.

CORREIA, G. M. **A utilização do conceito de custos de transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na indústria farmacêutica**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://teses.usp.br>>. Acesso em 22 mai. 2010.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES setorial**, n. 29, p. 159-202, Rio de Janeiro, mar. 2009. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf>. Acesso em 15 jan. 2011.

COSTA, A. C. R.; MONTEIRO FILHA, D. C.; GUIDOLIN, S. M. Inovação nos setores de baixa e média tecnologia. **BNDES setorial**, n. 33, p. 379-420, Rio de Janeiro, set. 2011. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3311.pdf>. Acesso em 12 dez. 2012.

DE NEGRI, J. A.; LEMOS, M. B. O núcleo tecnológico da indústria brasileira. **FINEP**, p. 657-1346, vol. 2, Brasília. 2011.

DE TONI, A; TONCHIA, S. Strategic planning and firms's competencies: traditional approaches and new perspectives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 947-976, 2003.

DIVITA, L; CASSIL, N., LUDWIG, D. Value and fairness in US textile industry partnership. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 10, n. 4, p. 447-465. 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, nov. 2000.

ELLRAM, L. M.; HENDRICK, T. E. Partnering characteristics: a dyadic perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 1, p. 41-63. 1995.

ETHIRAJ, S. K.; KALE, P.; KRISHNAN, M. S.; SINGH, J. V. Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 25-45. 2005.

FERRO, A. F. P. A visão baseada em recursos e o conceito de capacidades dinâmicas como base para o desenvolvimento de competências com práticas colaborativas. In: _____. **Gestão da inovação aberta: práticas e competências em P&D colaborativa**. 2010. f. 11-42. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica). – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

FIRJAM, A. A; FERRAZ, F. T. Uma breve análise acerca do segmento industrial têxtil e de confecção brasileiro pós década de 80 e a competitividade do setor no mercado de Juiz de Fora, MG. **REDIGE**, v. 2, n. 3, p. 23-41, dez. 2011.

GIL, A. C. **Estudo de caso: estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p. 1 – 23, 2009.

GOFFIN, K.; LEMKE, F., SZWEJCZEWSKI, M. An exploratory study of ‘close’ supplier-manufacturer relationships. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 189-209, jul. 2006.

GORINI, A. P. Panorama do setor têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação produtiva e perspectivas. **BNDES Setorial**, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135. 1991.

HANDFIELD, R. B.; KRAUSE, D. R.; SCANNELL, T. V.; MONCZKA, R. M. Avoid the pitfalls in supplier development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p.37-49. 2000.

HARLAND, C.; KNIGHT, L.; LAMMING, R.; WALKER, H. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9/10, p. 831-850. 2005.

HARRIGAN, K. R. A framework for looking at vertical integration. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 3, p. 30-37. 1983.

HART, S. L. A natural resource-based view of the firm. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, out. 1995.

HEIKKILA, J.; CORDON, C. Outsourcing: a core or non-core strategic management decision? **Strategic Change**, v. 11, n. 4, p. 183-193, mai. 2002.

HIRATUKA, C.; VIANA, C.; ARAÚJO, R. D.; MELLO, C. H.; ULHARUZO, C. G. Relatório de acompanhamento setorial: têxtil e vestuário. **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**, v. 1, jun. 2008.

HOYT, J.; HUQ, F. From arm's-length to collaborative relationships in the supply chain: an evolutionary process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, v. 30, n. 9, p. 750-764, mai. 2000.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. **Relatório setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo, SP. 2010.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. **Relatório setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo, SP. 2011.

KRAUSE, D. R. Supplier development: current practices and outcomes. **Journal of Supply Chain Management**, v. 33, n. 2, p. 12-19, abr. 1997.

KRAUSE, D. R.; SCANNELL, T. V.; CALANTONE, R. J. A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategy to improve supplier performance. **Decision Sciences**, v. 31, n. 1, p. 33-55. 2000.

KRAUSE, D. R.; SCANNELL, T. V. Supplier development practices: product – and service-based industry comparisons. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 2, p. 13-21. mai. 2002.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing partnerships in the supply chain. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n.2, p. 1-29. 1996.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Building successful logistics partnerships. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 165-180. 1999.

LIKER, J. K.; CHOI, T. Y. Building deep supplier relationships. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 104-113, dez. 2004.

