

Recebido em: 20/08/08

Aprovado em: 01/02/10

# Estratégias logísticas utilizadas em empresas de confecção de moda social – estudo de caso

Caio Lopes Brasil (FFB – CE/Brasil) caiolbrasil@yahoo.com.br

Roberto Ednísio Vasconcelos Rocha (FFB – CE/Brasil) robertoevr@bnb.gov.br

• Av. Pedro Ramalho, 5700, bl. E1 superior, Passaré, CEP 60743-902, Fortaleza-Ceará

## Resumo

Este artigo abordou as principais estratégias logísticas utilizadas na indústria de confecções. As estratégias estudadas foram terceirização, a aliança logística, parceria (*comakership*), integração vertical e horizontal, logística reversa e logística retardada (*postponement*). As observações foram feitas, a partir de pesquisa bibliográfica e de campo. O objetivo do estudo foi diagnosticar as estratégias logísticas que são utilizadas em uma indústria de confecção de moda social, de grande porte e os motivos que a fazem aderir às estratégias. Verificou-se a utilização de várias estratégias com a incidência da integração vertical, como opção de domínio do maior número de operações logísticas por parte da empresa.

Palavras-chave: Estratégias logísticas; confecções; moda social.

## Abstract

*This article discusses the main logistical strategies used in the clothing industry. The strategies studied were: outsourcing, logistical alliances, comakership, vertical and horizontal integration, postponement, and reverse logistics. The observations were made through researching relevant literature and field observations. The objective of the study was to diagnose the logistical strategies that are used in fashion industry and those reasons which cause an adherence to these strategies. It was noted that the use of various strategies with an incidence of vertical integration was used as a means of operating the maximum number of logistical operations for the company.*

*Keywords: Strategies logistics; clothes; social fashion.*

## 1. INTRODUÇÃO

A economia brasileira, com a abertura econômica, a partir dos anos noventa, vem se deparando com processos de flexibilização comercial que têm como consequências visíveis, mudanças econômicas e institucionais de liberalização do comércio exterior, dentre as quais, a desregulamentação dos mercados de bens e serviços.

Essa abertura econômica possibilitou à indústria de confecções estímulos de aperfeiçoamento, a procura de se tornar mais competitiva com novos padrões de eficiência, produtividade e competitividade, diminuindo seus custos, sem comprometer a qualidade de seus produtos, procurando, também, fugir da estagnação, muitas vezes, causada pela saturação do mercado interno.

A indústria de confecções atua em um mercado de concorrência perfeita ou perfeitamente competitivo, pela quantidade de empresas participantes; e sua pequena representatividade, neste mercado, está situada entre dois setores poderosos: o setor têxtil e o comércio varejista que, nesse caso, são representados pelos atacadistas, varejistas, *magazines* especializados, *butiques*, hipermercados e lojas próprias de pronta-entrega. Denota-se, então, certo achatamento do setor, devido ao seu pequeno poder de barganha, em virtude da não integração de sua cadeia de suprimentos.

A concorrência do setor instiga as empresas a mudarem atores envolvidos em elos da cadeia logística, principalmente, quando há dificuldade de diferenciação, por meio de preço, tecnologia ou inovação. A gestão da logística pode ser um instrumento de diferenciação e competitividade para as empresas (DORNIER *et al.*, 2000).

O presente artigo busca contribuir com tal problemática, a partir do diagnóstico das estratégias logísticas, que são utilizadas nas empresas industriais de confecções de moda social e a motivação para sua utilização.

A falta de planejamento, em relação à logística e à própria cadeia de abastecimento, tem se apresentado como um gargalo para o aumento de competitividade para fabricantes e varejistas no setor de confecções. Não se identificam investimentos em soluções para agilização de armazenagem, distribuição e exposição de produtos, fatores que, além de aumentarem os custos, diminuem a capacidade de reação às demandas de mercado.

