

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Mestrado em Administração

**A GESTÃO ESTRATÉGICA LOGÍSTICA COMO FATOR
COMPETITIVO PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA TÊXTIL**

Ricardo Augusto Domingos

São Paulo
2014

Ricardo Augusto Domingos

**A GESTÃO ESTRATÉGICA LOGÍSTICA COMO FATOR
COMPETITIVO PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA TÊXTIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Giro Moori

**São Paulo
2014**

D671 Domingos, Ricardo Augusto

A gestão estratégica da logística como fator competitivo para criação de valor na cadeia têxtil / Ricardo Augusto Domingos - 2014
255 f. : il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.
Orientação: Prof. Dr. Roberto Giro Moori
Bibliografia: f. 87-99

1. Prioridade competitiva 2. Fatores Competitivos 3. Criação de valor
4. Gestão Estratégica Logística. I. Título.

CDD 658.7

Ricardo Augusto Domingos

**A GESTÃO ESTRATÉGICA LOGÍSTICA COMO FATOR
COMPETITIVO PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA TÊXTIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Giro Moori

Aprovado em ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberto Giro Moori
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie

**São Paulo
2014**

*Dedico esse trabalho a todos que me incentivaram a
completar mais essa jornada de vida.*

*A minha esposa Marcela, pelas palavras de incentivo,
apoio, carinho, assim como pela sua ajuda.*

*Aos meus pais Sergio e Marilia pela compreensão e
incentivo na conclusão do trabalho.*

*Aos meus irmãos Sergio, Juliana e Karina pelo
companheirismo e apoio ao longo de todo curso*

*A Deus por iluminar o caminho e me dar sabedoria
para seguir em frente, e não desistir dos objetivos.*

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Roberto Moori, meu orientador, pelos ensinamentos, conselhos, paciência, apoio e incentivo que foram fundamentais para conclusão desse trabalho.

A todos professores do curso de mestrado da Universidade Mackenzie, no qual tive a oportunidade de aprender muito.

Ao Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins e ao Prof. Dr. Adilson Caldeira, pelas críticas construtivas e sugestões feitas durante o processo de qualificação para melhorias deste trabalho.

A todos os funcionários da instituição, em especial ao departamento de biblioteca e secretaria do CCSA.

A todas empresas e seus funcionários que participaram e contribuíram para conclusão desse trabalho.

A ABIT pelos dados fornecidos.

A todos amigos que fiz e tive a oportunidade de trocar ensinamentos.

A minha esposa Marcela, por todo carinho, compreensão e pela revisão e correção do texto.

Ao amigo Fernando por contribuir com seus conhecimentos técnicos em computação.

*“O pessimista se queixa do vento, o otimista espera
que ele mude e o realista ajusta as velas”*

William George Ward

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós Graduação
Professora Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicada
Professor Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador de Programa de Pós Graduação em
Administração de Empresas
Professor Dr. Walter Bataglia

RESUMO

A criação de valor nas organizações do setor têxtil tem levado as mesmas a melhorar seus níveis de serviços logísticos com base na linha de pensamento da estratégica genérica de Porter (1989), e dos fatores competitivos propostos por Ferdows e De Mayer (1990). Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo verificar a criação de valor por meio do alinhamento estratégico das prioridades competitivas, entre clientes e fornecedores, na cadeia têxtil, além de verificar, nessa relação, a importância dos três principais pilares da gestão estratégica da logística: transporte, estocagem e sistema de informação. Para tanto, realizou-se uma pesquisa composta de duas fases principais, junto a doze instituições, pareadas entre seis empresas clientes e seis fornecedores. Na primeira fase, uma pesquisa de natureza exploratória, do tipo qualitativo, tendo como instrumento de coleta um roteiro composto de perguntas espontâneas. Na segunda fase, uma pesquisa do tipo qualitativa, com roteiro de perguntas estimuladas, utilizando-se a técnica projetiva e por análise de associação. Os dados tratados pela análise de conteúdo revelaram na primeira fase que, para ambos, clientes e fornecedores, a qualidade foi considerada como o principal critério de alinhamento. Quanto ao segundo critério, ficou evidente, na análise dos resultados, que para o cliente o valor está no custo baixo e para o fornecedor na velocidade de entrega. A análise dos dados na segunda fase mostrou que, entre os três principais pilares da gestão estratégica logística, o sistema de informação foi o mais importante para a criação de valor entre as empresas. Por conta desses resultados evidenciou-se que a qualidade no transporte e a entrega dos produtos, assim como um sistema de informação eficiente, estão em maior relevância como fatores que induzem a criação de valor entre clientes e fornecedores na cadeia têxtil.

Como conclusão deste estudo, entendeu-se que os resultados obtidos servem de alerta para que todos os gestores da cadeia têxtil passem a conhecer melhor seus respectivos clientes, e a atender suas necessidades, pois os fatores competitivos, quando alinhados, levam à criação de valor, aumento de consumo e aumento no resultado financeiro.

Palavras-chave: Prioridade competitiva. Fatores Competitivos. Criação de valor. Gestão Estratégica Logística.

Linha de Pesquisa: Recurso e Desenvolvimento Empresarial.

ABSTRACT

The value creation of the textile sector organizations to consumers has led them to improve their levels of logistics services based on the train of thought of general strategic Porter (1989) and competitive factors proposed by Ferdows and Mayer (1990). In this sense, this study aimed to verify the creation of value through strategic alignment of competitive priorities between customers and suppliers in the textile chain, addition to investigating the importance of the three main pillars of the strategic management of logistics, transport, storage and reporting system that relationship. For this, we used in the first phase an exploratory research study was qualitative, with the collection instrument, a roadmap consisting of questions, spontaneous. In the second phase a qualitative study with scripted questions stimulated using projective and association analysis techniques. Applied at 12 institutions between paired six companies and six customers suppliers. Data processed by the content analysis revealed the first phase. That for both customer and supplier, the quality was considered the main criterion of alignment. Regarding the second criterion: was evident in the analysis of results for the customer has been low cost and to the vendor was the speed of delivery. Data analysis in the second phase, showed that among the three main pillars of strategic logistics management information system was the most important for value creation between companies. Because of these results, we show that the quality in shipping, and delivery of products, as well as an efficient information system, is most relevant as factors that induce the creation of value between customer and supplier in the textile chain.

As a conclusion of this study, it was understood that the results serve as a warning to all managers in the textile chain to make better know their customers because the competitive factors when aligned lead to value creation, increased consumption and increased financial results.

Keywords: Competitive Priority. Competitive Factors. Value Creation. Strategic Logistics Management.

Research Line: Resource and Business Development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT:	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABVTEX:	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
CDA:	Centro de Distribuição Avançado
CD:	Centro de Distribuição
ECR:	Efficiency Consumer Response
FC:	Fator competitivo
GP:	Gestão e Produção
JIT:	Just in Time
PC:	Prioridade Competitiva
PIB:	Produto Interno Bruto
QR:	Quick Response
RAC:	Revista de Administração Contemporânea
RAE:	Revista de Administração de Empresas
RAUSP:	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
READ:	Revista Eletrônica de Administração
TI:	Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Fluxo simplificado da cadeia têxtil.....	19
Figura 2 -	Modelo teórico do trabalho.....	22
Figura 3 -	Cadeia de suprimentos e processos associados.....	31
Figura 4 -	Representação do fluxo da informação nas organizações.....	43
Figura 5 -	Conexão dos fatores competitivos	48
Figura 6 -	Processo produtivo para estoque.....	49
Figura 7 -	As consequências de um valor superior para os clientes	60
Figura 8 -	Fluxo operacional das entrevistas	62
Figura 9 -	Fluxo de entrevista.....	64
Figura 10 -	Delimitação do estudo.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Novas exigências	40
Quadro 2 -	Resultado da busca sobre Prioridades Competitivas por autor	45
Quadro 3 -	Estratégias genéricas de Porter	55
Quadro 4 -	Defesas na estratégia de custos	56
Quadro 5 -	Defesas na estratégia de diferenciação	58
Quadro 6 -	Matriz de prioridade competitiva - Cliente	83
Quadro 7 -	Matriz de prioridade competitiva - Fornecedor	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Publicações Nacionais	25
Tabela 2 -	Publicações Internacionais.....	25
Tabela 3 -	Dados do fornecedor	66
Tabela 4 -	Dados do respondente do fornecedor.....	66
Tabela 5 -	Dados do cliente.....	67
Tabela 6 -	Dados do respondente do cliente	67
Tabela 7 -	Resultado da pesquisa espontânea	79
Tabela 8 -	Dados da entrevista estimulada.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Resultado pesquisa espontânea	79
--------------------	-------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 OBJETIVO GERAL.....	23
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA	23
1.3.1 Importância do setor	23
1.3.2 Importância para academia	24
1.3.3 Importância para pratica gerencial	26
2 REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA	27
2.1.1 O transporte	33
2.1.2 Estocagem	37
2.1.3 Sistema de Informações	41
2.2 FATORES DE DESEMPENHO COMPETITIVO	44
2.2.1 Flexibilidade	46
2.2.2 Custo	47
2.2.3 Velocidade	48
2.2.4 Confiabilidade	50
2.2.5 Qualidade	51
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	53
2.3.1 Estratégia por custo	55
2.3.2 Estratégia por diferenciação	57
2.4 CRIAÇÃO DE VALOR	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	62
3.2 AMOSTRA E SUJEITO DA PESQUISA	63
3.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO E LIMITAÇÃO DO MÉTODO	64
3.4 PERFIL DAS EMPRESAS	65
3.4.1 Perfil demográfico das empresas – Fornecedor	65
3.4.2 Perfil demográfico dos respondentes – Fornecedor	66
3.4.3 Perfil demográfico dos clientes – Lojas de varejo	66
3.4.4 Perfil demográfico dos respondentes – Loja de varejo	67

3.5 PRIMEIRA PARTE - ENTREVISTA ESPONTÂNEA	67
3.5.1 Natureza e tipo de pesquisa - Espontânea	68
3.5.2 Instrumento de coleta – Espontânea.....	69
3.5.3 Tratamento dos dados espontâneos	69
3.5.4 Análise dos resultados da entrevista espontânea	70
3.5.4.1 Flexibilidade	70
3.5.4.2 Custo.....	72
3.5.4.3 Velocidade	73
3.5.4.4 Confiabilidade	75
3.5.4.5 Qualidade.....	77
3.5.5 Resultado da entrevista espontânea.....	78
3.6 SEGUNDA PARTE - ENTREVISTA ESTIMULADA	80
3.6.1 Natureza e tipo de pesquisa - Estimulada	80
3.6.2 Instrumento de coleta dos dados	81
3.6.3 Tratamento dos dados - estimulados	81
3.6.4 Análise dos resultados da entrevista estimulada	82
3.6.5 Resultado da entrevista estimulada	84
4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO.....	85
4.1 CONCLUSÕES	85
4.2 SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO	86
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO	100
APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTA CLIENTE.....	113
APÊNDICE B1 – GUIA DE ENTREVISTA FORNECEDOR.....	114
APÊNDICE C – ENTREVISTA ESPONTÂNEA – QUESTIONÁRIO CLIENTE	115
APÊNDICE C1 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E1.....	118
APÊNDICE C2 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E2.....	126
APÊNDICE C3 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E3.....	134
APÊNDICE C4 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E4.....	140
APÊNDICE C5 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E5.....	147
APÊNDICE C6 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E6.....	154
APÊNDICE D – ENTREVISTA ESPONTÂNEA – QUESTIONÁRIO FORNECEDOR.....	159
APÊNDICE D1 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F1.....	162

APÊNDICE D2 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F2.....	170
APÊNDICE D3 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F3.....	177
APÊNDICE D4 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F4.....	184
APÊNDICE D5 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F5.....	191
APÊNDICE D6 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F6.....	199
APÊNDICE E – MATRIZ RESUMO – CONSOLIDADA – CLIENTE.....	207
APÊNDICE E1 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E1.....	212
APÊNDICE E2 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E2.....	213
APÊNDICE E3 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E3.....	214
APÊNDICE E4 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E4.....	215
APÊNDICE E5 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E5.....	216
APÊNDICE E6 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E6.....	217
APÊNDICE F – MATRIZ RESUMO – CONSOLIDADA – FORNECEDOR.....	218
APÊNDICE F1 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F1.....	222
APÊNDICE F2 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F2.....	223
APÊNDICE F3 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F3.....	224
APÊNDICE F4 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F4.....	225
APÊNDICE F5 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F5.....	226
APÊNDICE F6 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F6.....	227
APÊNDICE G - SEGUNDA PARTE – ENTREVISTA ESTIMULADA - CLIENTE.....	228
APÊNDICE G1 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E1.....	229
APÊNDICE G2 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E2.....	230
APÊNDICE G3 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E3.....	231
APÊNDICE G4 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E4.....	232
APÊNDICE G5 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E5.....	233
APÊNDICE G6 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E6.....	234
APÊNDICE H – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR.....	235
APÊNDICE H1 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F1.....	236
APÊNDICE H2– ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F2.....	237
APÊNDICE H3 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F3.....	238
APÊNDICE H4 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F4.....	239
APÊNDICE H5 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F5.....	240
APÊNDICE H6 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F6.....	241

APÊNDICE I - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE CONSOLIDADA	242
APÊNDICE I1 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E1.....	243
APÊNDICE I2 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E2.....	244
APÊNDICE I3 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E3.....	245
APÊNDICE I4 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E4.....	246
APÊNDICE I5 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E5.....	247
APÊNDICE I6 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E6.....	248
APÊNDICE J - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR CONSOLIDADA	249
APÊNDICE J1 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR F1.....	250
APÊNDICE J2 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR F2.....	251
APÊNDICE J3 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR F3.....	252
APÊNDICE J4 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR F4.....	253
APÊNDICE J5 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR F5.....	254
APÊNDICE J6 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR F6.....	255

1 INTRODUÇÃO

O setor têxtil tem um papel de destaque no desenvolvimento da indústria de transformação brasileira. A cadeia produtiva têxtil é reconhecida, interna e externamente, pela qualidade e inovação dos produtos, além de representar uma amostra do estilo de vida, da diversidade e da criatividade dos brasileiros. O consumo mundial de fibras têxteis em 2008 apresentou uma retração de 6,7%, mas se recuperou em 2010 com um crescimento de 11,1% sobre 2008, e 4% sobre 2007, alcançando níveis recordes na medida que a economia mundial se recuperou e a demanda por fibras aumentou (ABIT, 2013).

A gestão estratégica logística é uma importante ferramenta na procura por benefícios competitivos, tanto para as organizações brasileiras como estrangeiras. Assim, Christopher (2002) e Porter (2005) relatam que, a busca por fatores concorrenciais tem se tornado o objetivo dos gestores. Os autores acreditam que as companhias bem sucedidas ou tem vantagem pela alta produtividade, onde é ajustada pelo perfil de custo mais baixo, ou tem vantagem de valor, que agrega ao artigo/produto um diferencial sobre os concorrentes, ou até mesmo uma combinação das duas.

No cenário econômico das organizações, é difícil imaginar um domínio de mercado por longo período de tempo, e isso é notado nas várias mudanças que ocorrem nos cenários competitivos, com o constante surgimento de novos concorrentes e produtos com ciclos de vida menores, que levam as empresas a resolver, de forma mais incisiva, os conflitos entre fornecedores e consumidores (MOORI *et al.*, 1999).

Na visão de Handfield e Bechtel (2002), os gestores das organizações compreendem que um novo formato de relacionamento nas cadeias de suprimento é imprescindível para que os fornecedores possam replicar de forma mais rápida aos seus clientes.

Em um mundo interligado, com as informações e novidades surgindo e se dissipando a cada minuto, as empresas não podem ignorar o fato de que o estudo, aprimoramento e implementação dos conceitos e processos logísticos, assim como o alinhamento estratégico, são primordiais para a sobrevivência no mercado, cada vez mais competitivo.

