



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Planeamento e Gestão dos Diferentes Circuitos de Compras

O caso Parfois

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Maria Madalena Lopes da Costa

sob orientação de
Prof. Dra. Rita Ribeiro

Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa
Abril de 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Planeamento e Gestão dos Diferentes Circuitos de Compras

O caso Parfois

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Maria Madalena Lopes da Costa

sob orientação de
Prof. Dra. Rita Ribeiro

Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa
Abril de 2014

Aos meus pais e a Deus,

Agradecimentos

Ao longo desta jornada são aqueles que nos rodeiam que nos mantêm fortes e capazes de prosseguir com o sonho.

Acima de tudo dedico à minha mãe, pela excelência na minha educação e apoio constante em todas as minhas decisões e desafios.

À minha orientadora, Dra. Rita Ribeiro, pelo acompanhamento constante do trabalho, disponibilidade e prontidão.

A todos os colaboradores que direta ou indiretamente me ajudaram na realização deste trabalho, em especial ao meu orientador, Juan Hilario Redondo pela oportunidade e experiência.

Por último, mas de todo não menos importante, ao meu pai, que esse sim sei que está a todo o segundo comigo, que me orienta e molda e espero um dia vir a encontrar de novo.

A todos estes que tornaram o sonho possível e a Deus, a quem nunca posso deixar de agradecer toda esta jornada cheia de desafios chamada vida.

Um “muito obrigada” não pode ser suficiente.

Resumo

A predominância de um único país fornecedor em toda a cadeia de abastecimento acarreta consigo certos riscos de dependência. A transferência e *outsourcing* de produção para países asiáticos, nomeadamente a China, é o quotidiano da maioria das empresas na indústria de *fast-fashion* em *fashion retail*. A redução de custos de produção, incluindo o de mão-de-obra, a possibilidade de produção em grande escala e a rede de infra-estruturas já preparada para grandes cargas no transporte marítimo, parecem ser as principais vantagens de deslocalizar fornecedores.

Mas com a ascensão económica e social da China, a competitividade em custos de produção parece estar a desvanecer-se e novos países fornecedores surgem neste panorama, como a Índia.

Até que ponto terá impacto a introdução de novos fornecedores, e de um novo país fornecedor?

Os *lead times* são cruciais para este tipo de setor, dependendo daí o sucesso ou fracasso das organizações nesta indústria: o consumidor quer um produto *trendy* nas lojas o mais rápido e com a maior rotatividade possível. A gestão de uma cadeia tão volátil como as que atuam neste tipo de mercado é um processo complexo e difícil de gerir.

A expansão internacional de uma marca pode ainda aumentar esta incerteza de comportamentos do consumidor, sendo tão distintos por zona de influência.

Os tempos de trânsito constituem ainda um dos maiores entraves quando se procura uma redução eficiente de *lead times*. O transporte marítimo é o meio mais utilizado, pelo benefício de custo competitivo e de suporte de carga transportável, no entanto é um dos mais morosos meios de transporte. A aposta em avião de carga poderá ser feita, embora o seu custo por volume

transportado seja geralmente mais elevado. Contudo, a pronta resposta seria facilmente atingida. Em ambos os casos são necessários *trade-offs*, quer em benefício da rapidez e prontidão de resposta (avião), quer em benefício de uma maior eficiência de custos (barco).

A metodologia de Investigação-ação irá ajudar a compreender melhor qual o caminho mais viável a seguir, quer em escolha de fornecedores, gestão eficiente de tempos de trânsito e, conseqüentemente, meios de transporte. Todos estes enclaves de uma otimização de *lead times*.

Palavras-chave: *Lead time*, cadeia de abastecimento, *fast fashion*

Abstract

The predominance of having a single supplier in a supply chain may bring a certain amount of risks, especially with dependency. Transferring and outsourcing the production to mainly Asian countries, specially China, it's the regular rule in most companies in fast fashion and fashion retail industry.

The reduction of production costs, including labor, the possibility of large scale production and the great infrastructure net already prepared for large loads in maritime transportation, seem to be the primary advantages of relocating suppliers.

But with the economic and social development in China the competitive edge in production costs seems to be vanishing and new supplier countries appear in this context, such as India.

Which should be the result of acquiring new suppliers in a new supplier country?

The lead time is crucial for this type of industry, depending on that the success or failure of companies in these types of market: the consumer wants a trendy product in stores as soon as possible and with a major turnover. The management of a supply chain this volatile as the market in which it competes can be complex to keep agile.

The international expansion of a brand can even increase the uncertainty of consumer's behavior, being so different by influence area.

The transit time is one of the main barriers for an efficient lead time management: the maritime transportation is the most used one, whether for the advantages in competitive costs and the volume for large orders and quantities, although it's one of the most slow transportation means. Improving shipping orders by plain can be made, but its transportation costs in volume can be

generally higher than these companies usually tend to pay in a more efficient way. However, responsiveness would be rapidly achieved. In both cases trade-offs are needed, whether tending to a more responsive and rapid approach (plain), or tending to an efficient cost process approach (boat).

The methodology of Investigation-action will help to understand better which way is more viable to follow, in the choice of suppliers, efficient transit time management and, hence, transportation means. All of them pillars of an optimization in lead time.

Keywords: Lead time, supply chain management, fast fashion

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
Índice de Anexos.....	xiv
Lista de Siglas.....	1
Introdução.....	2
1 Parfois – A empresa.....	4
1.1 Institucional.....	4
1.1.1 Missão.....	4
1.1.2 Valores.....	4
1.1.3 Estrutura Organizacional da Empresa.....	4
1.2 A Parfois – Breve historial.....	5
1.3 Internacionalização.....	14
1.4 Categorias de Produto.....	18
2 Metodologia.....	20
2.1 Metodologia: Investigação-Ação.....	20
3 Enquadramento Teórico.....	23
3.1 A Cadeia de Abastecimento.....	23
3.2 Cadeia de abastecimento: <i>fashion retail</i>	39
3.3 Fator <i>Lead time</i> em <i>fashion retail</i>	41
4 Circuito de compras da	
Parfois.....	47

4.1 Caracterização do estado atual do circuito de compras.....	47
4.1.1 Problema e objetivo do projeto.....	54
4.2 O Projeto.....	56
4.2.1 Recolha de informação.....	56
4.2.2 Esquematização da informação.....	60
4.2.3 Manuseamento, tratamento e atualização dos dados – importância do projeto.....	61
4.3 Análise do projeto.....	61
4.4 Cadeia de abastecimento da Parfois- fornecedores.....	64
4.5 Categoria de Carteiras e Viagem.....	68
4.6 Categoria de calçado.....	74
4.7 Categoria de Carteiras Festa e Noite.....	79
5 Conclusão Final.....	83
5.1 Conclusões do projeto.....	83
5.2 Contributo académico e Prespetivas Futuras.....	87
Bibliografia.....	92
Anexos.....	96

Índice de Figuras

Figura 1 - Nova estratégia da Parfois	8
Figura 2 - Presença da Parfois pelo mundo	16
Figura 3 - <i>Framework</i> de Lee.....	27
Figura 4 - <i>Framework</i> de Lee	28
Figura 5 – Matriz de Fisher.....	28
Figura 6 - Exemplificação: <i>Push-Pull</i>	30
Figura 7 – Modelo da Cadeia de Valor.....	37
Figura 8 - Proposta de valor e estratégias.....	39
Figura 9 - Matriz de Christopher	40
Figura 10 - Estratégia e <i>postponement</i>	44
Figura 11 – Distribuição de compras	57
Figura 12 - <i>Blueprint</i> de processos no desenvolvimento: Carteiras.....	58
Figura 13 - <i>Lead times</i> analisados	62
Figura 14 - Peso de fornecedores: Carteiras e Viagem.....	65
Figura 15 – Peso de fornecedores: Calçado.....	66
Figura 16 -Peso de fornecedores: Carteiras Festa e Viagem.....	67
Figura 17 - <i>Lead times</i> médios de carteiras.....	68
Figura 18 - <i>Lead times</i> médios de carteiras - simplificado.	68
Figura 19 – <i>Blueprint</i> : desenvolvimento: Calçado.....	74

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Mercado de atuação da Parfois.....	17
Tabela 2 - Tempos médios e reais de cada processo.....	73
Tabela 3 - Número de referências já canceladas.....	78

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Crescimento percentual <i>like-for-like</i> (2008).....	11
Gráfico 2 - Crescimento percentual (2009)	13
Gráfico 3 e 4 - Vendas da Parfois	13
Gráfico 5 e 6 - Parfois nos mercados internacionais e nacional	15
Gráfico 7 - Quantidade encomendada (2012)	50
Gráfico 8 - Quantidade encomendada (2013).....	50
Gráfico 9 e 10 - Distribuição de encomendas por transporte	51
Gráfico 11 - Quantidade encomendada (2013).....	53
Gráfico 12 e 13 - Quantidade encomendada: Carteiras	64
Gráfico 14 e 15 - Quantidade encomendada: Festa e Noite	66
Gráfico 16 – Percentagens do desenvolvimento à CFM	69
Gráfico 17 - Percentagens da primeira CFM à data prevista de chegada.....	70
Gráfico 18 - Percentagens CFM: Carteiras.....	71
Gráfico 19 - Percentagens da data inicial e efetiva: Carteiras.....	72
Gráfico 20 - Percentagens da data esperada e chegada: Carteiras.....	72
Gráfico 21 e 22 - Percentagens do desenvolvimento à CFM	75
Gráfico 23 - SKU's da estação SS 14.....	76
Gráfico 24 - Quantidade encomendada: Estação SS 14.....	76
Gráfico 25 - Percentagens CFM: Calçado	77
Gráfico 26 - Percentagens da data inicial e efetiva: Calçado	77
Gráfico 27 - Percentagens da data esperada e chegada: Calçado	78
Gráfico 28 - Percentagens do desenvolvimento à CFM	79
Gráfico 29 - Percentagens da primeira CFM à data prevista de chegada	80
Gráfico 30 - Percentagens CFM: Festa e Noite.....	80
Gráfico 31 e 32 - Percentagens da data inicial, efetiva	81

Índice de Anexos

Anexo I – Organigrama da empresa Parfois, com os relativos responsáveis por departamento.

Anexo II – *Parfois in Press and in Internet.*

Anexo III – Novo *visual merchandising* da Parfois, introduzido em 2009. Todo o aspecto interior da loja remonta a uma verdadeira montra, para maximizar a exposição do maior número de artigos possível em loja ao mesmo tempo criando um aspecto *clean* e organizado de todos os produtos.

Anexo IV – *Parfois' new decoration and image– inside and out.*

Anexo V – *New Parfois' image and store's interior design.*

Anexo VI – *Parfois on social networks.*

Anexo VII – *Parfois announcing new store openings, in social media networks – part of the new communication strategy.*

Anexo VIII – *Merchandising* e disposição do painel de bijuteria em loja.

Anexo IX – *Merchadising* e disposição da gama de calçado (esquerda) e de carteiras (direita) em loja.

Anexo X – Vendas *Parfois*, em milhares de unidades, subdivididas pelas lojas mais lucrativas a nível nacional.

Anexo XI – Taxa de crescimento da Parfois, desde 2008 a 2010, potenciado pela implementação de um leque de novas estratégias.

Anexo XII – Divisão da unidade de negócio das lojas da Parfois – situação em 2008.

Anexo XIII - divisão da unidade de negócio das lojas da Parfois – situação em 2009.

Anexo XIV – Distribuição das lojas Parfois, no mercado espanhol, uma das suas maiores apostas desde sempre. Remetendo a 2012.

Anexo XV – Vendas da Parfois, por categoria de produto (2011-2012),

Anexo XVI – Ilustração do processo de resposta célere da cadeia de abastecimento da Zara.

Anexo XVII – Custos comparativos em mão-de-obra de diversos países produtores. Dados relativos a 2000 e comparados a 2010.

Anexo XVIII – Exemplo do mapa elaborado para SS14 para a categoria de carteiras, reunindo todas as datas de todos os artigos.

Anexo XIX – Exemplo do *report* elaborado para SS14 para a categoria de carteiras, com diferentes tipos de análise.

Anexo XX - Calendarização das atividades ao longo do projeto.

Anexo XXI - Demonstração de Resultados da empresa Barata & Ramilo, SA – dados de 2008, e sua posição relativa ao ano anterior, medida em percentagem.

Anexo XXII– Quantidade de vendas comparativas Parfois entre o ano de 2011 e 2012, nos diferentes mercados onde atua.

Anexo XXIII – Organigrama da empresa Parfois, com os relativos responsáveis por departamento.

Anexo XVII: Ilustração do processo de resposta célere da cadeia de abastecimento da Zara.

Anexo XVII: custos comparativos em mão-de-obra de diversos países produtores. Dados relativos a 2000 e comparados a 2010.

Anexo XIX: exemplo do mapa elaborado para SS14 para a categoria de carteiras, reunindo todas as datas de todos os artigos.

Anexo XX: exemplo do *report* elaborado para SS14 para a categoria de carteiras, com diferentes tipos de análise.

Lista de Siglas

SCM – Supply chain management

FW – Fall-winter

SS – Spring-summer

SKU – Stock keeping unit

KPI – Key performance indicator

ICT - Information and communication technology

IT – Information Technology

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

A empresa Parfois está quase totalmente dependente de um só país em termos de fornecimento de produção, a China, que, para além de outras condicionantes, está geograficamente localizada a uma grande distância, bastante longe do mercado de atuação principal da Parfois, que é essencialmente europeu. Tudo isto faz com que os tempos de trânsito, desde a sede aos países com existências de lojas físicas, sejam bastante espaçados.

Neste momento, a empresa encontra-se numa fase de aposta num novo país fornecedor, a Índia, de forma a perder um pouco desta extrema dependência num único país. Além disso, o setor de atividade onde atua a Parfois é também caracterizado pela alta rotatividade de produtos e tempos relativamente curtos e ajustáveis na sua cadeia de valor. Assim, para a empresa conseguir competir ao nível de alguns dos seus grandes concorrentes na agilidade dos seus tempos de produção (*Lead Time*), torna-se, assim, crítica e de extrema e latente importância esta revisão de processos.

Assim, neste trabalho será inicialmente dada a conhecer a empresa em questão, com uma descrição e caracterização a fundo da missão, valores e objetivos da mesma, passando ainda por uma análise histórica de marcos importantes ao longo do tempo e será, ainda, elaborado um retrato da sua situação atual, tanto a nível económico-financeiro, como também das suas principais práticas e planos futuros. Seguidamente abordarei a metodologia.

Numa terceira parte, irá ser apresentada uma revisão da literatura relevante para o tema. Nomeadamente o pensamento teórico ao nível da *Supply Chain Management* (SCM) – Cadeia de Abastecimento, seguidamente, irá ser feito um foco que irá incidir no tema do *Lead Time*. Ambos os temas serão também abordados com um foco no setor de atividade da empresa: o retalho têxtil.

As principais práticas atuais, de acordo com a teoria abordada, irão também ser apresentadas.

Na quarta parte do presente relatório irá ser descrito o processo de estágio na íntegra e toda a análise feita para o projeto. Na quinta e última parte irei terminar de modo a revelar as práticas constituintes deste trabalho e as conclusões mais básicas e importantes daí decorrentes.

O objetivo principal deste projeto é o de delinear e mapear o percurso dos artigos da Parfois, desde o seu desenvolvimento, até ao momento de chegada em armazém, tendo como principal enfoque uma análise pormenorizada de *lead times* em categorias de produto particulares – uma análise até agora inexistente na empresa.

Capítulo 1

Parfois – a empresa

1.1 Institucional

1.1.1 Missão

A Parfois “...is willing to become the reference brand for neo-traditional and trendy women, offering consistently good value for money in a wide and dynamic range of fashion accessories, within a pleasant and dynamic space that can enhance the buying experience.” (site oficial da empresa)

1.1.2 Valores

Todos os colaboradores da empresa são guiados pelos três valores fundamentais da empresa, sendo eles:

- i. Ambição
- ii. Humildade
- iii. Rigor¹

1.1.3 Estrutura organizacional da empresa

Relativamente à divisão organizacional dentro da empresa podemos ter uma visão geral da mesma, a partir da visualização do organigrama oficial da empresa. (cf. Anexo I)

¹ Informações obtidas pelo site oficial da empresa, em: <http://www.parfois.com>

1.2 A Parfois – breve historial

A empresa Parfois, com sede na zona periférica na cidade do Porto (Rio Tinto), foi fundada em 1994 pela empreendedora Manuela Medeiros. “*Fashion and value for money*”² era a ideia original, não sendo assim remetida para um conceito de artigos de luxo.

Grande parte do sucesso com que mais tarde se veio a deparar é consequência direta da ideia inovadora que esteve na origem da empresa: um espaço apenas dedicado a acessórios e complementos de moda.

A anterior experiência, embora sem sucesso, da abertura de uma loja de venda a retalho têxtil, aliada com o que observou anteriormente em Londres, fez com que Manuela Medeiros cria-se a Parfois, uma aposta assente na necessidade de corresponder integralmente aquilo que parecia ser uma lacuna de mercado, um segmento vazio de consumidores, para os quais não havia uma oferta integralmente adequada às suas necessidades.

Desde a inauguração da primeira loja, na baixa da cidade do Porto, esta aposta revelou-se um caso de sucesso sendo um caso de estudo na área do empreendedorismo em negócios nacionais. (cf. Anexo II)

Frequentemente abordada pelos *media* e galardoada com prémios de mérito e excelência pelas suas capacidades de visionária, Manuela Madeiros é ainda a principal responsável pela empresa que fundou, sendo, desde a sua criação, a CEO/Administradora da empresa. Exemplo do reconhecimento do sucesso da marca foi no ano de 2011, quando a empresa *Parfois* ganhou os prémios de “*Emerging Market Retailer of the Year Award*” e o “*Rising Star of the Year Award*”, nos Global RLI awards³.

²In AICEP Portugal Global: http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paraonde/Conhecimento/Documents/DOCs%202012/ApresentacaoParfoisAICEP_02Fev2012.pdf (consultado a 12-11-2013)

³ RLI – Retail & Leisure Internacional – Global magazine.

Até setembro de 2013, a empresa Parfois era detida pela sociedade Barata & Ramilo, SA, passando a designar-se como entidade jurídica e para fins financeiros de “Parfois, SA”.

A Parfois tem assistido ao longo dos anos a um crescimento nas vendas e, conseqüentemente, das receitas.

Contudo, a Parfois nem sempre presenciou períodos favoráveis à sua expansão. De facto, nos anos de 2005 e 2006 houve um forte decréscimo das vendas: estas caíram 7% e 10%, respetivamente.

A partir de 2006, com o forte impacto negativo que houve nas vendas, a Parfois admitiu que não poderia continuar a ser gerida apenas como uma empresa familiar e que precisaria de investimento para crescer. Além disso, teria de redefinir as suas prioridades e mesmo até o seu conceito.

Os principais desafios a cumprir a partir deste período foram a necessidade de reajustar o conceito da marca, atrair mais clientes, aumentar o tamanho das lojas, criar um conceito adequado aos propósitos e objetivos da marca e, visto o poder de compra dos portugueses começar já a decair, a aposta internacional era praticamente inevitável. Houve, assim, nos anos seguintes um grande foco no *design* e nas tendências de moda. Primeiramente foi necessária a coordenação da visão global da empresa, ou seja, como é que a Parfois queria ser e de que forma poderia atuar. No projeto elaborado em 2007, foi descrita a visão global da Parfois como: “*The best fashion accessories brand, wherever PARFOIS decides to operate*”⁴. A missão foi reajustada para um “*fashion focus*” que anteriormente a marca não possuía, pois apenas dessa forma conseguiria alcançar a sua visão em se tornar uma forte concorrente no sector de acessórios, em todos os mercados internacionais onde atuasse. Foi nesta etapa que foi reforçada a equipa de *design* na empresa-sede, e criada uma nova equipa de *design* em Barcelona. Desta

⁴ *Power Point* da apresentação ao Concelho Executivo, em 2007

forma, a Parfois iria conseguir manter-se atualizada ao nível das tendências, e ao mesmo tempo conseguiria elaborar com maior qualidade e celeridade as suas categorias de produto em cada estação.

Outro dos desafios ao crescimento das vendas parecia ser o espaço físico das lojas, pequeno e pouco adequado ao que a marca queria atingir. As lojas alargaram até um tamanho médio de 90m², para permitir ao cliente a “experiência de compra” na *Parfois*. Ao mesmo tempo, o novo *visual merchandising* iria também permitir que um maior número de artigos estivessem expostos. Os espaços por artigo (os designados “painéis”) tornaram-se mais claros e *clean*, já que toda a decoração da loja tenderia mais a uma montra interior, do que a provisão de artigos (cf. Anexo III)

Desta forma foi conferido um maior dinamismo em todo o espaço, seja no interior da loja ou nas montras, também estas alteradas semanalmente. (cf. Anexo IV e V)

Foi ainda nesta fase que se desenvolveu a abertura da marca às redes sociais, uma forma de chegar às pessoas e envolvê-las. (cf. Anexo VI e VII)

Estas inovações e melhorias apenas foram conseguidas pela articulação de novos procedimentos e reajustamentos de: produto, conceito de loja, processos, tecnologia e comunicação, como podemos observar através da Figura 1:

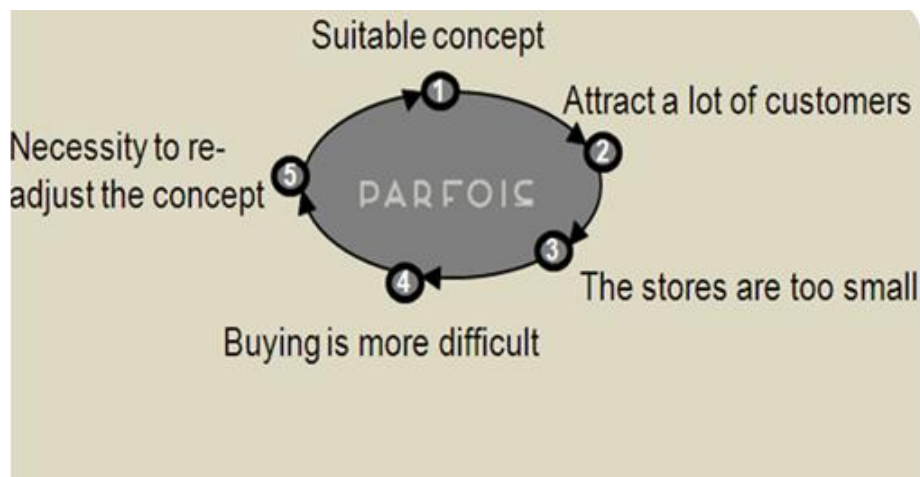


Figura 1: Nova estratégia da Parfois, a partir de 2007 – os cinco grandes pilares em foco.

Nesta fase, o departamento de “Arquitetura e Obras” foi de grande importância. O principal objetivo nesta intervenção na planta física no interior das lojas foi o de permitir a máxima exposição dos produtos em loja, não modificando o seu conceito acolhedor (cf. Anexo VIII e IX)

Denote-se que a principal estratégia no referente aos locais escolhidos para abertura de novas lojas é a sua constante presença em centros comerciais ou em ruas citadinas, bastantes movimentadas nas principais cidades. São exemplos disso as lojas no recém-inaugurado centro comercial Dolce Vita Tejo, um dos maiores a nível nacional, a loja na popular *calle Goya*, em Madrid, na Rua Augusta, na baixa de Lisboa, ou, então, as três lojas na baixa do Porto, cidade-sede da primeira loja da marca: Rua de Cedofeita, Rua dos Clérigos e Rua de Santa Catarina.

Os principais aspectos a avaliar nas regiões geográficas escolhidas para novas aberturas de loja, principalmente aquando da entrada em novos países, passam pelos aspetos de movimento, visibilidade e ambiente dentro do retalho no setor da moda – como a empresa as designa, as *prime locations*.

As principais lojas, em termos de vendas, continuam a ser a do centro comercial Colombo e a do Norte Shopping, muito devido à grande afluência de tráfego de

consumidores nestas superfícies, como também da área dedicada à loja, ligeiramente superior à média. (cf. Anexo X)

Em termos de fidelização de clientes, a empresa já compreendeu a extrema relevância das lojas “de rua” neste ponto, já que ao contrário das lojas dentro dos centros comerciais, estas conseguem reter clientes fiéis à marca *Parfois*. Por isso mesmo, ultimamente, tem sido dada uma prioridade relativamente a novas inaugurações de lojas “de rua”.

A meta, relativamente ao número mínimo de abertura de lojas por ano, continua de 30, sendo que anualmente este número é largamente ultrapassado, como no ano de 2010, em que abriram mais de 120 lojas nos seus mercados de atuação.

De modo a não só aumentar o número de clientes, como também fidelizá-los, a Parfois apostou ainda na formação dos seus colaboradores de loja, de forma a que estes prestassem uma maior atenção ao cliente de modo a proporcionar um melhor atendimento em geral. Os resultados foram extremamente positivos, em termos de afluência e fidelização de clientes: num estudo posterior a estas implementações, em 2010, 36% dos inquiridos confessam visitar a loja pelo menos uma vez por semana e 70% pelo menos duas vezes por mês.⁵

Também a variedade e quantidade de produtos foi aumentada (3.500 referências em cada estação), de forma a permitir abranger um maior número de necessidades de clientes e novidades passaram a ser introduzidas em loja semanalmente, devido à alta rotatividade do sector em que atua. Desta forma a marca pretende que o seu *target* sejam os *early adopters* ou consumidores das últimas tendências de moda.

O modelo de negócio também foi melhorado, havendo agora uma forte aposta por parte da empresa em aberturas em *franchising*, de forma a diminuir o risco de entrada em novos mercados ou a testar novas localizações.

⁵ Dados retirados da apresentação de resultados de 2008.

Os resultados duplicaram de 2007 até 2010, essa meta estava calculada apenas para ser atingida em 2012. (cf. Anexo XI)

O Grupo Parfois teve um aumento de cerca de 20% em 2008, relativamente a 2007, em termos de volume de negócios⁶.

Apesar da conjuntura económica altamente recessiva de 2008, o desempenho da Parfois SA, medida pelos principais indicadores de gestão, foi extremamente positiva.

O ano de 2008 foi especialmente importante para a empresa, como já foi mencionado, principalmente ao nível de renovação da imagem da marca. Sendo a Parfois, no seu início uma empresa familiar, que ao longo do seu crescimento não apostava muito em campanhas publicitárias, *marketing* ou no reconhecimento da marca em geral, tornou-se latente e necessária uma atuação a este nível, não só pelo facto da empresa estar em exponents crescimento a nível mundial, como também a concorrência do sector. Para isso mesmo foi criado o projeto "*Parfois: Worldwide Brand Awareness*", que se desenvolveu a partir de fortes campanhas de *marketing*, com artigos na imprensa e adesão a redes sociais, de forma a não só aproximar mais a marca do seu consumidor, mas também tornar o nome "*Parfois*" num nome vincado e reconhecido no setor.

É seguro, assim, afirmar que o ano de 2008, segundo o Gráfico 1, foi um ano de viragem e com grandes modificações para a Parfois. Estes processos de inovação e renovação da imagem da marca refletiram-se muito positivamente nas vendas, como é visível no quadro comparativo do número total de vendas

⁶ Dados do relatório de contas da Parfois, SA, do ano 2008.