As estratégias logísticas constituem-se em elementos modificadores do ambiente dos negócios, possibilitando o crescimento das empresas, a partir de ajustes de adequação às restrições do meio ambiente (NUNES, 2001).

Para um segmento que vive em função da moda, que é dinâmica e marcada por frequentes mudanças de coleções, é fundamental e condição necessária para a sobrevivência, a flexibilidade operacional de atender o mercado, com sortimento de quantidade, qualidade, cores e tamanhos, na rapidez que é exigida pelos clientes (NUNES *et al.*, 2004).

## 2. ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS

As estratégias logísticas têm como objetivo, auxiliar o funcionamento da cadeia de suprimentos, visando aumentar sua competitividade, através da cooperação e confiança entre atores envolvidos no processo logístico, como transferência de funções, compartilhamento de informações-chave e participação do planejamento operacional em conjunto.

As estratégias logísticas que mais se ajustam à realidade da indústria de confecções são: Terceirização; Alianças logísticas estratégicas; Integração vertical; Logística reversa; Parceria (*comakership*); e Logística retardada (*postponement*) (ROCHA, 2008).

### 2.1. Terceirização

De acordo com Nunes (2001), a terceirização tem como objetivo, a compra de componentes e serviços que a empresa considera menos relevantes no seu negócio. Em sua grande maioria, as empresas terceirizadas são bem especializadas no seu ramo de atuação, proporcionando uma ótima qualidade e segurança para o cliente; e isto dentro de uma estrutura de custos bem enxuta.

Wanke (2004) cita como principais motivos para a adesão da terceirização nas atividades logísticas: redução de custos; redução dos investimentos em ativos; aumento dos níveis de serviço logístico oferecido aos clientes; aumento do controle das atividades logísticas; aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas; busca de maior eficiência nas execuções de atividades operacionais; busca de maior *know-how* para o desenvolvimento de novas soluções logísticas; melhoria dos sistemas de informação utilizados e expansão dos mercados.

### 2.2. Alianças Logísticas Estratégicas

As alianças têm como objetivo, baixar custos operacionais e de estocagem e, ao mesmo tempo, oferecer uma qualidade de serviço melhor para o cliente. A aliança pode gerar uma ótima estrutura logística, capaz de promover serviços logísticos personalizados. O que difere a aliança logística da terceirização, é por haver uma relação mútua, onde existe o compartilhamento de valores, metas e estratégias corporativas (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

São geralmente motivos para criação de uma aliança, a supervisão sobre fornecedores de serviços, o alcance de metas que só são viáveis com a participação de outras empresas e a incerteza em variáveis distintas de negócio, como demanda, preço, custos e suprimentos.

## 2.3. Integração Vertical

A integração vertical é geralmente implantada com o intuito de reduzir custos, como os de produção, distribuição e vendas que ocorrem dentro da empresa. A possibilidade de redução de custos e riscos é o que, na maioria dos casos, convence os empresários a adotar a estratégia da integração vertical (PORTER, 2004).

Segundo Slack *et al.* (2002), a estratégia de integração vertical é definida, a partir de três características: direção de qualquer expansão, amplitude necessária do processo e equilíbrio entre as etapas integradas verticalmente.

A direção de expansão pode acontecer em dois sentidos, montante e jusante, ambos são considerados formas defensivas de atuação da empresa. A montante é a verticalização dos processos anteriores ao que ela atua, a empresa torna-se sua própria fornecedora. A jusante é a verticalização dos processos posteriores, a empresa fica mais próxima de seus consumidores finais.

A partir da decisão da direção da expansão, o passo posterior seria a definição da amplitude da verticalização, onde se projeta o alcance da integração da empresa dentro da cadeia. Nessa etapa, percebe-se facilmente a intensidade do grau de integração da empresa (parcial ou total).

O equilíbrio entre as etapas ocorre quando as etapas envolvidas apresentam um nível de capacidade de fornecimento adequado, para suprir as necessidades das etapas posteriores. O objetivo de um relacionamento balanceado, onde se gera um suprimento satisfatório nas etapas integradas verticalmente, é a simplicidade desse relacionamento e a possibilidade de concentração, integração e inovação das etapas seguintes.

