

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo insere-se em uma corrente de pesquisa sobre o Princípio da Postergação.

O princípio básico da postergação, sob a perspectiva de marketing, é conhecido há mais de cinquenta anos quando foi proposto por Wro Alderson em 1950: “a movimentação física e a configuração final do produto devem ser postergadas tanto quanto possível nos processos produtivos e de distribuição”. O princípio foi idealizado por Alderson como uma ferramenta de gestão de risco. O produto não é deslocado até que a localização da demanda (ou ponto de consumo) seja conhecida, ao mesmo tempo, em que sua configuração final só acontece quando as preferências do consumidor são conhecidas. Os benefícios da postergação ocorrem principalmente pelo: a) efeito de agregação de risco sobre o inventário que reduz seus níveis; e b) na habilidade de customizar produtos diante das especificações dos clientes (Alderson, 1950).

Hoje, o *insight* de Alderson (1950) é mais oportuno do que nunca. Como antecipado por Heskett (1977) e Bowersox (1982), a postergação tornou-se uma ferramenta estratégica. Essa evolução resultou de mudanças no ambiente de negócios. O nível de competição entre empresas aumentou diante da desregulamentação e da globalização, enquanto a redução no custo de processamento de informação permite que as empresas obtenham dados de custos e de mercado com muito mais rapidez. Conseqüentemente, a postergação torna-se uma ferramenta chave que permite as empresas competirem em qualquer das estratégias genéricas de Porter (1980), ao customizar produtos em grande escala (estratégia de diferenciação) ou por reduzir custos logísticos (estratégia de liderança de custos).

Como resultado, um grande número de artigos surgiu desde a década de 80. Esses artigos despontaram não só na literatura de logística e marketing, em que normalmente o tema postergação tradicionalmente aparecia, mas também em artigos nas áreas correlatas de engenharia,

administração de empresas e gestão de operações. Entretanto, apesar de campos comuns, tais literaturas se mantêm independentes.

1.1

Objetivos do estudo

O presente estudo, ao empreender a análise da aplicação do princípio da postergação no ambiente *upstream* da cadeia de suprimentos das tintas para impressão, pretende contribuir para o melhor entendimento prático e teórico da questão.

Na literatura de logística, o ambiente que concentra as instalações localizadas à montante da empresa focal da cadeia de suprimentos em estudo é denominado *upstream*, enquanto o ambiente a jusante é denominado *downstream*. Esses termos são importantes ao contextualizar o foco do ambiente em estudo.

Poucos estudos foram encontrados na literatura sobre práticas de postergação no ambiente *upstream* da cadeia de suprimentos, ou seja, o ambiente voltado para o relacionamento indústria-indústria, em que as empresas postergam a configuração final do produto para o membro seguinte da cadeia de suprimentos. Essa prática pode ocorrer nas esferas local, nacional ou internacional, assim como a responsabilidade pela postergação pode ser transferida entre plantas da própria empresa ou para plantas industriais de empresas diferentes. Na revisão de literatura foram encontrados poucos estudos examinando detalhadamente a prática da postergação em uma cadeia de suprimentos específica. Hau Lee publicou artigos sobre a prática da postergação na indústria de eletrônicos (Lee, 1996, 1998; Lee & Billington, 1994, 1995; Lee & Tang, 1997, 1998) e, usando estudos de caso, van Hoek apresentou pesquisas em que foram comparadas as aplicações da postergação em empresas de diferentes segmentos (van Hoek et al., 1998, 1999).

Diante disso, o objetivo deste trabalho consistiu em examinar, dentro do Princípio de Postergação, três grandes questões:

Quais as condições que podem levar à prática da postergação no ambiente upstream da cadeia de suprimentos?

Buscou-se analisar, à luz da literatura existente e utilizando estudos de casos, se as variáveis utilizadas para a definição da prática da postergação no ambiente *downstream* da cadeia de suprimentos podem ser estendidas para o ambiente *upstream* da cadeia de suprimentos. Todo o trabalho teve como base as respostas dos entrevistados, qualificados e responsáveis diretos, seja pela decisão pela postergação da configuração final da tinta, ou seja pela sua prática.

Em qual membro da cadeia de suprimentos deve ocorrer a configuração final do produto?

Vários estudos sobre a postergação de forma citam que essa pode ocorrer em diferentes pontos da cadeia de suprimentos (Cooper, 1993; Lee, 1993; Lee & Billington, 1994, 1995; Lee & Tang, 1997, 1998). Entretanto, nenhum estudo detalhou os fatores que levam à definição do lugar onde a postergação deve ocorrer. Não foram encontrados também os fatores determinantes que definissem quem seria o responsável pela postergação da configuração final do produto.

Uma vez praticada a postergação e determinado o membro da cadeia de suprimentos em que deve ocorrer a configuração final do produto, quais os benefícios identificados pelas empresas diante da aplicação do princípio?

Nas publicações sobre a aplicação do princípio da postergação, os autores apresentam os benefícios alcançados ante as condições que eram favoráveis à postergação. Outros benefícios percebidos e/ou identificados pelos executivos não foram relatados nestas pesquisas. Por exemplo, é sabido na literatura que a incerteza da demanda favorece a postergação (Zinn & Bowersox, 1988; Lee & Tang, 1998). São relatadas situações em que, postergando-se a configuração final do produto, tem-se como benefício a redução da incerteza de demanda (Aviv & Federgruen, 1999). Esse é um benefício direto do que foi uma condição que levou à

prática da postergação. O que não foi encontrado são os benefícios relatados pelos executivos das empresas como decorrência da postergação.