LUPATINI, M. Relatório Setorial Preliminar. Setor: Têxtil e Vestuário. **FINEP**. 2007. Disponível em: www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=23. Acesso em 20 dez. 2012.

MCCANN, J. China's textile and apparel industry and the global market: five competitive forces. **Advanced Management Journal**, v. 76, n. 1, p. 33-54. 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=316>. Acesso em 11 jan. 2012.

MPOYI, R. T. Vertical integration: strategic characteristics and competitive implications. **Competitiveness Review**, v. 13, n. 1, p. 44-55. 2003.

MUKHERJEE, N.; SUJIT, N. A.; JANMEJA, S.; MOHATA, R.; RANI, S.; SHINDE, P. Supply chain practices of Zara. 2010. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/19488507/Supply-Chain-Practices-at-Zara>. Acesso em 13 dez. 2012.

NIELSEN, A. P. Understanding dynamic capabilities through knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 59-71. 2006.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 101-104. 2010.

OLIVEIRA, F. M. **Canais de distribuição da indústria têxtil e vestuário**: um estudo das relações entre varejo e indústria da confecção. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica, área de concentração Produção) – Centro Universitário da FEI, São Bernardo do Campo, 2010.

PAGGEL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, abr. 2009.

PARRISH, E. D.; CASSIL, N. L.; OXENHAM, W. Niche market strategy in the textile and apparel industry. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 10, n. 4, p. 420-432. 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191. 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, mai-jun. 1990.

PRIETO, I. M.; EASTERBY-SMITH. Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. **European Journal of Information Systems**, v. 15, p. 500-510, ago. 2006.

SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; JUNTILLA, M. A. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 105-116, fev. 2002.

SEURING, S. A. Outsourcing into service factories: an exploratory analysis of facility operators in the German chemical industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 10, p. 1207-1223. 2003.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. England: Prentice Hall, 2002.

STILLIT, D. Benetton: Italy's smart operator. **Corporate Finance**, p. 30-39, jun. 1993.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. Operational implications of manufacturing outsourcing for subcontractor plants: an empirical investigation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 9, p. 974-997. 2007.

STUART, I.; MCCUTCHEON, D.; HANDFIELD, R.; MCLACHLIN, R.; SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 419-433, 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219. 2002.

WALTERS, D. Effectiveness and efficiency: the role of demand chain management. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 1, p. 75-94. 2006.

WEAVER, J. H.; WINAKUR, I. Impact of United States cotton textile quotas on underdeveloped countries. **Southern Economic Journal**, v. 35, n. 1, p. 26-33, jul. 1986.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, jun. 1984.

WHIPPLE, J. M.; RUSSELL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 174-196. 2007.

WILK, E. O; FENSTERSEIFER. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 995-1009. 2003.

YIN, Robert K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n.1, p. 58-65. 1981.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA – FORNECEDOR

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA MECÂNICA
ÁREA: PRODUÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA - FORNECEDOR

“INTERAÇÃO ENTRE CLIENTES E FORNECEDORES: análise do desenvolvimento de capacidades em fornecedores da indústria têxtil”

1) DADOS GERAIS SOBRE FORNECEDOR

Razão social:	
Nome fantasia:	
CNPJ:	
Endereço:	
Telefone:	
Fax:	
Email:	
Data de fundação:	
Dirigente principal:	
Cargo:	

2) NEGÓCIO DO FORNECEDOR

- Ramo de atividade: _____
 - Tipos de produtos produzidos: _____

- Composição acionária:

Acionista	Cargo	Participação (%)

- Capital 100% nacional? () S () N

Se não: _____

- Outras empresas no grupo?

- Faturamento:

Ano	Total grupo	Total empresa
2009:		
2010:		
2011:		
2012:		

- Atende ao mercado exterior? () S () N

Se sim, quais países e participação no faturamento? _____

- Principais clientes (inclusive marca própria, se houver):

Cliente	% FAT	Tempo de trabalho

- Quantidade total de funcionários: _____

Administração: _____

Produção: _____

Expedição: _____

- Capacidade média de produção (peças ou minutos): _____

- Qual o tamanho da fábrica: _____

- Qual é a origem da empresa (empresa familiar, sem grau de parentesco, etc.)?