(em *like-for-like*⁷) entre o ano de 2007 e 2008, especificado por tipo de loja. (cf. Anexo XII)

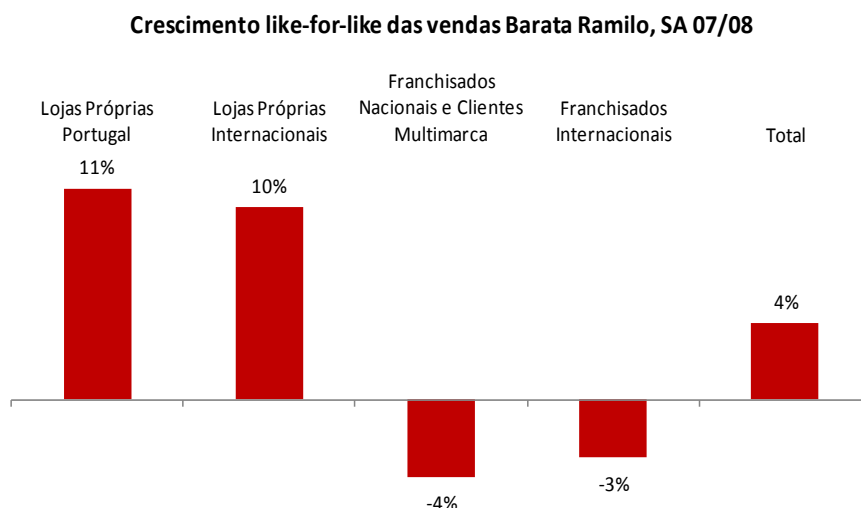


Gráfico 1: Crescimento percentual *like-for-like* das vendas da Barata & Ramilo, SA, dividido pelos diferentes tipos de loja detidos pela empresa – dados representativos do ano de 2008, face ao precedente. (Fonte: Apresentação de resultados da Parfois, SA do ano 2008)

Com todo este cenário de mudança positivo na empresa, é claro que o seu resultado, também ele positivo, se apresenta nos resultados operacionais e financeiros da Parfois. Prova disso mesmo foi a crescente evolução de resultados, entre os anos 2007 e 2008, tendo crescimentos de 10 e 11%, respetivamente em lojas próprias internacionais e em Portugal. O ano de 2008, como acima já foi referido, foi um grande marco para a empresa, tanto a nível de investimento, como a nível de aumento de vendas e, devido ao acumular de tudo isso, resultados positivos no balanço e demonstração de resultados foram atingidos. O número de colaboradores nacionais no final de 2008 totalizou 235, abaixo dos 245 do ano anterior, o que reflete a crescente aposta internacional da marca.

⁷ Define-se crescimento *like-for-like* ou crescimento em lojas comparáveis, a comparação entre lojas que tenham estado em operação nos períodos em análise, ou seja, excluindo as novas aberturas, as lojas encerradas bem como as lojas remodeladas.

Devido ao aumento do número de lojas e ao reforço da estrutura central, nomeadamente ao nível das equipas de *Design*, Compras e Comercial, os encargos totais sobre remunerações aumentaram para mais de 22% do que em 2007.

Os resultados da empresa em 2009 remetem para um crescimento de 19% no volume de negócios face ao ano anterior. As vendas a retalho revelaram um aumento de 21% face ao mesmo período do ano anterior. Especificado por categorias de produto, podemos relevar que o aumento de vendas de calçado foi de 65%, em acessórios têxteis de 41%, de acessórios não têxteis de 42% e, por fim, de porta-moedas houve um aumento de vendas de 18% face ao ano precedente.

O aumento de 135% do resultado líquido do exercício numa conjuntura macroeconómica muito desfavorável, resultou da maior eficiência operacional associada ao aumento das vendas e da margem bruta, mas também à continuidade da política de racionalização de custos que tem vindo a ser seguida desde 2007 e que continuará durante os próximos anos.

O ativo líquido teve um crescimento de 48% face ao ano anterior.

Em geral, como tem sucedido nos anos anteriores, o ano de 2009 resumiu-se numa melhoria de crescimento, ao nível de aberturas do número de lojas, relativamente a períodos anteriores. (cf. Anexo XIII)

Por sua vez, o aumento das vendas em 2009 também foi notório, como observamos no Gráfico 2.

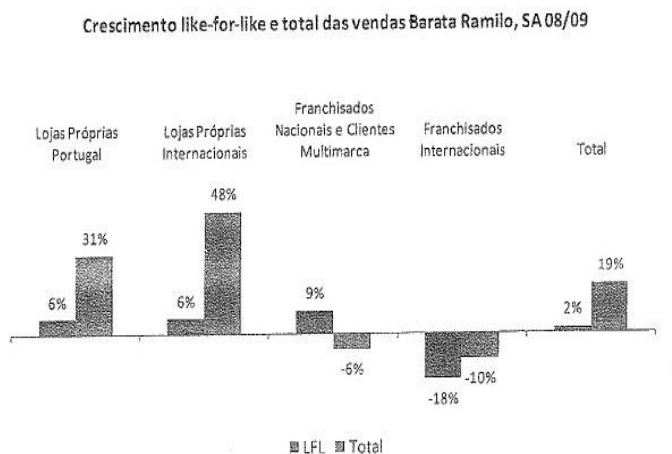


Gráfico 2: Crescimento percentual das vendas da Barata & Ramilo, SA, dividido pelos diferentes tipos de loja detidos pela empresa – dados representativos do ano de 2009.

Em 2013, faturou 103 milhões de euros e nos últimos 5 anos cresceu a uma taxa anual composta de 29%⁸.

Atualmente, a Parfois encontra-se numa fase de crescimento acelerado. As vendas continuaram sempre a crescer, como pode ser retratado visualmente pelos gráficos representativos do volume de vendas em 2011 e 2012, presentes nos Gráficos 3 e 4:

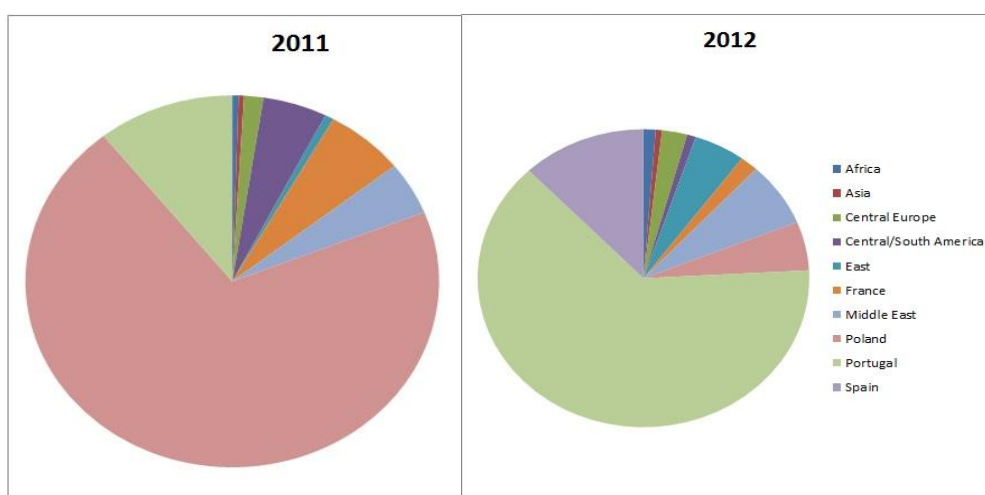


Gráfico 3 e 4: Vendas da Parfois, SA, em milhares de unidades, especificadas por mercado de atuação – dados referentes ao ano de 2011 e 2012, respetivamente.

⁸ Dados da apresentação de resultados da empresa – último trimestre de 2013. Informação também disponível em: http://www.utad.pt/vPT/Area2/agenda/Paginas/seminario_estrategias_internacionalizacao_empresas_por_tuguesas_parfois.aspx?datestart=2014-03-14&lst=1 (06/04/2014)

1.3 Internacionalização

A expansão internacional da Parfois começou na segunda metade da década de 90.

Em 2009, a marca entra na Polónia⁹, o seu principal mercado a seguir a Portugal e Espanha, que apenas representou o início de uma entrada em massa nos países de leste europeu. Atualmente, a Polónia é um dos principais mercados da empresa. Nesse mesmo ano, a marca viria também a entrar na Croácia.

O forte investimento internacional continua a ser uma constante aposta da empresa, prova disso mesmo continuam a ser as suas aberturas de loja ou *corners* dedicados à marca, quase diariamente e um pouco por todo mundo.

Os seus valores são a base de orientação para continuar a transformar a Parfois na melhor marca de acessórios nos mercados onde atua.

Em suma, os objetivos da empresa parecem estar a ser cumpridos ao ritmo e volume esperados.

A aposta internacional tem sido, por isso, crucial para todo o exponente crescimento da Parfois. A abertura a novos mercados internacionais foi feita em massa, de acordo com uma nova estratégia e o crescimento em presença geográfica, também resultou num aumento paralelo das vendas. (cf. Gráficos 3 e 4)

O reforço do mercado internacional prolongou-se de 2009, continuando, ainda em 2013, a ser um dos principais pontos de foco das estratégias da empresa. Como podemos verificar pelos Gráficos 5 e 6, apresentados abaixo, a diferença de peso do mercado nacional face ao internacional tem vindo a mudar radicalmente.

⁹ Logo em 2009, a Parfois totalizou um número final de cinco aberturas de loja, apenas na Polónia.

Internacionalização em 2007 e 2011:

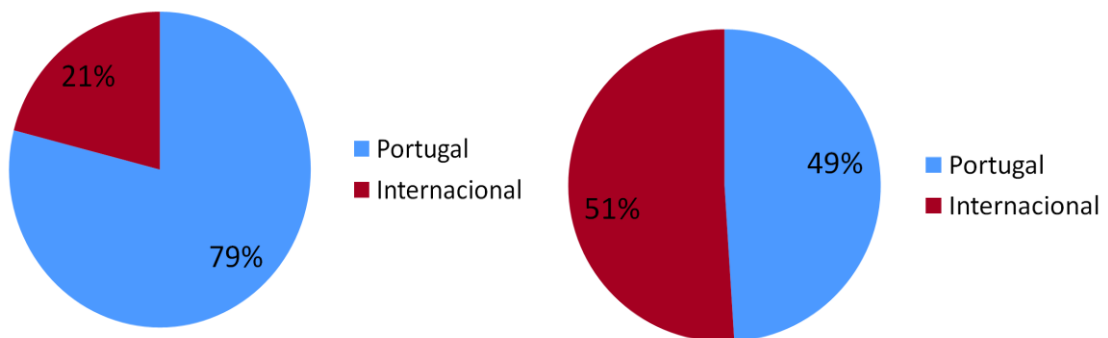


Gráfico 5 e 6: Repartição da presença da Parfois entre os mercados internacionais e o nacional. Situação de 2007 face a 2011.

Atualmente a empresa possui três formas distintas de aberturas de loja: as lojas próprias (consideram-se as lojas exploradas diretamente pela Parfois, SA), com uma grande representatividade principalmente em território nacional, e cada vez mais a maioria das aberturas totais; as lojas franchisadas, com maior presença nos países do Médio Oriente, devido à forte aposta neste mercado e as consignadas.

A Parfois possui, atualmente, lojas em mais de 40 países, sendo a Europa o seu principal mercado de atuação, como podemos ver na Tabela 1.

O número total de lojas atual é de 490.

A Figura 2 ilustra a distribuição da presença mundial da Parfois.

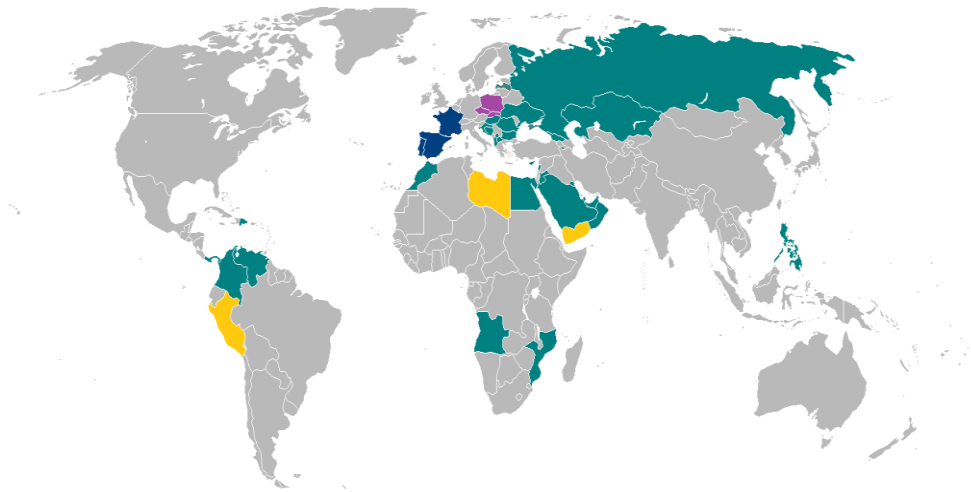


Figura 2 : Presença da Parfois pelo mundo.

De destacar ainda a importância do mercado ibérico, sendo a principal região geográfica com maior concentração de lojas e, também, com maior crescimento, tanto ao nível de vendas, como de aberturas de loja.

Só em Espanha, o número de lojas desde o ano de 2011 até ao atual período de 2013, cresceu de 33 para 92. (cf. Anexo XIV)

Segundo fontes da empresa, a Parfois espera ainda crescer mais ao longo dos próximos quatro anos: espera atingir uma presença mundial em 63 países, um acréscimo de 15 países, face aos 48 até em abril de 2013.

As projeções feitas para o ano 2017 são positivas, estando assente uma forte aposta na presença internacional da empresa.

O investimento em mercados internacionais tem tido um papel relevante, especialmente nos últimos anos. Outra entrada de sucesso foi na Áustria, em 2012, e as apostas em novos países centram-se, cada vez mais, em grandes mercados, ou mercados de rápido crescimento, como a América Latina. Neste momento já há projetos de entrada a serem estudados, principalmente fora do mercado europeu, visto ser já consolidada a sua presença na grande maioria

deste mercado. Novas apostas podem ser levadas a cabo em países como o Brasil, a Turquia, a Índia, o México, a China e a Alemanha.

Continente	País
Américas	Venezuela; Colômbia; Estados Unidos da América
Medio-orient	Líbia; Marrocos; Filipinas; United Arab Emirates (UAE); Kuwait; Omã; Jordânia; Bahrain; Egito; Qatar; Arábia Saudita
Europa	Portugal; Espanha; França; Áustria; Malta; Chipre; Ucrânia; Rússia; Letónia; Estónia; Roménia; Georgia; Albânia; Irlanda; Polónia; Croácia; Bulgária; República Checa; Bósnia e Herzgovina; Eslováquia; Eslovénia; Kosovo; Hungria; Sérvia; Bélgica; Dinamarca; Finlândia; Alemanha; Grécia; Itália; Lituânia; Luxemburgo; Holanda; Suécia; Reino Unido

Tabela 1: Mercado de atuação da Parfois (até Novembro de 2013)

1.4 Categorias de produto

As coleções desenvolvem-se na Parfois duas vezes por ano: de Dezembro a Maio, a denominada estação de *Spring-Summer*, e de Junho a Novembro a de *Fall-Winter*.

Ao nível do produto, destaca-se o notável alargamento ao longo dos anos que a empresa Parfois teve em termos de gamas e categorias de produto. Note-se que a empresa em questão começou, em 1994, por ser apenas uma marca de acessórios de bijuteria. Hoje em dia conta com treze categorias de produto, sendo elas:

- Cintos
- Calçado
- Acessórios de cabelo
- Carteiras
- Bijuteria
- Noite
- Acessórios não têxteis
- Festa
- Óculos de sol
- Acessórios têxteis
- Viagem
- Porta-moedas
- Relógios

Ainda se verificam esporadicamente experiências a testar novas introduções de produto, como foram disso exemplo a introdução de uma gama de vernizes na coleção de *Spring-Summer 2013*, que mais tarde veio a concluir-se insatisfatória e, posteriormente, abandonada, e, ainda mais recentemente, a introdução de peças de vestuário, *t-shirts*, mais concretamente, no decorrer da coleção de *Fall-Winter 2013*, mas que, no entanto, não se insere numa verdadeira unidade de

negócio nova, já que a Parfois já está envolvida com produtos têxteis, como é o caso de lenços, echarpes ou luvas.

Em 2007 deu-se a entrada no mercado do calçado, que logo no ano seguinte demonstrou ser uma boa aposta, já que o seu peso nas vendas passou de 1,5% para 3,5% nesse período. Já em 2009, houve um aumento de 65% das vendas desta categoria, o que comprova os resultados verdadeiramente eficazes desta nova aposta.

Em 2009 foi introduzida uma nova gama: artigos de viagem, que se insere mais num alargamento à segunda principal gama da marca: as carteiras.

Atualmente a Parfois abrange três gamas de produto: carteiras, acessórios e calçado. (cf. Anexo XV) Cada gama contém diferentes artigos contidos nas treze categorias de produtos.

Este conceito de constante inovação da marca adequa-se perfeitamente à sua missão: constantes apostas em novas tendências de mercado e forte empenho em surpreender os seus consumidores.

Capítulo 2

Metodologia

2.1 Metodologia: Investigação-Ação

O trabalho foi desenvolvido ao longo de um estágio, na sede empresa Parfois, localizada em Rio Tinto, Gondomar, sendo o orientador de estágio o Diretor do Departamento de Compras, Juan Redondo.

O estágio enquadrava-se num contexto de procura de melhoria de processos internos e na busca de uma melhor e mais eficiente circulação de informação dentro da empresa, nomeadamente no correspondente a *timings* entre os diversos processos da empresa, o designado *Lead Time*.

A parte inicial do projeto consistiu na observação do meio envolvente.

Nesta etapa, a observação foi executada através de entrevistas, pesquisas de documentos, assim como um registo diário, atualizado durante todo o estágio.

Após uma série de reuniões com as *controllers*¹⁰ de cada gama de produto e de forma a recolher a informação, foi elaborada uma tabela com os dados referentes aos períodos médios entre cada processo dentro da cadeia de abastecimento. Denote-se que muita da informação não estava em sistema, sendo que nem as próprias *controllers* tinham bem a noção se os tempos médios de processos estariam, ou não a ser cumpridos.

O objetivo foi observar a dinâmica empresarial da empresa e a dos intervenientes diários da organização. A observação constitui, assim, uma parte essencial para este trabalho, já que o detetar das necessidades atuais da empresa

¹⁰ Gestores responsáveis por categoria de produto. Exercem funções de análise de compras e vendas, ordem de embarque e receções de mercadoria e sua distribuição.

depende dessa mesma observação. O verificar do estado atual dos processos e procedimentos da empresa foi, por isso, crucial para todo o trabalho do qual resultou no final do processo, uma realização de um plano de intervenção.

Além da importância ao nível da elaboração do trabalho, o método de observação é ainda bastante relevante para a formação e desenvolvimento a nível pessoas, já que o estágio é o primeiro contacto a ter com o meio laboral para o futuro trabalhador e a observação do quotidiano empresarial é o grande ponto de partida para todo este desenvolvimento intelectual e pessoal.

Para conseguir atingir com sucesso os mencionados objetivos, será necessária uma parte inicial de análise da situação atual da Parfois e avaliar de que forma, ou não, será necessária a intervenção em novos países fornecedores. É no Departamento de Compras que as principais decisões são tomadas, principalmente ao nível de controlo e análise de lead times de cada fornecedor. Através dessa atualização constante de dados é que se torna possível uma avaliação dos principais fornecedores, as causas dos principais atrasos e, ainda, se a cadeia de fornecimento da empresa é viável em termos de agilidade e flexibilidade.

Durante todo o desenvolvimento do estágio, a observação de todos os processos praticados neste departamento foi crucial para uma metodologia de trabalho de investigação-ação.

Uma análise feita a determinadas gamas-chave da empresa irá determinar se será ou não viável a angariação de novos países fornecedores.

Primeiramente será feita uma investigação a fundo da literatura e estudos existentes ao nível desta temática da gestão das operações, que permitirá um conhecimento alargado desta área de estudo em específico. E só posteriormente é que se passará à ação, ou seja, avaliar os processos em termos de lead times da

empresa, concluindo se estão de acordo com eficiência esperada, tanto do setor, como da teoria em geral.

A escolha desta metodologia correlaciona-se com a vontade de querer transportar a componente teórica deste trabalho final de mestrado, para a componente prática, refletindo a sua correta transferência e total entendimento.

Capítulo 3

Enquadramento teórico

3.1 A Cadeia de abastecimento

A cadeia de abastecimento é uma das componentes mais importantes em toda a área de gestão. É através dela que são definidos os processos e operações chave que fazem um produto ou serviço percorrerem um caminho crítico, desde a aquisição de matéria-prima até à entrega ao cliente.

O seu controlo é muitas vezes complexo, o que pode levar a uma má ligação com todas as práticas da organização.

O processo de gestão de cadeias de abastecimento pode ser bastante complexo, tanto mais se não estivermos a falar de apenas uma, mas da gestão de duas ou mais cadeias em simultâneo. Ainda assim, esta componente de gestão não pode ser nunca negligenciada, já que as organizações que aprendem como construir e participar em fortes cadeias de abastecimento terão uma substancial vantagem competitiva nos seus mercados. (Hugos, 2003).

Esta afirmação releva o papel crucial que a cadeia de abastecimento consegue obter dentro de um contexto organizacional.

A complexidade em gerir cadeias de abastecimento aumenta ainda mais como resultado do mercado atual, em especial a tendências, como o aumento de variedade, menores ciclos de vida de produto, aumento da produção em *outsourcing*¹¹, a crescente globalização de negócios e empresas e os contínuos desenvolvimentos tecnológicos e informáticos (IT). (Lee, 2002).

Todos estes fatores contribuíram para uma evolução de processos dentro das cadeias de abastecimento, mas também a uma exigência maior na sua gestão e

¹¹ Entende-se por *outsourcing* o processo de externalizar alguns processos de uma determinada cadeia por parte de uma organização.

articulação com mercados e tendências e a estratégia da empresa. Contudo, uma cadeia de valor terá de refletir uma justaposição da visão e objetivos de uma empresa com as necessidades de mercado, fazendo a melhor articulação de processos possível.

Uma pequena referência histórica situa o termo de “*supply chain management*” (gestão da cadeia de abastecimento) em meados da década 80, contudo o seu uso cresceu notavelmente durante toda a década 90. Antes do uso deste termo em específico, eram utilizados, em alternativa, termos como “logística” (*logistics*) e “gestão das operações” (*operations management*) (Hugos, 2003).

Embora fossem designados como sinónimos, não podemos, ainda assim, confundir conceitos como Gestão de Cadeia de Abastecimento e Logística. Estes dois termos têm delimitações diferentes: Logística apenas envolve todas as actividades que ocorrem dentro de uma organização, enquanto que uma cadeia de abastecimento pode definir processos de encadeamento entre diversas empresas, cuja articulação leva um produto para o mercado.

O conceito de cadeia de abastecimento, desde então, tem obtido um crescendo de reconhecimento e uso, sendo a sua definição, usualmente lata e um pouco variável de autor para autor. Autores como Ganeshan e Harrison explicam que uma cadeia de abastecimento é uma rede de instalações e opções de distribuição que pratica as funções de procura de materiais e transformação desses materiais em produtos intermediários e acabados (Ganeshan e Harrison, 1995).

“Uma cadeia de abastecimento é o alinhamento de empresas que levam produtos ou serviços para o mercado.” (Lambert, et al. 1998).

Outra perspetiva é a de uma cadeia de abastecimento consistir em todos os estágios envolvidos, diretamente ou indiretamente, na realização do pedido do consumidor. (Chopra, Meindl, 2001).

Por outro lado para Hugos define-se pela capacidade de envolver as empresas e as actividades de negócio necessárias para desenvolver, fazer, entregar e usar um produto ou serviço. (Hugos, 2003)

Embora estas definições se cruzem e até se completem, notemos que a temática de cadeia de abastecimento tem evoluído para um conceito mais alargado ao longo dos tempos, passou de meras instalações a atividades interligadas e é um conceito essencialmente importante se estivermos a ter em conta algo complexo e inconstante. Por isso mesmo, o tema mais importante a abordar será o da Gestão da Cadeia de Abastecimento, que pode ser sucintamente definido como *“... as coisas que fazemos para influenciar o comportamento da cadeia de abastecimento e conseguir os resultados que queremos.”* Ou então de forma mais completa, a gestão da cadeia de abastecimento pode ser resumida pela coordenação da produção, inventário, localização e transporte entre os participantes na cadeia para atingir o melhor *mix* de resposta e eficiência para o mercado a ser servido. (Hugos, 2003)

No entanto a definição mais recente e formal designa cadeia de abastecimento como o planeamento e gestão de todas as atividades envolvidas na procura e compra e todas as atividades de logística, o que ainda inclui a coordenação e colaboração com os parceiros, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços (externos) e clientes e consumidores. Ou seja, integra a oferta e procura dentro das organizações e entre organizações. (CSCMP, 2014)

Podemos, assim, afirmar a relevância desta ferramenta num estudo aprofundado de gestão, já que envolvem em grande maioria as componentes mais cruciais numa organização.

A gestão de uma cadeia de abastecimento tem sempre que ter como ponto ótimo uma gestão eficiente de toda a cadeia. Para isso, esta terá de corresponder o mais acertadamente possível à procura e exigências de mercado.

Atualmente o papel das cadeias de abastecimento tem-se debruçado essencialmente na coordenação de dois diferentes, mas indispensáveis, pilares: servir da melhor forma possível os objetivos de uma empresa e, ao mesmo tempo, preencher da melhor forma possível as necessidades do seu consumidor final.

Estes dois pilares são essenciais na construção e manutenção de uma cadeia de abastecimento eficaz e bem articulada, quer com a organização, quer com o mercado onde atua.

O corresponder às necessidades efetivas do consumidor final não poder ser banalizado, pois muito embora seja a parte final de todo o processo, tais necessidades têm de ser refletidas desde logo na parte inicial da cadeia: o consumidor final é a meta, mas todos os processos intrínsecos têm de se refletir na eficácia dessa meta. Todos os sistemas de uma cadeia de abastecimento têm, por isso, de corresponder fielmente aos requisitos de mercado onde atuam, caso contrário entrariam em conflito. Visto que a taxa de retorno de investimentos também depende do nível de aceitação de mercado, todas estas variáveis devem estar plenamente em concordância de metas e objetivos.

Uma cadeia de abastecimento é caracterizada por fluxos de informação, materiais e serviços, desde a fase de fornecedores de matéria-prima, passando pelas fábricas e armazéns até ao consumidor final. Toda esta ligação é que dará origem a verdadeiros processos em cadeia, totalmente interligados, quer a montante, quer a jusante. (Chase *et al.*, 2004)

Em suma, o que uma empresa é e o que poderá fazer é formado pela sua cadeia de abastecimento e pelos mercados que serve. (Hugos, 2003)

A estabilidade e uma boa articulação da cadeia dependem do mercado de atuação e da estratégia da empresa.

Deste modo, podemos distinguir entre dois tipos de mercado, com diferentes características entre si: o mercado de produtos funcionais e o de produtos

inovadores. Enquanto que o primeiro se caracteriza por uma relativa estabilidade na procura, o último tipo e produtos acarreta consigo grandes episódios de volatilidade na procura, já que geralmente são produtos com reduzidos ciclos de vida. Os curtos ciclos de vida do produto e a grande variedade típica dos mesmos têm uma relação direta com a imprevisibilidade da procura. (Chase *et al.*, 2004)

De acordo com o nível de imprevisibilidade e incerteza do mercado, a cadeia terá de se moldar corretamente de forma a melhor corresponder às necessidades de mercado, como podemos observar a partir do quadro da Figura 3.