Existe, ainda, uma estratégia conhecida como integração horizontal, situada no mesmo nível da operação em foco, que pode ser utilizada, a partir de aquisição e/ou abertura de novas empresas, geralmente, para focar públicos ou segmentos diferentes de mercado.

## 2.4. Logística Reversa

A logística reversa é retratada por Lambert, Stock e Vantine (1998), como uma interfase de atividades logísticas de compras, tráfegos, transportes, armazenagens, estocagens e embalagens. As decisões sobre o produto e embalagem são reflexos da análise do ciclo de vida do produto, onde o produto passa por uma avaliação integral, para determinar o impacto sobre os recursos e o meio ambiente.

Silva Filho e Sicsú (2003) relatam que a consciência ambiental estimula mudanças tecnológicas, a fim de diminuir ou eliminar a geração de resíduos; tais mudanças chegam a afetar os processos de produção, estimulam a automação, criam novas condições de processo, influenciando no leiaute de produção e também, nos equipamentos.

## 2.5. Parceria

Entende-se o *comarkanship* como um relacionamento aprimorado entre cliente e fornecedor; esse relacionamento tem diversas posturas estratégicas; são elas:

- Controle da qualidade total em grupo: cliente e fornecedor caminham juntos por uma qualidade total;
- Cadeia de Valor: a ambiência da cadeia de negócios como fator condicionante para sua capacidade de negociação;
- Gestão total da produção: gestão voltada para custos totais e utilização do sistema de estoque zero;
- Desenvolvimento do processo de produção: projeção do produto no ambiente tecnológico ou adequação do mesmo (MERLI, 1998).

Segundo Nunes (2001), em uma parceria, o contratante monitora as atividades existentes entre ele e o contratado; essas atividades podem ser executadas na empresa contratada com os materiais e vistoriadores da contratante, como também podem ser deslocados os funcionários da empresa contratada para executarem as atividades na empresa contratante.

## 2.6. Logística Retardada

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), a postergação é uma estratégia que visa atrasar a fabricação ou a entrega do produto, para prevenir contra as mudanças do mercado, que podem sair da previsão logística. A logística convencional geralmente só conclui um negócio, depois que boa parte das movimentações já foram exercidas, então sempre existirá um estoque de produtos acabados, que dependem do sucesso das previsões de vendas. Já no postergamento, elimina-se o risco de fabricar o que ainda não foi vendido.

Ainda foram definidos dois tipos de postergação para essa estratégia, são eles:

- Retardamento da produção ou da forma: fabricação de produtos neutros, semi-acabados, em que só serão encerrados, quando a promessa de compra for concluída; então, o produto neutro receberá as características especificadas pelo comprador para o negócio ser concluído, de modo que a empresa não mais necessitaria de previsões de vendas para direcionar a logística por antecipação.
- Retardamento logístico ou de tempo: distribuem-se estoques antecipados em alguns locais estratégicos para uma fácil movimentação, quando os clientes concluírem os pedidos. Com uma boa estrutura logística e transportes de pequenas cargas rápidas, os pedidos serão distribuídos rapidamente.

### 3. A INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES NO ESTADO DO CEARÁ

As confecções estão situadas na etapa final da cadeia têxtil, em que se encontram após as empresas têxteis (fiação, tecelagem e acabamento) e na etapa anterior às empresas comerciais. Elas tratam com duas formas distintas de organização. Os fornecedores são indústrias que querem a continuidade dos negócios e buscam a eficiência, através da produção padronizada, enquanto os clientes são empresas comerciais, que buscam a variedade e oportunidades para conseguir bons negócios (NUNES, 2001).