- A empresa investe em treinamentos, cursos, seminários, congressos, pós-graduações para seus funcionários? () S () N

- Se sim, quais cursos e setores? _____

- Qual frequência? _____

PARTE 1: TIPO DE RELACIONAMENTO MANTIDO

1) Como a empresa avalia os relacionamentos mantidos com seus clientes?

2) O que a empresa entende por “colaboração” e “parceria”?

3) Você considera o relacionamento mantido com seus clientes como:

() Arm’s-length: relacionamento distante, com pouca ou nenhuma interação, transacional e adversário, com pouca troca de informação, baseado em preço e níveis de qualidade e entrega oferecidos;

() Parceria: relacionamento próximo, com interação entre as partes, colaborativo, com troca de informações, baseado em confiança e comprometimento, baseado em fatores relacionais;

() Joint-venture: contrato de colaboração empresarial, associação de diferentes empresas independentes, com fins lucrativos, com objetivo de realização de um projeto comum;

() Integração vertical: combinação, sob única propriedade, de dois ou mais estágios de produção que normalmente são realizados separadamente.

4) Sobre quais aspectos há colaboração entre você e seus clientes (desenvolvimento de produtos, redução de preços, produção, qualidade, entrega, etc.)?

5) Há contratos de trabalho entre as partes que definam os direitos e deveres de cada empresa?

6) Tais contratos possuem data de término do relacionamento?

7) Qual é a expectativa de duração do relacionamento com seus clientes (verificar curto prazo, longo prazo, sem expectativa de término, etc.)?

8) Qual a forma de relacionamento mantida?

- ☐ Coordenação de atividades entre as partes;
- ☐ Integração de atividades entre as partes;
- ☐ Integração operacional entre as partes.

9) Quais são as pessoas e/ou áreas envolvidas neste relacionamento (verificar qtde e se níveis operacionais/gerenciais);

10) Sua empresa se considera extensão de seus clientes e seus clientes se consideram extensão de sua empresa?

11) É normal encontrar relacionamentos colaborativos entre clientes e fornecedores dentro da indústria da confecção?

12) Quais são as expectativas da empresa sobre o relacionamento com seus clientes?

13) Quais são os benefícios que a empresa acredita que o relacionamento colaborativo pode trazer? E os malefícios?

14) A empresa acredita que relacionamentos distantes (arm's-lengths) podem trazer benefícios ou malefícios?

15) A empresa acredita que deva haver uma proporção ideal entre colaboração e distância?

16) Até que ponto pode ser saudável a participação de clientes em sua fábrica?

→ Tipo de relacionamento mantido com cliente: _____

PARTE 2: AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Construto: entendimento da forma de funcionamento dos fornecedores

1) Qual é o nível de participação do cliente nas atividades da fábrica e para quais assuntos esta interação ocorre?

2) Engenheiros do fornecedor visitam a fábrica? Com qual frequência?

3) Qual é a frequência e duração das visitas que os clientes fazem na fábrica?

4) Os clientes buscam entender a forma de funcionamento da fábrica, bem com as dificuldades vividas, pontos fortes, etc.?

5) No caso de um problema enfrentado pela fábrica, os clientes participam ajudando a encontrar uma solução? Ou eles atuam na cobrança de maneira intensiva?

6) Seus clientes entendem, de fato, sua fábrica?

- Forma de funcionamento:
- Cultura:
- Limitações:

7) Há respeito mútuo entre as partes?

Construto: competição entre fornecedores

1) Seus clientes promovem competição entre sua fábrica e outros fornecedores?

2) Como ocorre esta competição?

3) Ela ocorre de maneira positiva ou negativa?

4) Quais são os resultados por ela gerados (novos negócios, aumento/redução de pedidos, etc.)?

5) Quais são os critérios para se ganhar a competição?

6) As competições são aplicáveis a todos os tipos de produto (ou apenas commodities)?

7) Na sua opinião, tais competições são motivadoras?

8) A sua fábrica trabalha melhor para ser mais competitiva em preço, qualidade e entrega para que possa ser vencedora?

9) Seus clientes participam para ajudar a sua fábrica a obter maior competitividade?

10) Seus clientes certificam seus melhores fornecedores e fazem sua segmentação?

Construto: supervisão de fornecedores

1) Seus clientes avaliam o seu desempenho? Em quais indicadores e com qual frequência? Sua fábrica também avalia seu cliente?

2) Os clientes se envolvem diretamente para ajudar a melhorar a performance da fábrica, de acordo com os resultados?