		Incerteza da Procura	
		<u>Baixa</u> (Produtos Funcionais)	<u>Alta</u> (Produtos Inovadores)
Incerteza da Oferta	<u>Baixa</u> (Processo Estável)	Merciaria; Vestuário Básico; Comida; Petróleo e Gás	Vestuário <i>fashion</i> ; Computadores; Música <i>pop</i>
	<u>Alta</u> (Processo em Evolução)	Energia hidro-elétrica; Alguma produção alimentícia	<i>Telecom</i> ; Computadores de alta tecnologia; Semicondutores

Figura 3: Adaptado de: *Framework* de Lee sobre nível de incerteza e tipo de mercado.

Tendo como principais dependentes os pilares da incerteza na procura e oferta, podemos desde logo relacionar com o tipo de mercado.

O conjunto do processo de produção e manufatura com a adição da tipologia de produtos inovadores ou funcionais, agregar cada mercado com uma cadeia de abastecimento que lhe é reservada faz todo o sentido.

Sendo assim, no seguimento da perceção do tipo de mercado em que se situa, a escolha de uma morfologia de cadeia de abastecimento correta e crucial.

As diferentes cadeias estão ilustradas na Figura 4, configurando as perspetivas do modelo da figura anterior.

		Incerteza da Procura	
		<u>Baixa</u> (<u>Produtos Funcionais</u>)	<u>Alta</u> (<u>Produtos Inovadores</u>)
Incerteza da Oferta	<u>Baixa</u> (<u>Processo Estável</u>)	Cadeias de Abastecimento Eficientes	Cadeias de Abastecimento Responsivas
	<u>Alta</u> (<u>Processo em Evolução</u>)	Cadeias de Abastecimento de Risco Restrito	Cadeias de Abastecimento Ágeis

Figura 4: Adaptado de: *Framework* de Lee com os tipos de cadeias.

Esta é, então, a primeira fase na elaboração de uma cadeia de abastecimento: relacionar a estratégia e o mercado, com o tipo mais adequado de cadeia de abastecimento e seu sistema de gestão.

Cadeias de Abastecimento Fisicamente Eficientes	CORRESPONDE	NÃO CORRESPONDE
Cadeias de Abastecimento Responsivas ao Mercado	NÃO CORRESPONDE	CORRESPONDE
	<u>Produtos Funcionais</u>	<u>Produtos Inovadores</u>

Figura 5: Adaptado de: Matriz de Fisher: *Matching supply chain with products*

Devido ao forte desafio que se torna o fator tempo, a aposta numa cadeia de abastecimento ágil torna-se latente. Introduzir flexibilidade a encomendas e circuitos pode fazer toda a diferença em termos de resposta ao consumidor e fluidez da cadeia.

Para verificar se a cadeia tem, de facto, uma resposta efetiva conforme o seu tipo de negócio podemos utilizar o modelo de Fisher, ao corresponder tipo de produto com cadeia de abastecimento ideal. A Figura 5 acima ilustra o modelo referido.

Nesta matriz de Fisher conseguimos ver a separação entre as escolhas possíveis em termos de estratégia de mercado: uma estratégia fisicamente eficiente ou,

por outro lado, uma estratégia sensível ao mercado e bastante capaz de dar uma rápida e pronta resposta ao mercado. A divisão entre produtos, também já mencionada, é claro: produtos funcionais e produtos inovadores. Tal como a *framework* de Lee (ver Figuras 3 e 4) evidenciava, cada tipo de produto tem de estar corretamente correlacionado com uma estratégia apropriada de cadeia de abastecimento para o seu mercado. Neste caso Fisher opta por apenas duas estratégias, uma para cada tipo de produto: produtos funcionais, com produção geralmente a larga escala e procura relativamente previsível necessitam e uma estratégia na cadeia de abastecimento que seja consciente de custos, ou seja, deverá optar-se por uma cadeia de abastecimento fisicamente eficiente. Já no caso de produtos inovadores, cujas oscilações na procura são bastante frequentes, a variedade é relativamente maior e os lotes de produção inferiores, a estratégia a adotar será a de pronta resposta em caso de mudanças inesperadas no mercado. Em ambos os casos se a estratégia adotada foi a oposta à aconselhada então haverá um “*mismatch*”, ou “não corresponde”, ou seja, a estratégia não é a adequada ao tipo de produto referente.

Em (Lee, 2002), a sua *framework* especifica a indústria da moda e direciona-a para uma estratégia também ela de pronta resposta ao mercado, já que o nível de incerteza é todo transferido para o lado a procura, sendo o lado da oferta relativamente estável.

Estratégias que se relacionam com a cadeia de abastecimento podem ser as estratégias de *Push-Pull*, ilustradas na Figura 6.

ESTRATÉGIAS PUSH E PULL

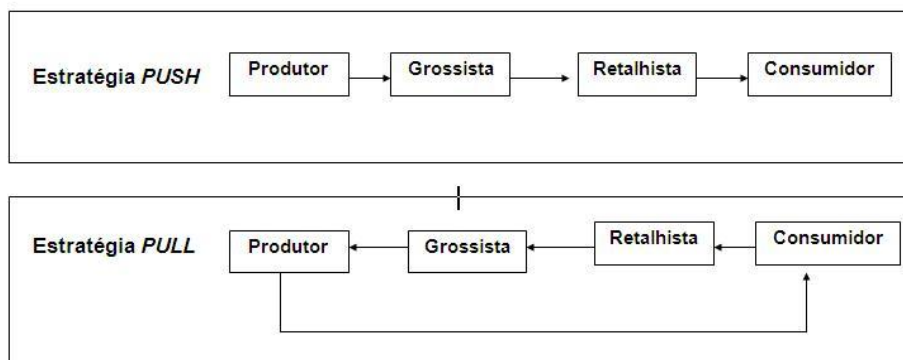


Figura 6: Exemplificação do modo de funcionamento das estratégias *Push-Pull*.

Fonte: <http://portalartigos.com/estrategias-push-e-pull/> (06/04/2014)

A dualidade entre *push* e *pull* pode ser um tanto complexa. A modalidade de *Push* caracteriza-se na origem, pela produção. A produção é realizada à *priori* antecipando necessidades, quantidades e até possíveis comportamentos de mercado. Depois de terminada a produção, cabe ao poder comercial realizar negócios com grossistas e mais tarde deste com retalhistas. Aqui podem ser criados certos incentivos ou impulsos à negociação, como promoções em lote, descontos *rappel*¹² ou atividades de *marketing* do produtor, como a venda pessoal.

De seguida, os revendedores irão ativar manobras de *marketing* comercial, táticas de publicidade, promoções, entre outras. Desta forma a força comercial é que vai “empurrar” a oferta de produção para consumidores finais.

Por outro lado, na estratégia *Pull* é a procura que impulsiona a oferta e sua produção. De acordo com as necessidades de mercado é estimulada a força de produção, de forma a corresponder da melhor forma possível aquilo que realmente o cliente final procura e necessita. Só depois de conciliar necessidades de mercado com a produção, é que se desenvolvem as práticas de venda e

¹² “Desconto que se concede a um cliente por atingir um consumo determinado durante um período de tempo estabelecido. O *rappel* costuma conceder-se em forma de escalado de consumos ou compras aos que corresponde um escalado de descontos.” – Fonte: http://www.carlosmartins.eu/web/index.php?option=com_content&view=article&id=90:o-que-e-o-rapel-comercial&catid=36:gestao-comercial&Itemid=73 (06/04/2014)

revenda comerciais. Assim, em *pull* as necessidades de clientes finais são “puxadas” até à fase e produção, cujo objetivo é ter a oferta o mais congruente possível com a procura.

Esta classificação está diretamente relacionada com os mercados em que se atua. A estratégia *Push* é mais adequada a mercados com uma previsibilidade a longo prazo e com relativa certeza da procura, que geralmente se caracterizam por grandes lotes de produção, e nada ágeis face a uma mudança no mercado. A pronta resposta nestes casos é nula. A estratégia *Pull*, por outro lado, é caracterizada por uma resposta mais rápida para o consumidor. É mais adequada geralmente em mercados cuja imprevisibilidade e incertezas da procura obrigam a medidas, tais como produção em pequenos lotes, grande fluência de informação e *stocks* reduzidos. As mudanças conseguem ser respondidas de forma relativamente célere, já que o principal objetivo é maximizar a capacidade de resposta.

Existem cinco *drivers* ou atividades de desempenho essenciais nas ações a ter numa cadeia de abastecimento:

1. Produção;
2. Inventário;
3. Localização;
4. Transporte;
5. Informação.

A concordância e articulação de todas estas decisões irão posteriormente ser conclusivas de quais as capacidades e a eficiência a atingir numa cadeia de abastecimento de determinada organização. Esta articulação terá como resultado final conseguir competir melhor no seu mercado de atuação, dependendo do seu objetivo: se a estratégia é servir um mercado de massas, e competir base preço, então deverá basear a sua estratégia de abastecimento numa otimização por baixos custos. Caso a organização pretenda servir um

nicho ou determinado segmento de mercado, e competir base em serviço ao consumidor e/ou conveniência, então a sua cadeia será construída com base numa otimização de resposta.

Em todas as escolhas de *drivers* de *performance* existe sempre um *trade-off*, daí a importância em ajustar da melhor forma possível com o mercado a servir, por exemplo: o meio de transporte a escolher pode ser uma decisão um tanto complexa. Entre os dois meios de transporte mais utilizados, transporte aéreo e o transporte marítimo, há diversas considerações a ter em conta, nomeadamente: o transporte aéreo é mais rápido, eliminando o tempo de resposta e incerteza, por outro lado, tem um custo bastante elevado, o que poderá não se ajustar com exigências de custos mais reduzidos. O transporte marítimo é bastante mais lento, aumenta os tempos de resposta consideravelmente e, por isso, aumenta o grau de incerteza, contudo é ainda um meio bastante mais acessível a quem procura uma otimização de custos na cadeia. Sendo assim, o *trade-off* será a rapidez versus custo.

No caso do inventário, haverá sempre uma disputa entre as conhecidas vantagens de economias de escala (custo) e os custos e manutenção de excesso de inventário. Ou o eterno dilema entre a escolha de uma localização que favoreça uma resposta rápida e eficaz ou uma localização que ajude a uma eficiência e custos. Todas estas decisões deverão ser tomadas tendo em conta o que os consumidores desse mercado procuram e o que pretendem, de acordo com as suas necessidades, a elaboração e construção de processos de uma cadeia de abastecimento é biforme, tem de refletir as necessidades e requisitos do mercado, assim como o objetivo e a forma de concretização dessas necessidades pela organização.

Cada mercado ou grupo de consumidores tem um conjunto específico de necessidades. As cadeias de abastecimento que servem diferentes mercados precisam responder eficazmente a estas necessidades. Alguns mercados

procuram e irão pagar por altos níveis de resposta. Outros mercados requerem às suas cadeias de abastecimento um foco mais em eficiência. O efeito final das decisões feitas considerando cada *driver* irá determinar quão bem a cadeia de abastecimento serve o seu mercado e quão rentável é para os seus participantes. (Hugos, 2003)

Um dos principais focos que uma empresa pretende obter com a sua cadeia de abastecimento é a maximização da sua *performance* total. Atualmente o melhor caminho a tomar, numa economia em constante movimentação, é a combinação e um foco nas capacidades internas da organização, com a adição de *outsourcing* no resto dos processos.

No entanto a opção de *outsourcing* nem sempre foi tomada. Certas organizações anteriormente optavam por praticar uma Integração Vertical¹³ de todos os seus processos, para fazer com que toda a sua cadeia de abastecimento fosse interna, como sucedeu com a Ford Motor Company (Hugos, 2003).

O principal objetivo desta integração vertical era usufruir ao máximo das vantagens que economias e escala traziam a uma economia lenta e de massas. Ao contrário de antigamente, o tema “*One-size-fits-all*” está cada vez mais em desuso. A personalização, ao invés da standardização de produtos, toma lugar, e moldar cadeias a diferentes segmentos de consumidores pode ser a resposta para muitas organizações.

Não há tempo nem recursos a serem desperdiçados em executar funções que uma empresa não é especializada em. A globalização, os mercados altamente competitivos e a rápida mudança tecnológica são fatores que tornaram necessária uma mudança no desenvolvimento de cadeias de abastecimento, e na forma em que estas eram pensadas. Um mercado onde múltiplas empresas trabalhem em conjunto, cada uma focando-se nas atividades que pratica melhor (Hugos, 2003) é o cenário ideal na conjuntura complexa atual. Fala-se mesmo da

¹³ Integração total de todos os processos por uma só empresa.

substituição da integração vertical por “integração virtual” (Hugos, 2003). A especialização das empresas, dependendo do mercado, é crucial para conseguir responder eficaz e eficientemente aos seus consumidores. É necessário as empresas avaliarem corretamente aquilo em que são realmente as melhores e aquilo que poderão externalizar.

No geral, tudo se envolve com a verdadeira estratégia e objetivo primordial de uma empresa, cuja cadeia deve refletir.

Para uma organização conseguir escolher a cadeia ideal de acordo com a sua estratégia deve, primeiramente, entender o mercado que serve e posteriormente definir as suas forças ou capacidades centrais (*core competencies*) e definir, assim, o papel que a organização tem ou pode ter a servir o mercado. Por último, deve criar a sua cadeia de abastecimento, de forma a refletir as suas capacidades centrais.

Apenas concentrando-se no que sabe fazer da melhor forma, é que a organização conseguirá atingir o seu sucesso.

Dentro do tema de cadeias de abastecimento podemos ainda sublinhar a importância actual das cadeias de abastecimento globais.

Não é um fator raro que uma empresa deslocalize parte dos seus processos, seja a montante na produção, ou a jusante, no transporte, por exemplo. Ainda assim, uma das práticas mais comuns nas últimas décadas tem sido a deslocalização da produção para países de mão-de-obra barata, na generalidade, países asiáticos. De enfatizar, ainda, a importância que estas cadeias de abastecimento globais têm tido ao nível do desenvolvimento económico e social destes países, outrora países de muito pouco investimento externo e bastante pobres. A deslocalização do trabalho lançou uma era definitiva de crescimento em mercados emergentes. Mais concretamente o norte desindustrializa-se e o sul industrializa-se. (Baldwin, 2012)

Contudo, a globalização de trocas comerciais não é somente explicada pelo recurso à mão-de-obra barata, mas pelo que este trabalho se refere, a discussão sobre este tema não será mais aprofundada. Aliás porque redução de custos é apenas um dos fatores que fazem com que as empresas desloquem os seus processos e decisões. (Grant, 2009)

Um dos grandes fatores impulsionadores deste fenómeno foi, sem dúvida, a globalização. Nos períodos que antecederam a globalização, cada zona fazia a grande parte daquilo que consumia. Após alguns avanços tecnológicos e em transportes, principalmente a pós- Revolução Industrial, a produção e o consumo tornaram-se cada vez mais dispersos espacialmente. As economias de escala e vantagem comparativa fizeram esta separação dar lucro. (Baldwin, 2012)

A redução de custos entre trocas internacionais também ajudou ao fenómeno da globalização, pois consegue-se perceber que à medida que mais desciam os custos de trocas, mais cresciam as trocas internacionais. Os períodos com maiores descidas de custos foram as décadas de setenta e oitenta.

(Baldwin, 2012) afirma que a globalização das trocas comerciais foi um processo que a ICT (*Information and communication technology*) tornou possível e as diferenças salariais tornaram rentável, ou seja, a ICT ou as TIC facilitaram o controlo que reduziu os custos e riscos de combinar a tecnologia e economias desenvolvidas com a força de trabalho de nações em vias de desenvolvimento.

Neste contexto aparece a importância de certos países asiáticos e o seu importante papel ao nível produtivo em cadeias de abastecimento globais. Foi só a partir da década de setenta que a Ásia começa a aparecer neste contexto, no entanto em meados da década e noventa a Ásia é já o principal fornecedor mundial. Neste ponto, (Baldwin, 2012) fala de uma assimetria entre “economias de fábrica” (*“factory economies”*) e “economias-sede” (*“headquarters economies”*).

Concentrando-se atualmente a produção em massa mundial em países asiáticos, a China prevalece como sendo a principal nação fornecedora de vários setores ao nível mundial. Estas “economias de fábrica” percebem a importância do seu papel nestas cadeias de abastecimento globais e, por isso mesmo, muitos destes países asiáticos, caracterizados por economias emergentes, unilateralmente liberalizaram tarifas, abraçaram medidas políticas pro-negócio, e pro-investidor. (Baldwin, 2012)

Esta dessegregação das cadeias vai novamente ao encontro da teoria de especialização de funções e economia de recursos, falada anteriormente em que cada vez mais as organizações pretendem um enfoque naquilo que conseguem fazer de melhor e externalizar outros tipos de processos que não são o seu *core business*, apenas iriam prejudicar quer a eficiência, quer a eficácia, tanto no resultado desses processos, como a própria empresa. As tarefas centrais são essencialmente localizadas em economias-sede, que ganham, assim, em especialização.

Como perspectivas futuras deste tipo de cadeias de abastecimento globais, poderão continuar a assistir-se a mais aumentos nos salários médios em países como a China, o que fará com que novas economias em vias de desenvolvimento apareçam neste cenário, como o Vietname.

Quando estamos a falar de cadeia de abastecimento, não nos podemos esquecer de abordar a temática da cadeia de valor. Com a sua origem no modelo de (Michael Porter, 1997) a cadeia de valor é uma ferramenta utilizada para perceber quais os processos que realmente transferem valor, do ponto de vista do consumidor, a um determinado produto. Como podemos visualizar a partir da Figura 7, o modelo divide atividades primárias e atividades de suporte. No fundo, o modelo engloba nove atividades geradoras de valor, das quais cinco são atividades primárias e quatro são de atividades de suporte. As atividades primárias são cruciais para uma boa fundamentação do valor de um

determinado produto ou serviço. Mais tarde, será esse conjunto de processos que transformará e diferenciará o produto da sua concorrência e que atribuirá uma vantagem competitiva a uma empresa.

As atividades primárias englobam desde a gestão das operações iniciais em termos de fornecimento, até serviços, é um processo que permite ao negócio manter o seu valor. (Gustafson *et al.*, 2004)

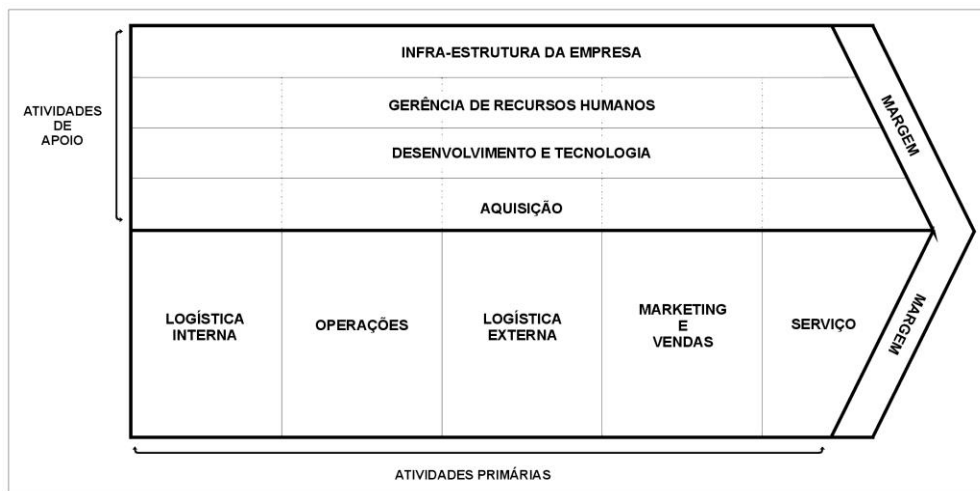


Figura 7: Modelo da Cadeia de Valor, por Michael Porter (1985).

Fonte: <http://dc648.4shared.com/doc/6czNZnjC/preview.html> (06/04/2014)

Dentro destas atividades geradoras de valor, Porter define ainda certas ligações entre a cadeia de valor de uma empresa relativamente às suas atividades de valor. Estas ligações são relações entre a forma como uma atividade de valor é desempenhada e o custo ou desempenho de outra. (Porter, 1998)

É a partir destas ligações que uma empresa consegue obter uma vantagem competitiva, através de duas formas possíveis: otimização e coordenação. Segundo (Gustafson, *et al.*, 2004) afirmam, é importante que uma empresa otimize ligações refletindo a sua estratégia para que consigam obter uma vantagem competitiva.

Além disso, a coordenação de atividades será tão mais eficiente quanto mais conseguir reduzir custos.

Estas ligações, como Porter defende, não existem só dentro da cadeia de valor de uma empresa mas entre a cadeia de uma empresa e cadeia de valor de fornecedores e canais. (Porter, 1998)

As tendências mundiais ao nível empresarial vão variando conforme épocas e novos desafios surgem.

Os desafios ao nível organizacional são diversos, nomeadamente: (Simichi-Levi, 2011)

- O grande aumento de mudança das expectativas dos consumidores;
- Cadeias de abastecimento globais fazem aumentar o *lead time*;
- O aumento dos custos em mão-de-obra em países e vias de desenvolvimento;
- Mudanças nos custos de logística;
- Aumento dos riscos;
- Importância da sustentabilidade;
- Nível de incerteza sem precedentes.

O mercado está cada vez mais dinâmico e volátil, o que sublinha a necessidade de uma cadeia de abastecimento que seja flexível e capaz de se adaptar a esta nova realidade de complexidade.

3.2 Cadeia de abastecimento: *fashion retail*

Focando agora no setor de mercado de *fashion retail*, também conhecido como *fast fashion* iremos analisar quais as especificidades deste mercado em termos de gestão da sua cadeia de abastecimento e seus processos.

Para o setor de moda, estas cadeias têm especificidades que merecem ser tomadas em conta, segundo (Gustafson *et al.*, 2004):

- Curtos ciclos de vida: o produto é de curta duração e o período de vendas é breve e sazonal (apenas alguns meses ou semanas).
- Alta volatilidade: a procura é raramente estável ou linear e pode ser influenciada por fatores como o tempo ou ídolos (ex: jogadores, estrelas *pop*).
- Baixa previsibilidade: devido à alta volatilidade a procura é muito difícil de prever.
- Altas compras por impulso: o consumidor faz decisões de compra quando ele ou ela são confrontados com o produto ao ponto de comprar (Christopher *et al.*, 2004)

Valor do Cliente e Estratégia das Operações

<u>Proposta de Valor para o Cliente</u>	<u>Exemplo</u>	<u>Estratégia das Operações</u>
Conteúdo <i>high-fashion</i> a preço razoável	Zara	Velocidade ao Mercado
Preços baixos diariamente	Wal-Mart	Custo Eficiente
Seleção de produtos e disponibilidade	Amazon	Conclusão da encomenda de forma eficiente e confiável
Inovação do produto	Apple	Eficiência através de manufatura e logística em <i>outsourcing</i>
Experiência do consumidor	Dell Direct	Responsível através de "configuração por ordem"

Figura 8: Esquematização entre proposta de valor e estratégias nas operações.

Adaptado

de:

Fonte: <http://www.enfasis.com/Presentaciones/SIML/2011/Seminario/1DavidSimchiLevi.pdf>

(29/03/2014)

Cada proposta de valor tem uma correspondência na estratégia adotada das operações mais adequada (Figura 8).

A visualização de uma cadeia e abastecimento tem de abranger o todo, desde a proposta de valor para o consumidor, até à escolha de fornecedores e meios de transporte. Por isso mesmo é que a articulação de todos os procedimentos dentro de um meio organizacional é crucial, qualquer decisão pode interferir com a proposta de valor a apresentar ao cliente final.

Com certas diferenças dos restantes tipos de cadeias de outros setores, no mercado do *fashion retail* o tempo torna-se um importante fator-chave. Gamas de produto necessitam ser “revigoradas” muito frequentemente, devido às várias estações com que uma empresa neste negócio é confrontada. (Christopher *et al.*, 2004)

Ao contrário do aplicável aos produtos funcionais (“*Functional products*”), como já referido no tema anterior, no mercado de *fast fashion* os artigos têm uma procura imprevisível, círculos de vida curtos e alta variedade de produto. De acordo com esta matriz de (Fisher, 1997) o ideal seria uma cadeia sensível ao mercado, dando especial enfoque a rapidez e flexibilidade. Para (Fisher, 1997) e (Christopher, 2000) há três características num mercado que são críticas e tornam essencial uma resposta ágil e *lean*: variedade, variabilidade (ou previsibilidade) e volume.

Variedade/ Variabilidade	<u>Alta</u>	ÀGIL	
	<u>Baixa</u>		LEAN
		<u>Baixo</u>	<u>Alto</u>
		Volume	

Figura 9: Adaptado de: Matriz de Christopher: *Lean or agile*.

A Figura 9 revela o modelo de Christopher que espelha a decisão entre *lean* e ágil.

Ser *lean* é ser eficiente no grau máximo possível. Aproveitamento de recursos, eficiências de custos e processos, são algumas das características da filosofia de *lean thinking*.

Enquanto que a agilidade é precisa em ambientes menos previsíveis onde a procura é volátil e a exigência de variedade é alta, o aspeto *lean* funciona melhor em alto volume, baixa variedade e ambientes previsíveis. (Gustafson *et al.*, 2004)

Novamente para o caso em específico do setor de *fast fashion* a variedade de artigos é alta, enquanto que o volume se mantém baixo. A decisão a tomar seria, então, optar uma cadeia de abastecimento ágil neste setor.

Em resultado e uma boa articulação de estratégia e tipo de mercado, a melhor cadeia de abastecimento identifica mudanças estruturais, muitas vezes antes das mesmas ocorrerem, ao captar os últimos dados disponíveis, ao filtrar o ruído, e ao rastrear padrões-chave. (Lee, 2004)

3.3 Fator *Lead time* em *fashion retail*

Segundo (Simchi-Levi, 2011), o panorama empresarial enfrenta certos desafios, nomeadamente que as cadeias de abastecimento globais trazem acarretam consigo maiores *lead time*.

Entende-se por *lead time* a junção de todos os tempos dentro do circuito de uma cadeia de abastecimento.

Leadtime é definido como o tempo que um departamento de produção precisa entre aceitar a encomenda e completá-la. *Leadtime* é visto como um acordo entre o departamento de produção e o de logística de uma empresa. (Wouters, 1991)

Novamente um estudo aprofundado do setor torna-se necessário.

O fator tempo é crucial para uma cadeia de abastecimento bem gerida e bem articulada, principalmente no setor de *fashion retail*. Caracterizado por uma alta rotatividade e volatilidade de produtos, este setor é particularmente propício a novos desafios para diminuir *lead times* e, por isso, diminuindo tempos de resposta.

Como observamos na Figura 8, Simchi-Levi escolheu como exemplo de uma proposta de valor que incide em novidades a par das tendências de moda mundiais a um preço relativamente razoável. Para esta proposta de valor a estratégia de operações a adotar será, como aliás sucede, uma rapidez nos processos e alta capacidade de resposta face a mudanças.

Embora os propósitos de uma cadeia de abastecimento possam ser variados, conforme o seu objetivo de atuação, existirá sempre um objetivo comum a todas as cadeias no mercado de *fast fashion* na sua gestão: Aumentar o rendimento enquanto simultaneamente se reduzem ambos o inventário e despesas operacionais. (Goldratt, 1984)

Quando focamos a análise neste setor, é inevitável a necessidade de abordar o exemplo de uma das empresas mais pioneiras em gestão de *lead times* e em tornar a redução dos mesmos numa forte vantagem competitiva: a Zara.