O pólo de confecções mais importante da Região Nordeste está localizado no Estado do Ceará, tanto em termos de quantidade de empresas e de empregos como em diversificação da produção em número de itens, mercados atingidos por classe de renda e alcance dos produtos nos mercados local, regional, nacional e no mercado externo, apesar da pouca expressão. No Estado, são trabalhadas diversas linhas de produção, dentre elas: roupa social, roupa íntima, de dormir, esporte, moda praia, roupas em *jeans* masculina e feminina e “modinha” (peça que busca atender os apelos da mídia), em que atuam principalmente empresas menores, produzindo pequenos lotes (MELO, 2000).

Elias (1999) salienta que as empresas cearenses do vestuário apresentam sérias limitações em seus níveis de qualidade e produtividade. A atualização tecnológica dos equipamentos não é condição necessária indispensável para a competitividade, embora o uso de CAD (do inglês *computer aided design* ou desenho assistido por computador) acrescente agilidade das respostas às flutuações da demanda e minimize desperdícios de tecido. A grande carência da maioria das empresas do setor, entretanto, está na gestão empresarial. São habituais os estoques excessivos de matérias-primas, produtos em elaboração e acabados, acarretando perdas por deterioração, pelo capital imobilizado e pela defasagem em relação à moda.

A redução dos custos de produção, o melhoramento do fluxo e o aumento do giro dos produtos possibilitam a reposição de peças com maior rapidez, diminuindo as perdas nas vendas ocasionadas pela falta de mercadoria nas lojas. A filosofia *just-in-time* (JIT), conhecida como produção por encomenda, pode ser aperfeiçoada para o *just-in-sequence* (JIS), que é a entrega sequenciada de componentes na ordem correta em que deve entrar na linha de produção.

A vinda de indústrias do vestuário para o Ceará e outros Estados da Região Nordeste, enquadra-se na reorganização desse setor industrial, provocado pela abertura de mercados e a necessidade de manter competitividade internacional com a redução de custos. A mentalidade enxuta é entendida não só como maior racionalização nos processos de gestão e na modernização tecnológica; entretanto, principalmente, na redução de custos com mão de obra.

## 4. METODOLOGIA

Segundo os conceitos de Martins (2002) e Gil (2002), a metodologia de estudo adotada neste artigo foi de natureza teórico-empírica e cuja descrição foi baseada em um estudo de caso. A técnica que deu base à pesquisa descritiva é a entrevista.

O artigo é de natureza qualitativa, de acordo com a forma de abordagem do problema, por ser um estudo de caráter descritivo e pela procura do entendimento do problema como um todo.

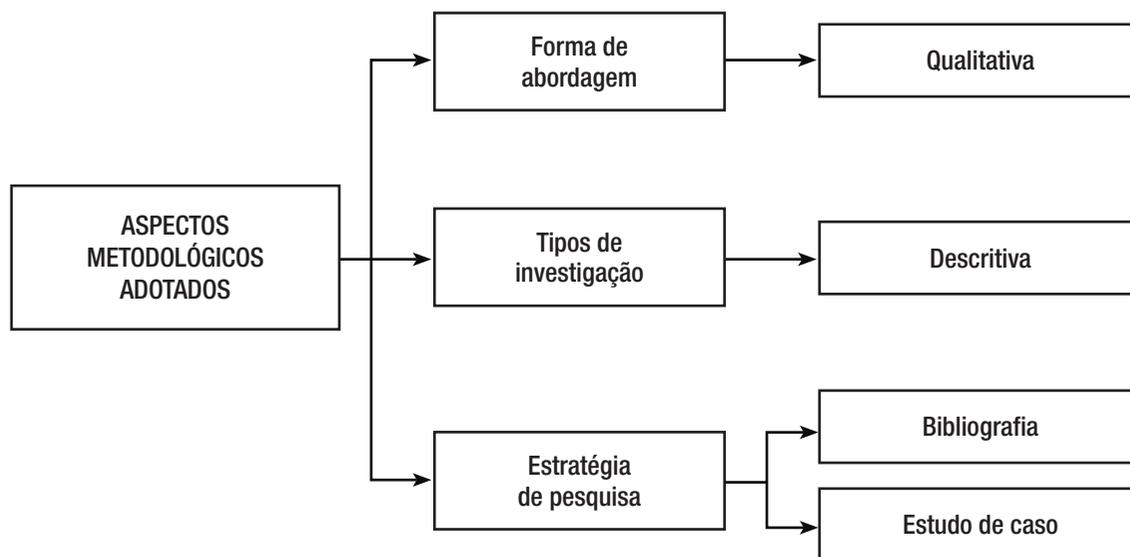
A pesquisa qualitativa se adequou bem ao estudo, devido à influência forte de características comportamentais e culturais nas estratégias logísticas, já que são firmadas em relações de cooperação e confiança e também risco, poder e liderança.