3) Quais são as pessoas do lado do cliente que mantém contato com sua fábrica?

4) Há participação da alta gerência em reuniões de performance? São realizadas reuniões de cunho estratégico?

5) Os seus clientes atuam mais na resolução do problema ou no desenvolvimento das habilidades de resolução de problemas de sua fábrica (métodos de resolução de problema, autonomia, etc.)?

6) Seus clientes confiam em sua fábrica? Sua fábrica confia em seus clientes?

7) Seus clientes reconhecem o bom desempenho de sua fábrica quando ela ocorre? Como e com qual frequência?

Construto: desenvolvimento de capacidades técnicas dos fornecedores

- 1) Falando especificamente sobre aspectos técnicos (produção, desenvolvimento, etc.), seus clientes auxiliam no desenvolvimento das capacidades de seus funcionários?
- 2) Quais foram as capacidades técnicas desenvolvidas com a ajuda de seus clientes?
- 3) Quais são os benefícios que a sua fábrica pôde obter por conta do desenvolvimento destas capacidades?
- 4) Como ocorre o desenvolvimento destas capacidades? Eles partem da identificação por parte de seus clientes ou de uma demanda de sua fábrica?
- 5) Seus clientes dão treinamentos para seus colaboradores? Quantos, sobre quais assuntos e qual frequência?

Construto: seleção de informações para difusão

- 1) Como ocorre a troca de informação entre sua fábrica e seus clientes?
- 2) São informações corretas e necessárias ou a empresa considera que haja troca exagerada de informações?
- 3) Quais são as informações que sua fábrica usa no contato com seus clientes?
- 4) Considera que a troca de informações seja precisa e útil?
- 5) As reuniões realizadas entre cliente e sua fábrica são previamente agendadas e estruturadas? São eficazes?

Construto: atividades conjuntas de melhorias

- 1) Sua fábrica e seus clientes realizam atividades/projetos conjuntos? Quais e qual frequência?
- 2) Qual o desempenho obtido em tais projetos?
- 3) Quais as contribuições de cada parte para conseguir realizar tal(is) projeto(s)?
- 4) Sua empresa já realizou investimentos por demanda específica ou para atender a algum de seus clientes? O que e quanto?
- 5) Houve o retorno deste(s) investimento(s)? E garantias para realização deste(s) investimento(s)?
- 6) Quais são os outros tipos de investimento realizados pela sua fábrica para atender aos seus clientes (tempo, viagens, profissional dedicado, etc.)?
- 7) Seus clientes já realizaram investimentos para lhes atender? O que e quanto?
- 8) Houve retorno deste(s) investimento(s)?

9) Quais são os outros tipos de investimento que seus clientes já realizaram para atender à sua fábrica (tempo, viagens, profissional dedicado, etc.)?

PARTE 3: OUTROS

- 1) O que a sua fábrica aprendeu e espera aprender com seus clientes?
- 2) Quais os principais benefícios obtidos por esta forma de trabalho com seus clientes?
- 3) Quais as principais dificuldades obtidas por esta forma de trabalho com seus clientes?
- 4) Qual o saldo relativo à esta forma de trabalho com seus clientes?
- 5) A sua fábrica sente que exista uma relação de confiança e total transparência entre as partes?
- 6) Os benefícios obtidos pelas trocas são divididos entre as partes (ex: redução de preço – aumentos de volumes, etc.)?
- 7) O que mudaria no relacionamento com seus clientes?
- 8) Você é a favor desta forma de relacionamento e acha que ela deva ser usada em quaisquer circunstâncias?
- 9) O que acha que seus clientes possam ter aprendido com a sua fábrica?
- 10) O que levaria sua fábrica a parar o relacionamento com um cliente?

APÊNDICE 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA – CLIENTE

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA MECÂNICA
ÁREA: PRODUÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA – CLIENTE

“INTERAÇÃO ENTRE CLIENTES E FORNECEDORES: análise do desenvolvimento de capacidades em fornecedores da indústria têxtil”

1) DADOS GERAIS SOBRE CLIENTE:

Nome empresa:	
Ano de fundação:	
No Brasil desde:	
Nome entrevistado:	
Cargo:	

2) NEGÓCIO DO CLIENTE:

- Ramo de atividade: _____
- Pertence a algum grupo: _____
- Tipos de produtos vendidos: _____
- Quantas lojas no mundo/Brasil: _____
- Número de funcionários mundo/Brasil: _____
- Estrutura de produção: _____
- Faz exportação: _____

Faturamento	Total	Brasil

- Quantos fornecedores no total: _____
- Fornecedores em outros países também? _____
- Centro de pesquisa e desenvolvimento/troca com outros fornecedores do mundo? _____
- Empresa investe em treinamentos com seus funcionários? _____
- Quais cursos e qual frequência? _____

PARTE 1: TIPO DE RELACIONAMENTO MANTIDO

1) Como a empresa avalia os relacionamentos mantidos com seus fornecedores?