A Zara, não sendo caso único no setor, foi, no entanto, uma das primeiras empresas do setor a aprofundar o fator tempo de forma a conseguir obter uma vantagem competitiva. Atualmente é ainda caso de estudo a este nível, mantendo-se sempre na vanguarda ao nível de redução de tempos e reação a vendas.

Em termos práticos, a Zara consegue colocar artigos em lojas apenas quinze dias depois do seu desenvolvimento (UCLA, 2011)

Tal como outras empresas do setor, a Zara dá especial relevância ao seu departamento comercial, que engloba *designers*, gestores de mercado e compradores.

A cadeia de abastecimento da Zara caracteriza-se essencialmente pela pronta resposta a repentinas mudanças no comportamento dos consumidores: caso a previsão de vendas se revele errada, a cadeia de abastecimento está de tal forma articulada que a Zara conseguirá corresponder com prontidão a essas mudanças não previstas – o que no setor, como já foi referido, é bastante comum.

Todos os participantes da cadeia têm de estar sincronizados e a fluidez de comunicação interna é crucial. Desde *managers* de loja, a fornecedores, passando também pelos compradores nas estruturas centrais, todos estão interligados. Dados de mercados são periodicamente transmitidos pelos gestores de loja.

Ao nível da produção, a Inditex, grupo ao qual a Zara pertence, tem vindo a realizar uma Integração Vertical, possuindo atualmente 40% das suas fábricas fornecedoras com 22 fábricas dedicadas exclusivamente a produção da Zara. Os 60% restantes de produção, espalham-se por mais de 260 fábricas fornecedoras. Esta enorme dispersão em número de fornecedores tem como principal objetivo diminuir a dependência face a fornecedores individuais e também conseguir a máxima pronta resposta dos mesmos. Em termos de peso individual na produção total da Zara cada fornecedor não conta mais de 4%. (Gustafson *et al.*, 2004) Um procedimento contrário às tendências maioritárias do setor, mencionadas antes, de maior aposta em produção em *outsourcing*.

Além disso, o processo de diferenciação de produtos é adiado ao máximo¹⁴ para conseguir assim responder a necessidades concretas de mercado, principalmente ao nível das cores, devido à oscilação de preferências a meio da estação. Esta estratégia designa-se de *Postponement*, que consiste no adiamento de certos procedimentos e operações, de forma a minimizar riscos e aumentar a assertividade das opções tomadas mais tardiamente. A Figura 10 apresenta as razões gerais para um adiamento da diferenciação.

¹⁴ A Zara compra a maior parte dos seus artigos não-tingidos, para mais tarde realizar o tingimento de acordo com as preferências de mercado.

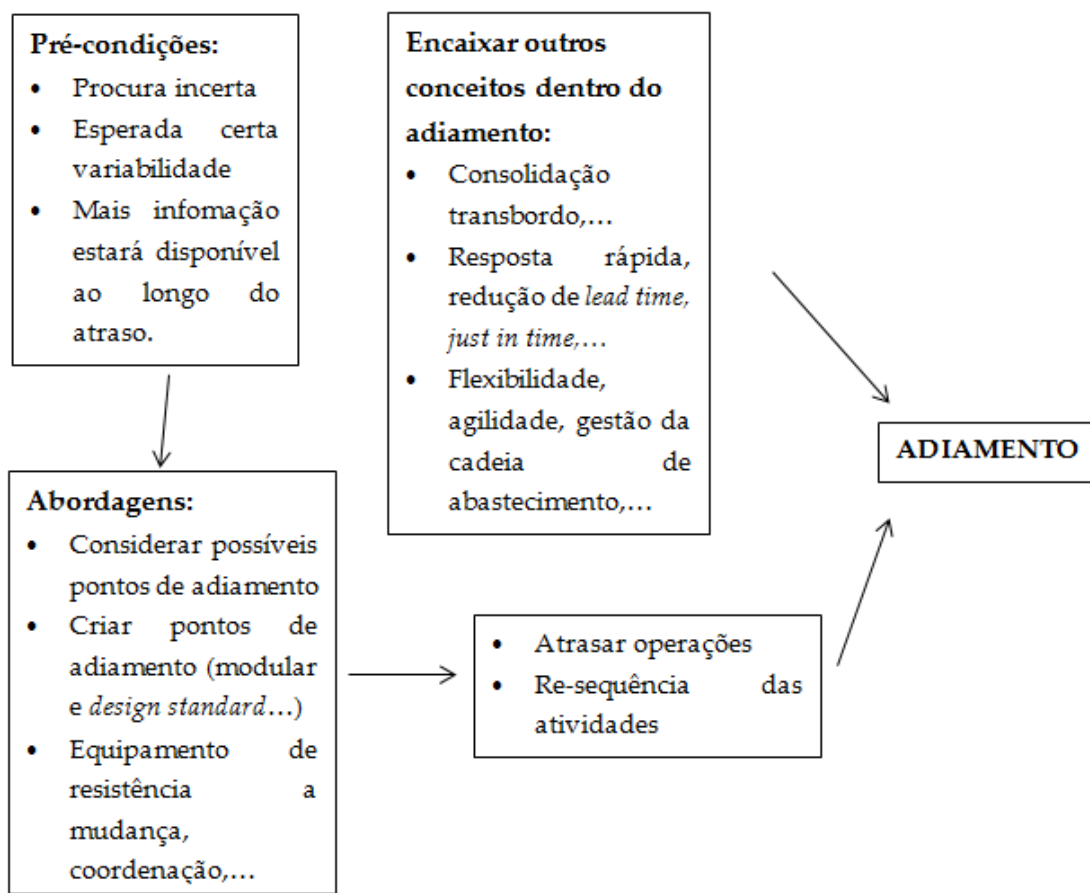


Figura 10: Configuração e uma estratégia e *postponement*.

Adaptado de: Fonte:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849540&show=html>

Em termos de concentração de fornecedores, 70% da sua produção em *outsourcing* localiza-se maioritariamente em Portugal e em Espanha, o resto é maioritariamente na Ásia. Os produtos básicos, presentes em todas as estações produzem-se na totalidade na Ásia, devido ao baixo custo de produção e a exigência de qualidade neste tipo de produtos não ser primordial.

Os níveis de inventário são bastante baixos, assim como os lotes de produção são também mantidos a um número bastante reduzido, para prevenir quer custos de inventário excessivo ou de excesso de produção. Assim, a estratégia da Zara em resposta rápida e flexibilidade da sua cadeia e abastecimento, é apenas conseguida devido à adoção de uma gestão *Just In Time* (JIT). O

propósito da gestão JIT é eliminar fontes de desperdício de manufatura por produzir a parte certa no sítio certo no tempo correto, o que melhora os lucros e o retorno no investimento por reduzir níveis de inventário adicionando benefícios tais como melhorar a qualidade do produto e reduzir outros custos. (Gustafson *et al.*, 2004)

Outro tipo de estratégia adotada é a *Pull Strategy*, a Zara, em gestão da cadeia de abastecimento e gestão de inventário, literalmente “puxa” as tendências de mercado para os seus *designs*, fazendo com que esteja o mais de acordo com as tendências atuais de mercado quanto possível (cf. Anexo XVI).

A Zara adota assim um *mix* de estratégia *Push-Pull*, já que as encomendas são geradas em loja, com base em dados da procura obtidos em pontos de venda¹⁵ e daí seguem para a sede central e daí para os fornecedores para serem executadas. No entanto, a fase de produção e compra de materiais (*procurement*) mantem-se *standard* ao longo das coleção, ajudando nesta etapa a adoção e uma estratégia de adiamento na diferenciação.

Em suma, há três características que tornam a cadeia de abastecimento da Zara única: (CMUSCM, 2014)

- A estratégia *Pull*, que ajuda a uma rápida e correta resposta ao mercado e suas necessidades;
- A comunicação interna é fluída e periódica, com sistemas de tecnologia de ponta;
- Baixos níveis de lotes de produção e baixo nível de inventário – para melhor conseguir ajustar a variações na procura.

Após o estudo aprofundado dos principais temas em foco para o desenvolver deste trabalho, incluindo o estudo de um exemplo relativamente aproximado ao caso da Parfois, o da Zara, quer a nível de mercado, quer a nível de

¹⁵ *Point-of sales terminals*.

estratégia, passaremos agora para o Capítulo 3 deste trabalho, que terá como função o estudo de tempos na cadeia de abastecimento da Parfois.

Capítulo 4

Circuito de compras da Parfois

4.1 Caracterização do estado atual do circuito de compras

Como já anteriormente foi mencionado, a Parfois é uma empresa de origem nacional caracterizada pela prática de *outsourcing* - transferência para fabricantes externos de toda a sua produção. Sendo uma empresa inserida no setor de atividade de acessórios de moda, a rotatividade, o curto ciclo de vida deste tipos de produtos e a rapidez e fugacidade exigida pelo setor, tornam crucial uma boa e eficiente gestão de toda a sua cadeia de valor. Tendo 100% da sua produção em *outsourcing*, a circulação de informação entre fornecedores e empresa deve ser fluente e considerada uma necessidade diária neste tipo de relação.

Apesar de começarem a aparecer novas tendências neste setor ao nível de escolha de países fornecedores, a Parfois mantém-se ainda hoje quase exclusivamente dependente de um só país fornecedor: a China.

Esta escolha reflete, sobretudo os benefícios ao nível da tradição em produção do país. Países asiáticos têm já fortes capacidades de produção, como economias de escala, um *know-how* específico e boas redes de infra-estruturas, como por exemplo, ao nível do transporte da produção, com portos marítimos já preparados para embarcar grandes quantidades de produção. A mão-de-obra comparativamente mais barata relativamente a outros países também constitui uma vantagem competitiva da China em específico perante outros países fornecedores como Turquia; Itália ou Singapura (cf. Anexo XVII).

No entanto, existem novas tendências que surgem no sector, a aposta cada vez mais em novos países fornecedores, direcionando a sua produção cada vez menos para países que, como a China, assistem a aumentos e custos e salários

com implicações nos custos de produção. Este fenómeno justifica-se essencialmente pelo facto de que a China, com o protagonismo de maior país produtor e fornecedor ao longo das últimas décadas, assistiu a um crescendo a o nível económico, o que fez com que a situação salarial beneficiasse de um aumento. Deste modo, e também de forma a diminuir os riscos de produção, não dependendo de apenas um país fornecedor, outras marcas, do mesmo sector, não abandonando, contudo, definitivamente o mercado fornecedor chinês, têm estendido a sua produção a outros países asiáticos com menor crescimento económico, proporcionando custos de produção mais baixos e, conseqüentemente, maior margem às empresas. Ainda assim, a distância continua a ser um ponto negativo, principalmente neste setor. O investimento centra-se sobretudo em aberturas de loja em países europeus ou em economias emergentes, como é o caso dos países da América Latina. Contribuindo para maiores *lead time*, os processos que deveriam obedecer a uma resposta efémera e reativa de mercado, nem sempre conseguem fazer com que a cadeia de abastecimento seja ágil e flexível a uma conduta de mercado mais rotativa e esporádica. As empresas do sector têm de preparar as novas coleções com meses de antecedência, prevendo a procura e possíveis reações à mesma, em termos de variedade e volume, o que muito frequentemente tem desenvolvido uma muito fraca resposta a novas direções de exigências de mercado, durante essas mesmas coleções.

Imaginemos uma forte procura de uma determinada carteira Parfois, muito maior do que a prevista anteriormente à coleção exposta em loja e, por isso, com *stock* não suficiente. A encomenda, compra, produção e transporte dessa mesma carteira, iria fazer com que apenas pudesse voltar a estar exposta em loja num prazo não inferior a dois meses, o que não só não revela a agilidade e flexibilidade da cadeia de abastecimento ao moldar-se a novas tendências da procura de mercado, como também contribui para a perda de vendas e, não

menos frequente, custos de *stock*, devido a uma resposta tardia e não reativa, e perda de margem, quando posteriormente é colocada em saldos ou em lojas *outlet*, pós-estação.

Assim, estes são os principais entraves e pontes negativos da forte dependência de países fornecedores, como a China.

Contudo, a transição de fornecedores nem sempre é fácil ou eficaz, sendo necessário um estudo aprofundado do estado dos processos que a empresa leva a cabo atualmente e, ao mesmo tempo, tentar analisar a viabilidade de uma possível transferência de produção para novos e mais apelativos países fornecedores.

A Parfois tem atualmente (2013) cerca de 75% da sua produção exclusivamente na China, sendo que é o único país fornecedor comum a todas as categorias de produto – ver Gráfico 8. Se compararmos a situação atual com o ano anterior, 2012, vemos (Gráfico 7) uma drástica redução de encomendas a fornecedores portugueses. Esta situação justifica-se pelo facto de ter existido um corte de SKU's (referências) na gama de bijuteria e acessórios de cabelo, únicas categorias com fornecedores em Portugal, e um acréscimo de SKU's à categoria de carteiras, a categoria mais vendida da Parfois, e com quase 97% da sua produção na China¹⁶.

¹⁶ Denote-se que Hong-Kong faz parte da China, no entanto o sistema de dados da empresa tem uma separação entre os dois.

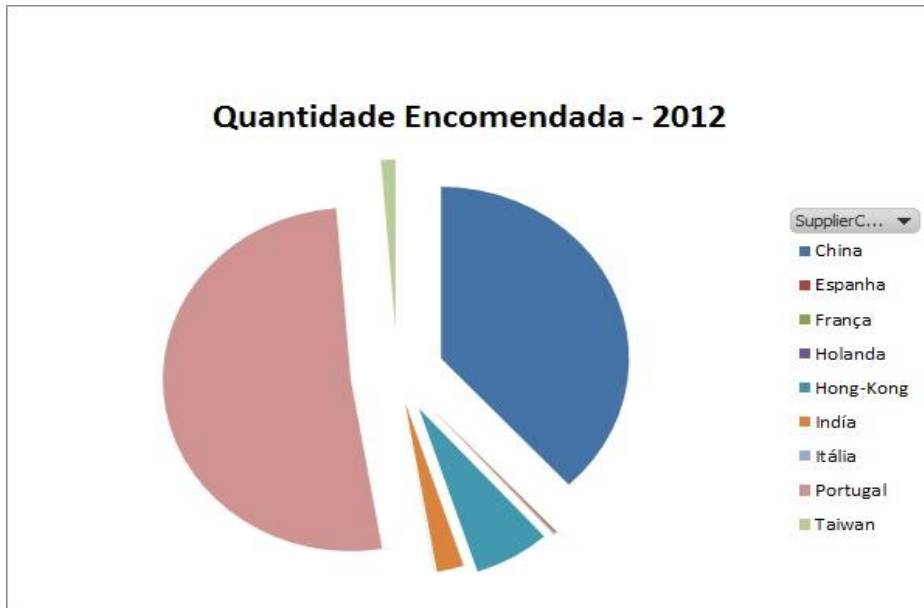


Gráfico 7: Quantidade encomendada aos diferentes países fornecedores da Parfois – situação referente a 2012.

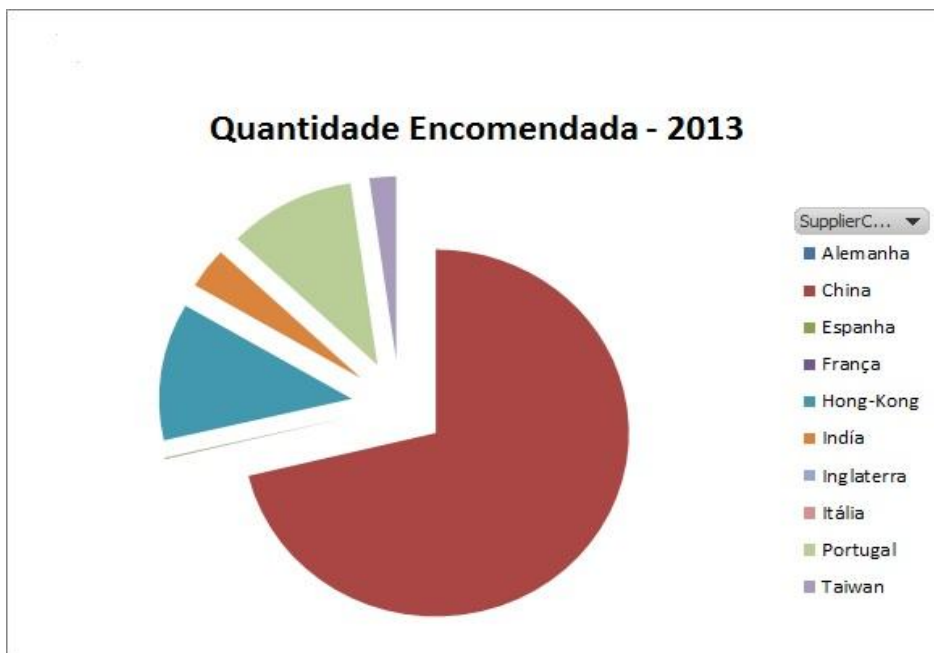


Gráfico 8: Quantidade encomendada aos diferentes países fornecedores da Parfois – situação referente a 2013.

O principal inconveniente é o tempo de reação, principalmente devido ao tempo de transporte necessário: 40 dias em modo marítimo. Existe ainda a opção de transporte aéreo, que demora apenas 3 dias, contudo o custo é

demasiado elevado em produtos mais pesados ou com muito volume, já que ocupam muito espaço, o que elimina bastante a margem da empresa. Mesmo assim, a Parfois dá preferência a uma pronta resposta, em prol da satisfação das necessidades dos seus clientes que procuram uma resposta imediata, sacrificando um pouco a sua margem, devido ao aumento de custos. Esta situação de redefinição de prioridades apenas se verificou no ano de 2013, sendo que em 2012 a situação invertia-se, como podemos verificar nos Gráficos 9 e 10, representados abaixo:



Gráfico 9 e 10: Distribuição de encomendas por meio de transporte – situação referente ao ano de 2012 e 2013, respetivamente.

Apesar de se tratar de um breve desvio, conseguimos denotar a orientação atual da Parfois: resposta imediata de acordo com as necessidades dos seus consumidores, o que pode contribuir para a satisfação e fidelização dos mesmos. Como podemos verificar pelos Gráficos 9 e 10, representados acima, houve um pequeno acréscimo de encomendas por modo de avião, o que apesar de representar um aumento significativo de custos, permitiu uma pronta resposta aos consumidores.

De notar ainda que a Parfois, e outras empresas no mesmo setor da moda, dependem quase exclusivamente de compras por impulso e caso tarde a corresponder com pronta resposta de produtos aos seus clientes, estes, muito

provavelmente irão prosseguir a sua compra noutra empresa ou marca, já que não é perceptível ao consumidor médio nenhuma diferenciação de produto.

Exatamente por esse mesmo motivo, a Parfois vê a importância de colocar as exigências dos consumidores em primeiro lugar, pois sabem que futuramente o aumento de volume de vendas, por clientes já fidelizados, irá compensar a perda de margem ao nível unitário.

Perante a situação atual, os pontos menos favoráveis a esta escolha de fornecedor são, essencialmente:

- ✓ A longa distância entre fornecedor e mercado de atuação, o que leva a tempos médios mais longos – média de 40 dias;
- ✓ Alguns fornecedores chineses começam já a ter disposições próprias nos processos e etapas que executam, fazendo com que, em certos aspetos, a empresa tenha de concordar com os parâmetros escolhidos pelo fornecedor. Exemplo: O processo normal de compra de artigos é: 1) Envio do desenho; 2) Primeira Amostra; 3) Formulação da encomenda; 4) Amostra de pré-produção (CFM¹⁷) e 5) Amostra de produção. No entanto, devido aos longos anos da relação entre a Parfois e certos fornecedores chineses, estes têm certa liberdade de enviar ou não certas amostras, como a CFM ou em casos de *“repeat orders”*, a totalidade das mesmas que em muitas gamas, na maioria dos casos, nem chega a ser enviada. Isto leva a que, por vezes, quando o produto final chega ao centro de qualidade da sede nem sempre esteja de acordo com as especificidades exigidas, criando prejuízos e acumulação de produto *“inútil”*. Também sucede frequentemente enviarem amostras de uma referência apenas numa só cor, quando teoricamente todas as amostras de todas as referências-cor são obrigatórias.

Sublinhando o facto de que a Parfois tem uma estratégia em que a qualidade em pequenos pormenores é delicada, a área da qualidade é bastante criteriosa.

¹⁷ Nome técnico, internacionalmente utilizado para designar as amostras de pré-produção – *confirmation samples*.

Problemas como um tom de cor levemente diferente, fazem com que vários artigos sejam descontinuados, apenas no final do processo, já depois de efetuada a compra de certa quantidade e recebido o produto final. Estes artigos, apesar de já terem efetuado todo o percurso desde de desenvolvimento até ao armazém apenas não seguem para loja.

O facto da empresa deslocar toda a sua produção para entidades externas à mesma (*outsourcing*), faz com que seja necessário um acompanhamento, praticamente diário dos processos na origem. Para esse efeito, existe uma equipa Parfois na China, com colaboradores das áreas da qualidade, negociação e compradoras. Tal situação aumenta, conseqüentemente os custos de *outsourcing*, pois exige praticamente a existência de duas equipas de acompanhamento de produção: a sede e origem.

Não menos importante, será relatar o inconveniente do Chinese New Year em todo o processo de produção. Tanto os portos marítimos, como os aéreos, assim como todas as fábricas dos fornecedores estão completamente fechados durante praticamente um mês completo (21 de janeiro a 28 de fevereiro, em 2014). Esta situação faz com que se antecipem ao máximo as encomendas, tentando prever este atraso. Sendo esta a altura de mudança e transição de coleção de *Fall-Winter* 2013 (FW13) para *Spring-Summer* 2014 (SS14), os processos tornam-se muito mais longos, com um enorme tempo de espera. Inclusive, o Departamento de Compras reduz drasticamente o volume das suas tarefas.

Tal situação fez com que, especificamente em 2014, se tentasse transferir uma pequena parte da produção nesta época, de certas categorias de produto para *sourcing* na Índia, como em forma de teste, como podemos observar pelas proporções dadas pelo Gráfico 11:

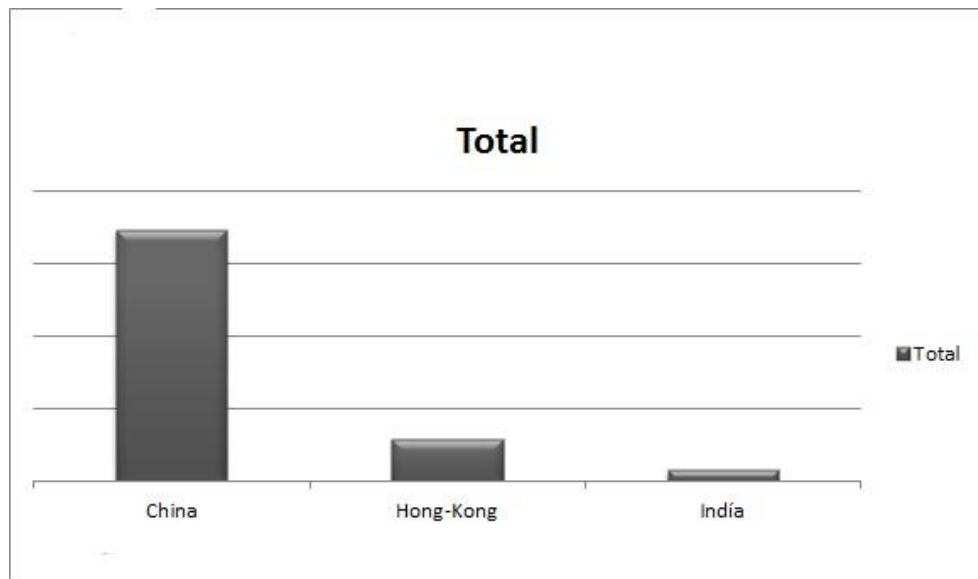


Gráfico 11: Quantidade encomendada, distribuída pelos três maiores fornecedores da Parfois (em milhares de unidades) – remetente ao ano de 2013.

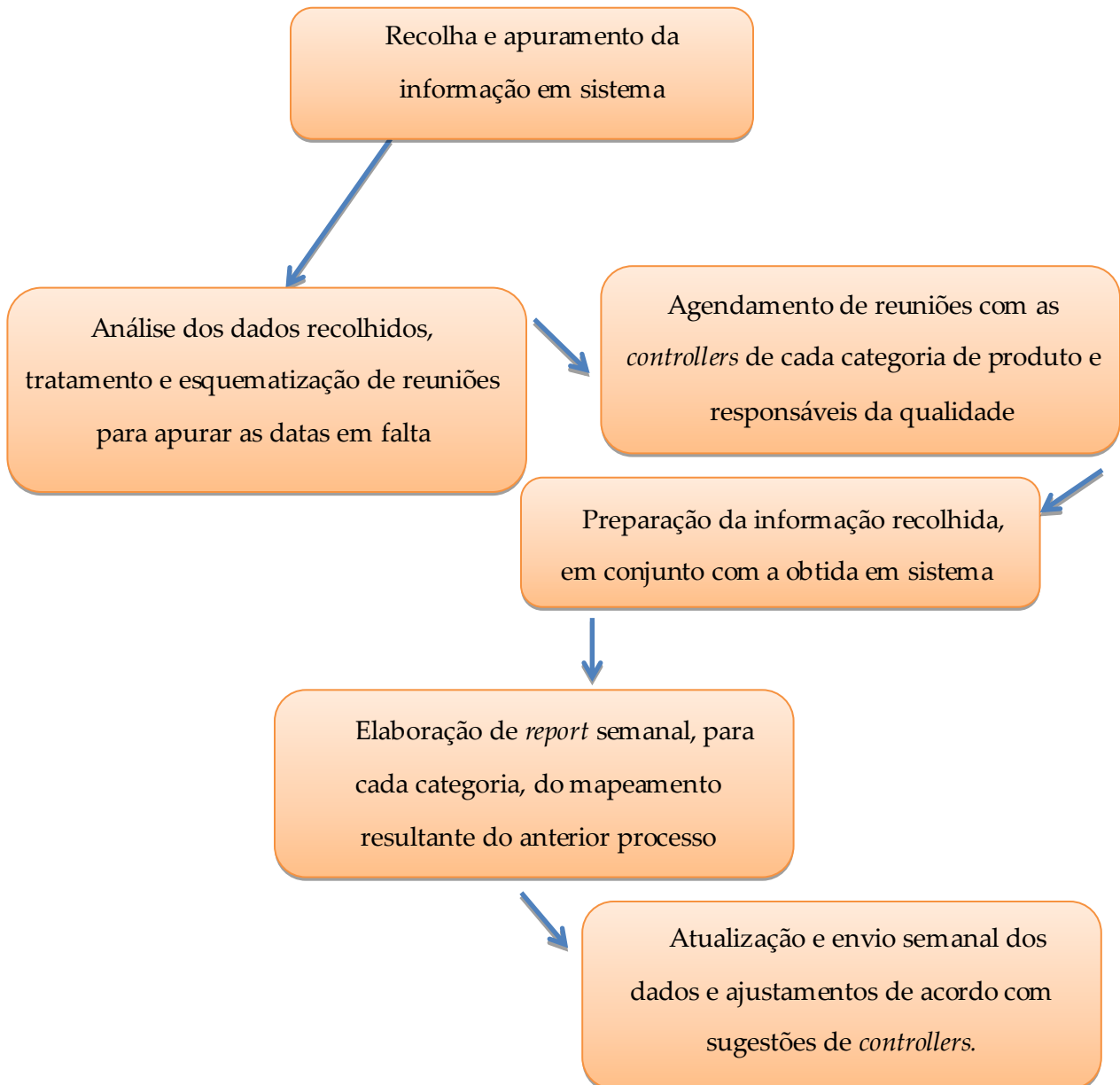
4.1.1: Problema e objetivo do projeto:

Os problemas expostos acima tornam necessária uma análise e avaliação dos processos sobre como está verdadeiramente, e sob provas concretas, a situação no circuito de compras da Parfois.