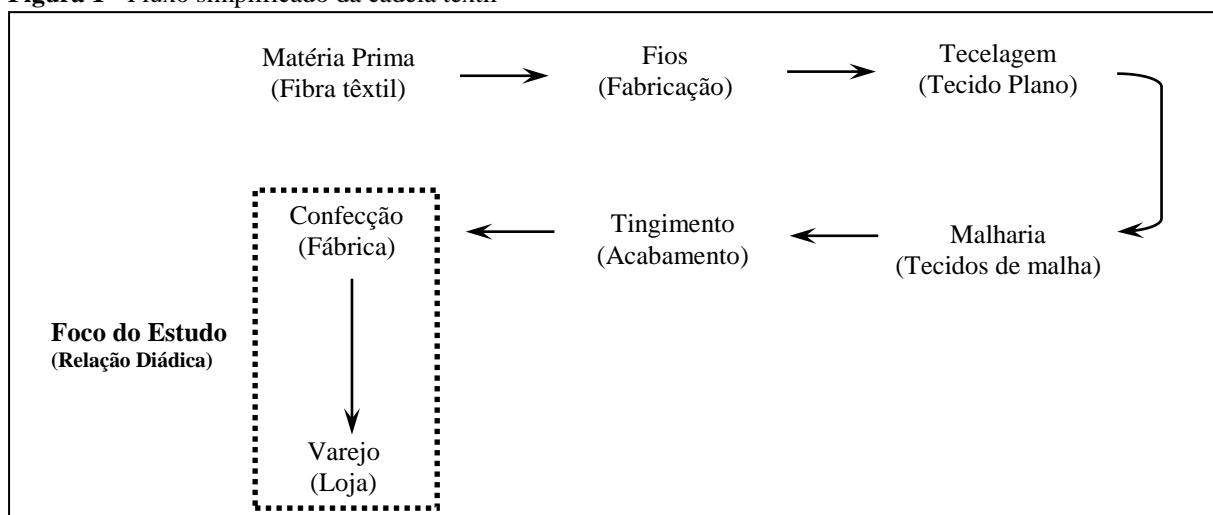
Os consumidores têm cobrado cada vez mais das organizações, tanto em relação a competitividade quanto a racionalização e modernização. Desta forma, visualiza-se que, com o aparecimento de novas tecnologias, as empresas se tornam mais eficientes em relação a melhores oportunidades de aquisição de prazos, custos competitivos, celeridade, qualidade e flexibilidade produtiva.

Dentro desse contexto, as empresas têm diversificado a oferta de produtos e serviços a fim de atender as novas tendências dos consumidores, que estão sofrendo mudanças em seus hábitos. A cobrança por qualidade, tanto nos produtos quanto nos serviços, está cada vez maior, energizando assim os métodos de reestruturação das organizações que operam com logística. Nas disposições que envolvem o gerenciamento, o cliente precisa ser o grande foco das organizações, fazendo-se indispensável atender todas as suas expectativas, pois a sobrevivência das empresas depende de clientes.

Ballou (2006) relata que, um produto perde seu valor quando não está ao alcance do cliente no momento e lugar por ele solicitado. Quando se disponibiliza este produto no tempo certo, cria-se ao cliente um valor único. Este valor é similar ao gerado pela produção de produtos ou serviços de qualidade ou preço baixo.

Assim, segundo a ABIT, o setor têxtil e de confecção são setores bastante amplos, compostos por vários segmentos, entre eles o vestuário, calçados e acessórios. O processo de transformação da matéria prima em produto final inicia-se com a matéria- prima básica (fibras têxteis), sendo transformada em fios em seu processo de fabricação, passa pelo processo de tecelagem (transformação em tecidos planos), e segue para a malharia (tecidos de malha). Em seguida, passa pelo tingimento (coloração e acabamento), e termina na confecção, onde se transformam em peças prontas. Durante esse fluxo de produção, percebe-se que o produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte. De forma simples, a cadeia têxtil pode ser compreendida conforme a Figura 1.

Figura 1 - Fluxo simplificado da cadeia têxtil



Fonte: O autor

Assim como demonstrado acima, Christopher (2002) argumenta que a cadeia de suprimento têxtil concebe uma rede de organizações, através de acordos nos dois sentidos, dos diversos artifícios e atividades que produzem valor e no formato de produto ou serviço que

são colocados nas mãos do consumidor final. Desta forma, por exemplo, um fabricante de camisas é parte da cadeia que se distende para trás, para o tecelão, para o fabricante de fibras, e para frente, por meio dos distribuidores e varejistas, até o consumidor final. Cada uma dessas disposições na cadeia depende da outra por demarcação e, ainda paradoxalmente, por conhecimento, elas não contribuem umas com as outras.

Pesquisa desenvolvida em 2010 pela Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) sobre o setor têxtil e de confecção, nota-se uma insuficiência de coerência da cadeia onde o consumidor opera induzindo o aparecimento de negócios unificados, desde a concepção até o acondicionamento ou a reutilização dos produtos.

No contexto das estratégias empresariais, a logística apresenta papel fundamental no nível de serviços e no atendimento aos consumidores. Sendo assim, a logística pode ser entendida como um conceito gerencial relacionado à movimentação de produtos, de um ponto de origem ao destino final, com atividades relacionadas ao transporte, armazenagem e sistema de informação, por exemplo (CROXTON; GARCIA-DASTUGUE; LAMBERT, 2001).

Vislumbra-se então que, em um planejamento estratégico que contemple o nível de serviço como diferencial, torna-se necessário criar indicadores que possam fazer acompanhamento desta gestão logística. Os recursos insuficientes em qualquer organização necessitam ser bem gerenciados (FARIA; COSTA, 2010).

Martel e Vieira (2010) reconhecem que a logística é responsável por grande parte dos custos operacionais da organização, porém, acreditam que esses custos não devem ser cortados. Para os autores, a logística não pode ser considerada como custo, mas sim como uma ferramenta estratégica e indispensável para ganhar vantagem competitiva e se diferenciar dos concorrentes.

De acordo com estas conceituações, Campos (2012) argumenta que o efeito logístico depende de diferentes visões e emprego de técnicas de otimização de forma simultânea, como por exemplo, seleção de modal, seleção de frota, roteamento, estufamento, movimento contínuo, e sincronização de operações. Corroborando, Farias e Costa (2010) e Bio (2004) enfatizam que, a logística, quando bem operada, melhora o retorno sobre os investimentos realizados ou o retorno sobre o patrimônio líquido.

Diante destes pontos e contrapontos apresentados, este estudo teve como problema de pesquisa responder a seguinte questão:

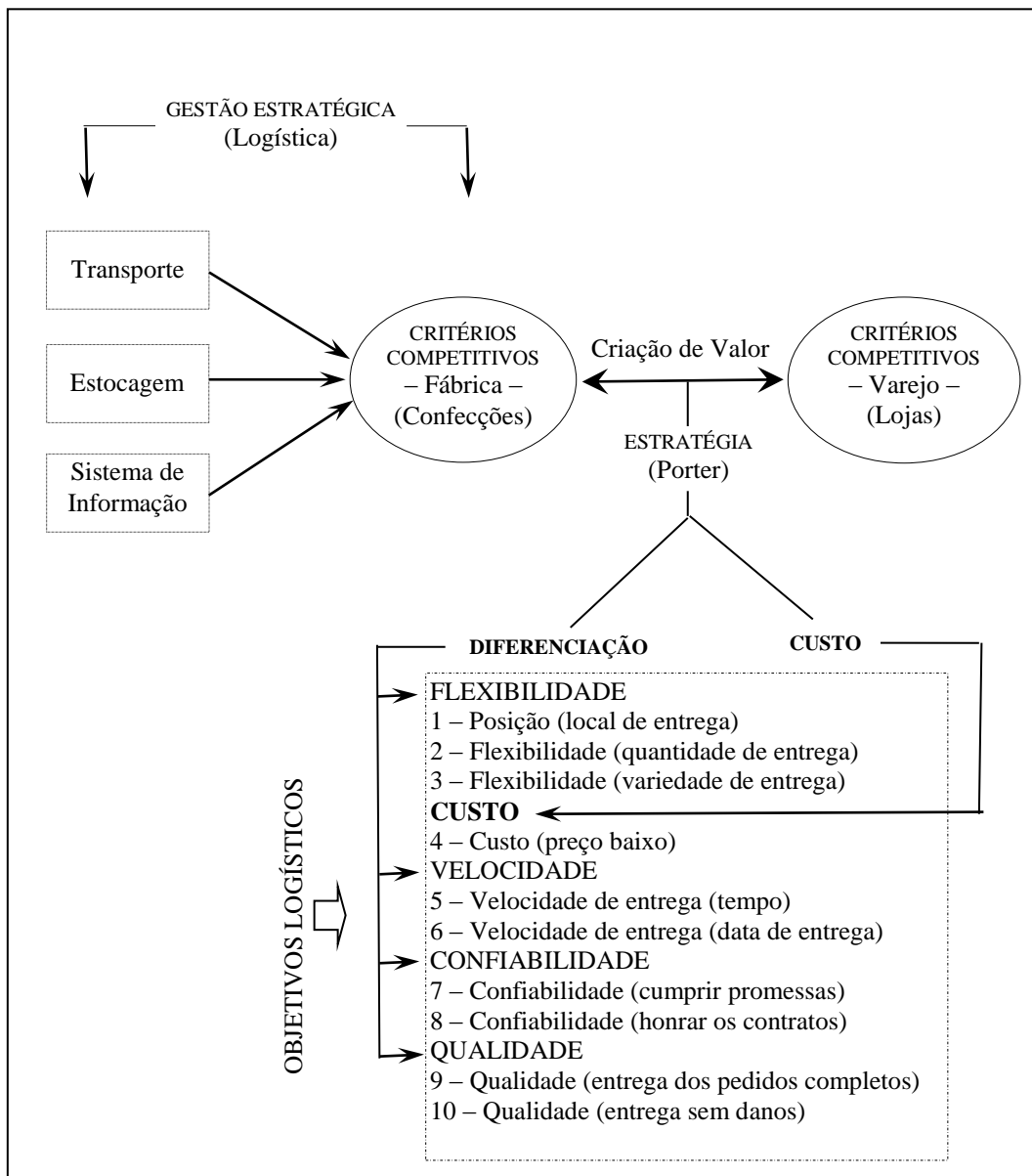
Em quais aspectos o alinhamento das prioridades competitivas das operações dos fabricantes de confecções têxteis e do varejo (lojas), contribui para a criação de valor?

Assim como Christopher (1994) afirma, deve existir um casamento perfeito entre o que o cliente busca para satisfazer sua necessidade, bem como o que a empresa pode fornecer e entregar.

Essa diferença entre desejo do cliente e oferta do fornecedor cria-se um *gap*, que, para Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), é inversamente proporcional à concepção de valor abrangida entre eles, ou seja, quanto menor o *gap* de fatores competitivos entre cliente e fornecedor, maior a criação de valor. Isto pode exigir uma negociação dos padrões de serviço, uma vez que não há interesse de nenhuma das partes em proporcionar níveis de serviço que, em longo prazo, levariam a uma deterioração da lucratividade para o fornecedor ou para o cliente.

O modelo teórico desta dissertação é representado pela Figura 2, onde, após análise dos fatores ou prioridades competitivas, verificou-se a relação que a gestão estratégica logística tem com esse comparativo de fatores que levam a criação de valor, ou seja, verificar se o sistema produtivo do fornecedor está alinhado com a necessidade do cliente.

Figura 2 - Modelo teórico do trabalho



Fonte: O autor

Nota: *Gap*, é a diferença mensurada em números entre o grau de importância dos fatores para clientes fornecedores

Autores como Tangpong *et al.* (2009), mostram que a forma que o varejista escolhe seus fornecedores é algo cada vez mais crítico no que diz respeito a eficiência operacional da empresa, lucratividade e prosperidade a longo prazo. Sendo assim, este trabalho busca mostrar a existência um *gap* entre o que o cliente espera e o que o fornecedor entrega.

Assim sendo, Christopher (2002), conforme representado no modelo teórico desse estudo, questiona quais aspectos os clientes conferem maior valor. Se o fornecedor enfatiza a disponibilidade em estoque, porém o consumidor elege a confiabilidade de entrega, é provável que o fornecedor não esteja alocando seus recursos de forma que irá maximizar as

vendas. Alternativamente, se a organização compreende que seus clientes conferem maior valor a pedidos completamente atendidos, pode-se dizer que as entregas programadas realizadas de forma regular desenvolvem uma atitude favorável de reconhecimento. Portanto, o autor conclui que é primordial o entendimento dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor, e, no contexto do serviço ao cliente, quais elementos específicos que são vistos por ele como os mais importantes.

Na sequência desta breve introdução, a presente dissertação encontra-se organizada em 4 (quatro) capítulos, onde discutiu-se o referencial teórico dos temas abordados, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e resultados, conclusões e sugestões de prosseguimento.

1.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer a criação de valor por meio do alinhamento estratégico das prioridades competitivas, entre clientes e fornecedores, na cadeia têxtil.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as prioridades dos fatores competitivos dos clientes;
- Identificar as prioridades dos fatores competitivos dos fornecedores;
- Identificar a prioridade de gestão estratégica logística das fábricas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

1.3.1 Importância do setor

Dados da ABVTEX (2014), (Associação Brasileira do Varejo Têxtil) indicam que a indústria têxtil passa por um período de pleno aquecimento, com o uso da habilidade construída pela indústria superior a 80%, acompanhado ao crescente número da oferta de empregos na área e aos crescentes números financeiros de faturamento.

Apenas o setor têxtil, segundo a ABIT (2013), (Associação Brasileira da Indústria Têxtil) emprega hoje cerca de 1,7 milhões postos de trabalho, o que é equivalente a 3,7% de todos os empregos formais do Brasil, e 15,2% do total de trabalhadores alocados na produção industrial em 2013. Denota-se que, além da sua grande relevância econômica, esse é um

seguimento de forte impacto social. No que diz respeito a valores monetários, a cadeia têxtil produziu US\$ 58,4 bilhões em 2013, o que é equivalente a 5,5% do valor total da produção da indústria brasileira de transformação, excluídas as atividades de extração mineral e a construção civil, que complementam o setor secundário da economia.

A produção mundial de artigos têxteis, medido pelo consumo industrial de fibras e filamentos, cresceu cerca de 3,6% nos últimos 20 anos, enquanto a população mundial cresceu cerca de 1,3%, o que representa um importante crescimento do consumo mundial *per capita* dos produtos têxteis nesse período. O estudo mostra ainda que o consumo mundial de fibras passou de 7,60 kg/habitante, em 1990, para 11,8% kg/habitante em 2011 (último dado disponível), ou seja, houve um aumento de 55% no consumo *per capita*. Como dado comparativo, o setor têxtil representa hoje cerca de 3,7% das despesas familiares no Brasil, ultrapassando os gastos com medicamentos e eletrodomésticos (ABIT, 2013).

Diante destes dados do setor, pode-se verificar a importância de elaborar um estudo no qual se buscou identificar a influência da gestão estratégica logística na criação de valor para os clientes no setor têxtil, por meio dos fatores competitivos.

Pensando de forma cíclica, pode-se imaginar que quanto maior valor o fornecedor passar ao seu cliente, maior valor a organização repassará ao consumidor final. Como resultado, haverá um aumento de receita, bem como aumento de pedidos de determinado produto, aquecendo, assim, o mercado e a economia, com visível melhora em seus indicadores financeiros (TANGPONG *et al.*, 2009).

1.3.2 Importância para academia

Em levantamento efetuado na base de dados Scielo.org, com a utilização das palavras chaves “prioridade competitiva”, percebeu-se a existência de apenas 13 (treze) artigos nacionais, conforme demonstrado na Tabela 1, e quando essas palavras chaves são relacionadas ao tema “Gestão Estratégica Logística”, nenhum artigo foi localizado. No decorrer do trabalho notou-se que há pouco material que possibilita esclarecer de que forma o tema citado cria valor para as empresas.

Tabela 1- Publicações nacionais
Prioridades competitivas – artigos nacionais

Ano publicação	Qtd. de artigos	Autores	Periódico
1994	1	Pire; Agostinho	Production
1995	1	Alves Filho <i>et al.</i>	Gest. Produção
1999	1	Santos <i>et al.</i>	Rev. Adm. Empresas
2002	1	Alves Filho <i>et al.</i>	RAE
2003	1	Barros Neto <i>et al.</i>	Rev. Adm. Contemporânea
2005	2	Maia <i>et al.</i> e Silva E; Santos F.	Production e Gest. Prod.
2009	1	Moori <i>et al.</i>	RAM
2011	1	Corrêa; Corrêa	Rev. Adm. Contemporânea
2012	2	Jabbour <i>et al</i> e Silva <i>et al.</i>	Production
2013	1	Souza <i>et al.</i>	Production
2014	1	Lamon <i>et al.</i>	Gest. Produção
Total	13		

Fonte: Scielo.org

Sendo assim, verificou-se durante as buscas, que esta pesquisa pode contribuir no contexto brasileiro com as publicações já existentes, aplicando os conceitos sobre “Gestão Estratégica Logística”, “prioridades competitivas” e “criação de valor”, além de estimular novas pesquisas e novos ganhos para literatura nacional.