Foi efetuada uma abordagem bibliográfica, voltada para a logística, foram pesquisadas as principais estratégias logísticas aplicáveis em indústrias de confecções, dentro da realidade das empresas, a fim de se fazer um comparativo entre o teórico (bibliográfico) e o prático (realidade das confecções).

A pesquisa de campo se define em um estudo de caso, em que foram coletadas, através de entrevista, as informações referentes à identificação e análise das estratégias logísticas que a empresa industrial de confecções estudada utiliza.

O objetivo do artigo é confrontar a teoria com a realidade das indústrias de confecções, logo o artigo apresentará características teóricas (sem adequação à realidade) e empíricas (sem o auxílio da teoria). A figura 1 salienta bem os aspectos metodológicos adotados no presente artigo.

Figura 1 – Aspectos metodológicos utilizados na pesquisa.



Fonte: ROCHA (2008)

O estudo de caso se deu em uma grande empresa industrial de confecções, com uma abordagem específica em moda masculina social.

Foi utilizada a entrevista como instrumento de pesquisa. Foi aplicado com auxílio de um roteiro de entrevista.

As estratégias logísticas selecionadas para o estudo e os seus indicadores para análise foram:

- Terceirização: número de operações terceirizadas;
- Alianças logísticas: nível de cooperação entre as empresas;
- Integração vertical: número, sentido e amplitude de operações integradas;
- Integração horizontal: faixa de mercado em que atua, tipo de produto, categoria de cliente;
- Logística reversa: reutilização de água, utilização de CAD para minimizar desperdício de tecido na operação de encaixe, substituição de máquinas, aproveitamento de embalagens e utilização de retalhos de tecido;
- Parceria (*comakership*): nível de relação entre as empresas parceiras;
- Logística retardada (*postponement*): número de operações que são postergadas, número de movimentações que são postergadas e existência de produtos neutros que são fabricados e postergadas suas personalizações.

## 5. APRESENTAÇÃO DE DADOS

A empresa estudada faz parte de um grupo, que atua na confecção e venda de roupas. A fábrica pesquisada confecciona moda masculina e feminina social, são fabricadas calças, *shorts* e *blazers*, voltados para a categoria adulta, classe média e baixa. A empresa possui mais de 1.000 funcionários, sendo classificada como de grande porte.

Os sistemas de informações gerenciais informatizados são: contabilidade, controle de estoque, compras, controle de pedidos, folha de pagamento, contas a receber, cadastro de clientes, controle de representantes, contas a pagar, controle de produção e cadastro de fornecedores.

A empresa trabalha com a seguinte política de estoques, contabilizada em dias de produção: média de sessenta dias para matéria-prima, trinta a quarenta e cinco dias para material em processo e quinze dias para produto acabado.

A empresa compra seus tecidos e acessórios do Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil e, também compra tecidos importados. O principal modal de transporte utilizado é o caminhão, gastando, em média, dez dias vindo do Sul, sete dias vindo do Sudeste e cinco dias vindo do Nordeste. Quando o tecido é importado, ele é transportado de navio e leva de sessenta a noventa dias até sua entrega.