Como não existe atualmente na empresa um mapa que detalha concretamente todos os processos e seus tempos médios, desde o desenvolvimento à chegada do artigo às lojas, foi-me proposto analisar a situação. Para esse efeito, foi necessária uma recolha de informação pormenorizada e individual, já que em sistema não existem datas, encontrando-se, no fundo, todo o processo um pouco desorganizado ou descontrolado, pelo menos com uma visão global de todos os procedimentos.

O principal objetivo na empresa seria averiguar quais os processos que estão datados em sistema e apurar, manualmente, através de entrevistas com as *controllers*, os restantes, de forma a construir um mapa de macro visão dos processos de cada categoria de produto e seu *Lead Time*.

A realização de um *report* semanal com as principais estatísticas e dados-chave será também realizado, de forma a seguir uma orientação de circulação interna da informação, para que, de forma pró-ativa, de faça uso dessa mesma informação, tanto em revisão de processos, como também possíveis melhorias. Resumidamente, todo o processo de estágio se resume ao esquema abaixo indicado, para uma melhor percepção visual:



4.2 O Projeto:

4.2.1: Recolha de informação:

Ao longo do primeiro mês foram agendadas reuniões com diversos colaboradores responsáveis, nomeadamente:

- Magda Figueirinhas (*Controler* das categorias de produto de carteiras, carteiras-noite, carteiras-festa, viagem e porta-moedas);
- Inês Silva (*Controller e Business Analyst* das categorias de produto de carteiras, carteiras-noite, carteiras-festa, viagem e porta-moedas);
- Sónia Ribeiro (Técnica de qualidade, controlo de amostras e inspeção de produto das categorias de carteiras, porta-moedas e viagem);
- Miguel Tora (Técnico de qualidade, controlo de amostras e inspeção de produto das categorias de carteiras, carteiras-noite, carteiras-festa e porta-moedas);
- Norberto Bessa (Diretor da Logística).

Estas reuniões tinham como principais objetivos o entendimento da ordem de todos os processos nesta categoria de produto, o que também se generalizaria às restantes categorias.

Assim sendo, após a primeira reunião com o orientador de estágio na empresa, Juan Redondo, Diretor do Departamento de Compras, segui as orientações dadas pelo mesmo. Primeiramente seria necessário reunir toda a informação, o que iria demorar certo tempo. Segundo o orientador, a primeira categoria a entrar no projeto seria a do *core business* da empresa: a categoria das carteiras, e, seguida a de calçado e, por último a de carteiras de festa e noite.

Em primeiro lugar, foram dadas as informações gerais sobre os colaboradores da categoria de carteiras e suas funções gerais. De seguida, foram reveladas informações mais específicas de cada processo, inclusive tempos médios de processo a processo, requisitos em cada processo, principais problemas,...

Nesta categoria existem duas compradoras. O âmbito de atuação destas duas compradoras resume-se graficamente no esquema abaixo (Figura 11).

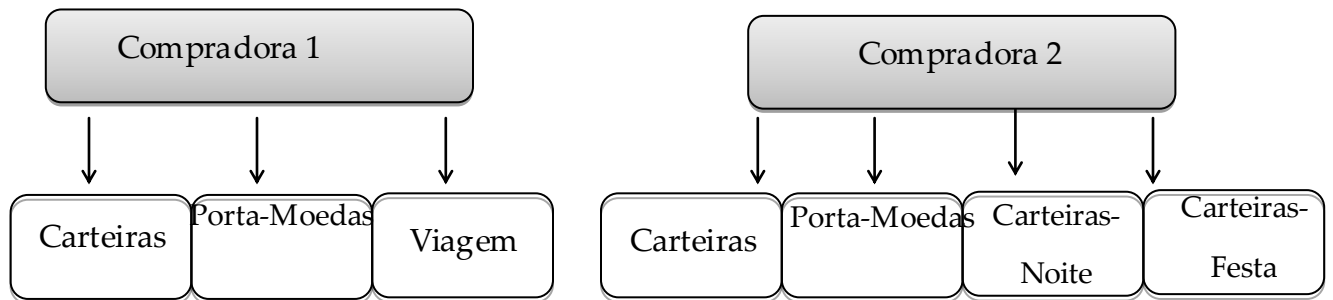


Figura 11: Distribuição do âmbito de compra de cada compradora por categoria de produto.

Para cada uma das compradoras há um técnico de qualidade.

O encadeamento de todos os processos, até à chegada da mercadoria, assim como a menção de possíveis pontos de falha em cada um dos processos foi também analisado, esmiuçando todas as possíveis alternativas, os processos com tempo de espera e qual a sequência entre os mesmos – tudo isto foi, também, revelado ao longo deste mês de reuniões intensivas com os responsáveis e pode ser visualizado abaixo:

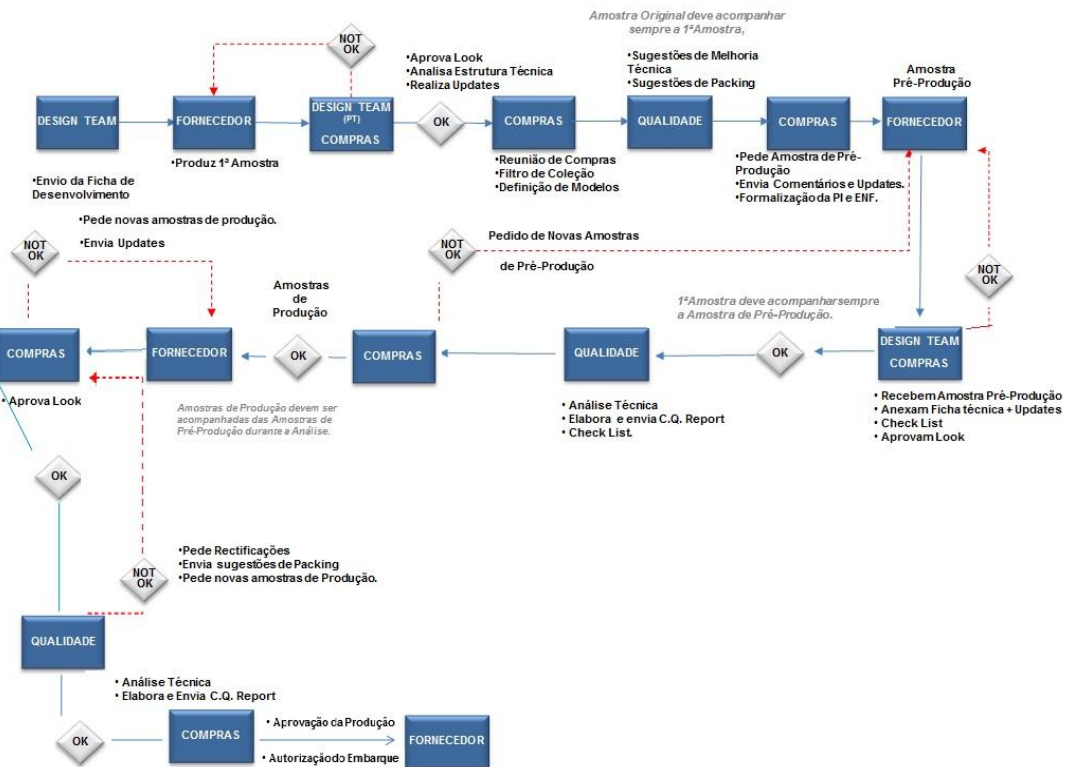


Figura 12: *Blueprint* de processos no desenvolvimento compra, produção e controlo de qualidade na categoria de carteiras.

Como podemos verifica pela imagem acima apresentada (Figura 13¹⁸), desde início há vários processos que têm elevados períodos de espera, principalmente no referente a aprovação de amostras, sendo que muito pouco ou mesmo nenhum controlo é feito neste tipo de situações, o caso da reunião de compra, por exemplo, processo que se situa depois do recebimento da primeira amostra e antes da encomenda e controlo de qualidade desse mesmo artigo.

A partir do momento em que chega a primeira amostra não há qualquer rastreamento de quanto demora a dar-se, realmente a reunião de compra, que exige a presença da própria administradora. A informação da chegada da amostra é desde logo comunicada a todos intervenientes de tal reunião, no entanto a incompatibilidade de horários e a espera de chegada de mais artigos que justifiquem uma reunião obriga a que, muitas vezes, as amostras fiquem

¹⁸ *Blueprint* realizado pelo Departamento de Qualidade da empresa.

em média, cerca de um mês à espera da reunião de aprovação. Sendo que o controlo de qualidade apenas entra em funções depois de comprado o artigo, todo o processo fica, por isso, parado. Estes “tempos mortos” contribuirão, conseqüentemente, para atrasos e grande acumulação de artigos pendentes de aprovação.

Outro ponto crítico desde logo a analisar, depois da informação recolhida com os responsáveis da qualidade, é o facto de haver muitos artigos que necessitam até uma sexta CFM, devido a problemas de qualidade.

No entanto, depois de uma exaustiva análise das informações recolhidas ao longo de reuniões, concluiu-se que a informação disponível nos sistemas de cubos¹⁹ da Parfois, neste caso as datas, adicionado à informação recolhida pessoalmente, não revelam todos os processos na íntegra. Apesar desta limitação, foi possível reunir todos os tempos médios de todos os processos desta categoria, desde o desenvolvimento até à data de chegada de produto.

O caminho mais crítico de todo o processo, numa visão macro, inicia-se com o desenvolvimento e termina na amostra de produção. De facto, todo este caminho é tanto mais crítico que a informação de todas as datas deste processo não está em qualquer base de dados, frequentemente utilizada em controlos de gestão, mas sim em documentos soltos em *excel*, preenchidos manualmente e sem qualquer controlo.

Por exemplo, o preenchimento da ficha de desenvolvimentos de carteiras não continha contém toda a informação atualizada, o que dificultou bastante o processo de recolha de todas as datas de todo o processo. A verificação desta informação foi feita por diversas vezes, e havendo falta de qualquer data, informando a entidade responsável pelo documento e era necessário ir verificar *e-mail* a *e-mail* qual a data em que enviaram a ficha de desenvolvimento ao fornecedor. Esta situação atrasou um pouco o projeto ao longo do tempo.

¹⁹ Sistema de base de dados interno da empresa.

Na categoria de calçado, a segunda categoria a analisar, a situação era ainda mais complexa: existia sim um documento de desenvolvimento, no entanto a referência que era utilizada na data era um número de desenvolvimento, que não só não correspondia à referência final, o que tornava impossível de rastrear a trajetória do artigo. Além disso, na categoria de calçado não existem, à semelhança do que acontece em carteiras, temas, que era o que permitiria seguir e comparar as datas de desenvolvimento, as das amostras e as presentes em sistema. Note-se que a referência final apenas é criada aquando da realização de encomenda, que acontece, como já mencionado anteriormente, depois da chegada da primeira amostra e da reunião de compra, onde se decide sobre que artigos realmente comprar.

O rastreamento de todas as datas de amostras, por parte da qualidade, também se tornou um obstáculo, já que seria necessário verificar as datas referência a referência, nos *reports* de inspeção da qualidade.

Na falta de um documento único com todas as referências e datas correspondentes, como aconteceu com carteiras, foi necessária uma composição manual de todas as datas. Contudo, nem tudo estava atualizado, o que fez com que marca-se novas reuniões para determinar as datas em falta.

No entanto, apesar dos inconvenientes e obstáculos que foram surgindo ao longo do processo de recolha de dados, conseguiu-se reunir as datas necessárias para realizar um mapa fidedigno com toda a informação reunida.

4.2.2 Esquematização da informação:

Após a recolha de toda a informação relevante para o projeto, criou-se um mapa no qual se pudesse visualizar, de forma ampla todas as datas. Importa referir que não havia qualquer noção de intervalos de tempos entre processos e que tal estudo não havia sido feito previamente a este projecto. Além disso,

elaborou-se uma análise à previsão de dias entre processos, de acordo com os tempos médios que me tinham revelado, fez-se o cálculo do espaçamento de dias real e elaborou-se também uma coluna reservada ao *status* do processo, ou seja, se de acordo com o tempo médio de processos, o real está “OK” ou “LATE”. (cf. Anexo XVIII)

Com esta construção de um mapa de *lead times*, que retira conjuntamente informação do sistema e informação, em falta, pedida manualmente, foi possível a criação e atualização semanal de um *report* de fácil leitura para enviar a todas as *controllers* das gamas em questão, contendo a informação numérica mais importante, com a configuração de um *report*. (cf. Anexo XIX)

4.2.3 Manuseamento, tratamento e atualização dos dados – importância do projeto:

Como já foi anteriormente mencionado, os dados do mapa de *lead times* e o *report* são atualizados semanalmente, já que há sempre a introdução de novas referência e novas datas de chegada, etc

Em seguida, é enviado, todas as sextas-feiras, um *e-mail* aos *controllers* responsáveis das gamas em questão, com o *link* do documento no sistema de rede geral da empresa.

O projeto teve a duração de seis meses, desde delineamento de tarefas, a recolha de informação, a criação de um mapa e sua atualização (cf. Anexo XX).

4.3 Análise do projeto:

No início do projeto, foram-me apresentadas as linhas gerais de orientação para todo o processo. O apuramento do *lead time* real e a criação de *reports* semanais, segundo KPI's temporais, do estado de todos os processos eram os dois principais focos.

Seria levada a cabo, primeiramente, uma análise à estação de Fall-Winter 13, para entender um pouco os processos e ter como ponto de referência para Spring-Summer 14. As categorias a analisar seriam, segundo a empresa: carteiras, carteiras-noite, carteiras-festa, porta-moedas, viagem e calçado, sendo que seriam as gamas onde o projeto seria mais plausível, já que a categoria de bijuteria é aquela com mais SKU's, o que tornaria o projeto falível, ao analisar individualmente as datas em falta de milhares de artigos.

A análise compreendeu o período da estação de Fall-Winter 13 (de junho até ao final de novembro de 2013).

O primeiro passo para uma análise detalhada é subdividir os *lead times* a estudar. Os três *lead times* a ter em conta ao longo do trabalho focam-se como abaixo estão mencionados na Figura 13:

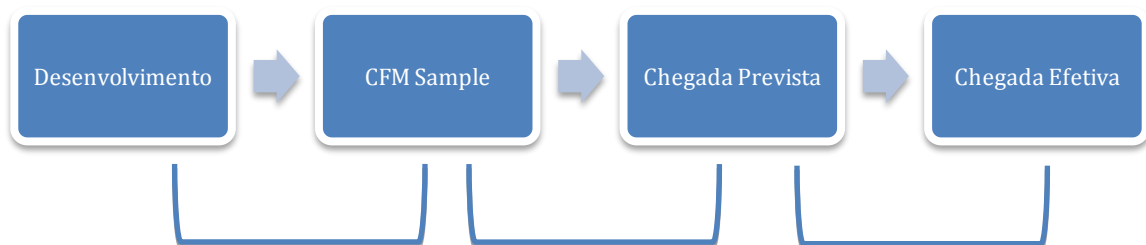


Figura 13: *Lead times* analisados ao longo do projeto.

Os primeiros dados, relevantes a FW 13, revelaram apenas as falhas, pontos críticos e principais focos na falta de informação. A estação passada serviu, sobretudo, para delinear os pontos onde a falta de dados era mais notória e também para ter uma noção geral dos processos antes de aplicar o projeto à estação que seria relevante, a de Spring-Summer 14 (Dezembro de 2013 a Maio de 2014).

A falta de informação era bastante acentuada, principalmente nas etapas em que era preenchida por responsáveis, manualmente, nomeadamente as datas de desenvolvimento e avaliação de amostras.

Quanto às datas de desenvolvimento, confrontando a responsável com a situação, foi dada a explicação de que após reunião de compras muitos novos desenvolvimentos eram criados, fazendo uma junção de anteriores desenvolvimentos. Sabendo que a única forma de rastrear as datas de desenvolvimento de carteiras é seguindo o nome da gama/tema, existiam muitos temas sem data associada. As datas das reuniões de compra de carteiras, assim como os temas aí criados, os artigos comprados durante as viagens típicas que as compradoras fazem em feiras, em locais como Londres, China, Brasil,... e suas datas, eram necessárias para uma correta e completa recolha de informação. Neste caso em específico, enviarei *e-mail* às compradoras, para saber quais os períodos das viagens, para utilizar pelo menos um intervalo médio no qual possa ser atribuída a data de desenvolvimento.

No correspondente às datas de avaliação de amostras a situação era um pouco mais complexa: para fazer um mapa de atualização automática, os documentos de controlo de amostras de carteiras tinham de estar preenchidos de forma homogénea, o que não ocorria – na mesma célula estavam mais de uma data, com o texto e comentários em conjunto. Criou-se um novo documento para preencher individualmente todas as datas e verificação de todas as amostras.

Assim, a informação seria muito mais abundante, com muito menos falhas na coleção de SS14, comparando com FW13.

Enquanto que na gama de carteiras, apesar de ter semanalmente novos temas sem data de desenvolvimento e lembrar a responsável pela falta das mesmas, o mapa criado era de atualização automática. O mesmo não aconteceu com a categoria de calçado, cuja atualização teria de ser manual.

4.4 Cadeia de abastecimento da Parfois- fornecedores:

No correspondente à cadeia de abastecimento, na coleção de FW13, na categoria de carteiras e viagem, o fornecimento pertencia a fornecedores chineses e de Hong-Kong:



Gráfico 12 e 13: Quantidade encomendada, em distribuição de fornecedores, nas categorias de carteiras e viagem, na estação FW 13 e SS 14, respetivamente.

De uma estação para a seguinte observamos um incremento na distribuição e o aparecimento de um novo país fornecedor: a Índia.

Esta situação pode ser explicada pelo facto de a empresa estar a testar um novo país fornecedor e a razão pela qual esta foi a estação escolhida deve-se ao facto de ser neste período que se verificam o maior número de irregularidades e atrasos em entregas e prazos, devido ao *Chinese New Year* (CNY), cujo período abrangente vai desde o dia 30 de janeiro a 28 de fevereiro. Este período é caracterizado pelo fecho completo dos portos marítimos e aéreos, assim como o fecho também de fábricas. Para garantir que os artigos continuem a chegar, transferiu-se um pouco da coleção para fábricas na Índia, já que carteiras é uma das categorias com maior rotatividade ao longo das estações. Ainda assim, o papel da China continua a ser muito relevante, possuindo de longe o maior número das encomendas nestas categorias.

Em termos de peso individual de cada fornecedor, como podemos verificar pela Figura 14, embora exista certa dispersão, há uma elevada dependência em três grandes fornecedores da marca, ambos localizados na China, e contando em conjunto para mais de metade da produção total de carteiras e viagem:

	Supplier's Total Weight		
Fornecedor China 1	25,28%		
Fornecedor China 2	17,84%		
Fornecedor China 3	22,30%		
Fornecedor China 4	0,37%		
Fornecedor China 5	5,20%		
Fornecedor China 6	5,58%		
Fornecedor China 7	1,86%		
Fornecedor China 8	10,04%		
Fornecedor China 9	2,97%		
Fornecedor India 1	1,86%		
Fornecedor China 10	3,35%		
Fornecedor India 2	1,86%		
Fornecedor India 3	0,37%		
Fornecedor China 11	0,74%	China	95,91%
Fornecedor China 12	0,37%	India	4,09%

Figura 14: Peso individual de fornecedores na categoria de Carteiras e Viagem, para a coleção de SS14.

Com relação à categoria de calçado, a situação é bastante diferente, já que 100% da produção desta categoria de produto situam-se na China. A China continua, então, a ser o único país fornecedor na categoria de calçado. Esta situação revela a extrema dependência e aumento do risco de haver apenas um único fornecedor. As principais razões para esta dependência são o facto de a China ter já um *know-how* extremamente importante nesta categoria: em termos de materiais (PVC), em termos de confeção e *design*. Além disso, é o país mais competitivo ao nível do custo de produção, tanto em materiais, como em mão-de-obra e transporte deste tipo de produtos. E, por último, estes artigos não são tão rotativos ao longo de uma estação, o que acontece com carteiras. O calçado, pelo contrário, tem sempre os mesmos produtos durante toda a coleção, sendo um produto mais estável e, por isso, não tão condicionado aos encerramentos no CNY.

Em termos de peso dos fornecedores, observamos pela Figura 16 que há menos fornecedores do que na categoria anterior, também devido à inferior quantidade de SKU deste artigo. A dependência individual perante cada um é, por isso, bastante elevada:

	Supplier's Total Weight		
Fornecedor China 1	17,87%		
Fornecedor China 2	7,52%		
Fornecedor China 3	0,94%		
Fornecedor China 4	6,58%		
Fornecedor China 5	36,99%		
Fornecedor China 6	24,45%		
Fornecedor China 7	1,88%		
Fornecedor China 8	3,76%	China	100,00%

Figura 15: Peso individual de fornecedores na categoria de Calçado, para a coleção de SS14.

Na categoria de carteiras festa e noite, observa-se o mesmo do que na categoria de carteiras e viagem:

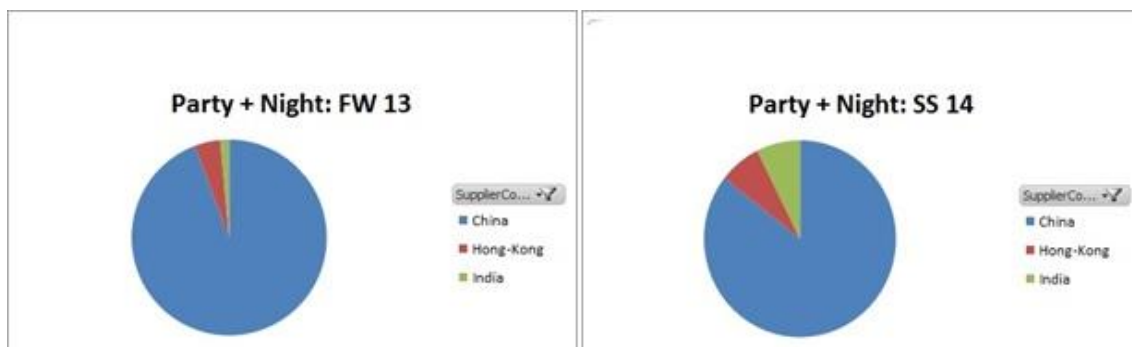


Gráfico 14 e 15: Quantidade encomendada, em distribuição de fornecedores, nas categorias de carteiras festa e noite, na estação FW 13 e SS 14, respetivamente.

À semelhança do que aconteceu com carteiras e viagem, também nesta categoria foi transferida para a Índia. Este país também tem já uma tradição têxtil, o que diminui o risco de aposta neste país fornecedor. Em termos de peso dos fornecedores, vemos uma grande aposta no novo país fornecedor da empresa, a Índia, e uma grande dispersão de fornecedores, como podemos observar na Figura 16:

Supplier's Total Weight	
Fornecedor China 1	14,07%
Fornecedor China 2	17,78%
Fornecedor China 3	2,22%
Fornecedor China 4	4,44%
Fornecedor China 5	4,44%
Fornecedor Índia 1	1,48%
Fornecedor China 6	1,48%
Fornecedor China 7	2,22%
Fornecedor China 8	23,70%
Fornecedor China 9	5,19%
Fornecedor Índia 1	0,74%
Fornecedor China 10	4,44%
Fornecedor Índia 2	8,15%
Fornecedor Índia 3	0,74%
Fornecedor Índia 4	2,22%
Fornecedor China 11	2,22%
Fornecedor China 12	0,74%
Fornecedor China 13	1,48%
Fornecedor China 14	2,22%
Fornecedor China 15	1,48%
Fornecedor China 16	0,74%
China	89,63%
Índia	11,85%

Figura 16: Peso individual de fornecedores na categoria de Carteiras Festa e Viagem, para a coleção de SS14.

Após uma análise e recolha de informação, passemos à análise de reais atrasos, de acordo com os tempos médios de cada categoria analisada. As Figuras 17 e 18 espelham os tempos médios a ter como base.

4.5 Categoria de Carteiras e Viagem:

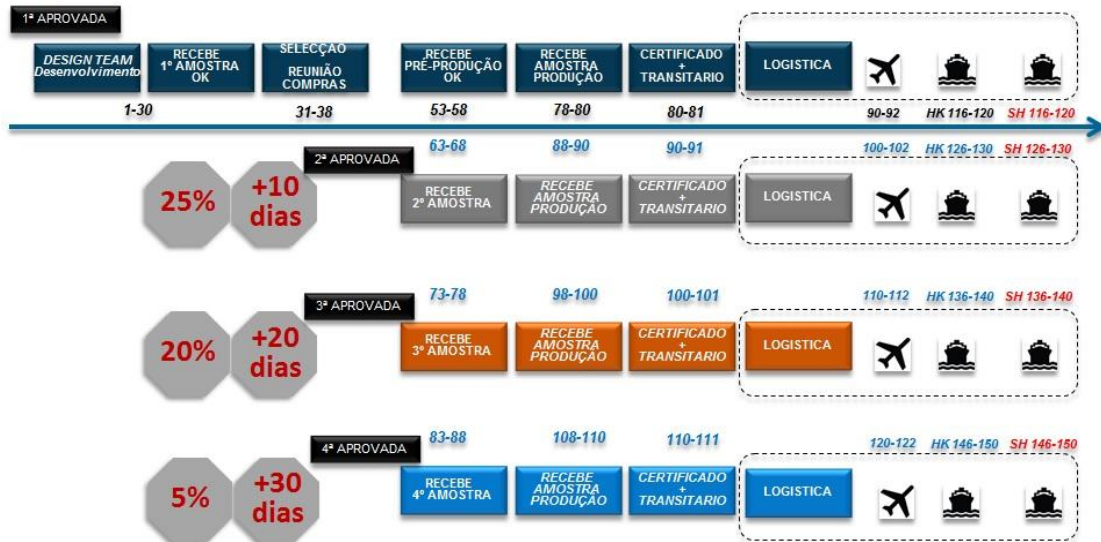


Figura 17: Lead times médios entre processos, em todas as categorias de carteiras.

A partir do tabelamento e efetivação desta informação foi possível analisar a realidade dos processos e analisar percentagens de atrasos em cada um destes processos.



Figura 18: Lead times médios entre processos, em todas as categorias de carteiras - simplificado.