2) O que a empresa entende por “colaboração” e “parceria”?

3) Você considera o relacionamento mantido com seus fornecedores como:

() Arm’s-length: relacionamento distante, com pouca ou nenhuma interação, transacional e adversário, com pouca troca de informação, baseado em preço e níveis de qualidade e entrega oferecidos;

- () Parceria: relacionamento próximo, com interação entre as partes, colaborativo, com troca de informações, baseado em confiança e comprometimento, baseado em fatores relacionais;
- () Joint-venture: contrato de colaboração empresarial, associação de diferentes empresas independentes, com fins lucrativos, com objetivo de realização de um projeto comum;
- () Integração vertical: combinação, sob única propriedade, de dois ou mais estágios de produção que normalmente são realizados separadamente.

4) Sobre quais aspectos há colaboração ente você e seus fornecedores (desenvolvimento de produtos, redução de preços, produção, qualidade, entrega, etc.)?

5) Há contratos de trabalho entre as partes que definam os direitos e deveres de cada empresa?

6) Tais contratos possuem data de término do relacionamento?

7) Qual é a expectativa de duração do relacionamento com seus fornecedores (curto prazo, longo prazo, sem expectativa de término, etc.)?

8) Qual a forma de relacionamento mantida?

- () Coordenação de atividades entre as partes;
- () Integração de atividades entre as partes;
- () Integração operacional entre as partes.

9) Quais são as pessoas e/ou áreas envolvidas neste relacionamento (verificar qtde e se níveis operacionais/gerenciais)?

10) Sua empresa se considera extensão de seus fornecedores e seus fornecedores se consideram extensão de sua empresa?

11) Qual tipo de relacionamento é comum encontrar entre clientes e fornecedores dentro da indústria da confecção? É normal que sejam colaborativos?

12) Quais são as expectativas da empresa sobre o relacionamento com seus fornecedores?

13) Quais são os benefícios que a empresa acredita que o relacionamento colaborativo possa trazer? E malefícios?

14) A empresa acredita que relacionamentos distantes (arm's length) possam trazer benefícios ou malefícios?

15) A empresa acredita que deva haver uma proporção ideal entre colaboração e distância?

16) Até que ponto pode ser saudável a sua participação dentro de seus fornecedores? Há interferência dos seus fornecedores dentro de suas atividades?

➔ Tipo de relacionamento mantido: _____

PARTE 2: AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Construto: entendimento da forma de funcionamento dos fornecedores

- 1) Qual é o nível de participação da sua empresa nas atividades da fábrica e para quais assuntos esta interação ocorre?
- 2) Há engenheiros em sua empresa? Eles costumam visitar os fornecedores?
- 3) Qual é a frequência e duração das visitas que sua empresa realiza nos fornecedores?
- 4) Vocês buscam entender a forma de funcionamento de seus fornecedores, bem como as dificuldades vividas, os pontos fortes, etc.?
- 5) No caso de um problema enfrentado pelo fornecedor, a empresa participa ajudando a encontrar uma solução? Ou a atuação ocorre mais pela cobrança?
- 6) Vocês entendem, de fato:
 - Forma de funcionamento dos seus fornecedores?
 - Cultura dos seus fornecedores?
 - Limitações dos seus fornecedores?
- 7) Há respeito mútuo entre as partes?

Construto: competição entre fornecedores

- 1) Vocês promovem competição entre seus fornecedores?
- 2) Como ocorre esta competição?
- 3) O que é oferecido para o fornecedor que ganha a competição?
- 4) Quais são os critérios utilizados para ganhar a competição?
- 5) As competições são aplicáveis a todos os tipos de produto ou apenas para commodities?
- 6) Na sua opinião, tais competições são motivadoras para os fornecedores?
- 7) Os fornecedores trabalham para melhorar o preço, qualidade e entrega para que possam ser os vencedores?
- 8) Sua empresa participa do processo para ajudar o fornecedor a ser mais competitivo?
- 9) Sua empresa certifica os melhores fornecedores e fazem sua segmentação?