A busca por artigos internacionais foi realizada na base de dados do Ebsco.com, conforme mostrado na Tabela 2. Essa busca evidenciou um total de 897 artigos publicados entre 1994 e 2014 para a palavra “*competitive Priorities*”.

Tabela 2 - Publicações Internacionais

Ano publicação	Qtd. de artigos
1994 a 2004	230
2005	67
2006	61
2007	79
2008	62
2009	54
2010	63
2011	47
2012	84
2013	77
2014	53
Total	897

Fonte: Ebsco.com

1.3.3 Importância para prática gerencial

Assim como descrito por Mentzer, Runter e Matsuno, (1997), é relevante identificar quais as atividades logísticas mais importantes para o cliente. Considerando as afirmações de autores como Langley e Holcomb (1992), a logística apresenta um importante papel na criação de valor da relação entre empresa e cliente. Todavia, é necessário entender como essa prioridade de fatores competitivos cria valor para o cliente.

Esse trabalho buscou contribuir com as indústrias, lojas, bem como com todos os cargos gerenciais das organizações envolvidas, demonstrando que as relações de prioridades competitivas no mercado podem impactar de forma positiva financeiramente nas empresas quando trabalhada de forma alinhada, conseguindo *performance* e valor superior para seus respectivos clientes.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir, são descritos os temas que deram suporte ao modelo teórico, mostrado na Figura 2.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA

As organizações estão suscetíveis às oscilações econômicas, sejam elas recessões ou declínio de consumo local ou global. Estas oscilações, por sua vez, afetam as cadeias de abastecimento e os sistemas logísticos, desafiando a maneira com que atitudes, estratégias e processos são pensados e implementados para atender as expectativas de mercado e sobreviver a ele (GOLDSB; GARCIA-DASTUGUE, 2003).

Assim, nesse contexto, a expressão “estratégia” pode ser utilizada em distintas ocorrências, sempre buscando desenvolver a vantagem competitiva e a criação de valor (HENDERSON, 1989).

Para melhor contextualização, utiliza-se a definição de Salim (2004, p. 19), “a estratégia nada mais é do que a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar, continuamente, a vantagem competitiva de uma empresa”. Expressa, ainda, ser apto de replicar as ações do presente de acordo com o que projetou também para o futuro.

Para Christopher (2010), entender o valor da logística na organização, em toda sua amplitude, possibilita as empresas a se posicionarem mais adequadamente no mercado e competir nos patamares mais elevados.

Ballou (2001) relata que a logística é um instrumento fundamental para conseguir a vantagem competitiva. A missão da logística é exatamente planejar e coordenar todas aquelas atividades necessárias, a fim de obter o nível de satisfação e de qualidade a um custo reduzido. Dessa forma, a cadeia de valor abrange toda a organização, desde a obtenção de matéria-prima e componentes até a entrega do produto acabado para o cliente final ou pontos de consumo. A logística deve ser vista como um elemento catalisador que conecta o mercado e a organização, do ponto de vista de distribuição física.

A logística comprova sua importância perante tantas transformações, como a internacionalização das organizações e a globalização, ou seja, inúmeras empresas necessitam aprender o real sentido de competir proativamente na cadeia de abastecimento, mediante o estabelecimento de alianças estratégicas e o completo entendimento do que realmente é

importante em seus processos, ou seja, o que agrega valor aos serviços e produtos e que, de fato, importa ao cliente final. (GARVIN, 1993).

No entanto, a gestão estratégica da logística é a parte da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla, de forma eficiente, os fluxos de bens, serviços ou de informação relacionada, desde os pontos de origem até os pontos de consumo, esperando-se, por meio desse gerenciamento, um bom serviço ao consumidor final. A gestão estratégica logística busca gerir um conjunto de atividades que facilita o produto certo, na quantidade certa, na localidade certa, no momento certo e ao menor valor possível (CARVALHO; RAMOS, 2009).

Segundo Ballou (1993, p. 39), uma estratégia logística bem definida, aborda os seguintes objetivos:

- a) **Redução de custo:** é a estratégia para tornar mínimos os custos variáveis coligados a movimentação e a estocagem;
- b) **Redução de capital:** é a estratégia para diminuir o nível de investimento no sistema logístico. Neste caso, elevar ao máximo o retorno sobre o investimento é o foco da estratégia;
- c) **Melhorias no serviço:** é a estratégia que admite que as receitas estejam sujeitas a qualidade do serviço ofertado, mesmo que os custos elevem-se, compensando, assim, a evolução dos lucros.

Neste contexto, Fleury e Lavalle (2000) afirmam que a eficiência na gestão estratégica logística tem como condição a alta qualidade dos serviços proporcionados ao consumidor. Porém, para se alcançar essas metas, não basta apenas ter a perfeição das atividades internas da organização, é indispensável que tenha um alto nível de conexão entre os parceiros de uma mesma cadeia. Os autores complementam ainda que as conscientizações das organizações são cada vez mais corriqueiras, onde não é possível atender as perspectivas dos consumidores e, respectivamente, acolher os objetivos de custos da empresa sem trabalhar de forma ordenada e alinhada com as outras díades da cadeia de suprimentos.

A busca de excelentes resultados na cadeia de abastecimento é fundamental para a vantagem competitiva. Não somente à logística, o que difere é que a cadeia de abastecimento constitui uma vinculação forte com o mundo externo da empresa, visando aperfeiçoar a *performance*, desde a aquisição da matéria-prima na natureza até a entrega do produto final para o cliente, provocando relacionamentos com fornecedores e clientes para apresentar um

valor superior com um custo mais baixo. A logística se preocupa mais com a circulação física de material, especialmente na situação interna ou na relação fornecedor ou mesmo cliente. Esta questão precisa ser expandida. Inúmeras cadeias fazem parte do fluxo e elas necessitam ser adequadamente percebidas na expectativa holística (MOORI; BASSO; NAKAMURA, 2000).

Para Ballou (2001) a intenção da gestão estratégica logística é conseguir um alto retorno de investimento no menor tempo possível. Bowersox e Closs (2007) simplificam que o objetivo estratégico da logística como sendo o de designar valor percebido pelo cliente restringindo os custos. Estes conceitos, como de muitos outros autores, se alinham quando centralizam os objetivos da logística em minimização de custo e nível de atendimento ao cliente. Serviços complexos demandam, além de informação na efetivação das tarefas, o envolvimento de todas as áreas envolvidas. Para tanto, são imprescindíveis pesquisas e planos estratégicos das atividades para que, dessa forma, possa se atingir a consecução desses objetivos.

Sendo assim, na gestão de uma cadeia de suprimentos, atividades como transformar, em tempo real, uma grande quantia de dados de variadas fontes em informações significativas, permitir a simulação de táticas em um espaço comercial altamente eficaz, permanecem sendo essenciais se a organização pretende atender o mercado e impedir um dispendioso aumento de estoque (MOORI; BASSO; NAKAMURA, 2000).

Neste contexto, para Bowersox, Closs e Cooper (2007), a base para formulação estratégica da logística incide na estimativa das relações entre custos e coeficientes de serviços ao cliente, motivando a rede de mínimo custo, ajustando à disponibilidade do serviço e a habilidade de associar ao projeto de menor despesa.

Ballou (2006) concorda que as atividades estratégicas da logística dentro das empresas devem estar voltadas aos processos, atividades e tarefas que proporcionem menor custo e o melhor serviço. Agir em sentido contrário pode fazer com que sejam perdidas oportunidades de diminuição de custos bem como aperfeiçoamento da logística dos serviços aos clientes.

Faria e Costa (2010) explicam que a estratégica logística é indispensável para atender as necessidades dos clientes. A busca pela redução dos custos envolvidos em todos os processos gerenciais na cadeia de suprimento é constantemente discutida nas organizações, a fim de maximizar os lucros. Para isso, é indispensável gerenciar todas as atividades abrangidas na cadeia de valor.

Como forma de se manterem competitivas, as corporações optam por agregar valor para os consumidores clientes. Assim sendo, a satisfação do cliente está ligada à gestão

estratégica logística, exercitada pela organização no aproveitamento de um serviço de alto nível. No entanto, o fator limitador nesse método é econômico e não tecnológico. De forma econômica, não é viável a uma organização disponibilizar estoque específico nas proximidades geográficas de um consumidor, deixar uma frota de caminhões em constante prontidão, executar entrega imediata após solicitação do consumidor, realizar uma consignação de estoque nas dependências da empresa cliente (PAIVA; HEXSEL, 2005).

Entretanto, gerencialmente, o desafio da logística é localizar um equilíbrio em relação ao serviço que necessitará ser realizado para os consumidores e controlar os custos das atividades desenvolvidas. Nesse ponto de vista, “a gestão estratégica é fundamental para esquematizar e ordenar uma *performance* melhor do que os concorrentes, com uma ótima relação custo-benefício” (PEREIRA; SANZOVO, 2003, p. 25).

Porém, para que a empresa atinja o melhor custo-benefício, Faria e Costa (2010) entendem que, as atividades logísticas, desde a aquisição de matéria-prima, passando pelo método produtivo, até a entrega do produto ao cliente final necessitam ser conduzidas de forma integrada, que consiste no gerenciamento de um conjunto de atividades e processos interligados, com a finalidade de aperfeiçoar o sistema de maneira completa, diminuindo os custos e, como resultado, gerando valor para o cliente.

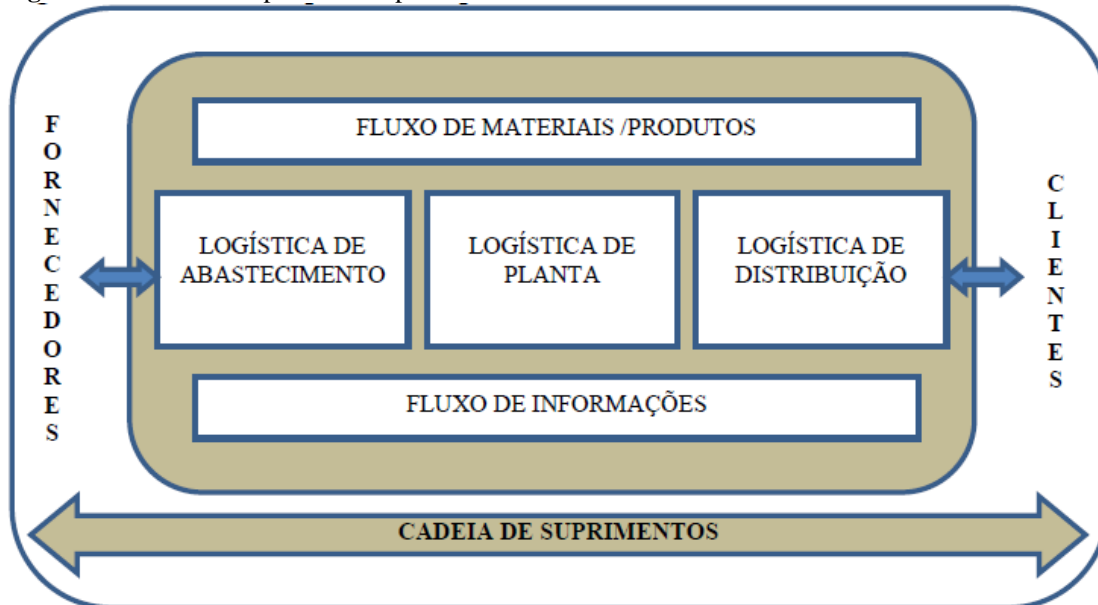
Por todas essas razões, a logística vem sendo cada vez mais avaliada como um elemento respeitável de natureza tática. Onde a criação de valor só acontece na medida em que a empresa cria valor no futuro, assegurando seu prosseguimento, assim como atendendo as necessidades dos consumidores, que, conseqüentemente, ocasionará retorno financeiro para os acionistas. Desta forma, o efeito econômico diferencia-se não apenas como valor instituído, mas igualmente como adição na capacidade da empresa em gerar valor, dentro do posicionamento de que o real significado de patrimônio está ligado à habilidade que a organização possui de determinar lucros, ou seja, benefícios futuros (FARIA; COSTA, 2010).

Para Rocha (2010), as ações adotadas por empresas a partir da análise de rentabilidade visam atender melhor os clientes existentes que são altamente rentáveis; conhecer o custo do serviço ao cliente e então poder cobrar pelo nível de serviço proporcionado. Para atender melhor os clientes mais rentáveis, é necessário posicionar os estoques mais próximos de seus locais de recebimento, o que aumenta o nível de descentralização e ainda favorece a produção para estoques, através dos ditos centros de distribuição avançados.

Faria *et al.* (2010, p. 22) determinam a metodologia logística como um macroprocesso, mesclada de três procedimentos básicos: “abastecimento, planta e distribuição”, como demonstra a Figura 3. Esses métodos se inter-relacionam na diligência de acrescentar valor e

gerar benefícios e serviços para clientes internos e externos, bem como para os acionistas, subdividindo-se em diversos sub-processos e atividades que facilitam a gestão das informações e dos custos ao longo da cadeia de suprimentos.

Figura 3 – Cadeia de suprimentos e processos associados



Fonte: Faria e Costa (2010, p. 22).

A logística de planta, interna ou operativa, considera todas as atividades desempenhadas do apoio logístico ao processo produtivo, envolvendo todo o fluxo de materiais e elementos na indústria dos artigos em processo, até a entrega dos produtos finais para a logística de distribuição. À medida que a produção é esquematizada, os insumos são manipulados até a linha de produção na planta e inter-plantas, envolvendo, nesse percurso, os sub-processos de armazenagem e o transporte no deslocamento dos insumos ao setor de produção (FARIA; COSTA, 2010, p. 15).

Entretanto, Artmann (2002), esclarece a existência de duas vias estratégicas que podem ser acompanhadas para aumentar a vantagem concorrencial: ampliar o valor para o cliente ou abranger menos recursos sem, no entanto, enfraquecer o valor do serviço, tal como percebido pelo usuário em termos de qualidade.

Mady (2000), explica que processo produtivo das organizações tem sido de extrema importância para criação da vantagem competitiva.

Já Moori e Zilber (2003) explicam que a busca da competitividade mediante a prestação de serviços fundamentais ou *core business*, requer o aproveitamento de novas tecnologias, assinalando o progresso dos equipamentos e dos produtos, à redução dos custos e

o aumento da produção. Nessas divisões, as empresas envidam empenhos na aceção de melhoria continuada, porque não podem mais contar, em marcos estratégico exclusivamente, com valores eventualmente mínimos, mão de obra de menor custo ou com o ingresso fácil aos recursos apropriados como fatores preponderantes para conseguir a competitividade numa escala global.

Escrevem Casarotto Filho e Pires (1999) que, dentro das atividades de apoio há desenvolvimento da tecnologia, pois adiciona o valor ao produto, e a aquisição de matérias primas, “visto que reduz o valor final do produto, cooperando para aumentar o nível valor/preço”. Neste ponto, a conciliação de redes pode fornecer melhorias na aliança com fornecedores, reduzindo a necessidade do capital de giro, com melhora significativa das tecnologias existentes, além de possibilitar parceiras com institutos de pesquisas.

Assim, Mangini *et al.* (2007) explicam a gestão estratégica baseada na modificação dos produtos seguindo a inovação tecnológica. Para os autores, a gestão voltada para a competitividade empresarial precisa romper com a tradição organizacional do passado e voltar-se para os novos fatores competitivos pautados na globalização, inovação tecnológica e pessoas.

As empresas que estabelecem estratégias de competição seguindo a linhagem da tecnologia da informação, telecomunicações, computação e internet conseguem garantir seu sucesso econômico com a alta lucratividade e alcançam em um pequeno espaço de tempo uma posição de monopólio de mercado (FLEURY; FLEURY, 2003).

Dentre os vários recursos logísticos existentes, neste trabalho foram considerados apenas 3: transporte, estocagem e sistema de informação. A razão disso se deve pela concordância de diversos autores sobre a fundamental importância destes fatores dentro do processo logístico (BOWERSOX; GLOSS; COOPER, 2006; FARIA; COSTA, 2010; BALLOU, 2010; CHRISTOPHER, 2003).