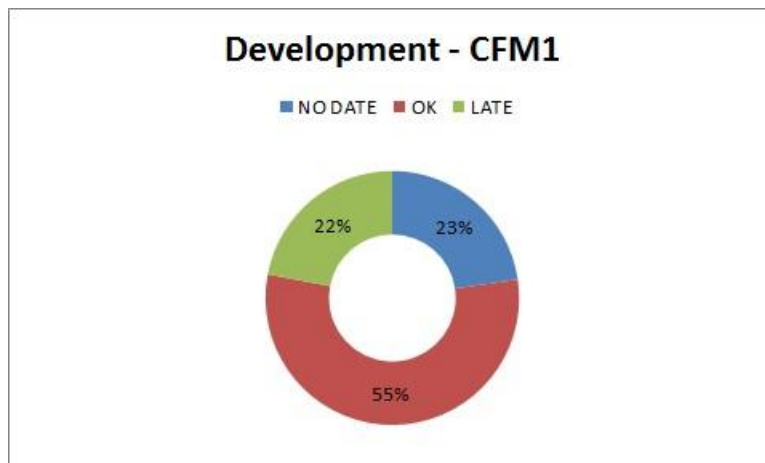


Gráfico 16: Percentagens do processo desde o desenvolvimento até à amostra de confirmação das categorias de carteiras e viagem, de acordo com os *lead times* médios.

Como a estação a avaliar²⁰ ainda está a decorrer é natural que não haja toda a informação, pois a estação apenas termina em Maio, e todas as semanas são introduzidas novas referências e praticamente todos os dias chegam novas amostras.

Ainda assim, ao observar o Gráfico 16 vemos que a percentagem de encomendas dentro do prazo médio estipulado ultrapassa os 50%, ou seja, mais de metade da coleção de carteiras e viagem cumpre os tempos médios entre o processo de desenvolvimento e a primeira amostra de confirmação.

²⁰ "No Date" refere-se à percentagem de artigos para a qual não há informação.



Gráfico 17: Percentagens do processo desde a primeira amostra de confirmação até à data prevista de chegada, calculada em sistema, das categorias de carteiras e viagem, de acordo com os *lead times* médios.

Na segunda parte da análise, segundo o Gráfico 17, verificamos um pequeno decréscimo do número de encomendas que cumprem os *lead times* médios. Esta situação, depois de aprofundada remete-nos para um dos grandes problemas em termos de atrasos da empresa: o elevado número de amostras de confirmação. Denote-se que a amostra de confirmação serve para rever possíveis problemas com o produto e dar o “OK” para a produção. O que acontece é que existem vários problemas neste tipo de amostras, chegando a haver casos em que de um só artigo, podem chegar a haver seis CFMs, havendo sempre um prazo mínimo de 15 dias entre este tipo de amostras. Descartando os elevados custos monetários e de tempo que este processo acarreta para a empresa, é ainda problemático numa análise de *lead times* como esta. O que acontece várias vezes é que os fornecedores apenas enviam a primeira amostra (antes da CFM) de uma só referência-cor, ou de um único artigo, num conjunto completo. Como a CFM é obrigatória a cada artigo individual, começam a surgir pequenos problemas de qualidade que condicionam estes tempos, nomeadamente: problemas ao nível da cor; formato não igual ao pedido, fechos e material usado não ser também o pedido.

Depois de analisado este problema, constatou-se o facto de que a percentagem de artigos que apenas fica pela primeira CFM é bastante reduzida, passando à primeira pouco mais de metade, como o ilustrado no Gráfico 18 abaixo:

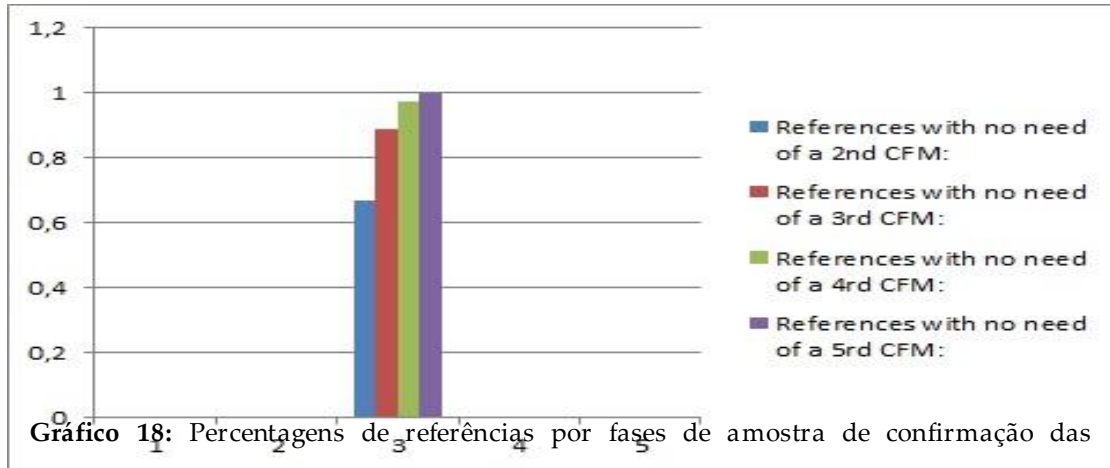


Gráfico 18: Percentagens de referências por fases de amostra de confirmação das categorias de carteiras e viagem.

Na terceira e última parte da análise de processos e seus *lead times*, podemos analisar sob duas perspetivas:

- a) Data Inicial – Data Efetiva: Estas datas referem-se ao momento em que a encomenda é entregue ao transitário. A Data Inicial é calculada automaticamente pelo sistema a partir da data de inserção da encomenda. Se a encomenda é entregue ao transitário na data inicial, esta torna-se efetiva. No caso de a data de entrega não coincidir com a data inicial significa um atraso ou antecipação (ou seja um desvio face ao previsto) – ver Gráfico 19 para o caso as carteiras e viagem.



Gráfico 19: Percentagens das datas inicial e efetiva das categorias de carteiras e viagem, referente à coleção de SS 14.

b) Data Esperada – Data de Chegada: Estas datas são relativas à data de real chegada dos artigos ao armazém-sede. A data espera é calculada automaticamente em sistema de acordo com a data de embarque e de encomenda. A data de chegada é inserida em sistema manualmente após a picagem dos artigos no armazém. O ideal é que não haja qualquer diferença nestas duas datas, porque caso isso se verifique, representa que houve algum atraso não previsto e não calculado, como observado no Gráfico 20.



Gráfico 20: Percentagens das datas esperada e de chegada das categorias de carteiras e viagem, referente à coleção de SS 14.

Após uma análise mais aprofundada, subdividindo os processos por comprador e país, a conclusão a que se chega é a de que as encomendas feitas nesta coleção pela primeira vez à Índia são as encomendas que mais verificam atrasos. A Tabela 2 comprova isso mesmo:

	TEORIA	REAL	Compradora China A	Compradora China B	Compradora Índia C
Desenvolvimento – Amostra CFM 1	53	46	51	43	87
CFM 1 – Esperada	67	58	62	71	47
Inicial – Efetiva	0	4	8	11	NO DATE
Esperada - Chegada	0	2	4	4	NO DATE
Circuito Completo (Desenvolvimento- Chegada)	120	105	114	110	133

Tabela 2: Tempos médios e reais de cada processo, subdividido por compradora e exceção Índia das categorias de carteiras e viagem, referente à coleção de SS 14.

4.6 Categoria de calçado:

Concentrando agora a análise na categoria de calçado, podemos observar que os processos, apesar de manterem a mesma estrutura básica, não seguem bem a mesma estrutura da categoria de carteiras e viagem, principalmente no correspondente a micro - processos, como podemos visualizar a partir do *blueprint* da Figura 19:

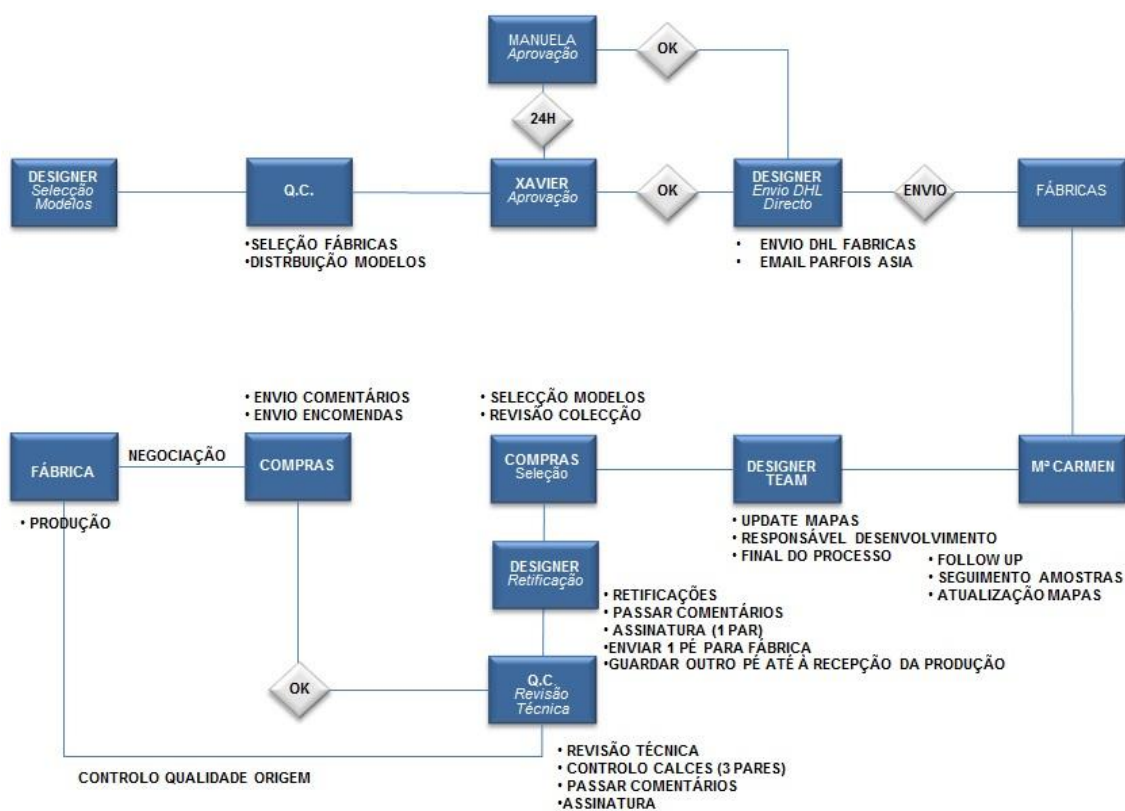


Figura 19: *Blueprint* de processos no desenvolvimento, compra, produção e controlo de qualidade na categoria de calçado.

Os tempos médios de cada processo são os mesmos que na categoria de carteiras e viagem, sendo que em calçado há apenas uma designer/compradora e a produção está 100% na China e em Hong-Kong.

Assim, podemos passar de seguida à avaliação dos *lead times* nesta categoria, para a estação de SS 14, no gráfico 21 e 22:

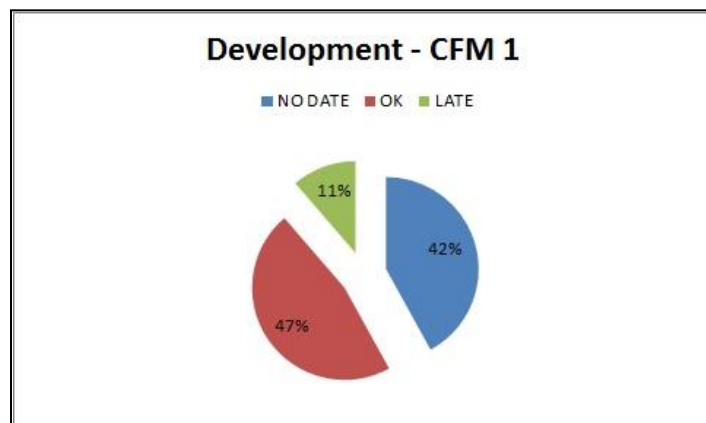


Gráfico 21: Percentagens do processo desde o desenvolvimento até à amostra de confirmação das categorias de calçado, de acordo com o *lead times* médios.



Gráfico 22: Percentagens do processo desde a primeira amostra de confirmação até à data prevista de chegada, calculada em sistema, da categoria de calçado, de acordo com os *lead times* médios.

Neste intervalo entre processos em específico é necessário esclarecer o porquê de a percentagem “sem data” acontece em mais de metade das encomendas.

Como já foi mencionado anteriormente, a categoria de calçado é relativamente recente e não é, de todo, o *core business* da marca.

Por isso mesmo a rotatividade e o número de SKU's deste artigo são relativamente baixos, comparando com outras grandes categorias da marca, ver Gráfico 23 e 24 para referência:

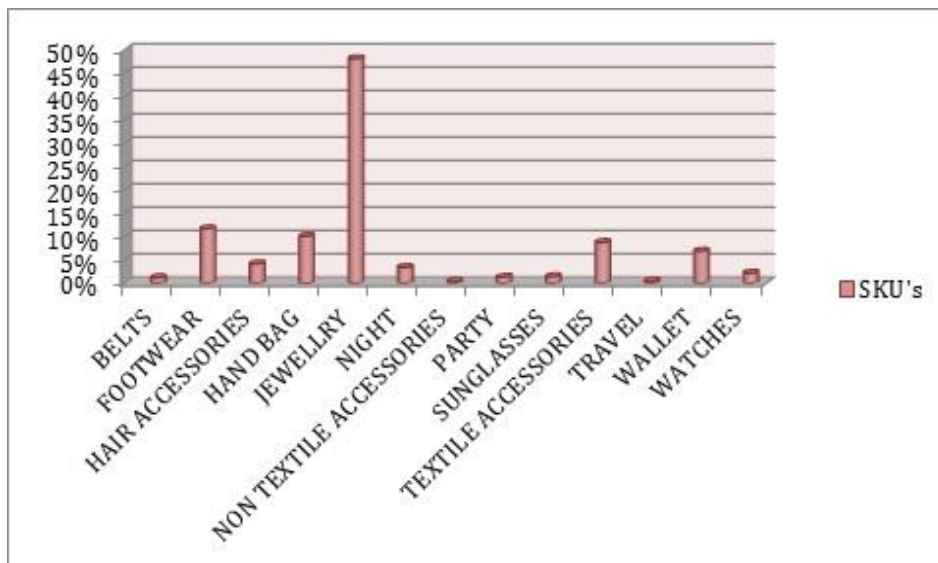


Gráfico 23: SKU's da estação SS 14, distribuídos pelas categorias da Parfois.

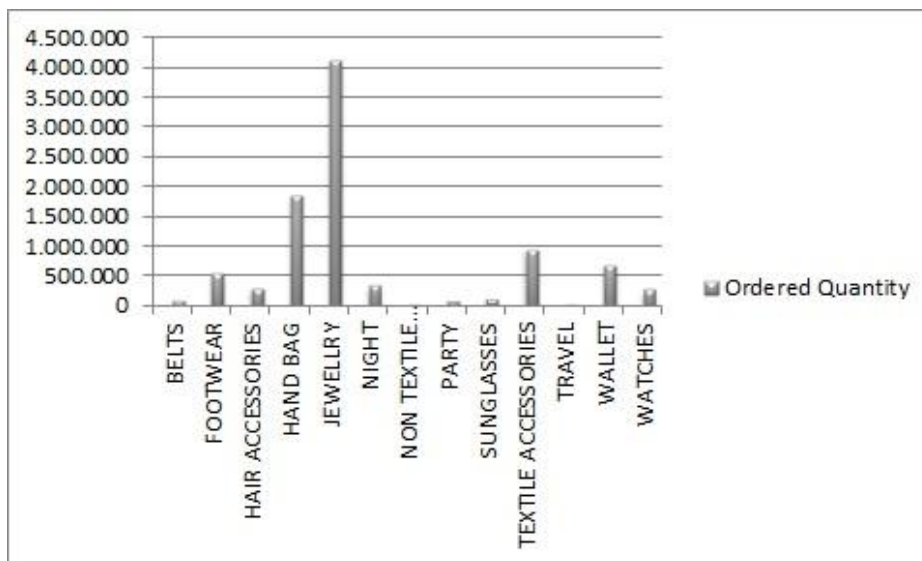


Gráfico 24: Quantidade encomendada na estação SS 14, distribuída pelas diferentes categorias da Parfois – em milhares de unidades.

Tudo isto faz com que cheguem poucos artigos de cada vez, já que a pouca aposta de SKU's por estação nesta categoria, faz com que a distribuição dos artigos seja mais espaçada, principalmente em época de saldos. Além disso, os artigos SS 14 ainda só começaram a embarcar.

Ainda assim, podemos analisar também a trajetória das amostras de confirmação como se fez anteriormente com carteiras e viagem. O único técnico de qualidade de calçado revelou que têm (técnico e compradora) uma relação tão direta e informal com os fornecedores que muitas vezes nem sequer pedem amostras, para evitar perdas e burocracias.

Mesmo assim, das datas de CFM nos *reports* da qualidade foi possível ilustrar em que ponto realmente a categoria se encontra neste momento, ver Gráfico 25, 26 e 27:

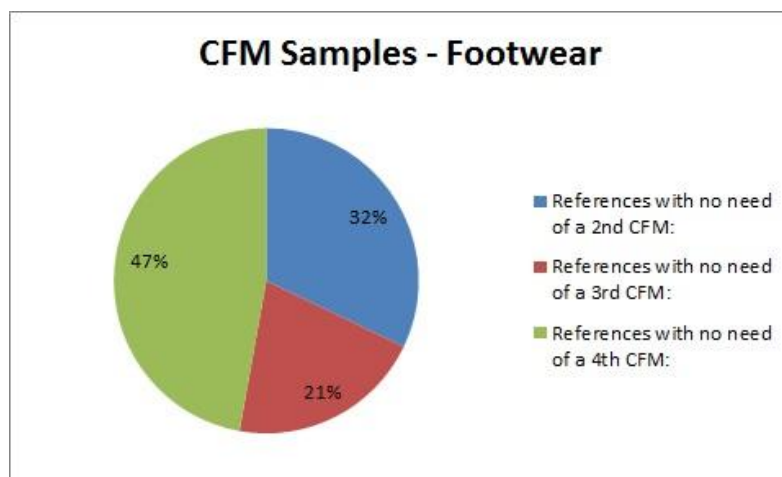


Gráfico 25: Percentagens de referências por fases de amostra de confirmação das categorias de calçado.

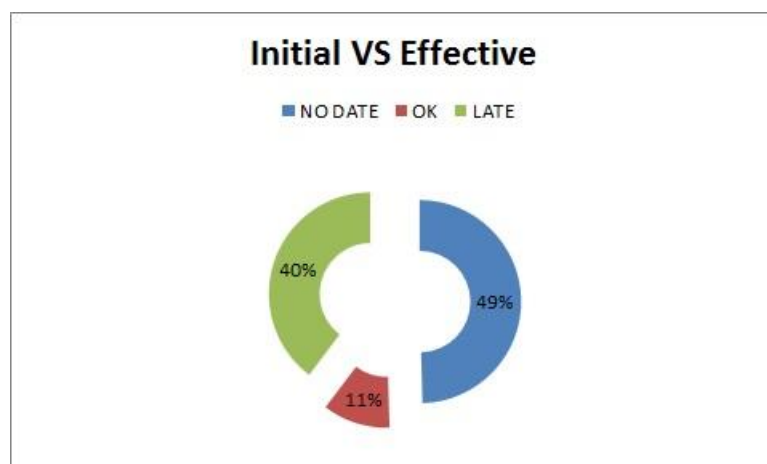


Gráfico 26: Percentagens das datas inicial e efetiva da categoria de calçado, referente à coleção de SS 14.



Gráfico 27: Percentagens das datas esperada e de chegada da categoria de calçado, referente à coleção de SS 14.

Como se pode denotar pelos dados reais ilustrados nos gráficos acima, a coerência da informação nem sempre se verifica.

Além disso, um outro problema, encontrado ao longo da análise de processos é o facto de que se podem cancelar artigos em qualquer fase. Contudo, quando uma referência é cancelada não é retirada do sistema, contando para todas as análises e controlos que se fazem.

Como o apuramento das datas de calçado foi realizado um manual para SS 14 das referências que já foram canceladas até agora, comparando com as inseridas em sistema, sob forma de encomenda, a Tabela 3 ilustra o ocorrido:

Number total developments for SS14:	Cancelled references (so far):
638	36

Tabela 3: Número de referências já canceladas, comparadas com as inseridas em sistema da categoria de calçado, referente à coleção de SS 14 – apenas passível de apuramento manualmente.

4.7 Categoria de Carteiras Festa e Noite:

Nas categorias de carteiras de noite e de festa, analisadas em conjunto, a situação do projeto é mais crítica. Há muitas datas de desenvolvimento em falta dos temas não *matching* com carteiras e o facto de se estar a aproximar o ano novo chinês faz com que as *controllers* dessas gamas não tenham disponibilidade de se reunirem para se verificar e preencher essas mesmas datas em falta.

Sendo assim, apesar da falta de dados, podemos ainda analisar os existentes, em seguimento do que foi elaborado anteriormente, ver Gráficos 28 e 29:

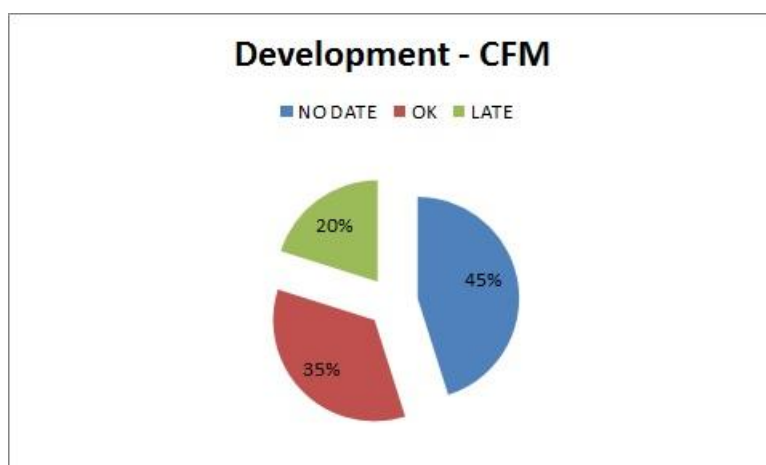


Gráfico 28: Percentagens do processo desde o desenvolvimento até à amostra de confirmação das categorias de carteiras noite e festa, de acordo com o *lead times* médios.

Os processos destas duas categorias são os mesmos das categorias de carteiras e de viagem.

A falta de informação nesta fase do processo é notável não dando, assim, para fazer uma interpretação viável da informação já recolhida.

Esta falta de informação também acontece devido ao grande número de “*repeat orders*” (11,59%), de anteriores coleções, cujas datas de desenvolvimento não são relevantes para análise. Outra causa também para a falta de dados de

desenvolvimento é o facto de a equipa de *design* destas duas gamas ter sido completamente alterada à relativamente pouco tempo, o que faz com que a equipa atual não consiga fornecer as datas em falta (10,37%).

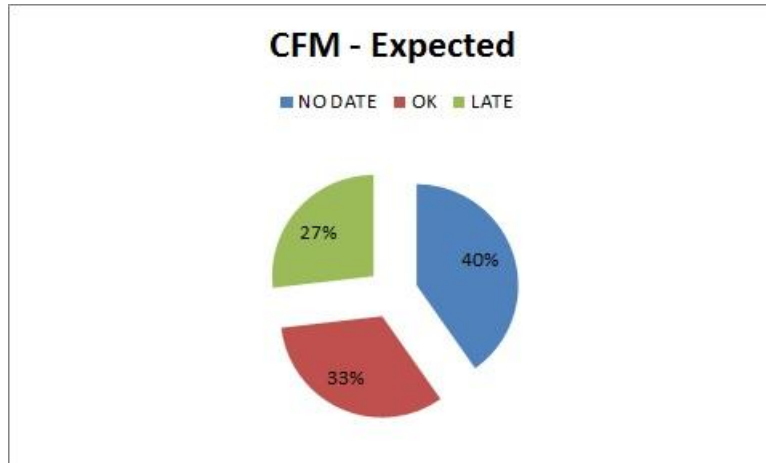


Gráfico 29: Percentagens do processo desde a primeira amostra de confirmação até à data prevista de chegada, calculada em sistema, da categoria de carteiras festa e carteiras noite, de acordo com o *lead times* médios.

Nesta fase, a falta de datas tem a ver quer com a ainda não chegada amostra de pré-produção, quer com o facto de o departamento de distribuição ainda não ter inserido uma data esperada de chegada. Sendo necessária a junção destas duas datas para o apuramento do *lead times* nesta fase do processo, basta apenas a não existência de uma das datas para que não seja possível reunir todos os dados.

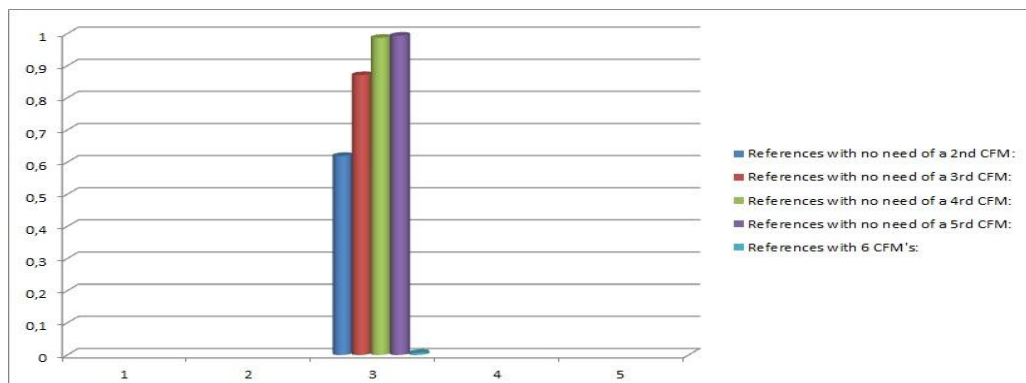


Gráfico 30: Percentagens de referências por fases de amostra de confirmação das categorias de carteiras festa e carteiras noite.

Nesta fase do processo, conseguimos denotar que estas duas categorias de produto são as que mais têm problemas ao nível de amostras de CFM, sendo a maioria apenas aprovada no quinto recebimento, segundo o gráfico 30.

Podemos interligar esta situação, com o facto de que é nas categorias de festa e noite que se têm verificado mais experiências em transferir a produção para fornecedores indianos. Como também são artigos em menor quantidade de SKU's, não existe a pressão "tempo" de tornar os processos mais céleres, para que se coloquem com prontidão e maior rapidez os artigos em loja, já que também a sua venda também é bastante sazonal, nomeadamente em época de natal é onde estas duas categorias atingem o seu auge de vendas.

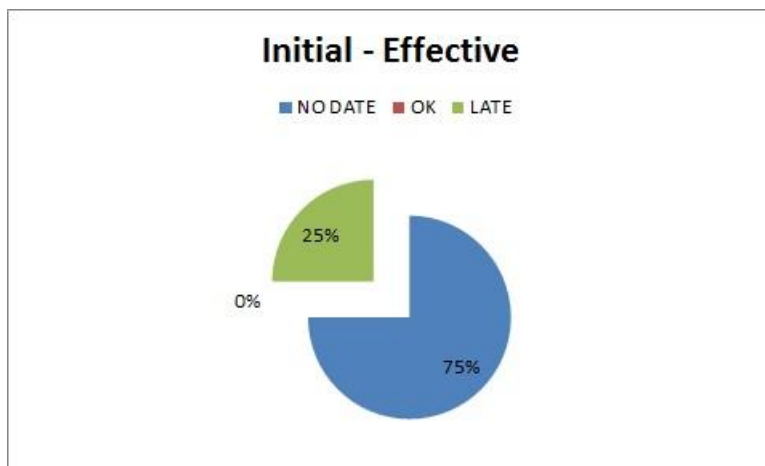


Gráfico 31: Percentagens das datas inicial e efetiva da categoria de carteiras festa e noite, referente à coleção de SS 14.