Construto: supervisão de fornecedores

- 1) Sua empresa avalia o desempenho de seus fornecedores? Em quais indicadores e com qual frequência? Vocês também são avaliados pelos seus fornecedores?
- 2) Sua empresa se envolve diretamente para ajudar a melhorar a performance dos fornecedores, de acordo com os resultados?

- 3) Quais são as pessoas que são colocadas em contato direto com os fornecedores para essa finalidade?
- 4) Há participação da alta gerência em reuniões de performance? São realizadas reuniões de cunho estratégico?
- 5) Sua empresa atua mais na resolução do problema ou no desenvolvimento das habilidades do fornecedor para resolução dos problemas (desenvolvimento de métodos, autonomia, etc.)?
- 6) Sua empresa confia nos seus fornecedores? Seus fornecedores confiam em sua empresa?
- 7) Sua empresa reconhece o bom desempenho de seus fornecedores quando ele ocorre? Como e com qual frequência?

Construto: desenvolvimento de capacidades técnicas dos fornecedores

- 1) Falando especificamente sobre aspectos técnicos (produção, desenvolvimento, etc.), sua empresa auxilia no desenvolvimento das capacidades de seus fornecedores?
- 2) Quais foram as capacidades técnicas que sua empresa já desenvolveu em seus fornecedores?
- 3) Quais são os benefícios possíveis de serem atingidos por conta do desenvolvimento destas capacidades (para o fornecedor e para a empresa)?
- 4) Como ocorre o desenvolvimento destas capacidades? Eles partem da identificação por parte de sua empresa ou por uma demanda específica de seu fornecedor?
- 5) Sua empresa dá treinamentos para os seus fornecedores? Quantos, sobre quais assuntos e qual a frequência?

Construto: seleção de informações para difusão

- 1) Como ocorre a troca de informação entre sua empresa e seu fornecedor?
- 2) São informações corretas e necessárias ou a empresa considera que haja troca exagerada de informações?
- 3) Quais são as informações que sua empresa usa no contato com seus fornecedores?
- 4) Considera que a troca de informações seja precisa e útil?
- 5) As reuniões realizadas entre sua empresa e seus fornecedores são previamente agendadas e estruturadas? São eficazes?

Construto: atividades conjuntas de melhorias

- 1) Sua empresa e seus fornecedores realizam atividades/projetos conjuntos? Quais e qual a frequência?
- 2) Qual o desempenho obtido em tais projetos?
- 3) Quais as contribuições de cada parte para conseguir realizar tais projetos?

- 4) Seus fornecedores já tiveram que realizar investimentos por demandas específicas de sua empresa? O que e quanto?
- 5) Houve o retorno destes investimentos? Sua empresa forneceu garantia para realização destes investimentos?
- 6) Quais são os outros tipos de investimento que notam que seus fornecedores fazem para lhes atender (tempo, viagens, profissional dedicado, etc.)?
- 7) Quais são os investimentos que sua empresa realiza trabalhar com seus fornecedores? O que e quanto?
- 8) Há retorno destes investimentos?
- 9) Quais são os outros tipos de investimentos que sua empresa já realizou para trabalhar com seus fornecedores (tempo, viagem, profissional dedicado, etc.)?

PARTE 3: OUTROS

- 1) O que seus fornecedores aprenderam com sua empresa? E o que sua empresa aprendeu com seus fornecedores?
- 2) Quais os principais benefícios obtidos por esta forma de trabalho com seus fornecedores?
- 3) Quais as principais dificuldades obtidas por esta forma de trabalho com seus fornecedores?
- 4) Qual o saldo relativo à esta forma de trabalho com seus fornecedores?
- 5) Sua empresa sente que haja uma relação de confiança e total transparência entre as partes?
- 6) Os benefícios obtidos são realmente divididos entre as partes de maneira equivalente?
- 7) O que mudaria no relacionamento com os seus fornecedores?
- 8) Sua empresa é a favor desta forma de relacionamento e acha que ela deva ser usada em quaisquer circunstâncias?
- 9) O que levaria sua empresa a parar o relacionamento com um fornecedor?