2.1.1 O Transporte

Para Bowersox e Closs (2001) o transporte é um dos elementos mais visíveis das operações logísticas.

Martins *et al.* (2011) comenta que o transporte é parte do objeto da logística e as perspectivas quanto a sua *performance* se tornaram mais exigentes. A procura da eficácia nos métodos logísticos fez com que o transporte assumisse a maior responsabilidade em relação a execução de prazos, a transparência dos gastos e a ampliação de serviços ajustados e integrados com fornecedores e clientes.

De acordo com Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) o transporte apresenta um papel essencial na estratégia logística. Por isso, é primordial gerar soluções que possam melhorar a flexibilidade e a agilidade nas entregas em resposta ao cliente, pelo menor custo possível e com a maior competitividade para a empresa. Assim é possível afirmar que o transporte é considerado como um grande responsável pela evolução dos custos logísticos na organização.

Ballou (2006) quantifica os gastos com transporte em dois terços do total dos custos logísticos. Por estas razões, existe uma preocupação contínua para a redução de seus custos. O autor descreve também a importância de um sistema de transporte eficaz principalmente em locais onde os recursos estão longe dos clientes, o que hoje é a maioria dos casos. Ainda de acordo com o autor, um sistema de transportes precariamente desenvolvido, limita não só a extensão do mercado, mas também, a qualidade do serviço que tem impacto direto na percepção do cliente.

Assim, Bertaglia (2005) enfatiza a necessidade de transportar mercadorias de qualidade no tempo estipulado, visando os transportadores não somente como um condutor e sim uma extensão da própria empresa. A criação dos blocos econômicos e a globalização exigem circulação em extensa escala de mercadorias. Corroborando com a visão de Ballou (2006), o autor afirma também que o transporte vem tendo um papel proeminente no método, uma vez que permite o movimento da carga na escala geográfica e na velocidade desejada. O setor de transporte obedece a certas exigências, como:

- a) Velocidade: procura pela diminuição nos níveis de estoque, reivindicações para que as entregas sejam mais assíduas e com uma agilidade maior, tendo sempre a manutenção da qualidade do produto na hora, no local e na quantidade certa;
- b) A flexibilidade apropriada: o veículo deve ser apropriado e que venha a atender as exigências do cliente, ajustado ao valor logístico do padrão contemporâneo de

negócio em que a atividade de transporte é mais que somente mover cargas de um ponto a outro.

A multimodalidade para as organizações de movimentações de cargas devem adaptar-se as exigências do modelo, com relação ao transporte de elevados volumes de produtos, com modos diferentes de transportes, possibilitando um aumento da velocidade de deslocamento da carga com a sua utilização. Ainda, segundo o autor, a tecnologia surge no centro como agregador de valor do sistema de transporte de cargas, agilizando os processos, eliminando o excesso de papéis, melhorando a comunicação, e trazendo maior segurança ao deslocamento das cargas. A utilização da tecnologia pode ser usada de várias formas, tais como: controle de veículos por satélite, indicação do posicionamento exato do veículo e seu deslocamento, controle de rotas, sistemas altamente flexíveis que permitem traçar roteiros econômicos para diferentes veículos, considerando capacidade, áreas geográficas e características do produto a ser transportado, conferência de cargas, que pode ser realizada por leitura ótica, com alimentação direta a um sistema de estoque.

Conforme preconizam Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) é possível encontrar um conflito entre a questão de transporte e a questão do estoque, pois para os gerentes da área de estoque é primordial a minimização do mesmo, desta forma, ocasiona um grande impacto na gestão de transporte, que deve ser qualificada pelo transporte mais fracionado, aumentando o custo unitário do transporte. Esta atitude pode ser a mais apropriada em ocorrências onde se empregam táticas fundamentadas no tempo, como JIT (*just in time*), ECR (*eficiente consumer response*), QR (*quick response*). Esta estratégia tem como foco diminuir o estoque a partir de uma visão integrada da Logística.

Ademais, segundo os autores, outra questão importante vinculada a este *trade-off* está associada à preferência do modal de transporte, a condição de serviço desejado pelo cliente, e dos custos associados a cada opção. O custo total desta intervenção, deve considerar todos os gastos referentes a um transporte porta a porta mais os custos do estoque, compreendendo o estoque em trânsito. Para produtos de maior valor pode ser conveniente o uso de modais mais caros e de maior agilidade.

A importância relativa de cada modal, segundo Ballou (2006), pode ser medida em termos da quilometragem do sistema, volume de tráfego, receita e natureza da composição do tráfego. Bertaglia (2003) relata que a capacidade que um modal tem de atender qualquer origem, o destino das localidades, e sua disponibilidade, influencia no canal de distribuição. Assim como outros autores, evidenciam o alto custo do transporte em relação às outras

atividades logísticas, até comparando atividades não relacionadas à cadeia de suprimento. Considerando também o nível de serviço prometido ao cliente, o transporte tem a necessidade de ser eficaz, tanto para diminuir custos, quanto para cumprir o nível de serviço planejado pela empresa. Desta forma, a organização deve-se valer de recursos estratégicos para alcançar seus objetivos.

a) Seleção de modal

Para Beamon (1999), na seleção da modalidade de transporte a empresa deve ser muito bem definida em seu planejamento estratégico. As características operacionais que devem ser trabalhadas são: disponibilidade, velocidade, confiabilidade, capacidade e frequência.

b) Consolidação de fretes

Em transportes, de acordo com Ballou (2006), a diminuição das taxas para embarques de maior porte é um fator que incentiva a empresa optar por embarques de maior valor. Consolidar pequenos fretes em fretes maiores é uma forma de conseguir custo menor de transporte por unidade de peso. Segundo o autor essa consolidação pode ser conseguida de quatro maneiras: de estoques; de veículos; de armazéns; temporal.

Na consolidação de estoques, o estoque de determinado artigo é para suprir a satisfação de uma demanda. O volume costuma ser grande, podendo até completar uma carga inteira.

Na consolidação de veículos, as coletas e entregas que envolvem quantidades inferiores a uma carga, colocam-se mais de uma entrega ou coleta até completar a carga.

Na consolidação de armazém, são utilizados armazéns entre os percursos, para consolidar grandes cargas em percursos longos e pequenas cargas em percursos curtos.

Na consolidação temporal, caso em que os pedidos do cliente são retidos até que a quantidade se torne viável em uma remessa única, ao invés de vários despachos de pequeno porte. No entanto salienta que não só os custos devem ser avaliados neste momento. O nível de serviço que se deseja cumprir deve ser também considerado.

c) Roteirização e programação de veículos

Segundo Christopher (2001), encontrar as melhores rotas para os veículos ao longo de uma rede de rodovias, ferrovias, hidrovias ou rotas de navegação, caracterizam-se para logística uma dificuldade muito frequente no processo decisório. Essas dificuldades, de

acordo com o autor, são principalmente relacionadas: entre um ponto de origem e um ponto de destino, entre um ponto de origem e vários pontos de destinos, pontos de origem e destinos coincidentes. Para um ponto de origem e um ponto de destino, o autor sugere o *método do caminho mais curto*, que seria a técnica mais simples a ser aplicada. Técnica esta que exige cálculos matemáticos, considerando as variáveis, tempo e distância. Para os roteiros onde existam um ponto de origem e múltiplos destinos, o autor recomenda um tipo especial do algoritmo de programação linear chamado *método do transporte*. E, por último, com relação à roteirização de pontos de origem e destino coincidentes.

Já para Ballou (2006, p. 35), a roteirização exige alguns conhecimentos que devem ser levados em consideração para criar boas rotas e cronogramas de entrega:

- a) Realizar o transporte rodoviário com volumes destinados a determinadas localidades onde as paradas possam ser próximas;
- b) Paradas em dias diferenciados necessitam ser compatíveis para determinar agrupamento concentrado;
- c) Iniciar os itinerários a partir da parada mais longínqua do depósito;
- d) A sequência de paradas deve ser esquematizada em formato de lágrimas, sem sobreposição;
- e) Os itinerários mais eficazes são aqueles que fazem o emprego dos maiores veículos disponíveis;
- f) A coleta deve ser compatível com as rotas de entrega em vez de privado para o final dos itinerários;
- g) Uma parada que fique fora da ordem de rota é uma boa pretendente a um meio rotativo de entrega;
- h) As pequenas janelas de tempo de paradas necessitam ser poupadas.

De acordo com Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), grande parte das reivindicações das empresas, estão relacionadas ao transporte, principalmente em relação ao cumprimento dos prazos, variedade no volume de entrega, danos e avarias. Para cada uma dessas reclamações deve-se levar em consideração o modal a ser utilizado.

2.1.2 Estocagem

Segundo Alvarenga e Novaes (2000), em uma rede de logística pode-se ter vários tipos de armazenagem, a mais comum são depósitos utilizados para armazenar, estocar e despachar as mercadorias, desde matéria-prima, produto semi-acabado e produto acabado.

Um armazém ou depósito também pode ser chamado de central de distribuição. Se houver conhecimento das demandas pelos produtos vendidos e os produtos forem vendidos instantaneamente, o autor ressalta que não há necessidade de se manter um espaço físico (BALLOU, 1993).

Os depósitos ou armazéns, segundo o autor, tem como função estocar os produtos, devido uma promoção feita pelos fornecedores (melhores preços), ou até mesmo com produtos de sazonalidade. Para Bowersox e Closs (2001), depósito tem a finalidade de guardar ou estocar produtos ou materiais, mas no sistema logístico é considerada uma “instalação de processamento”.

Conforme menciona Moura (1997), a função da estocagem representa uma porcentagem considerável no custo total da distribuição física, porque é sempre objeto de constantes previsões, sendo que a armazenagem pode acontecer sob vários arranjos financeiros e legais.

Ballou (1993), quantifica os custos da estocagem e o manuseio de mercadorias e afirma que estes são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas de uma organização. Os seus custos podem absorver de 12 a 40% das despesas logísticas da firma. A estocagem ocorre, na maior parte das vezes, em determinados locais, sendo que os gastos destas atividades estão intensamente conexos à seleção desses locais.

Os estoques podem diminuir despesas de transporte, pois aceita o uso de volumes maiores e mais econômicos nos lotes de carregamento.

O autor completa ainda que o uso extensivo de estoques deriva-se do fato de que, em média, eles são responsáveis por quase um a dois terços dos gastos logísticos, o que torna a conservação de estoques uma atividade-chave da logística.

Segundo Viana (2000), o processo de estocagem tem como objetivo utilizar a melhor maneira possível os espaços das três dimensões do depósito: comprimento, a largura e a altura. Conforme Lacerda (2000), a estocagem vem sofrendo inúmeras intervenções, com foco em novos investimentos como os sistemas de informações e ao novo modo de gerenciamento dos armazéns. O autor entende que a estrutura de estocagem adequada, é

fundamental para as empresas conseguirem alcançar seus objetivos e suas estruturas de distribuição.

Segundo o autor, existem duas estruturas de distribuição, as escalonadas e as diretas, que são definidas da seguinte maneira:

a) Estruturas escalonadas

As estruturas escalonadas são os sistemas de distribuição mais comum, segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000). Para os autores os centros de distribuição avançados, são dispostos em diversos elos de uma cadeia de suprimentos. O objetivo, segundo os autores, é atender de maneira instantânea as necessidades dos clientes de um determinado lugar, e que se encontre longe dos centros produtores. Para desenvolver essa agilidade, leva-se os estoques para um ponto próximo aos clientes e os pedidos são então prontamente atendidos por este armazém, a partir do seu próprio estoque. Além de alcançar um atendimento mais acelerado, estes depósitos permitem a aquisição de economias de transporte. Pois nestes armazéns são materializadas as cargas com melhor eficiência.

b) Estruturas diretas

As estruturas diretas de distribuição são dependentes especialmente das estratégicas de transporte. Conforme explica Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), essas estruturas podem ser usadas como instalações intermediárias, não para manter estoque, mas para somar o rápido fluxo de produtos a custos inferiores de transporte. Esta instalação difere da visão habitual das instalações de armazenagem. Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) essas instalações são conhecidas como: *transit point*, *cross-docking*, e *merge in transit*.

As instalações do tipo *transit point* são similares aos armazéns avançados, porém não conservam estoques. Este tipo de instalação localiza-se de maneira a consentir uma determinada área de comércio distante dos depósitos centrais, e opera como uma instalação de acesso, recebendo carregamentos firmados e separando-os para entregas locais a clientes pessoais (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

As acomodações do tipo *cross-docking* agem sob o mesmo formato que os *transit points*, mas se individualizam por abranger diversos fornecedores acolhendo clientes comuns. Continuam numerosos os padrões de utilização intensiva do *cross-docking* nas cadeias de varejo. Ainda que seja operacionalmente simples, para que haja sucesso na intervenção de *cross-docking* é necessário um elevado grau de organização entre os participantes (fornecedores e transportadores), emprego intensivo de sistemas de informação e a

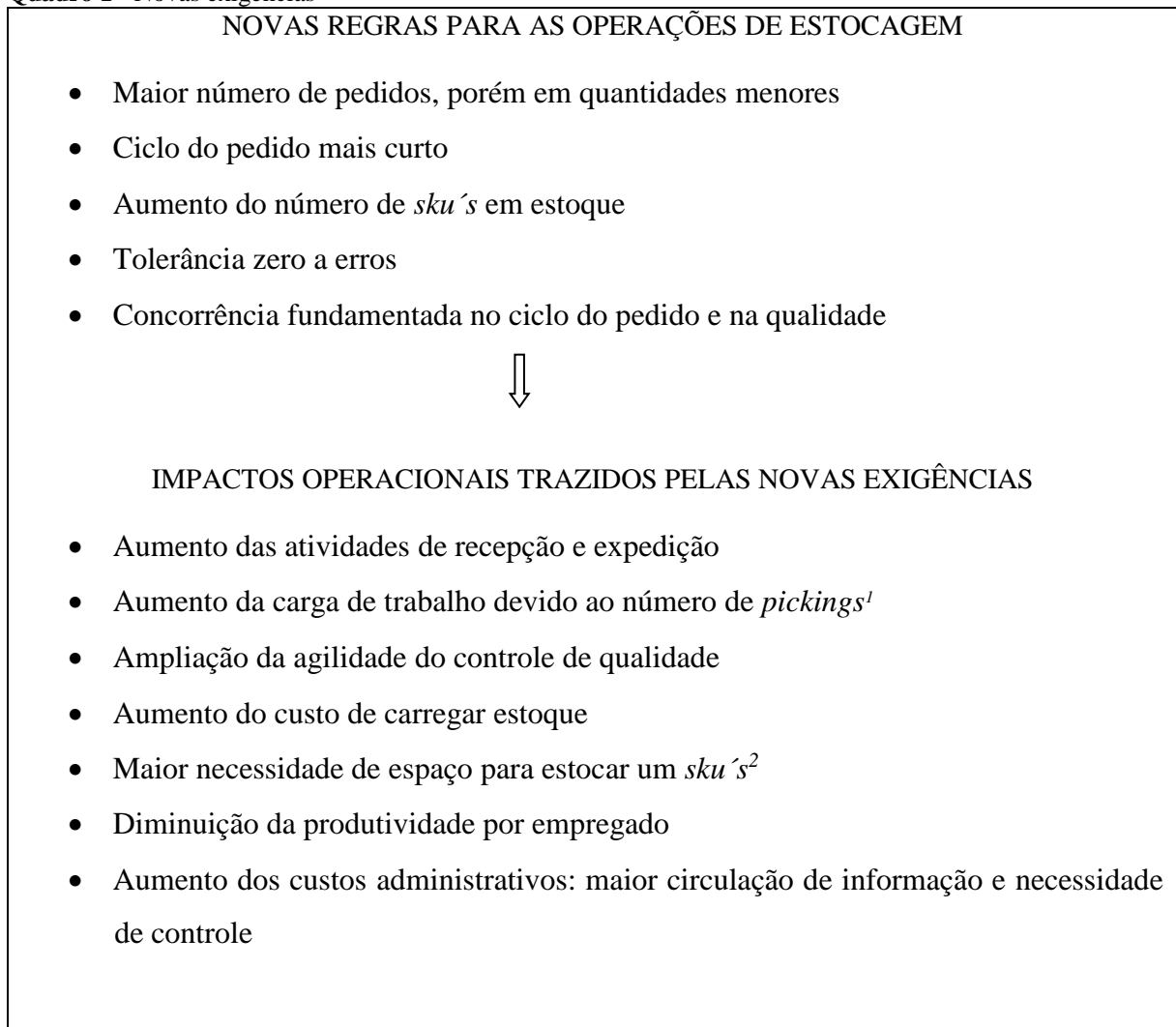
transferência de dados por meio eletrônico, como os leitores de código de barra, ou por rádio frequência (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

O *merge in transit* é uma expansão da definição de *cross-docking* ajustado aos sistemas *just in time* (JIT). Ele tem sido implementado na repartição de produtos de alto valor reunido, constituído por multicomponentes que tem suas partes determinadas em diferentes plantas especializadas (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

Segundo Lima (2003), os consumidores foram os responsáveis pelo desenvolvimento da estocagem na última década, onde um dos principais fatores são os prazos de entrega, que estão relacionadas às respostas rápidas ao cliente.