Gráfico 32: Percentagens das datas esperada e de chegada da categoria de carteiras festa e carteiras npoite, referente à coleção de SS 14.

Em ambos os últimos casos, segundo os Gráficos 31 e 32 verificamos a ausência de valores corretos, ou seja, não há qualquer compatibilidade de valores entre os prazos médios entre as datas inicial e efetiva, assim como entre as datas esperada e de chegada.

A enorme falta de informação desta última acontece porque grande parte da coleção de SS14 ainda se encontra neste momento em trânsito.

Capítulo 5

Conclusão Final

5.1 Conclusões do projeto

Depois de todo o apanhado de informação possível e a análise posterior aos dados obtidos, podemos concluir que o impacto do ingresso a novos países fornecedores, processo começado apenas em 2014, tem sido insatisfatório.

Apesar de a Índia ser já um fornecedor conceituado na área têxtil não podemos deixar de observar que provavelmente a escolha de fornecedores não foi, de certo, a mais adequada.

Tendo em conta que o principal objetivo da aquisição de fornecedores na Índia serviriam ambos o objetivo da Parfois reduzir a sua dependência para com a China e, também importante, uma redução eficiente do *lead time* de produção – o resultado final ficou aquém do planeado.

As categorias de produto que testaram novos fornecedores na Índia depararam-se com um aumento do seu *lead time*. Tomemos por exemplo o caso das carteiras e viagem (Tabela 2). O teste neste novo país fornecedor fracassou ao ir de encontro às necessidades de redução de *lead time* de uma das categorias que sendo o *core business* da empresa, é também aquela categoria que reúne o maior número de atrasos e o maior *lead time*.

O volume de produção deslocalizado para a Índia foi consideravelmente pequeno no conjunto da coleção total: pouco ultrapassa os 4% do volume da produção total da coleção (ver Figura 15).

O *lead time* total ascendeu aos 133 dias, sendo que o tempo médio de referência são os 120 dias, os quais na estação analisada (SS14) nunca foram observados, já

que a China, dependendo do circuito de cada compradora, conseguiu um menor *lead time* total do que o de referência.

Outro fator a ter em conta é a falta de certos dados referentes à produção na Índia: datas de embarque previstas, datas esperada e inicial,... o que pode ser resultado da falta de colaboradores na equipa de *sourcing* em teste na Índia.

Contudo, o tempo de expedição de amostras de confirmação é relativamente mais célere do que o tempo médio previsto: a Índia parece ter uma melhor política no correspondente ao envio de amostras de CFM com as especificidades e dentro dos prazos pretendidos pela empresa.

O tempo de transporte e burocracias de desenvolvimento e produção parecem ser os pontos críticos neste novo país fornecedor. O relativo curto tempo de teste pode tornar a análise um tanto falaciosa, contudo os dados tiveram de ser tratados de acordo com os tempos impostos pela Parfois ao longo do período relevante para a coleção de SS14.

A categoria de calçado não seguiu para o teste da Índia, já que a nível de SKU não contribuiria para uma análise significativa de *timings*.

Para já ainda não há planos para a deslocalização de parte da produção desta categoria para outros países, como a Índia.

A categoria de carteiras festa e noite foi a que trasladou a maior quantidade de produção para os novos fornecedores, atribuindo-lhes cerca de 12% do seu volume de produção da estação de SS14 (ver Figura 16).

A distribuição dos artigos desta categoria ao longo da estação é bastante espaçado, e as quantidades são relativamente menores do que a anterior categoria de carteiras. Isto pode explicar a razão pela qual foram estas as categorias predominantes do teste: o impacto negativo em termos de tempo que poderia ser verificado, assim como outros problemas que poderiam surgir ao

longo do teste, não afetariam tanto assim a exposição e inventário de artigos em loja.

Novamente se verificaram aumentos de *lead time* totais. O desenvolvimento foi o mais colossal: A primeira amostra de certos artigos apenas chegava quase três meses depois do envio do desenho. Com quanto que esta situação pode ser explicada por fatores técnicos, como o maior nível de detalhe e estampados desta categoria, ainda assim o tempo de desenvolvimento continua a ser preocupante, sendo que durante esse período a coleção das categorias fica estagnada, dependendo desse procedimento para avançar.

Outra razão que poderá ter originado tão largo crescimento nos tempos de desenvolvimento destas categorias poderá ter sido o facto de que as relações da equipa de desenvolvimento com os fornecedores da China eram já tão amplas que muitas vezes era os fornecedores que enviavam protótipos de artigos para ver se a equipa de *design* os queria para a nova coleção.

Ora o mesmo nunca sucedeu com os fornecedores da Índia cujas relações são de tão curto-prazo. Isto pode, então, ter afetado negativamente o desenvolvimento e seus tempos da coleção de SS14 das categorias de noite e festa.

Sendo assim, como conclusão principal do projeto, a primeira aposta feita com fornecedores da Índia não foi bem sucedida. Entre os principais desafios a ultrapassar caso a Parfois queira continuar esta aposta em novos países fornecedores, sejam a Índia ou outros, assinalam-se:

- Construção de relações mais estreitas *à priori* com os novos fornecedores, nomeadamente ao nível de ajustamentos de prazos limite de entregas de amostras e ainda criação de procedimentos que possam tornar mais célere o processo de desenvolvimento e produção;

- Espelhar o interesse efetivo de uma redução de *lead time*: standardizar processos e procedimentos que tornem mais fluído todo o circuito de compras;
- Correlacionar se a escolha em novos fornecedores deve assentar num raciocínio e custos eficientes (Índia) ou um *trade-off* nesse aspeto para um raciocínio mais ao nível de redução de tempos de trânsito (Turquia, por exemplo);
- Ponderar se uma estratégia de Integração Vertical a curto-médio prazo, em pequenos lotes de teste, não conservaria um maior poder negocial à empresa face a prazos e exigências burocráticas.

Ao nível de transporte, embora um dos principais fatores do grande *lead time* de cada coleção seja o tempo de trânsito decorrente da opção de transporte marítimo feito pela empresa, é importante referir que uma mudança alternativa para o transporte aéreo iria, sem dúvida, reduzir tempos de trânsito, contudo, por outro lado, os custos seriam demasiado elevados, o que destruiria por completo as margens da empresa.

Por essa razão, considera-se de importância relevante a ponderação para transporte aéreo em casos esporádicos de fim ou início de coleção. Contudo, de todo essa alternativa iria surtir resultados como decisão e modo *operandis* permanente. A curto-prazo a empresa iria sentir a pressão dos seus esforços financeiros ao manter este tipo de comportamento e a médio-longo prazo a situação seria insustentável.

Existe ainda elevados números de referências que ao longo do processo de desenvolvimento vão sendo canceladas, mesmo depois de compradas. As razões apuradas apontam para a falhas a nível do desenho ou desistência por falta de compatibilidade com os gostos e preferências das compradoras.

De todo modo, possíveis incrementos no transporte aéreo em certos períodos seriam necessários. De ano para ano a Parfois tem cedido a pressões e mudanças repentinas no comportamento do seu cliente final e tem optado por ser mais responsiva a esse nível.

Continuar a seguir de perto certas oscilações da procura e responder da forma mais célere, embora o mais eficiente possível serão o aconselhável neste mercado de atuação e de acordo com a estratégia geral da empresa.

5.2 Contributo académico e Perspetivas Futuras

Acredito que ao longo deste projeto a dualidade de teoria e prática nem sempre se mantiveram equiparáveis, contudo a aprendizagem surtiu efeitos no desenvolvimento de um pensamento crítico e especialização de área científica.

Com o desenvolver de um projeto que segue o atual estado e uma cadeia de abastecimento de uma empresa com uma presença nacional e internacional já tão demarcada e ponderar as novas estratégias a esse nível foi, sem dúvida, desafiante.

Com a análise detalhada dos comportamentos específicos e dos processos e micro - processos realizados em todo o circuito de compras chegaram-se a conclusões mais lutas do que o objetivo do projeto por si só.

O grande desafio da Parfois é, sem dúvida, a diminuição de *lead time*.

Pelo setor onde atua, os seus concorrentes e as exigências da procura perante respostas assertivas e responsivas, o *lead time* atual da empresa é bastante insatisfatório. Os tempos que são tidos como tempos médios entre processos levam a uma standarização de eficiência de tempo em 120 dias por coleção.

Dados da indústria apontam que vários concorrentes já o conseguem com uma celeridade bastante notável.

A fluidez de informação dentro da empresa e para com os seus colaboradores em *outsourcing* é um dos principais pontos de melhoria.

A estagnação de processos e procedimentos fazem com que ainda se verifiquem tempos mortos ou períodos de tempo dedicados em demasia a procedimentos que deveriam ser mais céleres.

Uma revisão de processos, em primeira estância, parece primordial para uma redução de *lead time* geral.

Nesta revisão a fundo poderiam surgir novos planos de aquisição de novos países fornecedores. Embora a Índia, por enquanto, não tenha sido uma vantajosa entrada, o tempo de teste foi relativamente curto.

Em termos de distribuição de peso de fornecedores, a Parfois deveria subdividir mais por cada fornecedor o seu volume de produção, principalmente na categoria de carteiras e viagem, em que 3 fornecedores praticamente detêm a maioria do volume de produção da coleção (ver Figura 15).

Na categoria de calçado, o fornecedor com mais peso na produção é, no entanto, aquele que maior número de atrasos aufere à coleção. Uma negociação ao nível de aceleração e cumprimentos de prazos poderia ser vantajosa, já que nesta categoria o seguimento de prazos e datas parece não ser muito rígido e correto.

A categoria de festa e noite consegue ser a que maior número de fornecedores individuais possui, o que embora ajude numa distribuição mais ou menos equalitária da produção, não se reflete numa gestão eficiente de processos da cadeia de abastecimento.

A negociação entre a empresa sede e o seus fornecedores sobre qual a melhor forma de conseguir uma melhor e mais eficiente gestão dos processos torna-se redundante, mas crucial na conquista de menores *lead time*. A falta de

comunicação com este tipo de parceiros pode ser uma das principais causas de lacunas ao nível de informação viável de datas externas, cumprimentos de prazos e requerimentos em especificidades do produto.

O facto das compras apenas serem feitas no início da coleção pode também ser tido como um ponto crítico. Sendo o desenvolvimento um dos principais pontos em espera do processo tudo o que reveja esta fase e possivelmente a torne mais rápida e fluída ajudará ao nível de melhoramento dos tempos no circuito.

A compra é feita, então, no início de cada coleção (em Junho se estamos a falar de FW e em Dezembro se estamos a falar de SS). Como esta compra será a definitiva para toda a coleção torna-se num processo muito mais lento e complexo (acabando o processo de compra definitiva geralmente em Setembro para FW e Março em SS).

Salvo raras exceções no decorrer na coleção, como as semanas da moda, oscilações não previstas ou novas tendências, a compra fica restrita e fechada nesses 3 meses. Depois disso, o desenho é enviado ao fornecedor para uma primeira amostra, mas nesses desenhos estão compradas de 3 meses, que em teoria teriam de ter uma primeira amostra num prazo máximo de um mês.

Ora os atrasos nesta etapa acumulam-se e o processo, dependente da aprovação desta mesma primeira amostra, fica estagnado.

Se a compra fosse mais dispersa ao longo da coleção, digamos 3 vezes ao longo de cada, o processo poderia tornar-se muito mais célere e com muito menos tempos mortos. Muito à semelhança da Zara, cujo desenvolvimento é permanente em todas as estações. Desta forma não só um aproveitamento de tempo, dispersando o processo de compra, poderia evoluir para uma diminuição de *lead time* total, como a resposta provavelmente seria muito mais

adequada ao mercado, fazendo uma combinação, igualmente à semelhança da Zara, entre estratégias *Push-Pull*.

As amostras de produção são também um ponto a retirar desta análise para melhoria futura, principalmente ao nível das amostras de confirmação (CFM).

A criação de um manual de especificidades técnicas a ter em conta na avaliação pela qualidade deveria ser implementado na origem, não na sede.

A qualidade na origem não deveria confirmar o envio das amostras que não reúnem os principais pontos de consenso na avaliação. Isto iria evitar que CFM sejam enviadas até a uma sexta amostra, devido a problemas técnicos.

O acompanhamento de perto da qualidade na origem da produção não parece ter sido sublinhado o suficiente.

A data de embarque pode também ser tida em conta como data limite de entrega da produção ao transitário: os barcos saem da China todas as quintas, sem exceção, ora se a carga for entregue a uma sexta, o que sucede frequentemente, as encomendas estarão paradas no porto por mais uma semana, o que contribui novamente para mais um acumular de tempos mortos.

De notar que mesmo a carga sendo entregue numa quinta, a inspeção na alfândega pode retê-la até depois da hora de embarque, o que leva ao mesmo estagnar da situação.

O transporte marítimo parece ser o mais aconselhável e equiparado à estratégia da empresa, como foi já mencionado anteriormente.

Se a preocupação, após esta revisão geral da cadeia, continuar a ser mais reduções em *lead time*, então o aconselhável será optar por países fornecedores mais próximos à Parfois-sede, em Portugal. Contudo, os custos de produção desta deslocalização mais ocidental da produção poderão ser um entrave a esta decisão. Cedências terão de ser feitas, quer ao nível de investimento em produção, quer em margem final caso a fluidez e rapidez de processos seja a

prioridade. No entanto, por enquanto a empresa preocupa-se mais com um investimento ao nível de expansão e presença internacional, com ou sem maior risco (próprios ou franchisadas), de modo que por agora parece refutável a ideia de surgirem aquisições mais ocidentais de fornecedores para a Parfois.

A revisão geral de todos os processos na cadeia do circuito de compras da Parfois, abolir totalmente tempos mortos não necessários e completamente dispensáveis e futura (a longo-prazo) aposta em fornecedores mais próximos, como a Turquia ou Marrocos, assim como a médio-prazo uma pequena integração vertical na apropriação de fornecedores-chave já existentes nas relações entre parceiros, parecem ser os pontos-chave nos quais ao longo do desenvolvimento deste trabalho me debrucei e espero ter colocado em perspetiva.

Bibliografía

Baldwin, Richard. 2012. *Global supply chains: why they emerged, why they matter, and where they are going*. Working paper FGI-2012-1, Fung Global Institute, Asian perspectives – global issues.

Barrios, Adriana Suárez, Colín, María Trinidad Ramírez, Mendiola, José Antonio Martínez, García, Gabriela Esquivel, & Pérez, Edith Rebolgar. *Zara case*. Third partial. Disponível em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpaginas.tol.itesm.mx%2FAlumnos%2FA01182691%2FCaso%2520Zara.docx&ei=0ww3U6brKsOUhQeQh4HYBQ&usg=AFQjCNH6KtrfM52ZF-mEvtzjnZjBXQXmEg&sig2=pSp74PWWSQ2FvoW4ldrlVg&bv m=bv.63808443,d.ZG4> (29/03/2014)

Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert, & Aquilano, Nicholas J. 2004. Operations for competitive advantage (10th ed.), *Supply chain design*: 362-424. McGraw – Hill.

Chopra, Sunil, Meindl, Peter. 2001. *Supply chain management: Strategy, planning and operations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc. Chapter 1.

Christopher, M. 2000. *The agile supply chain. Competing in volatile markets*, Industrial Marketing Management, 29, 37 – 44.

Christopher, M., Lawson, R., & Peek, H. 2004. *Creating agile supply chains in the fashion industry*, International Journal of Retail & Distribution Management, 32:8, 367-376.

CMUSCM – Supply chain management, (2014), Disponível em: <http://cmuscm.blogspot.pt/2012/09/fashion-forward-zaras-supply-chain.html> (20/03/2014)

Council of Supply Chain Management Professionals, (2014), Disponível em: http://csmpp.org/sites/default/files/user_uploads/downloads/glossary.pdf (29/03/2014)

CRM, *O que é o Rapel Comercial?*, Disponível em: http://www.carlosmartins.eu/web/index.php?option=com_content&view=article&id=90:o-que-e-o-rapel-comercial&catid=36:gestao-comercial&Itemid=73 (06/04/2014)

Ferdows, K., Lewis, M. & Machuca, J.A.D. 2003. *Case study: Zara*, in Supply Chain Forum. An International Journal, 4:2, 62 - 67.

Fisher, M.L. 1997. *What is the right supply chain for your product?*, in Harvard Business Review on Managing the Value Chain, 2000 ,127 – 154.

Ganeshan, Ram, & Harrison, Terry P. 1995. *An introduction to supply chain management*. Department of Management Sciences and Information Systems, 303 Beam Business Building, Penn State University, University Park, Pa.

Goldratt, Eliyahu M. 1984. *The goal*. Great Barrington, MA: The North River Press Publishing Coporation.

Grant, Robert M. 2009. Contemporary Strategy Analysis (7th ed.), *Global Strategy and the Multinational Corporation*: 369-399. John Wiley & Sons, Ltd.

Gustafson, Annika, Schmiesing-Korff, Alice von, & Sze Lit Ng, Philip. 2004. A time efficient supply chain model for an apparel company. *Theory, Relevant elements, Development of the model*: 18-68. Kristianstad Business School.

Heller, R. 2001. *Inside zara*, in Forbes Global, 28.05.2001.

Hugos, Michael H. 2003. Essentials of supply chain management (2nd ed.), *Basic concepts of supply chain management*: 1-41. John Wiley & Sons.

InfoEscola, *Cadeia de Valor*, Disponível em: <http://dc648.4shared.com/doc/6czNZnjC/preview.html> (06/04/2014)

International Labour Organization, (2014), Disponível em: <http://kilm.ilo.org/manuscript/img/k17fig17a.png> (07/01/2014)

Lambert, Douglas M., Stock, James R., & Ellram, Lisa M. 1998. *Fundamentals of logistics management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14.

Lee, Hau L. 2002. *Aligning supply chain strategies with product uncertainties*, in California Management Review. VOL. 44, NO. 3. Spring 2002.

Lee, Hau L. 2004. *The Triple-A supply chain*, in Harvard Business Review. October 2004.

Parfois (2008/2009), Relatório de contas.

Parfois (2012/2013), Informação interna em Sistema.

Portal Artigos, *Estratégias Push e Pull*, Disponível em: <http://portalartigos.com/estrategias-push-e-pull/> (06/04/2014)

Porter, Michael. 1998. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, New York. The Free Press.

Simchi-Levi, David. 2011. *Supply chain strategies in a volatile world*, in Seminario Internacional de Management Logístico (10/05/2011 Buenos Aires), Disponível em: <http://www.enfasis.com/Presentaciones/SIML/2011/Seminario/1DavidSimchiLevi.pdf> (29/03/2014)

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, & Johnston, Robert. 2010. Operations management (6th ed.), *Planning and control – improvement*: 267-601. FT Prentice Hall.

Supply Chain Risk Management, (2013), Disponível em: <http://scrmblog.com/review/dealing-with-product-uncertainties-in-a-supply-chain> (29/03/2014)

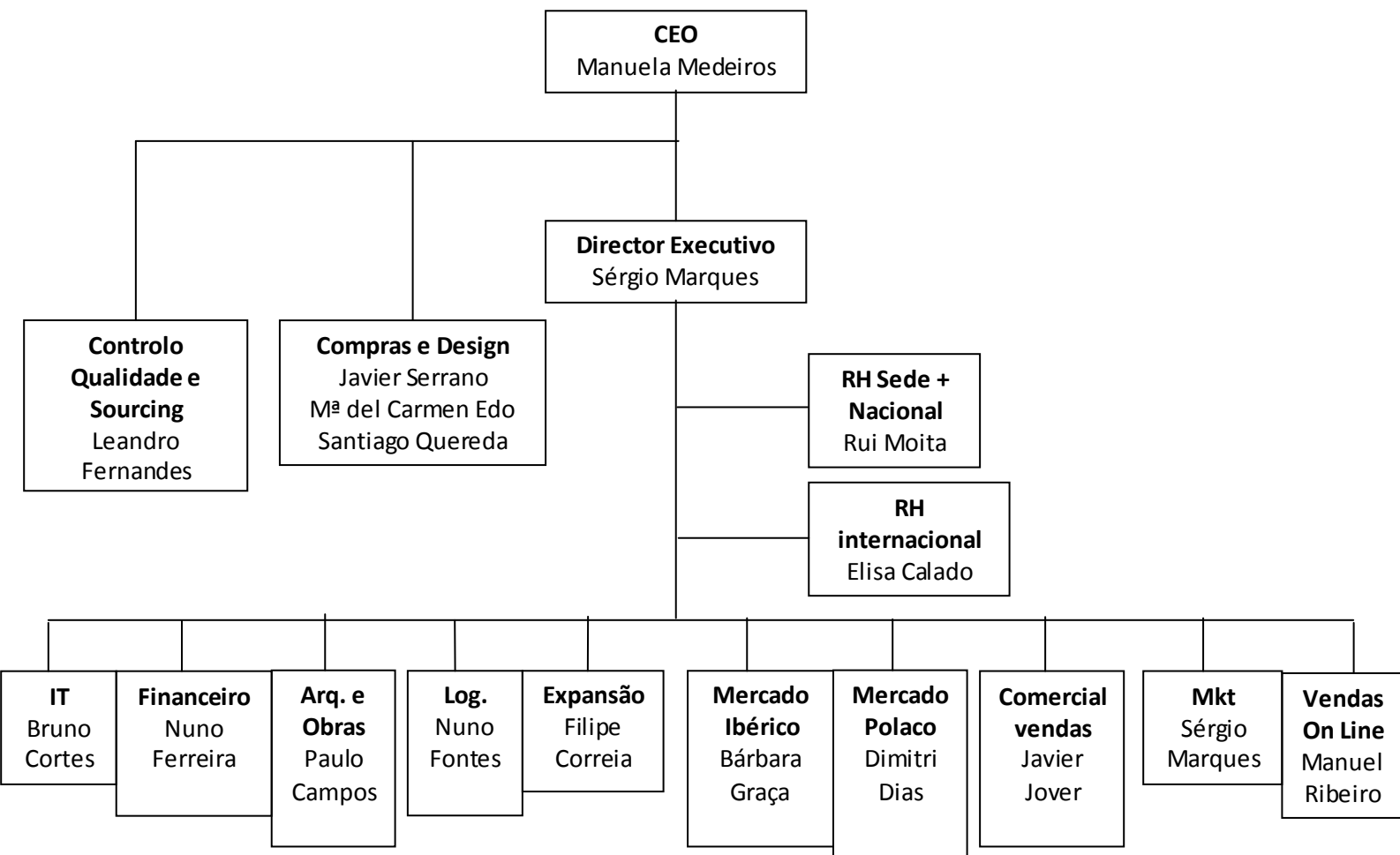
UCLA Anderson school of management. 2011. *Zara: Staying fast and fresh* – case study: october 19, 2011. 612-006-1

UTAD; Seminário: Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas: *O caso da Parfois*, Disponível em: http://www.utad.pt/vPT/Area2/agenda/Paginas/seminario_estrategias_internacionalizacao_empresas_portuguesas_parfois.aspx?datestart=2014-03-14&lst=1 (06/04/2014)

Wouters, Marc J.F. 1991. *Economic evaluation of leadtime reduction*, in International Journal of Production Economics, 22 (1991) 111-120 1 1 1. Elsevier

Yang, Biao, Burns, Neil D., Backhouse, Chris J. 1980. *Postponement: a review and an integrated framework*, in International Journal of Operations & Production Management. ISSN: 0144-3577. Também disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849540&show=html> (29/03/2014)

Anexos



Anexo I: Organograma da empresa Parfois, com os relativos responsáveis por departamento.



Anexo III: Novo *visual merchandising* da Parfois, introduzido em 2009. Todo o aspeto interior da loja remonta a uma verdadeira montra, para maximizar a exposição do maior número de artigos possível em loja ao mesmo tempo criando um aspeto *clean* e organizado de todos os produtos.



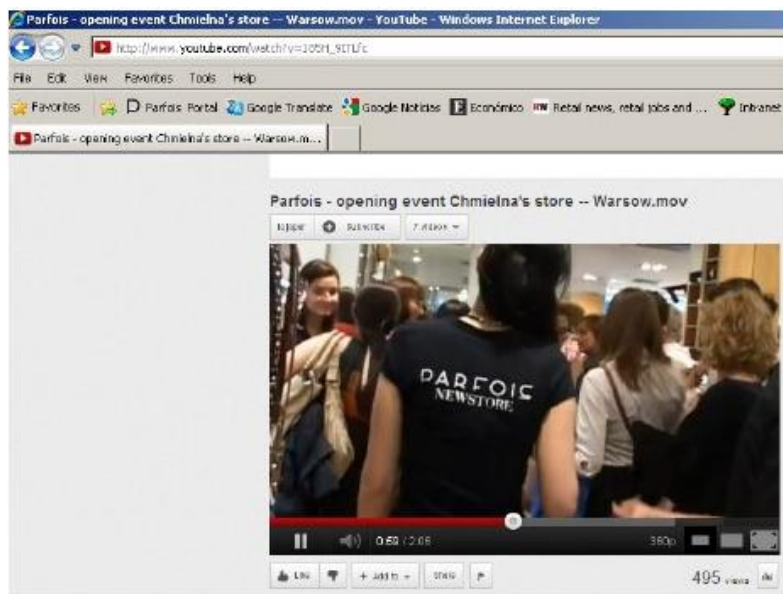
Anexo IV: Nova decoração e imagem da *Parfois*– interior e exterior



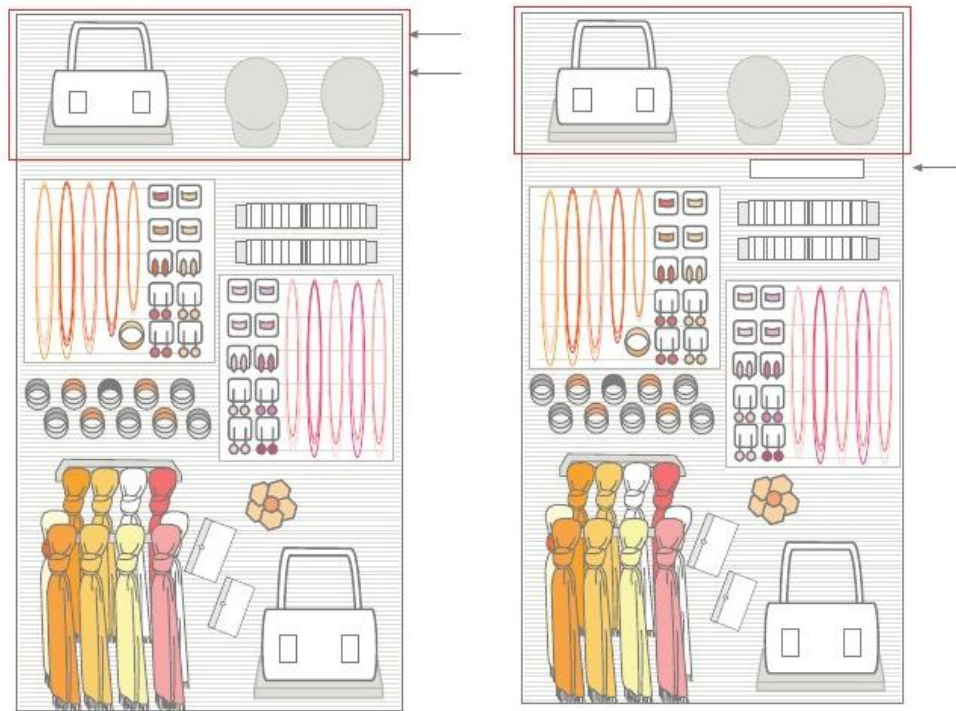
Anexo V: O novo *design* inteiro de loja da Parfois



Anexo VI: *Parfois* nas redes sociais.