A empresa possui a distribuição de vendas bem diversificada, em que vinte por cento de suas vendas são na Região Nordeste, dez por cento, na Região Norte, vinte por cento, na Região Sul, quarenta por cento, na região Sudeste e dez por cento, na Região Centro-Oeste. O tempo de tráfego na venda é o mesmo da compra, apenas o transporte para a Região Norte que é mais demorado, devido à utilização de balsas, quando as estradas não alcançam o destino das cargas.

O tempo médio decorrido entre a compra e o recebimento da matéria-prima é de sessenta dias, enquanto o tempo entre a venda do pedido e sua entrega é de trinta a quarenta e cinco dias. O tempo da fabricação gira em torno de vinte e cinco a trinta e cinco dias; o tempo médio de faturar e receber pode ser de trinta dias, sessenta dias e noventa dias.

A empresa costuma trabalhar com lançamentos mensais de coleções para as lojas do mesmo grupo e três coleções, por ano, para seus clientes, lançando, em média, de dezesseis a trinta modelos diferentes.

Os canais de distribuição utilizados são os atacadistas, *magazines* e principalmente, as lojas do grupo, enquanto a força de vendas está centrada nos vendedores funcionários, representante comercial e através de feiras.

As formas de vendas são através de cartões, cheques e duplicatas e o prazo médio de pagamento é de sessenta dias.

A empresa terceiriza as vendas e alguns treinamentos, tendo como principais motivos, o conhecimento técnico sobre o assunto terceirizado e a necessidade de crescimento acelerado.

A empresa comprou tecnologia de produção de outra empresa, onde ela assinou um contrato, em que foi transferida a tecnologia e treinados os funcionários.

O grupo possui loja de venda a varejo, fabrica malha, possui sua própria transportadora de cargas e, atualmente, sua própria financeira.

Visando reduzir custos de materiais, máquinas e mão-de-obra, a empresa utiliza o sistema CAD para fazer encaixes mais econômicos, substitui as máquinas velhas por novas, mais rápidas e eficientes, e reaproveita a água da lavanderia e da caldeira.

Para diminuir o risco de produzir certos modelos e não vender bem, a empresa mantém o estoque de peças produzidas na fábrica, só mandando para as lojas, quando as grades das lojas estão baixas ou quebradas.

## 6. ANÁLISE DE DADOS

A terceirização dos setores por parte da empresa adere à ideia de que se devem terceirizar as atividades, em que o terceirizado dispõe de um conhecimento técnico mais aguçado sobre o assunto, o que deve refletir em um crescimento mais acelerado da empresa.

A venda dos produtos para o mercado (que não são produzidos para as lojas do grupo) é terceirizada por representantes de vendas, que são responsáveis pela disseminação dos produtos pelas regiões do país. De acordo com a estratégia da empresa, a área de vendas tende a se extinguir, pois se estima que toda a produção das fábricas se destine às lojas do grupo. Apesar de a empresa ter um setor pessoal bem estruturado e capacitado para dar treinamentos, em alguns casos, terceiriza treinamentos específicos, com pessoas especializadas; esses treinamentos buscam melhorar as habilidades e competências dos funcionários, para que se tornem mais produtivos e satisfeitos na empresa.

A empresa possui parceria com alguns fornecedores, onde ela comprou uma tecnologia do fornecedor, recebeu o treinamento e o fornecedor procura cooperar com a empresa, para que ela alcance os objetivos desejados, dando assistência técnica e soluções o mais rápido possível.

A integração vertical é bastante presente na empresa; o grupo dispõe de lojas de vendas a varejo e, atualmente, criou sua própria financeira, o que revela a utilização da estratégia de integração vertical à jusante (para frente); essas lojas são responsáveis pela maior parte da produção das fábricas e a criação da financeira demonstra a ambição do grupo em estar cada vez mais próximo do seu mercado e ampliar o contato com o consumidor final.