Com isso, o autor completa que a ampliação do volume de entregas diretas aos clientes, e a multiplicidade de elementos, como lançamento de novos produtos, cores, embalagens, etc., gerou oportunidades para as organizações, de forma que as mesmas reestruturassem seu sistema de armazenagem, tornando o tempo de resposta ao consumidor menor.

Para Lacerda (2000), Centro de Distribuição Avançado (CDA) são também chamados de sistemas das estruturas escalonadas ou redes de repartição escalonada. Tem como foco suavizar custos e consentir com que se tenha um instantâneo acolhimento aos clientes. O autor demonstra isso no Quadro 1, onde as novas cobranças para as operações de armazenagem são relatadas, assim como os seus impactos operacionais.

Quadro 1 - Novas exigências

Fonte: Lacerda (2000, p. 169).

Assim, é relevante abordar que, os níveis de estoque são também importantes para a definição da estratégia logística. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) definem fatores que determinam qual o nível de descentralização dos estoques: giro do material, quanto maior o giro, maior a intenção à descentralização por vários depósitos, pois mínimas são as preocupações com à obsolescência do material. Além disso, deve-se ressaltar que materiais com alto giro representam menores custos fixos de estoque, em comparação aos materiais que não possuem muita saída, também chamado de *lead time* de resposta, ou seja, quanto maior o período de réplica, desde a instalação do pedido até o atendimento ao cliente final, maior a disposição à descentralização dos estoques para que o atendimento seja auto-suficiente.

¹ *Picking* – funções realizadas no processo de coleta e separação de pedidos conforme a necessidade de cada cliente (REVISTA LOGMAM, 2004, p. 72).

² *Sku's* – *Stock Keeping Unit* – representa a unidade para a qual informações de venda e de gestão de estoque são mantidas. Pode ser uma unidade de consumo de um produto ou uma caixa coletiva com diversas unidades do mesmo. Designa os diferentes itens de um estoque com diversas unidades do mesmo.

Apesar da função e dos custos envolvidos no processo de estocagem ser bastante discutidos entre diversos autores, Bowersox e Closs (2001) prioriza a importância da diferenciação da gestão de estoque e do controle de estoque. Para o autor, o primeiro é um processo integrado onde o foco está nas decisões da organização e na cadeia de valor. O segundo é parte mais administrativa do estoque, onde envolve a previsão de demanda e o sistema de reposição de materiais.

Pozo (2001), completa afirmando que os sistemas de controle de estoque são fundamentais para controlar a quantidade e a duração das transações do estoque. O controle do estoque serve para acompanhar o planejamento elaborado pelos gestores com realidade que ocorre. Segundo o autor, é importante esse acompanhamento, pois, se necessárias, mudanças podem ocorrer ao decorrer para readequar o planejamento.

2.1.3 Sistema de Informações

De acordo com Rezende (2006), o SI (Sistema de Informação) é o fator principal para o sucesso da organização diante do ambiente competitivo do mercado, ressaltando três alterações importantes: aparecimento da economia globalizada; mudança de economias/sociedades industriais, para economias de serviço fundamentadas na informação e conhecimento; modificação do ambiente de negócio da empresa.

De forma gerencial, o SI configura-se como uma solução organizacional e administrativa para desafios e dificuldades originadas no ambiente de negócios.

A aplicação de um sistema de informação eficiente, segundo Rosini e Palmisano (2003), ajuda a ampliar a *performance* em termos de disposição das pessoas abrangidas na organização.

O SI apresenta hoje um papel fundamental, tanto para geração, quanto para transmissão de dados para todos integradores da rede, facilitando a análise de dados e as tomadas de decisões por parte dos gestores (CHOPRA; MEINDL, 2001).

Ballou (2001) esclarece que o rápido compartilhamento e o intercâmbio de dados de forma segura promoveram muito a disposição entre os procedimentos das organizações, aumentando os lucros para toda cadeia.

Quanto mais veloz a informação andar pela organização, mais ágil será a reação e a flexibilidade, buscando assim atender as modificações de demanda do mercado (CHOPRA; MEINDL, 2001).

Conforme Sanders e Premun (2005), a entrada de informações, quando bem administrada dentro da cadeia de suprimentos, é capaz de aperfeiçoar a competitividade através de uma maior integração dos desempenhos internos das empresas.

Para Campos (2007), o significado de informação não é exposto de forma precisa, contudo há um consenso de que a informação é composta por dados e por componentes do conhecimento. Para os autores Nakamura e Geus (2007), a informação é o conjunto de conhecimentos que acrescenta valor ao ser humano e à empresa, sendo que este procede em uma vantagem competitiva atual.

Os autores Sêmola (2003), Beal (2005) e Campos (2007) concordam que a informação está presente em todos os processos da organização e está exposta a ameaças. Os autores teorizam sobre o ciclo de vida da informação, ou seja, o fluxo acompanhado pela informação dentro de uma empresa, divididos em 6 fases, assim como demonstrado na Figura 4:

- **Assimilação da necessidade e condições da informação** – período de assimilação dos grupos e usuários que irão ter acesso à informação;
- **Aquisição** – desenvolvimento de atividades para a compreensão, consideração ou captura dos dados, proveniente de fontes externas ou internas, em qualquer tipo de mídia ou formato;
- **Manuseio** – ocasião em que os dados são manuseados;
- **Armazenamento** – período em que os dados são guardados em um local pré-estabelecido;
- **Transporte/distribuição** – ocasião em que os dados são conduzidos ou distribuídos para o público interno ou externo da organização;
- **Descarte** – período em que os dados são descartados.

Figura 4 - Representação do fluxo da informação nas organizações.



Fonte: Beal (2005).

Já Bowersox e Closs (2001) descrevem que os conjuntos fundamentais de informações logísticas são as solicitações de pedidos dos clientes, a necessidade de estoque, a melhoria nos programas das atividades logísticas, bem como a documentação de transporte e faturas. Porém, para Chopra e Meindl (2003), o relacionamento dos dados com a cadeia de suprimentos é bem mais difícil e estabelece conexões maiores do que as de âmbito interno. Para Ballou (2006), o propósito maior da coleta, manutenção e processamento de informações em uma organização é seu uso na tomada de decisão. Um sistema de informação logística esclarece o autor, deve ser abrangente e ter competência para conhecer não só a comunicação entre os limites operacionais da organização, mas, além disso, entre os ambientes do canal de distribuição.

De acordo com Bowersox e Closs (2001), os sistemas de informação logística necessitam de seis regras para conseguir atender de forma correta o planejamento e as operações das organizações, onde é citado: disposição, precisão, atualização em tempo hábil, sistema de informações logísticas, fundamentado em exceções, flexibilidade e formato adequado. Fundamentalmente, os dados logísticos carecem estar disponíveis em tempo apto e consistente. A instantânea disponibilidade é primordial para aprimorar as disposições administrativas que possam fornecer respostas, satisfatória aos clientes.

Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003) as informações no sistema logístico apresentam inúmeras vantagens. Os autores observam nas informações oportunidades de completar o planejamento e a gestão da cadeia de suprimento, além de subsidiar e diminuir a variabilidade nesta mesma cadeia. Os autores prosseguem descrevendo

os benefícios conseguidos por meio da informação, como o auxílio aos fornecedores e exercer melhores previsões de demanda, acarretando subsídios para promoções e mudanças de mercado, além de permitirem aos varejistas, complementam os autores, oferecer melhores benefícios aos seus clientes, apresentando ferramentas para a localização dos itens desejados. Por fim, o SI permite a estes varejistas, reagir e se adequar as dificuldades de suprimento mais ligeiramente, diminuindo *lead time*.

A evolução da tecnologia aumenta constantemente, entre outras coisas, a capacidade do fluxo das informações dentro de uma organização, possibilitando até mesmo a melhora das estratégias de negócios.

2.2 FATORES DE DESEMPENHO COMPETITIVO

Conforme Skinner (1969), as prioridades competitivas, também descritas por outros autores como fatores competitivos, estão pautadas a critérios da *performance* competitiva que o emprego da produção pode seguir para se adaptar à estratégia de negócios organizacionais. Na verdade, dependendo do modelo escolhido para atender aos requisitos do mercado, a empresa orienta como a função produtiva realizará suas operações (SLACK; LEWIS, 2003). Para Phusavat e Kanchana (2008), as prioridades competitivas ou fatores competitivos estão relacionados aos limites focais da organização e suas futuras direções.

Os fatores competitivos logísticos são discutidos por diversos autores nacionais e internacionais, em busca sobre quais variáveis devem ser estudados e o impacto deles na criação de valor. Neste estudo utilizou-se os conceitos propostos por Slack (1993), por ser o mais difundido e estudado na literatura. O autor explica que os cinco fatores competitivos que estão relacionados com a vantagem competitiva são: confiabilidade, custo, flexibilidade, velocidade e qualidade.

Existem elementos de medidas de desempenho que são atribuídos para a avaliação dos fatores competitivos ou prioridade competitiva (PC). No entanto, ainda não há um consenso claro na literatura sobre quais são estes elementos. Em função disto, o Quadro 2 sistematiza os principais estudos publicados, e separa os fatores competitivos escritos por Slack (1993) de acordo com o modelo teórico proposto neste trabalho.

Quadro 2 - Resultado da busca sobre Prioridades Competitivas por autor

AUTORES	CRITÉRIOS COMPETITIVOS / OBJETIVOS LOGÍSTICOS									
	Flexibilidade			Custo	Velocidade		Confiabilidade		Qualidade	
	F1	F2	F3	C4	V5	V6	C7	C8	Q9	Q10
Fusco (1995)	x	x	x	x	x		x		x	x
Santos, Gonçalves e Pires (1999)	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Davis <i>et al.</i>	x	x	x	x		x	x		x	x
Ching			x	x	x		x		x	
Da Silveira			x	x		x		x	x	
Cerra e Bonadio (2000)	x	x	x	x		x		x	x	x
Slack	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Christopher			x	x	x		x	x	x	x
Nogueira, Alves Filho e Torkomian (2001)			x	x		x	x		x	
Albuquerque e Silva (2002)			x	x		x		x	x	x
Alves Filho, Danadone, Martins, Bento, Rachid, Truzzi e Vanalle (2002)			x	x	x	x		x	x	x
Barros Neto, Fensterseifer e Formoso (2003)			x	x	x	x		x	x	
Dornier <i>et al.</i>	x	x	x	x		x			x	x
Godinho Filho e Fernandes (2005)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Adaptado de Jabbour (2009)

Tendo por base o que foi relatado acima, sobre as prioridades competitivas, o grande desafio que se ajusta às organizações nos tempos atuais, ao determinarem sua estratégia de operações, é a busca da vantagem competitiva.

Ao analisar de forma ampla os fatores competitivos em uma empresa, implica em compromissos internos que apresentam desempenhos conflitantes. Isto impede que se consiga ser, simultaneamente, excelentes em todos eles, ao menos em curto prazo. As compensações (*trade-offs*) que acabam ocorrendo são mais comuns entre o nível de qualidade dos produtos ou serviços prestados e os custos destes serviços, segundo a ótica da empresa, assim como, entre as dimensões da qualidade dos produtos ou serviços e os preços pagos, segundo a ótica do consumidor (MOORI *et al.*, 1999).

Desta forma, para que essa vantagem competitiva aconteça, dentre as estratégias genéricas, deve ser identificado em quais delas, individualmente ou em conjunto, a empresa encontra sua vantagem competitiva. Dentre essas, quais as prioridades competitivas da estratégia de operações que a corporação deve procurar para alcançar sua estratégia de mercado. Todavia, igualmente, conforme Ferdows e De Meyer (1990), para que as empresas consigam maximizar suas estratégias e alcançar a vantagem competitiva, as empresas devem se utilizar de uma ou mais prioridades competitivas simultaneamente.

2.2.1 Flexibilidade

Desenvolver fatores competitivos flexíveis torna-se cada vez mais essenciais para as organizações que buscam atender as necessidades dos seus consumidores (NOGUEIRA; ALVES FILHO; TORKOMIAN, 2001).

Assim sendo, o fator flexibilidade pode ser considerado uma estratégia adotada para suprir possíveis oscilações de demanda no mercado (DEMEYER *et al.*, 1990; SLACK, 1993).

Para Cox (1989), a flexibilidade pode ser entendida como a velocidade e a agilidade que as organizações respondem as mudanças de mercado. O autor enfatiza a necessidade de se adaptar a quantidade e o volume produzido de forma rápida e eficiente.

Outros autores entendem que os clientes passam a exigir mudanças mais rápidas dos produtos já existentes e lançamentos de novos produtos. Essas exigências impactam tanto em relação a diversidade de modelos, tipo, customizações dos produtos existentes e versões diferenciadas. Sendo assim, entende-se que o mercado passou a demandar uma produção flexível das indústrias. Desta forma, os autores definem a flexibilidade, como a habilidade das organizações em se adequar às novas exigências e necessidades de produção. Essas adaptações praticadas pelas organizações levaram ao desenvolvimento de novos significados e métodos para o planejamento da produção nas indústrias e de venda no varejo, onde o processo de *Just-in-Time* e a flexibilidade no processo de produção passam a ser mais evidentes (CAULLIRAUX; MARIETTO; COCA-BALTA, 1992).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), o conceito de flexibilidade é o de modificar ou alterar, de alguma forma, o sistema operacional. Pode se transformar o que a operação faz, como faz ou quando faz. As modificações devem acatar a quatro tipos de exigências:

- a) Flexibilidade de produto/serviço: disposição operacional em inserir ou alterar produtos e serviços;
- b) Flexibilidade de composto: disposição operacional em lançar um grande número de produtos e serviços;
- c) Flexibilidade de volume: disposição operacional de alterar a quantidade de saída para produzir diferentes quantidades, volumes ou serviços;
- d) Flexibilidade de entrega: disposição operacional para mudar os períodos de entrega de seus serviços ou produtos.

Autor como Gerwin (1987), entende que a flexibilidade pode ser vista de duas formas: em relação a quantidade de produção e em relação a diversidade de produção. No primeiro, o foco está na capacidade de aumentar ou reduzir, de forma ágil, a quantidade produzida ou solicitada, no segundo o foco está na execução de produtos não padronizados ou customizados (ALBUQUERQUE; SILVA 2002).

A necessidade das organizações em desenvolver produtos diferenciados para seus clientes e desenvolver vantagem competitiva em cima dos concorrentes, faz com que a flexibilidade de produção torne-se fator indispensável para as organizações (ALVES FILHO *et al.*, 2002).

Tunalv (1992) entende que a flexibilidade continua sendo um fator competitivo tão importante quanto os demais fatores, e atribui o processo de customização como o fator de grande impacto para tal importância.

Corroborando com o autor, Safsten e Winroth (2002), também reconhecem a possibilidade e a importância da customização dos produtos como o grande benefício para os clientes, porém esse processo deve ser analisado com cautela, pois eleva a variedade do produto, o que pode impactar diretamente no aumento dos custos envolvidos.

A flexibilidade pode impactar de forma positiva dentro da organização, criar valor para os clientes e vantagem competitiva no mercado (AWWAD, 2008).