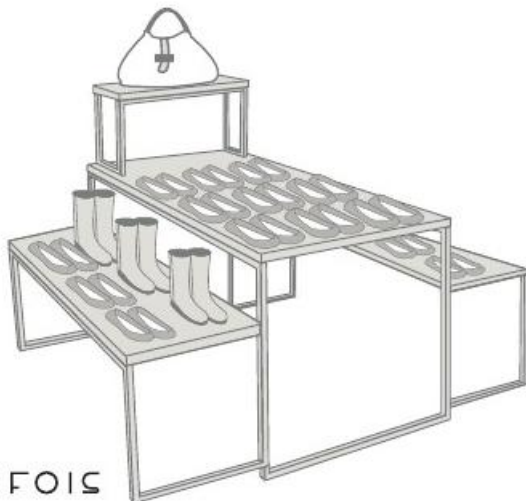


Anexo VII: A Parfois anuncia novas aberturas de loja, em redes sociais – parte da sua nova estratégia de comunicação.

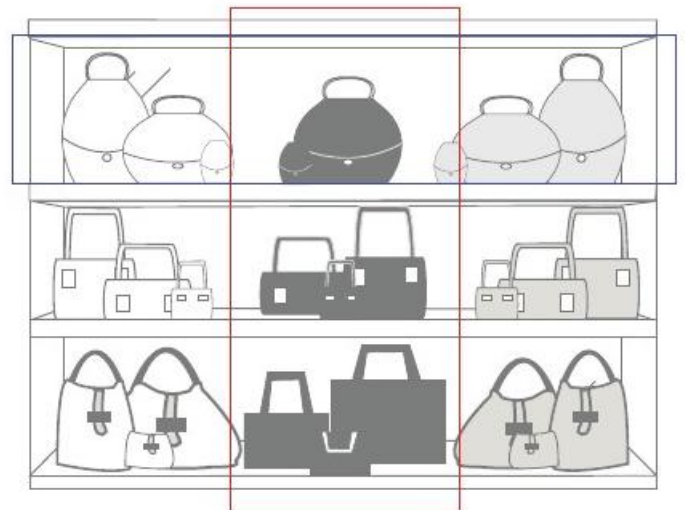


Anexo VIII: Merchandising e disposição do painel de bijuteria em loja.

PARFOIS

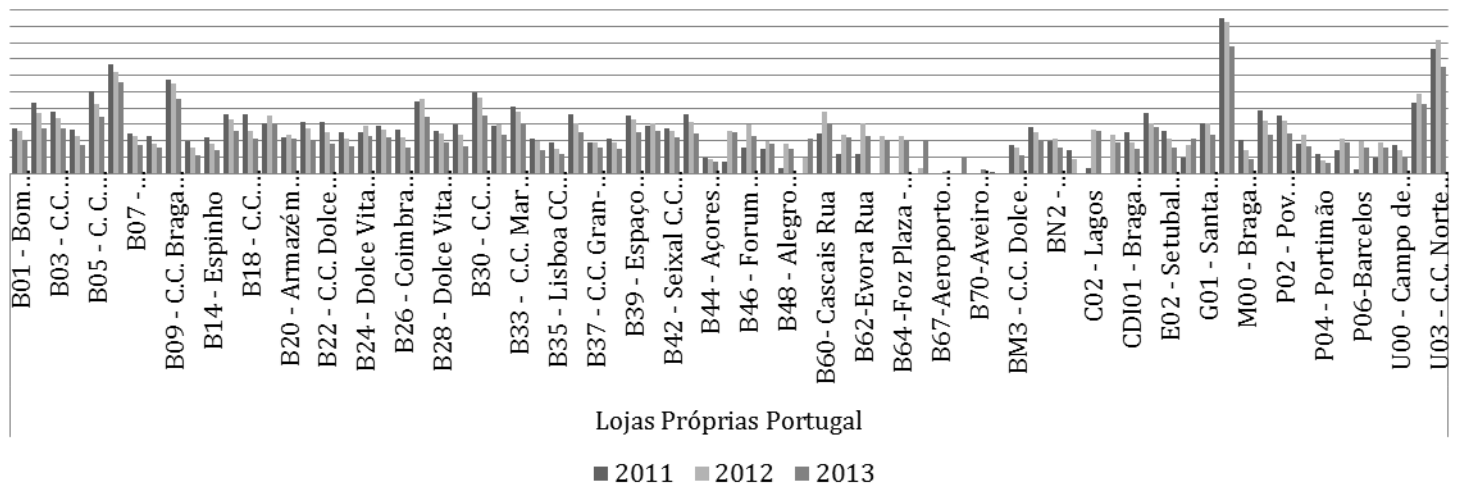


PARFOIS

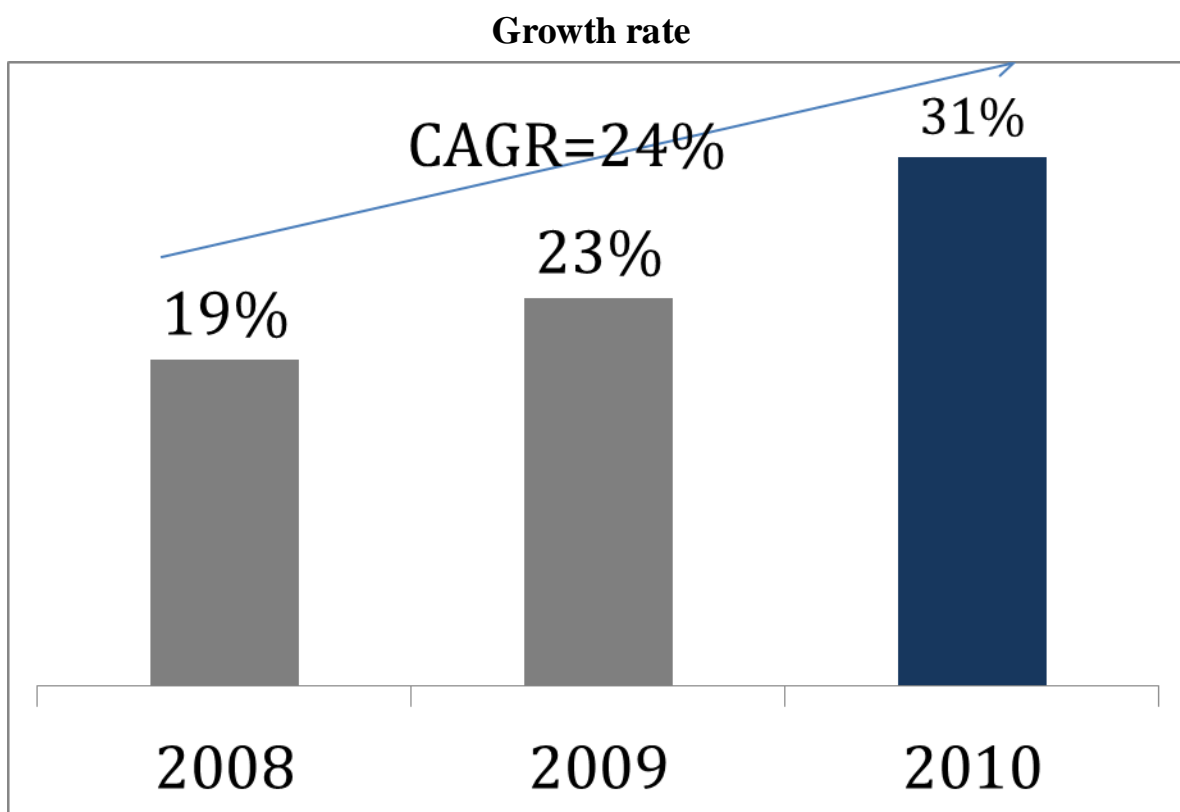


Anexo IX: Merchandising e disposição da gama de calçado (esquerda) e de carteiras (direita) em loja.

Vendas



Anexo X: Vendas *Parfois*, em milhares de unidades, subdivididas pelas lojas mais lucrativas a nível nacional.



Anexo XI: Taxa de crescimento da Parfois, desde 2008 a 2010, potenciado pela implementação de um leque de novas estratégias.

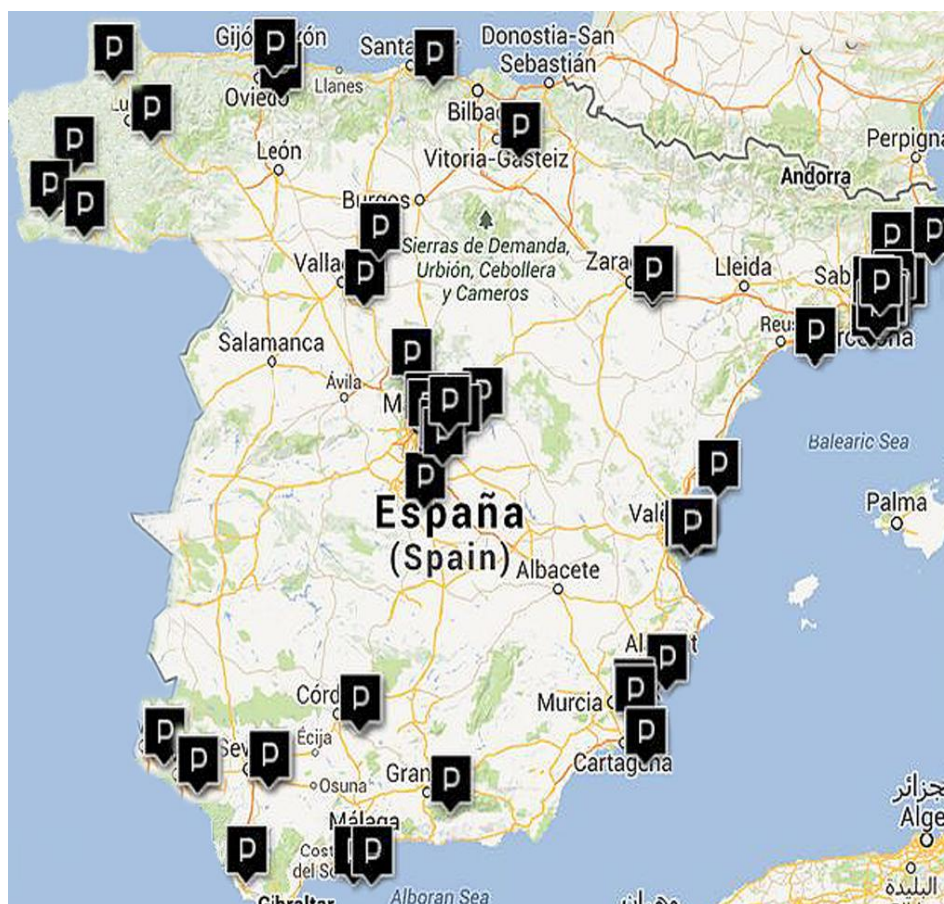
País	Loja própria (*)	Franchisadas	Total
Portugal	44	53	97
Espanha		7	7
Itália	1		1
França	1		1
Tenerife		2	2
Angola		1	1
Moçambique		1	1
Arábia Saudita		19	19
Emirados Árabes		4	4
Kuwait		1	1
Oman		2	2
Jordânia		1	1
Egipto		1	1
Rússia		3	3
Ucrânia		3	3
Roménia		2	2
Cazaquistão		1	1
Letónia		1	1
Lituânia		1	1
Total	46	103	149

Anexo XII: Divisão da unidade de negócio das lojas da Parfois – situação em 2008.

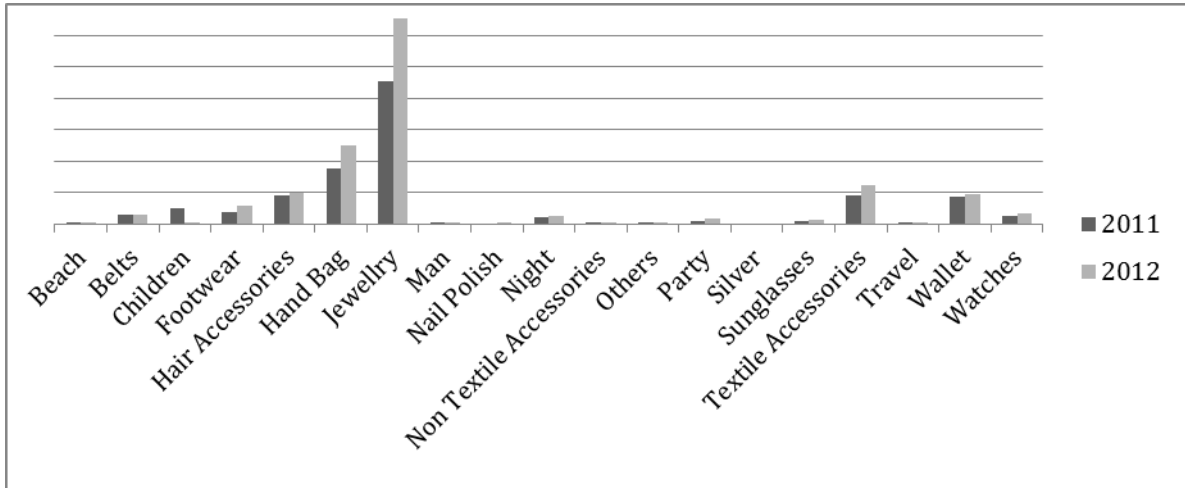
País	Loja própria (*)	Franchisadas	Total
Portugal	45	46	91
Espanha	12		12
França	2		2
Ilhas Canárias		3	3
Angola		1	1
Moçambique		1	1
Arábia Saudita		17	17
Emirados Árabes		5	5
Kuwait		1	1
Oman		2	2
Jordânia		1	1
Egipto		2	2
Rússia		4	4
Ucrânia		4	4
Roménia		3	3
Cazaquistão		1	1
Letónia		1	1
Polónia	5		5
Croácia		1	1
Total	64	93	157

(*) consideram-se as lojas exploradas directamente pela Barata & Ramilo, SA e pela sua subsidiária de França, bem como as lojas exploradas pela Dismoda. SL, em Espanha e pela Modessa Polska, spzoo, na Polónia, ambas detidas pela Barhold, SGPS, SA.

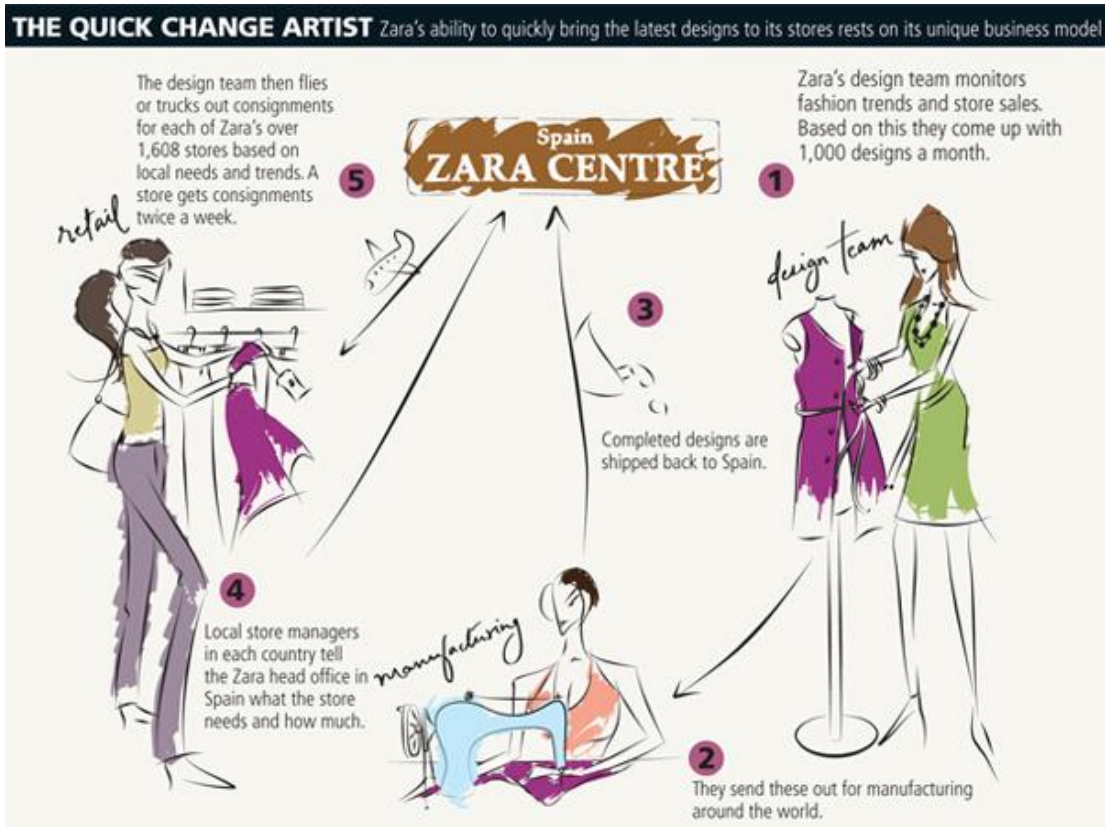
Anexo XIII: Divisão da unidade de negócio das lojas da Parfois – situação em 2009.



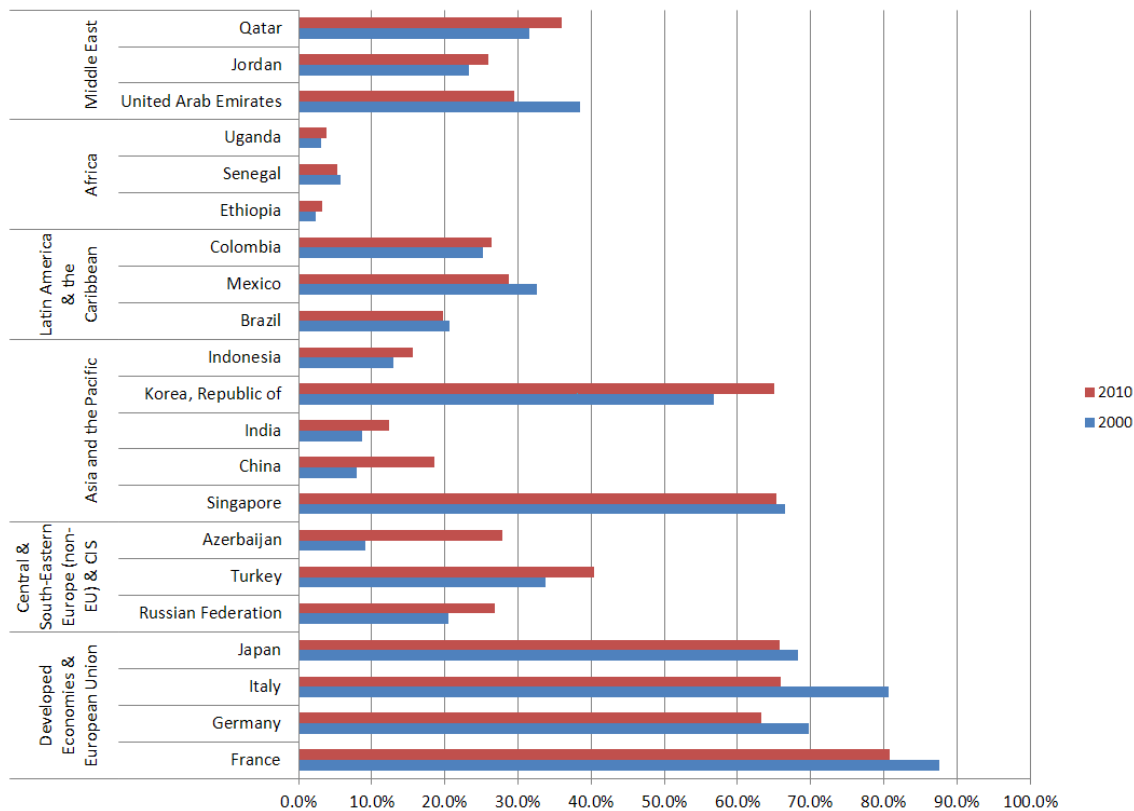
Anexo XIV: Distribuição das lojas Parfois, no mercado espanhol, uma das suas maiores apostas desde sempre. Remetendo a 2012.



Anexo XV: Vendas da Parfois, por categoria de produto (2011-2012)



Anexo XVI: Ilustração do processo de resposta célere da cadeia de abastecimento da Zara.



Anexo XVII: Custos comparativos em mão-de-obra de diversos países produtores. Dados relativos a 2000 e comparados a 2010.

Set	Development Sheet Dispatch	QC 1st Sample	Gap-Development-QC 1st Sample	Status	CFM Sample	Gap-Development-CFM	Status	Precision Sample	Order	Gap-Development-Order	Status
BUTTON BAG	23-07-2013	28-08-2013	23	OK	18-09-2013	39	OK	11-10-2013	2013-08-30	25	OK
BUTTON BAG	29-07-2013	28-08-2013	23	OK	18-09-2013	39	OK	11-10-2013	2013-08-30	25	OK
FRIDAY BAG	14-06-2013	21-08-2013	49	NOK	16-09-2013	67	NOK	01-11-2013	2013-09-02	57	NOK
FRIDAY BAG	14-06-2013	21-08-2013	49	NOK	16-09-2013	67	NOK	01-11-2013	2013-09-02	57	NOK
2 IN 1	20-08-2013	28-09-2013	28	OK	15-10-2013	41	OK	16-12-2013	2013-10-18	44	OK
MINIBUCKLES	20-08-2013	23-10-2013	47	NOK	11-11-2013	60	NOK	-	2013-10-23	47	NOK
TWIN ZIPS	11-11-2013	28-11-2013	14	OK	31-12-2013	37	OK	-	2013-12-02	16	OK
WOOD	09-07-2013	21-08-2013	32	OK	06-09-2013	44	OK	26-11-2013	2013-08-30	39	OK
SUITE	02-08-2013	13-09-2013	31	OK	09-10-2013	49	OK	16-12-2013	2013-10-11	49	OK
BLACK SET	20-08-2013	21-08-2013	21	OK	10-10-2013	65	OK	08-12-2013	2013-10-15	39	OK
BLACK SET	20-08-2013	21-08-2013	21	OK	10-10-2013	65	OK	08-12-2013	2013-10-15	39	OK
BB	06-09-2013	01-11-2013	41	OK	14-11-2013	50	OK	30-12-2013	2013-11-05	43	OK
LIENEN CROC	06-09-2013	01-11-2013	41	OK	14-11-2013	50	OK	30-12-2013	2013-11-05	43	OK
LIENEN CROC	06-09-2013	01-11-2013	41	OK	14-11-2013	50	OK	30-12-2013	2013-11-05	43	OK
CAMEL JACKY SWIMME	07-11-2013	09-12-2013	21	OK	12-11-2013	49	OK	31-12-2013	2013-12-09	23	OK
PAK SET	20-08-2013	19-09-2013	44	OK	16-10-2013	41	OK	27-11-2013	2013-10-10	28	OK
PAK SET	22-07-2013	24-08-2013	39	OK	22-08-2013	57	OK	04-11-2013	2013-10-11	28	OK
VICTORIA SET	02-08-2013	24-08-2013	29	OK	12-11-2013	57	OK	03-10-2014	2013-11-05	46	OK
PAFF	16-09-2013	19-11-2013	45	OK	06-12-2013	57	OK	03-10-2014	2013-11-05	44	OK
DEAGONS	23-09-2013	18-12-2013	75	OK	03-01-2014	87	OK	-	2013-11-06	33	OK
BLOSSOM	06-09-2013	16-10-2013	42	NOK	06-01-2014	100	NOK	-	2013-12-30	83	NOK
MODULO INDIA	20-08-2013	16-10-2013	42	NOK	13-11-2013	62	NOK	06-01-2014	2013-10-14	40	NOK
MODULO INDIA	20-08-2013	16-10-2013	42	NOK	13-11-2013	62	NOK	06-01-2014	2013-10-14	40	NOK
MODULO INDIA	20-08-2013	16-10-2013	42	NOK	08-01-2014	100	NOK	-	2013-10-14	40	NOK
MODULO INDIA	20-08-2013	16-10-2013	42	NOK	08-01-2014	100	NOK	-	2013-10-14	40	NOK
MODULO INDIA	20-08-2013	16-10-2013	42	NOK	08-01-2014	100	NOK	-	2013-10-14	40	NOK
MODULO INDIA	20-08-2013	16-10-2013	42	NOK	08-01-2014	100	NOK	-	2013-10-14	40	NOK
TRINI	13-09-2013	18-10-2013	26	OK	28-10-2013	32	OK	-	2013-12-17	68	OK
TRINI	13-09-2013	18-10-2013	26	OK	28-10-2013	32	OK	-	2013-12-17	68	OK
TRINI	13-09-2013	18-10-2013	26	OK	28-10-2013	32	OK	-	2013-12-17	68	OK
SUITE	02-08-2013	13-09-2013	31	OK	09-10-2013	49	OK	26-11-2013	2013-10-22	28	OK
PATM	17-10-2013	17-10-2013	24	OK	02-01-2014	79	OK	-	2013-10-09	49	OK
PATM	17-10-2013	17-10-2013	24	OK	02-01-2014	79	OK	-	2013-10-09	49	OK
PATM	17-10-2013	17-10-2013	24	OK	02-01-2014	79	OK	-	2013-10-09	49	OK
SUITE	02-08-2013	13-09-2013	31	OK	10-10-2013	50	OK	26-11-2013	2013-11-12	42	OK
SUITE	02-08-2013	13-09-2013	31	OK	10-10-2013	50	OK	26-11-2013	2013-11-12	42	OK
PATM	14-11-2013	14-11-2013	44	OK	02-01-2014	79	OK	-	2013-11-12	42	OK
PATM	14-11-2013	14-11-2013	44	OK	02-01-2014	79	OK	-	2013-11-12	42	OK
FRINGES SET	30-09-2013	29-11-2013	23	OK	31-12-2013	45	OK	-	2013-12-10	30	OK
PATM	14-09-2013	17-10-2013	24	OK	02-01-2014	79	OK	-	2013-12-09	42	OK
PEACOCK	21-08-2013	02-12-2013	31	OK	04-01-2014	55	OK	-	2013-12-09	36	OK
PEACOCK	21-08-2013	02-12-2013	31	OK	04-01-2014	55	OK	-	2013-12-09	36	OK
PLASTICO	11-11-2013	04-12-2013	28	OK	04-01-2014	40	OK	-	2013-12-26	34	OK
PLASTICO	11-11-2013	04-12-2013	28	OK	04-01-2014	40	OK	-	2013-12-26	34	OK
PLASTICO	23-11-2013	04-01-2014	40	OK	-	-	OK	-	2013-12-26	34	OK
PLASTICO	23-11-2013	04-01-2014	40	OK	-	-	OK	-	2013-12-26	34	OK
PLASTICO	11-11-2013	04-01-2014	40	OK	-	-	OK	-	2013-12-26	34	OK

Anexo XVIII: Exemplo do mapa elaborado para SS14 para a categoria de carteiras, reunindo todas as datas de todos os artigos.

Fases\Meses	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
Inserção no projeto						
Recolha de informação						
Análise de dados recolhidos						
Tabelamento da informação						
Análise de informação tabelada						
Elaboração de report com KPI's ²¹						

Anexo XX: Calendarização das atividades ao longo do projeto.

²¹ KPI – “Key Performance Indicators”