O grupo, também adota a integração vertical à montante, todos os modelos são criados e modelados por estilistas e modelistas do grupo. A empresa produz todos os bordados, as peças são todas lavadas na própria lavanderia da empresa, alguns componentes que integram as peças confeccionadas são produzidos na própria fábrica, como etiquetas de composição e selos com códigos de barras e, no caso da confecção de peças de malha, a empresa é responsável pela fabricação do próprio tecido.

O grupo dispõe também de sua própria transportadora, que trabalha exclusivamente para o grupo e também, possui dois centros de distribuição.

A utilização do CAD para melhor aproveitamento do tecido e maior velocidade dos processos, a substituição das máquinas velhas por novas, mais rápidas e eficientes, a fim de diminuir o desperdício de tecidos com as peças danificadas em máquinas antigas e até diminuir o consumo de tecidos e de energia e o reaproveitamento da água da lavanderia e da caldeira, tudo isso revela o bom nível de consciência ambiental e preocupação com o desperdício do tecido, que é a parte mais influente na elaboração do preço final do produto, que motiva a utilização da logística reversa.

A opção de retardar a entrega de peças produzidas para as lojas tem o objetivo de evitar colocar nelas mercadorias que já estão bem abastecidas, evitando o acúmulo de peças nas lojas, o que pode dar má impressão aos clientes e resultar em uma baixa nas vendas. Esse retardamento permite que a fábrica possa trabalhar com suas previsões, sabendo que os possíveis erros dessas previsões possam ser corrigidos mais na frente.

Essa estratégia permite também que as fábricas não fiquem ociosas por falta de pedidos (principalmente nas épocas de baixas vendas), pois trabalhadores ociosos são considerados despesa. Pelo fato de possuir uma grande rede de lojas, em vários locais do Brasil, as necessidades de peças produzidas de cada modelo podem ser diferentes para cada loja, de modo que a fábrica possa ficar preparada para suprir essas lojas rapidamente.

Concluindo, a logística retardada na empresa é utilizada para controlar situações em que as previsões são incertas e é também utilizada, como apoio para a fábrica não parar de produzir por falta de pedidos e por fim, evitando o gerenciamento de estoque nas lojas.

Verifica-se que há utilização de várias estratégias logísticas estudadas, como terceirização (não foi identificado nenhuma relação entre empresa e terceirizado ao nível de aliança logística); parceria (*co-markership*); a logística reversa, que foi bem empregada na empresa; a logística retardada e a integração vertical, que pode caracterizar um ponto forte para a empresa, possuindo integrações na jusante e na montante, sendo considerada um dos seus grandes diferenciais do grupo, em que ele procura se envolver em todos os processos, desde a fabricação do tecido até a venda com o próprio cartão da empresa. É importante salientar que a integração vertical tornou-se aceitável para a empresa, devido à sua grande capacidade de produção e sua complexa rede de lojas a varejo.

A fábrica produz para dois tipos de clientes: o primeiro e principal é a rede de lojas do grupo, que tem seus próprios estilistas que desenham os modelos e solicitam os pedidos para a fábrica; e o segundo, é o cliente que compra a peça totalmente desenvolvida pela fábrica. Esse cliente pode ser um atacadista ou um *magazine*.

A empresa possui contratos com representantes comerciais, que são responsáveis pelas vendas de peças para atacadistas e *magazines*. A própria empresa tem pessoas responsáveis pelas vendas das peças da fábrica para as lojas do grupo.

## 7. CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo, verificar a utilização de estratégias logísticas, adotadas em uma indústria de confecções de moda social de grande porte, no Estado do Ceará e as principais motivações para sua utilização. Os objetivos foram alcançados e descritos no presente capítulo.

Este artigo focou-se nas práticas de estratégias logísticas adotadas em empresas de confecções, práticas que geralmente não são identificadas pelas empresas; este artigo buscou aliar a teoria com a prática nas empresas.