2.2.2 Custo

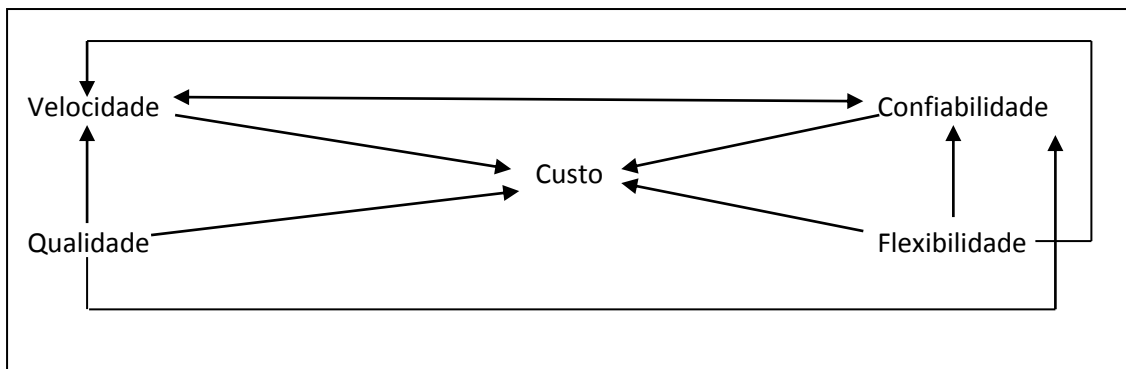
A diminuição dos custos para as empresas foi, e ainda é, o fator competitivo de grande impacto na produção e no sistema industrial, que trabalha com ganho de escala (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003). Apesar do atual cenário estratégico das organizações apresentarem mudanças, a redução de custo continua sendo parte do processo estratégico de muitas empresas. A produção de baixo custo continua sendo a meta das organizações, mesmo quando os fatores competitivos que compõem a estratégia das empresas sejam outros. A redução dos custos faz parte dos objetivos das empresas, pois impacta diretamente no resultado financeiro das mesmas (SLACK, 1993).

Neste contexto, Slack, Chambers e Johnston (2009) e Awwad (2008) entendem que, para uma empresa adotar a técnica de diferenciação em custo, também proposta por Porter (1989), o custo deverá ser o principal objetivo de produção. Para o autor, quanto menor o custo de produção, menor será o valor repassado para o consumidor, criando valor e vantagem

competitiva. Empresas que priorizam outros fatores competitivos, também estão com foco na redução de custos, pois o impacto nos lucros é imediatamente perceptível.

Analisando as definições citadas e a importância da redução dos custos para estratégia operacional das empresas, Slack (1993), explica a relação dos demais critérios competitivos: qualidade, confiabilidade, flexibilidade e velocidade com o custo baixo. Para o autor o fator competitivo “custo” é derivado dos demais fatores citados, assim como mostra a Figura 5.

Figura 5 – Conexão dos fatores competitivos



Fonte: Adaptado de Slack (1993)

Outros autores atribuem o impacto do fator competitivo “velocidade”, como o grande responsável pela redução de preço na produção. Isso ocorre pois a rápida produção impacta na redução de estoque, como consequência dilui os custos operacionais e como resultado, impacta diretamente nos custos envolvidos (CHRISTIANSEN *et al.*, 2003).

Fatores competitivos como a confiabilidade, também pode impactar na redução de custos a partir da adequação dos produtos, evitando o retrabalho, reduzindo tempo e matéria prima, além de impactar na agilidade de produção. Como a confiabilidade instiga a velocidade e ambos ajustam a diminuição do gasto, consequentemente, o critério flexibilidade também age na redução do custo, pois aumenta a confiabilidade dos processos (DIAS; FENSTERSEIFER, 2005; SILVEIRA; SOUZA, 1997).

2.2.3 Velocidade

O fator competitivo velocidade, pode ser definido como a capacidade de uma organização em entregar um determinado produto ou serviço no prazo prometido (SLACK *et al.*, 2002).

A competitividade por meio da velocidade constitui no tempo gasto entre o alcance e a aceitação de produtos ou serviços pelos clientes finais. A agilidade na entrega do produto ou serviço, além de agregar valor aos clientes, aumenta a demanda e estimula a produção. O autor explica de forma simples que quanto mais rápido esses produtos ou serviços estiverem disponíveis para serem utilizados, maior valor será o valor criado com o consumidor (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

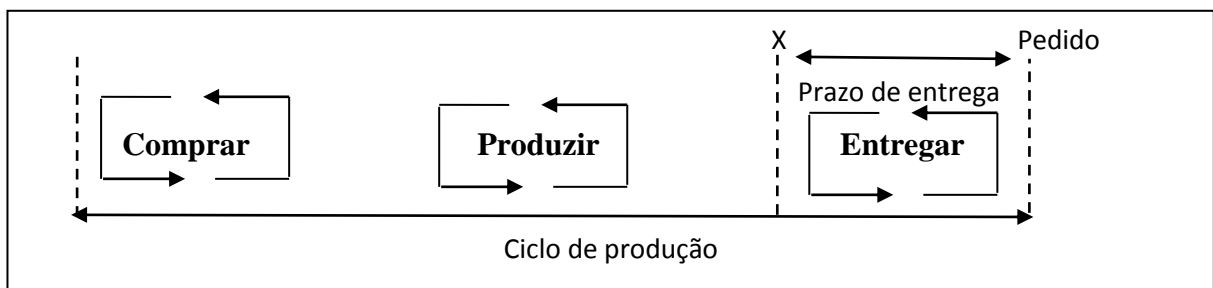
O cumprimento de prazos e a agilidade na entrega são fundamentais para a criação de valor na relação empresa x cliente, assim como para adquirirem vantagem competitiva (STALK, 1988).

O fator velocidade é ajustado no tempo, sendo que nesse fator, considera-se à espera do consumidor para o recebimento do produto ou serviço. No processo de produção, o tempo é considerado um valor, que é obtido em redução de custos e satisfação do cliente (DA SILVEIRA, 1998). Para o autor, a percepção do cliente para o fator competitivo velocidade, é o tempo gasto para a entrega do produto ou serviço, ou seja, o tempo entre a entrada do pedido e o recebimento do produto. O tempo gasto entre a compra de matéria prima até a entrega final ao cliente é conhecido como ciclo de produção (SHINGO, 1989).

Na visão de Slack (1993), existem duas formas distintas de análise sobre o fator velocidade, sendo a primeira sobre o ponto de vista do cliente, que tem seu foco restrito ao prazo de entrega, e a segunda sobre o ponto de vista da fábrica, que analisa o ciclo de produção, assim como mostra a Figura 6.

Desta forma, a situação crítica para o critério rapidez ocorre quando o ciclo de produção é maior que o prazo de entrega, pois comprometerá o atendimento do cliente.

Figura 6 – Processo produtivo para estoque



Fonte: Adaptado de Slack (1993)

O autor ressalta ainda que, caso o tempo gasto durante o ciclo de produção for maior que o prazo de entrega, isso pode comprometer o comprimento do prazo ao cliente.

É notório que essa prioridade de rapidez possa permitir uma diminuição no estoque e igualmente um abatimento nos riscos, impactando diretamente na prioridade competitiva do custo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Assim sendo, o não cumprimento do prazo de entrega impacta negativamente na vantagem competitiva da organização, pois caso o prazo não seja respeitado, abre espaço para a concorrência assumir a entrega em menor tempo, comprometendo inteiramente a competitividade da organização (GODINHO; FERNANDES, 2007).

Para Slack (1993), a importância da velocidade para as organizações está relacionada ao controle e monitoramento da demanda, redução com os custos de armazenagem, detecção de falha operacional, entre outros.

Uma forma de se precaver contra possíveis atrasos de entrega, e não cumprimento dos prazos prometidos, é garantir uma produção ágil e de forma antecipada à demanda. (PHUSAVAT; KANCHANA, 2008).

2.2.4 Confiabilidade

Nas visões de Slack (1993) e de Slack, Chambers e Johnston (2009), a confiabilidade está diretamente relacionada ao cumprimento do prazo de entrega e em honrar o prometido aos clientes. Porém, para os autores, a confiabilidade só pode ser efetivamente mensurada após o cumprimento do prazo de entrega, pois a avaliação do produto só pode ocorrer, quando este estiver em posse do cliente.

Corroborando com Slack (1993), Christopher (2003) explica que para existir a confiança do cliente com seu fornecedor é necessário cumprir a pontualidade de entrega, porém, o autor acrescenta que a entrega completa do produto e sem danos também é fundamental para manter a relação.

Ouros autores acreditam que o fator competitivo confiabilidade só ocorre quando o fornecedor atende as expectativas dos clientes, nas condições especificadas por ele. Assim, pode-se definir a confiabilidade como a atividade de realizar o processo de produção e de entrega da forma que foi combinado com o cliente (CHAVES; CARDOSO; DIVINO, 2006).

Para Slack (1993), o planejamento e a organização na produção são essenciais para que não ocorra atraso na data de entrega. Essa confiança de entrega pode agregar valor na relação entre cliente e fornecedor.

Para Garvin (1993), o fator competitivo da confiabilidade está diretamente relacionado com a qualidade do produto, que, acima de tudo, deve atender as necessidades e as

expectativas dos clientes, ou seja, entregar um produto sem danos ou avarias, com a funcionalidade plena, durável e no prazo prometido.

Slack (1993), completa ainda que, de forma secundária, a confiabilidade pode impactar na redução de estoque, haja vista, que a entrega no prazo correto, favorece o ciclo de produção.

2.2.5 Qualidade

Na visão de Slack (1993), a qualidade é fator fundamental para que a organização obtenha outros fatores importantes como custo e confiabilidade. Sendo assim, o autor explica que o fator qualidade deve estar presente em todos os processos da empresa, para que possa melhorar o desempenho dos outros fatores competitivos.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), qualidade é a concordância lógica com as perspectivas do consumidor, ou seja, fazer certo o que deve ser realizado. Todo processo produtivo deve ver a qualidade como uma meta a ser atingida em menor tempo possível. A qualidade desempenha visivelmente uma maior influência na satisfação ou insatisfação do cliente.

Jabbour (2009) ressalta que diversos fatores devem ser considerados ao oferecer produtos de qualidade que atendem as necessidades dos consumidores, como, por exemplo: longa durabilidade; resistência e baixa intervenção de assistência técnica.

Ao apresentar um produto ou serviço ao cliente, as organizações devem agir de forma estratégica. Inúmeras organizações ainda não priorizam conhecer as necessidades dos clientes. Esse tipo de informação é essencial para melhoria da qualidade oferecida (MEZOMO, 2002, p. 132).

De acordo com Hoffman e Bateson (2003, p. 5), “[...] a diferença principal entre bens e serviços é a propriedade das intangibilidades”. Entender as necessidades dos clientes em relação aos serviços ou produtos adquiridos é essencial para organizações que buscam qualidade.

Outros autores entendem que os clientes passam a exercer um poder de controle perante as organizações, isso faz com que tenha influência na questão da qualidade no atendimento, afetando também a percepção da empresa em relação as estratégias de competitividade que devem ser implantadas (SANTOS; GONÇALVES; PIRES, 1999).

Conforme Filho *et al.* (2010), o fator competitivo da qualidade, é fundamental para adquirir vantagem competitiva.

Para Gronroos (2004), a qualidade no atendimento ao consumidor é o início do relacionamento fiel e duradouro entre cliente e fornecedor.

Os clientes percebem serviços em termos de qualidade dos serviços e de quão satisfeitos eles estejam ao conjunto total de suas experiências de serviços. Tais parâmetros de orientação para o cliente – qualidade e satisfação – têm atraído à concentração de toda a sorte de executivos e pesquisadores durante a última década ou mais. Hoje em dia, as empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz distinguindo-se pela qualidade dos serviços e pela maior satisfação de seus clientes (BAPTISTA, 2005, p. 87).

Segundo Parasuraman (2002), a qualidade dos produtos ou dos serviços é analisada de forma a entender até que ponto o mesmo se enquadra aos gostos e prioridade do cliente.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), descrevem os cinco principais critérios que o cliente leva em consideração para julgar a qualidade de um produto ou serviço, sendo eles:

- a) Confiabilidade: habilidade de proporcionar o serviço com certeza e perfeição;
- b) Responsabilidade: é o alinhamento para dar assistência aos consumidores e aprovisionar o serviço espontaneamente;
- c) Segurança: é a informação e a amabilidade dos colaboradores, bem como sua competência de prestar confiança e credibilidade;
- d) Empatia: demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes;
- e) Tangibilidade: aspecto das disposições físicas, aprovisionamentos, individual e materiais para difusão.

Ainda, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), para obter a qualidade nos produtos ou serviços é imprescindível compreender as seguintes características:

- a) Conteúdo: procedimento padrão;
- b) Processo: sequência lógica dos eventos do processo do serviço;
- c) Estrutura: instalações físicas e o projeto organizacional;
- d) Resultado: avaliação da qualidade dos serviços realizados;
- e) Impacto: efeito do serviço a longo prazo sobre o cliente.

De acordo com Parasuraman (2002), para entregar um determinado produto ou serviço com a qualidade desejada e criar valor na relação com seus clientes, as organizações precisam conhecer as necessidades desses clientes e adequar seus produtos a essas necessidades.

Uma estratégia de qualidade técnica é bem-sucedida se uma empresa tiver êxito em atingir uma solução técnica que o concorrente não consiga igualar. Hoje, este é um caso cada vez mais raro, existe uma grande quantidade de empresas que pode produzir mais ou menos a mesma qualidade técnica. Mesmo quando uma solução é alcançada pode não ser bem-sucedida, se a excelência na qualidade técnica for contrabalançada ou anulada por interações mal gerenciadas entre comprador e o vendedor, ou seja, por uma qualidade funcional insatisfatória no processo (GRONROOS, 2004, p. 89).

Berry (2001) enfatiza sobre a existência de dois índices de qualidade dos produtos ou serviços que podem definir a confiança no relacionamento com o consumidor: condição almejada e a condição esperada. O nível almejado está relacionado com o que o cliente imagina que o produto ou serviço “possa ser” e “deva ser”. O nível prometido está relacionado com serviço ou produto que o cliente passa a receber. Quanto mais próxima for essa relação, maior a probabilidade de criar vantagem competitiva.

2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Durante o processo de desenvolvimento da estratégia do negócio, algumas considerações devem ser feitas, como as definições do tamanho que se pretende para o negócio, sua divisão de ação, dimensão vertical ou seu coeficiente de verticalização, circunscrição, além dos estágios na cadeia de valor que a organização precisa para participar do mercado (PARNELL, 2006).

Assim sendo, Tavares (2000) explica como esse processo está incorporado dentro das organizações.

A delimitação do negócio corresponde à linha mestra que a direção adota para orientar sua ação e torna-la contínua e efetiva na interação com o ambiente. Essa atividade nas organizações privadas, geralmente, é de responsabilidade da liderança maior da organização, que deve não só questionar e definir qual é o negócio da organização, como direcioná-la para sua consecução. Nas organizações públicas, essa atribuição pode variar: às vezes, é o próprio poder executivo quem define o papel que se pretende para elas em seus respectivos programas de “governo”. Outras vezes, é sua própria direção e, outras vezes, ainda, é seu próprio quadro estável que assume tal responsabilidade. (TAVARES, 2000, p.165)

Para Parnell (2006), A escolha da estratégia a ser adotada pela empresa, depende de pré-requisitos, como a área de atuação e a diversidade operacional.

Já para Thompson (2000), a importância da escolha estratégica está vinculada a três variáveis: analisar e conhecer o *business* em que a organização está inserida, traçar a visão e missão da organização, e alterar a estratégia da empresa quando necessário.

Outro fator que deve ser considerado, segundo Kotler (1991), é a extensão da área de atuação da organização, que deve ser definido antes de traçar as estratégias a serem adotadas pela empresa.

As escolhas estratégicas das empresas atuam de forma operacional, conduzidas pelos fatores competitivos como: preço, qualidade, flexibilidade e entrega (BOYER; LEWIS, 2002; VACHON *et al.*, 2009).

O Planejamento estratégico segundo Larranaga (2003) configura-se como um método de identificação das metas de longo prazo da empresa e assim determinar os caminhos ou estratégias para atingí-los, atendendo as expectativas dos acionistas. A estratégia adotada pela empresa não é um fator único e determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa, mas uma estratégia quando correta, pode resultar positivamente para a empresa.

Arantes *et al.* (2013) enfatizam que depois de avaliar se o setor é atraente ou não, a organização opta por se diferenciar da concorrência pelo custo ou mediante outros aspectos. Neste contexto vale ressaltar que o custo e o valor são considerados como *trade off*, ou seja, por meio deles, busca-se captar e redistribuir os lucros. Porém para enfrentar a concorrência, é necessário mudar o foco de atributos de produtos para produtos e serviços, que através desta associação podem trazer oportunidades muitas vezes inexploradas, pois, quanto maior o valor, maior a predisposição do cliente para pagar pelo produto ofertado.