1.2 Importância do estudo

A importância deste trabalho, pelo ponto de vista prático, reside na combinação das características exploratória e confirmatória da pesquisa a ser realizada, enfocando empresas no ambiente *upstream* da cadeia de suprimentos, situando a utilização da “Postergação de forma” como prática estratégica na busca de melhorias do nível de serviço. Além disso, o estudo da percepção que os entrevistados têm da aplicação do Princípio da Postergação e da obtenção de seus benefícios reais para a cadeia de suprimentos é fundamental para que se possa entender o pensamento empresarial nessa área.

A cadeia de suprimentos em análise envolve a indústria de embalagens gráficas como empresas focais; a indústria de tintas para impressão como um de seus principais fornecedores; os diversos segmentos industriais que utilizam embalagens para a comercialização de seus produtos e os canais de distribuição e o consumidor final. A Figura 1 retrata a cadeia de suprimentos a ser estudada.

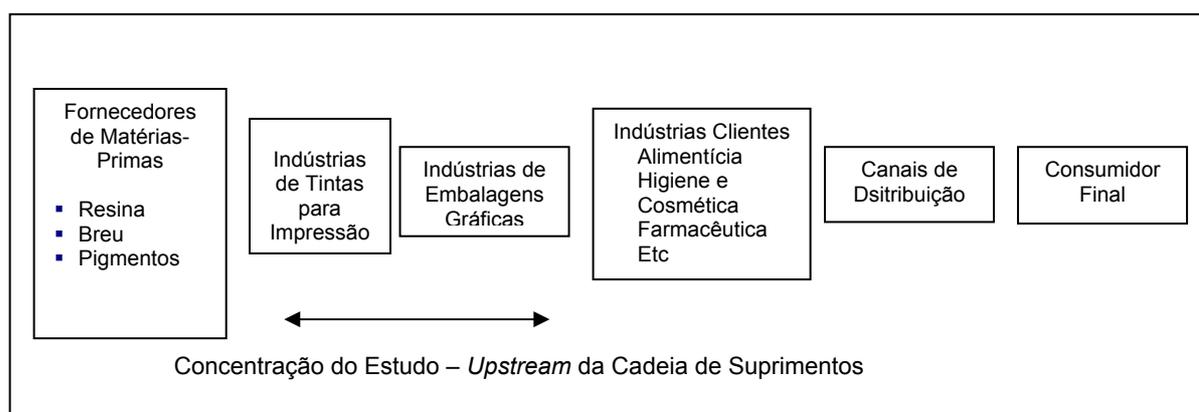


Figura 1 – Estrutura da cadeia de suprimentos a ser estudada

Pelo ponto de vista teórico, sua importância decorre da inserção do Princípio da Postergação em linhas de pesquisa interdisciplinares. No caso do Brasil, há total ausência de estudos sobre o tema. Existem citações, explicações e exemplificações, porém nenhuma pesquisa ou estudo foi encontrado.

1.3

Organização do estudo

Este trabalho consiste em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta os objetivos do estudo, situando-o no contexto da literatura e da linha de pesquisa em que se encontra inserido. Discute-se então sua importância, identificando o ambiente em que o fenômeno, objeto do estudo.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura existente sobre cadeia de suprimentos e sobre o princípio da postergação. São enfatizadas as principais correntes teóricas da postergação. Isso inclui a literatura de postergação nos últimos 50 anos, cronologicamente, em suas duas principais linhas de pesquisa: logística e engenharia. Nesse processo são identificadas as contribuições e lacunas no conhecimento dessas áreas e, finalmente, é composto um arcabouço teórico a partir da literatura revisada. Um benefício adicional do arcabouço é que esse pode servir como base para padronização das terminologias encontradas nas pesquisas sobre postergação.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia de pesquisa a ser adotada, incluindo o tipo de pesquisa a ser utilizado, o universo e a amostra, as técnicas de coleta e tratamento dos dados e, finalmente, as limitações do estudo. As questões a serem pesquisadas neste trabalho são apresentadas com o embasamento teórico. Os pressupostos da pesquisa e a qualificação dos entrevistados também se encontram nesse capítulo.

O quarto capítulo contém sete seções, em que seis primeiras relatam os estudos de caso das entrevistas com os executivos das empresas nos

fabricantes de embalagens gráficas e a última descreve o estudo de caso no fabricante de tinta.

A análise e discussão comparativa dos casos estudados são apresentadas no capítulo 5. A análise procurou identificar padrões de comportamento nos estudos de caso estudados. Para cada uma das questões apresentadas no terceiro capítulo são transcritas partes das entrevistas e confrontadas opiniões dos entrevistados das empresas fabricantes de embalagens gráficas com os fabricantes de tintas. Ao final do capítulo as respostas obtidas nos estudos de caso para as questões iniciais do estudo são consolidadas.

O sexto capítulo apresenta a conclusão do trabalho e as recomendações para futuros estudos, quando são discutidos pressupostos existentes na literatura, à luz dos resultados deste estudo. Novas hipóteses são delineados para futuras pesquisas empíricas.

O trabalho se insere na linha de pesquisa de Gerência de Operações e Logística Industrial do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio. O estudo contou com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento Profissional de Ensino Superior (CAPES) para o desenvolvimento do programa de doutorado no país com estágio no exterior (Bolsa PDEE), quando foi feita a revisão de literatura na Ohio State University, Estados Unidos.