Foi escolhida uma indústria de confecções de grande porte e o artigo foi delimitado ao estudo da moda social. Os passos seguidos foram:

- Coleta de fundamentações teóricas das estratégias logísticas;
- Os aspectos metodológicos foram definidos, a partir do tipo, natureza e estratégia de pesquisa, do planejamento do estudo de caso e da escolha do segmento e da empresa a ser estudada. Determinação de um roteiro de pesquisa e criação de um roteiro de entrevista para coleta de dados, a fim de diagnosticar as estratégias logísticas utilizadas pela empresa;
- Análise dos resultados obtidos, a partir do estudo dos dados tabulados, permitindo verificar a utilização das estratégias logísticas.

As principais estratégias logísticas trabalhadas nas empresas de confecções e que encontraram eco na empresa estudada, foram:

- Terceirização;
- Parceria (*comakership*);
- Integração vertical;
- Logística reversa;
- Logística postergada.

Não se verificou a utilização de aliança logística e integração horizontal.

Este artigo apontou as estratégias logísticas utilizadas pela empresa e as motivações que levaram a empresa a aderir a elas, em que se percebe que os custos não foram basicamente os motivadores para a utilização das estratégias; entretanto, a possibilidade de se ter o domínio de todas as atividades do fluxo produtivo. As estratégias identificadas foram:

- A estratégia de integração vertical é utilizada e através dela, pode-se reduzir custos tanto nas integrações a jusante quanto nas montantes e aumentar a margem de lucro, além de tornar o grupo mais independente de fornecedores, deixando a empresa em uma situação mais segura;
- A estratégia de terceirização é aplicada e pode ser utilizada, para que os esforços da empresa sejam direcionados para as atividades estratégicas da empresa;
- A estratégia de parceria (*comakership*) é utilizada e caracteriza-se como uma prática que pode evitar acúmulo de problemas, prejuízos e desgastes desnecessários e propiciar aprimoramentos dos processos, através das trocas de conhecimentos entre os parceiros;
- A estratégia de logística reversa é utilizada pois devido à sua capacidade de investimento, pode modernizar seu parque industrial, aumentar a produtividade e ganhar em eficiência e economia dos recursos naturais;
- A estratégia de logística retardada (*postponement*) é utilizada devida à sua utilidade para regular o estoque e evitar o gerenciamento de estoque nas lojas.

Sugere-se a exploração de novos campos de estudo, a partir de resultados obtidos neste artigo, como:

- Extensão da pesquisa de forma qualitativa para demais segmentos de confecções e da cadeia têxtil;
- Aplicação desta pesquisa para setores similares aos de vestuários, como calçados.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais. Textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ELIAS, S. J. B. **Os sistemas de planejamento e controle da produção das indústrias de confecções do Estado do Ceará – estudo de múltiplos casos**. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção). Florianópolis, UFSC, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine consultoria, 1998.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MELO, C. P. Competitividade da pequena produção industrial do Nordeste: uma análise das potencialidades e limites do setor de confecções. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 31, nº 2, pp. 236-261, abr./jun, 2000.
- MERLI, G. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NUNES, F. R. M. **A influência dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens**. Tese (Doutorado), UFSC, 2001.
- NUNES, F. R. M.; ALEXANDRE, J. W. C.; NUNES, M. B. M. M.; NUNES FILHO, F. R. M. A gestão da cadeia de suprimento têxtil no Brasil analisada a partir das indústrias de confecções do estado do Ceará. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM LOGÍSTICA. **Anais 1** CD-ROM. Fortaleza, 2004.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ROCHA, R. E. V. **Estratégias logísticas viáveis para empresas industriais de confecções do estado do Ceará**. Estudo de múltiplos casos. São Paulo: Blucher acadêmico, 2008.
- SILVA FILHO, J. C. G.; SICSÚ, A. B. Produção mais limpa: uma ferramenta da gestão ambiental aplicada às empresas nacionais. *In*: ENEGEP, 23. **Anais 1** CD-ROM. Ouro Preto, 2003.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- WANKE, P. Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, nº 3, pp. 455-467, set/dez, 2004.