Porter (1990) define de forma ampla a competitividade de uma empresa como a sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens que lhe permitam enfrentar a concorrência. Essa capacidade empresarial está vinculada a um amplo conjunto de fatores internos e externos. O autor defende, ainda, que, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Para o autor, o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço, e o seu valor superior é obtido pela oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefício equivalente ou dos benefícios que justificam o preço mais alto.

Porter (2005, p. 10) afirma que,

A busca para superar concorrentes, aliado com o escopo das atividades para a qual a empresa busca para obter essa superação, levam a *três estratégias genéricas* visando atingir o desempenho acima da média no mercado, sendo elas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

A afirmação de Porter (2005), pode ser resumida no Quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias genéricas de Porter

	Custo mais baixo	Diferenciação
Alvo amplo	Liderança em custo	Diferenciação
Alvo estreito	Enfoque em custo	Enfoque em diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (2005)

Porter (1986), completa que a escolha da estratégia utilizada deve ser baseada nas capacidades e limitações da organização.

Para efeito da construção do modelo teórico, não foi considerado o Enfoque, pois utilizou-se para essa estratégia, o conceito que a empresa pode diferenciar-se dos concorrentes por diferenciação ou custo, mesmo quando ocorre o enfoque em um nicho específico do mercado.

2.3.1 Estratégia de liderança em custo

A primeira estratégia genérica, a liderança em custo, é a mais visada de todas. Essa estratégia visa a redução de custos em todas as áreas da empresa, repassando a economia ganha para o preço final do produto, para que os preços praticados se tornem igual ou menor em relação aos concorrentes. O custo inferior em relação aos concorrentes é o centro de toda a estratégia elaborada, porém sem prejudicar o fator qualidade (VOKURKA; DAVIS, 2004; PORTER 2005).

De acordo com Certo e Peter (1993 apud ROTH 2007, p. 48), “a estratégia competitiva de liderança no custo total é aquela que permite a uma empresa retornos acima da média do setor, necessitando de uma grande participação de mercado, acesso favorecido a matérias-primas e disponibilidade de caixa para novos equipamentos mais eficientes”.

Ansoff (1990) apud Roth (2007):

Utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de um mercado. O volume de vendas resultantes desta liderança possibilitará redução de custos por economia de escala, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

De acordo com Porter (2005), a desmistificação dessa estratégia aconteceu nos anos 70, devido à curva de experiência que visa alcançar a liderança no custo total em uma organização, por meio de um conjunto de medidas funcionais encarregadas de atingir as metas estabelecidas.

Para Porter (2005), a liderança em custo exige algumas premissas básicas, como: estabelecer políticas funcionais norteadas neste sentido; persistência na redução de custo; controle rígido do custo e das despesas gerais; a não permissão da formação de contas marginais dos clientes; e a redução do custo em áreas de assistência, publicidade, entre outras.

A adoção da estratégia de liderança nos custos protege a empresa contra as cinco forças competitivas, as defesas geradas são exemplificadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Defesas na estratégia de custos

FORÇAS COMPETITIVAS	DEFESAS
Entrantes potenciais	Ajusta impedimentos de entrada substanciais em termos de economias de escala e benefícios de custos
Rivalidade entre os concorrentes existentes	O custo mais baixo proporciona retorno a empresa, mesmo depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.
Ameaças de substitutos	Aloca a empresa em uma disposição cômoda em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.
Poder de barganha dos fornecedores	Defende a empresa contra compradores poderosos porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.
Entrantes potenciais	Traz maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos.

Fonte: Adaptado de Porter (2005)

As organizações precisam despender cuidados, não apenas em relação aos custos baixos, mas também na qualidade ofertada e no atendimento disponibilizado. A oferta de produtos a baixo custo, muitas vezes não supre o desejo do consumidor por baixa qualidade

ou qualquer outro fator que impacta negativamente contra a empresa, assim como descrito por Porter (1989), onde a liderança em custo não pode ignorar os fatores da diferenciação.

2.3.2 Estratégia de diferenciação

Porter (2005), a estratégia de diferenciação adotada pelas organizações, busca atender as necessidades dos clientes, adquirir vantagem competitiva por meio do diferencial percebido nos atributos dos produtos ou serviços ofertados.

Desta forma, o autor explica que a estratégia de diferenciação configura-se como uma estratégia competitiva, que combina a vantagem competitiva com o fornecimento de produtos ou serviços, com características exclusivas em determinados aspectos, e desejadas pelos clientes. Assim sendo a estratégia de diferenciação está relacionada em oferecer produtos ou serviços superiores a concorrência, independentemente da preocupação com os custos baixos, porém com benefícios únicos em relação aos concorrentes.

Porter (2005) cita alguns fatores fundamentais para se conseguir a liderança em diferenciação, como: tecnologia, qualidade, confiabilidade. Para o autor, a estratégia de diferenciação visa atender clientes pouco sensíveis ao preço. Para isso, o autor completa que as empresas que adotam esse tipo de estratégia deve oferecer valor único e se diferenciar em fatores que são reconhecidos e valorizados pelos clientes.

Concluindo as ideias de Porter (1986), Levitt (1986) enfatiza que liderança em diferenciação vai além do baixo preço, pois busca entregar produtos superiores aos do concorrente, de forma que o consumidor esteja disposto a pagar por algo que supere o seu custo de fabricação.

A ampla visão apresentada na teoria de Porter (1986) traz grande aplicabilidade empresarial e acadêmica.

Neste contexto, autor como Day (1990), verifica variadas formas para distinguir produtos ou serviços, de modo que acrescentem valor para os consumidores.

De acordo com Porter (2004), para alcançar a diferenciação, são imprescindíveis inúmeras atividades, como investigações extensivas, diagrama do produto, materiais de alta categoria, e também ajuda intensa ao cliente consumidor.

Vale ressaltar que a estratégia de diferenciação proposta por Porter (2005), não permite que as empresas ignorem os custos envolvidos, mesmo que nesse caso não seja o foco principal da estratégia.

A adoção da estratégia de liderança em diferenciação protege a empresa contra as cinco forças competitivas. As defesas geradas são exemplificadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Defesa na estratégia de diferenciação

FORÇAS COMPETITIVAS	DEFESAS
Entrantes potenciais	A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia criam barreiras de entrada.
Rivalidade entre os concorrentes existentes	Proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a consequente menor sensibilidade ao preço.
Ameaças de substitutos	A lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.
Poder de barganha dos fornecedores	A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, que se tornam menos sensíveis ao preço, uma vez que lhes faltam alternativas comparáveis.

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Porter (1989) ressalta que na estratégia em diferenciação, apesar dos custos praticados serem mais altos, os benefícios que o produto irá proporcionar serão únicos quando comparados aos concorrentes.

2.4 CRIAÇÃO DE VALOR

Gomez e Ribeiro. (2004) a criação de valor nas organizações e o valor percebido pelos clientes é um dos construtos mais examinados, analisados e pesquisados por profissionais de marketing.

Para Sousa, Silva e Rodrigues (2006) e Cunha, Oliveira e Cunha (2004) o sucesso das organizações está diretamente relacionado a estratégia que busca entregar valor para o cliente.

Existem duas formas de compreender o valor percebido das organizações pelo ponto de vista dos clientes, sendo a primeira forma quando o foco do cliente está direcionado ao produto, onde pode ser considerado um *trade-off* entre qualidade e o preço cobrado, e a

segunda forma, quando o foco do cliente está direcionado ao relacionamento (GRAF; MAAS, 2008).

Para Ravald e Gronroos (1996), o foco no relacionamento entre fornecedor e cliente é de extrema importância para o desenvolvimento da vantagem competitiva nas organizações. Outros autores como Graf e Maas (2008), completam ainda que a fidelidade e o tempo de relacionamento envolvido entre cliente e fornecedor são os principais fatores que levam a criação de valor entre eles.

Churchill e Peter (2003) também corroboram com os autores, afirmando que a troca de relacionamento deve gerar o maior valor possível aos clientes.

O valor envolvido na relação entre cliente e fornecedor é baseado numa visão simples que leva o cliente a comprar determinados produtos ou serviços. Graf e Maas (2008) e Churchill e Peter (2003) definem de forma muito similar o valor “como a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos da manutenção da relação que está em andamento com o fornecedor de serviços”.

De forma resumida podemos entender que o valor para o cliente é igual ao benefício percebido menos os custos percebidos

Já Christopher (1997), define o valor para o cliente como um método matemático, onde as questões dos benefícios alcançados excedem os custos totais de propriedade, ou seja,

$$\text{Valor para cliente} = \frac{\text{Benefício percebido pelos clientes}}{\text{Custo total de propriedade}}$$

Christopher (2002) completa que os consumidores não adquirem produto, eles obtêm a satisfação. Em outras palavras, o autor explica que o consumidor não compra o produto pelo o que ele é, mas pela promessa do que ele proporcionará. O autor completa ainda que grupos de clientes num dado mercado atribuem importância a benefícios diferentes.

Para Gusso (2004), valor para o cliente é arquitetado por meio das percepções procedentes do uso do produto ou serviço.

Na visão de Moller, Svahn (2003) o valor está relacionado com a experiência da compra, ou seja, o valor pode ser percebido antes, durante ou depois de cada aquisição.

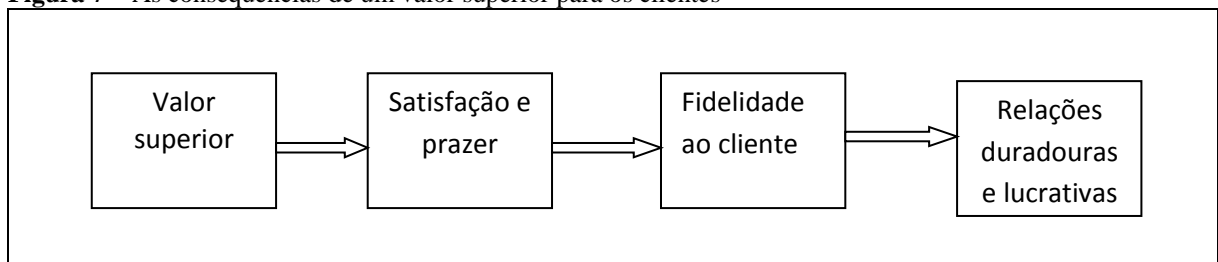
Kotler (2000) explica que os consumidores realizam suas compras das organizações que oferecem o maior valor. O autor descreve ainda o valor entregue ao consumidor como “a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente”. O autor explica que o valor total é o conjunto de benefícios que os clientes aguardam de um determinado produto ou serviço, e o

custo total é a somatória de gastos em que os clientes esperam incidir para considerar, conseguir, empregar e rejeitar um produto ou serviço.

Assim sendo, Schlemer (2006), completa que o valor pode descrito “como o julgamento por parte do consumidor da utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado em troca”.

Prado *et al.* (2002) considera o valor uma resposta de comparação com base cognitiva, podendo ser feita sem a obrigatoriedade do componente afetivo. Churchill e Peter (2003), explicam que a oferta de um valor superior para os clientes pode deixá-los satisfeitos e conduzi-lo a felicidade, o que é desejável, uma vez que manter os clientes atuais é mais eficiente do que atrair novos clientes. O fluxo descrito pelo autor pode ser observado pela Figura 7. Assim sendo, a felicidade dos clientes leva a relações longas e lucrativas entre clientes e empresas.

Figura 7 – As consequências de um valor superior para os clientes



Fonte: Adaptado Churchill e Peter (2003)

Outros autores também defendem a manutenção do cliente, pois buscar valor para o consumidor tornou-se uma influente ferramenta na busca pela vantagem, competitiva para as organizações. Entende-se então que é mais importante para a rentabilidade organizacional conservar o cliente ou fidelizá-lo, do que procurar novos clientes (FARIA; COSTA, 2010).

Faria e Costa (2010), afirmam ainda ser possível que uma empresa possa determinar quatro tipos de valores em produto ou serviço, buscando aprimorar o contentamento dos consumidores: forma, tempo, local e posse. A conveniência do formato está relacionada com o fato de o produto estar disponível e pronto para utilização. Ao consumidor não interessa, simplesmente, a utilidade da forma, mas sim o lugar e tempo, estando o produto ou serviço no lugar certo no momento certo e disponível para obtenção. O produto só terá valor essencial se o consumidor encontrá-lo onde e quando for necessário.

As empresas buscam cada vez mais oferecer diferenciais que atendem as necessidades dos consumidores, oferecendo a eles uma variedade de produtos e serviços para mantê-los.

A criação de valor é algo cada vez mais apresenta nas organizações, as empresas buscam cada vez mais analisar e conhecer o seu público alvo, a fim de focar a mensagem e a estratégia que será utilizada, para atingi-los com o mínimo de dispersão.

Essa percepção está presente em muitos clientes, pois há um entendimento de que muitas organizações não apenas vendem um produto ou serviço, mas sim, elaboram planos estratégicos constantes para mantê-lo e fidelizá-lo. As organizações passaram a entender melhor o cliente e sua importância, com isso, ele passou a ser o centro e o foco das estratégias adotadas para alcançar o sucesso organizacional.

Essas percepções de valores, muitas vezes intangíveis, estão relacionadas a individualização dos produtos para os clientes. Esta realidade também é descrita por Churchill e Peter (2003) como “valor para o cliente”, onde é considerada a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e usos dos produtos e serviços e os custos que em eles incorrem para obtê-los.

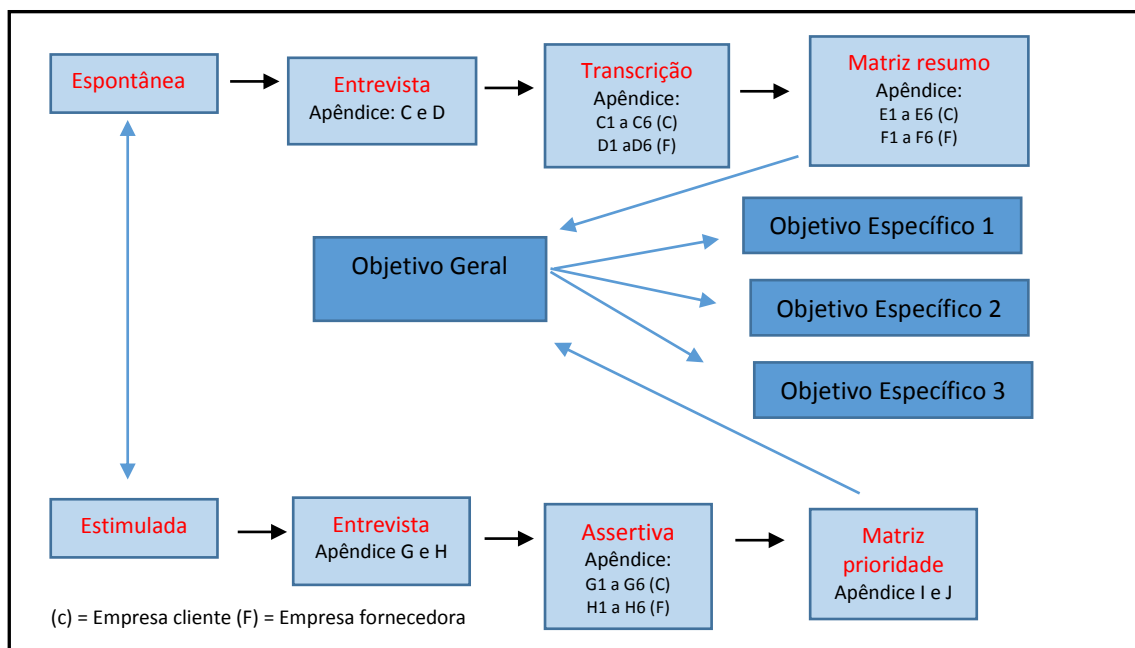
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi dividida em 2 partes. A primeira parte referiu-se à pesquisa espontânea, realizada a entrevista em profundidade, direta e pessoal, com respondentes qualificados, conforme os Apêndices C para os clientes e D para os fornecedores, onde permitiu a realização da transcrição do áudio como análise dos dados, conforme os apêndices C1 a C6 por parte dos clientes e D1 a D6 por parte dos fornecedores, dando origem a uma matriz resumo conforme os apêndices E1 a E6 por parte dos clientes e F1 a F6 por parte dos fornecedores, onde todas as etapas citadas acima buscaram atender a conexão do objetivo geral com os objetivos específicos.

A segunda parte referiu-se à pesquisa estimulada, com uso da técnica de associação, onde permitiu a mensuração dos blocos de respostas das assertivas, conforme os apêndices G1 a G6 e H1 a H6, além da elaboração da matriz de prioridades competitivas, conforme os apêndices I e J, que serviram como ferramentas essenciais para a resposta do objetivo geral e dos objetivos específicos. O fluxo operacional das entrevistas pode ser observado na Figura 8 abaixo.

Figura 8 - Fluxo operacional das entrevistas



Fonte: O autor

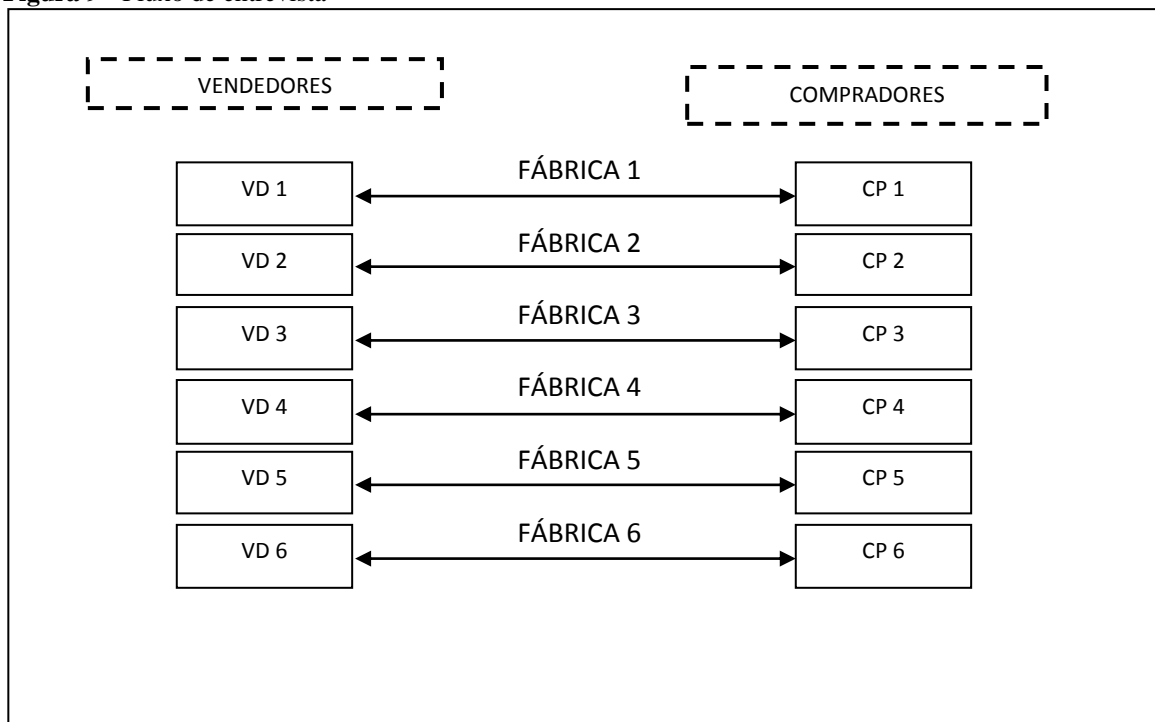
Os detalhes de cada uma das partes da pesquisa são descritos a seguir, após a apresentação da amostra, sujeito da pesquisa, delimitação e limitação do método e o perfil das empresas participantes, onde foram considerados dados comuns para as duas partes da pesquisa.

3.2 AMOSTRA E SUJEITO DA PESQUISA

Este estudo atuou com foco na indústria Têxtil, que hoje tem como seu principal representante a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), com cerca de 30 mil empresas instaladas por todo território nacional, de todos os portes, que juntas empregam mais de 1,7 milhões de trabalhadores, com faturamento anual de, aproximadamente, US\$ 56,7 bilhões. O registro das informações seguiu o protocolo proposto por Creswell (2010), onde o registro das entrevistas ocorreu por meio de um gravador de áudio, com autorização dos entrevistados, e a transcrição dos dados obtidos foi realizada pelo próprio entrevistador, afim de não perder nenhum detalhe ou informações relevantes para a pesquisa.

As entrevistas ocorreram no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, com duração programada de 40 a 50 minutos, somando um total de 564 minutos de entrevistas. Com exceção da empresa denominada “F2”, onde a entrevista e a gravação do áudio ocorreram por meio do telefone, pelo fato da empresa estar localizada fora do estado de São Paulo. Para Malhotra (2001), a entrevista por telefone apresenta desvantagem, o questionamento fica restrito a fala. Para o autor, os entrevistadores não podem usar de estímulos físicos, como ilustrações visuais, o que, segundo o autor, limita a aplicabilidade da técnica, porém, devido a sua importância no setor, a entrevista da empresa foi mantida no trabalho.

Para este trabalho foram selecionadas 6 empresas varejistas do setor têxtil, denominadas “clientes”, onde foram entrevistados os responsáveis pelos departamentos de compras, denominados “CP”, e seus respectivos fornecedores, denominados “VD”, buscando um total de 12 entrevistas, assim como demonstrado no fluxo de entrevista representado pela Figura 9.

Figura 9 - Fluxo de entrevista

Fonte: O autor

As duas etapas das entrevistas (espontânea e estimulada), ocorreram simultaneamente, iniciada pela entrevista espontânea de modo a não ser influenciada pelos questionamentos da entrevista estimulada.

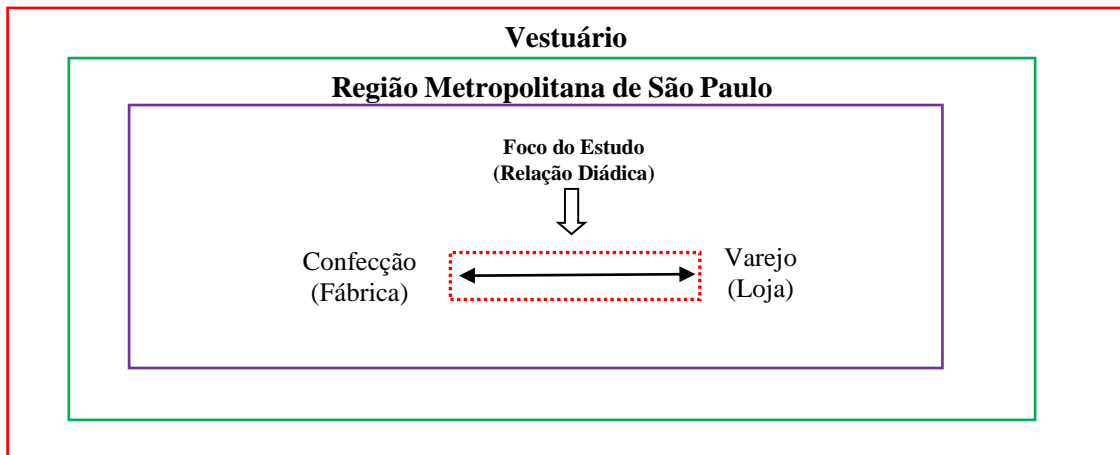
Os roteiros das entrevistas foram construídos a partir de levantamento bibliográfico realizado durante a execução do trabalho, conforme matriz de amarração no Apêndice A, de forma que haja interferência sobre a literatura existente e possa gerar novas contribuições.

Definido os roteiros, selecionou-se uma amostra de empresas do setor têxtil, por acessibilidade e por importância representativa da empresa no segmento têxtil, levando em consideração a facilidade de acesso do entrevistador com os entrevistados.

3.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO E LIMITAÇÃO DO MÉTODO

a) Delimitação do estudo: o presente estudo analisou as relações diádicas entre cliente e seu respectivo fornecedor de confecção (fábrica) têxtil, conforme ilustrado na Figura 10, circunscrita à região metropolitana da cidade de São Paulo, e que trabalham com segmentação de vestuário.

Figura 10 – Delimitação do estudo



Fonte: O autor

b) Limitação do método:

O método utilizado limitou-se em alguns aspectos, como no que diz respeito do tamanho da amostra, onde, segundo a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), existem cerca de 30 mil empresas do setor cadastradas e instaladas por todo território nacional. Este estudo considerou uma amostra de seis empresas fornecedoras e seis empresas clientes, ou seja, 12 empresas ao total, o que é considerado um número pequeno quando comparado com a totalidade de empresas.

A escolha das empresas para fazer parte da amostra não se deu por meio probabilístico e sim por acessibilidade, o que pode introduzir viés ao resultado do estudo. Não obstante, procurou-se escolher empresas representativas do setor para fazer parte da amostra.

A experiência dos respondentes, também foi considerada fator limitante em razão da inexperiência em responder pesquisa, temor ou falta de tempo disponível dos entrevistados, haja vista que a entrevista ocorreu em horário comercial, o que pode ter introduzido algum tipo de viés nas respostas. Portanto, os resultados obtidos devem ser vistos com ressalvas.

3.4 PERFIL DAS EMPRESAS

3.4.1 Perfil demográfico das empresas – Fornecedor

Percebeu que na Tabela 3, estão expostos os dados das fábricas e confecções que participaram deste estudo. Pode-se perceber que todas as empresas pesquisadas atuam no segmento de confecção e indústria têxtil, que todas possuem tempo de mercado superior a 6 anos e tem sua localização em São Paulo, com exceção de F2 que tem sua fábrica localizada

no estado de Minas Gerais, e apesar de estar fora da delimitação do estudo, devido a sua importância no setor, como mencionado acima, ela foi mantida no trabalho. Outro dado relevante é que todas as fábricas estudadas atuam no segmento de classe denominada B/C.

Tabela 3 - Dados do fornecedor

FORNECEDOR	ATIVIDADE	FREQUÊNCIA DE VENDAS	ESTADO	TEMPO NO MERCADO	FATURAMENTO MÊS	NUMERO FUNCIONÁRIOS
F1	Confecção	Semana	SP	10 anos	< 90 milhões	< 99
F2	Confecção	Mensal	MG	8 anos	< 90 milhões	Entre 100 e 499
F3	Confecção	Mensal	SP	20 anos	> 300 milhões	> 500
F4	Confecção	Mensal	SP	15 anos	< 90 milhões	Entre 100 e 499
F5	Confecção	Mensal	SP	10 anos	< 90 milhões	< 99
F6	Confecção	Mensal	SP	6 anos	< 90 milhões	< 99

Fonte: O autor

3.4.2 Perfil demográfico dos respondentes – Fornecedor

Na Tabela 4, estão expostos os dados dos respondentes das fábricas e confecções. Observa-se que a grande maioria dos respondentes que atuam na área comercial possuem grau superior de ensino e são do sexo masculino, além de que todos os respondentes estão a mais de 4 anos exercendo essa função, o que permitiu que as entrevistas tenham sido realizadas com pessoas com grande conhecimento de mercado e dos produtos ofertados.

Tabela 4 - Dados do respondente do fornecedor

FORNECEDOR	FUNÇÃO DOS ENTREVISTADOS	TEMPO NO CARGO	SEXO	FORMAÇÃO
F1	Gerente comercial	4 anos	Masculino	Administração
F2	Diretor de Produção	6 anos	Masculino	2º Grau
F3	Gerente comercial	5 anos	Masculino	Administração
F4	Gerente comercial	7 anos	Feminino	Administração
F5	Gerente comercial	6 anos	Masculino	Administração
F6	Gerente de vendas	5 anos	Masculino	Administração

Fonte: O autor

3.4.3 Perfil demográfico dos clientes – Lojas de varejo

Os perfis das empresas estudadas denominadas “clientes”, podem ser observados na Tabela 5. A existência de empresas de médio e grande porte pode ser observada de acordo com o número de funcionários e a faixa de faturamento das mesmas.

Nesta tabela, estão expostos os dados dos respectivos clientes das fábricas descritas acima, e observou-se que todas as empresas estudadas atuam no segmento de vestuário masculino e feminino, atuam São Paulo, e suas operações no mercado possuem tempo

superior a 5 anos. Pela faixa de faturamento dessas empresas, observou-se a grande participação no mercado varejista têxtil.

Tabela 5 - Dados do cliente

CLIENTE	ATIVIDADE	FREQUENCIA DE COMPRA	ESTADO	TEMPO COM FORNEDOR	FATURAMENTO MÊS	FUNCIONÁRIOS
C1	Loja varejo	Semanal	SP/Brasil	7 anos	< 90 milhões	Entre 100 e 499
C2	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	7 anos	> 300 milhões	>500
C3	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	4 anos	< 300 milhões	>500
C4	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	3 anos	> 300 milhões	>500
C5	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	7 anos	< 90 milhões	Entre 100 e 499
C6	Loja varejo	Mensal	SP/Brasil	6 anos	> 300 milhões	Entre 90 e 100

Fonte: O autor

3.4.4 Perfil demográfico dos respondentes – Loja de varejo

Na Tabela 6, observou-se os dados dos respondentes das empresas varejistas, onde todos possuem ensino superior completo, são atuantes no setor de compras ou na área comercial, e com tempo superior a 2 anos em suas funções, o que os permite analisar com vasto conhecimento do mercado interno e externo, além do conhecimento pelos produtos comercializado pelas suas respectivas empresas.

Tabela 6 - Dados do respondente do Cliente

CLIENTE	FUNÇÃO	TEMPO NO CARGO	SEXO	FORMAÇÃO
C1	Diretor comercial	7 anos	Masculino	Economista
C2	Gerente de negócios	6 anos	Feminino	Eng. Têxtil
C3	Gerente de produto	4 anos	Masculino	Engenheiro
C4	Gerente de compras	4 anos	Feminino	Administração
C5	Gerente comercial	6 anos	Feminino	Administração
C6	Gerente de compras	5 anos	Masculino	Administração

Fonte: O autor

3.5 PRIMEIRA PARTE - ENTREVISTA ESPONTÂNEA

De acordo com as informações obtidas no instituto de metodologia PHD (2013), esse tipo de entrevista acontece quando uma pergunta é feita ao entrevistado e não é dada nenhuma alternativa de resposta. Esse tipo de pesquisa serve para medir a lembrança das pessoas que participam do levantamento de dados e a importância que elas dão aos questionamentos.

Segundo Malhotra (2001), o objetivo desse projeto é revelado aos respondentes ou se torna óbvio pelas próprias questões formuladas. O rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial, pela sondagem do entrevistador para aprofundar a pesquisa

e pela resposta dos entrevistados. Segundo o autor na entrevista espontânea, quem domina a conversa é o entrevistado.

3.5.1 Natureza e tipo de pesquisa - Espontânea

A primeira parte do estudo foi considerada de natureza exploratória do tipo qualitativo, em que se utilizou da entrevista espontânea em profundidade, onde, para Malhotra (2001), o pesquisador consegue ampliar sua visão para melhorar a definição do problema de pesquisa e seus fatores subjacentes. Para o autor, esse tipo de pesquisa é direta, pessoal e a sondagem tem importância decisiva para obtenção de respostas significativas, para desvendar os problemas ocultos.

A visão qualitativa de pesquisa passa por definições e critérios diferentes, de acordo com a visão de cada autor. Flick (2004), diz que a pesquisa qualitativa é orientada para análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo de expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

Já Merriam (2002), explica que a pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, que abrange várias formas de pesquisa e ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural. Para que um trabalho qualitativo possa acontecer, o pesquisador deve ser genuinamente envolvido e interessado no tema da pesquisa.

Nesse sentido, Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural. O pesquisador sempre vai ao local onde está o participante para conduzir a pesquisa. Isso permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre a pessoa ou sobre o local, além de estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes.

Assim sendo, Godói, Bandeira-de-Mello e Silva (2007), afirmam que o pesquisador é a principal fonte de coleta e análise de dados, uma vez que ele atua de forma direta e intensa em todas as fases do estudo.

Completando as afirmações acima, para Flores (1994), a visão qualitativa trata uma realidade subjetiva, múltipla e em mudança, cuja finalidade da investigação é compreender e interpretar a realidade e como é entendida pelos sujeitos participantes.

A pesquisa do tipo exploratória foi utilizada nesse trabalho, assim como explica Gil (1999), pois tem como foco principal, desenvolver, esclarecer e modificar os conceitos, tendo em vista a formulação do problema de pesquisa para estudos posteriores, apresentando pouca rigidez no planejamento, envolvendo levantamento bibliográfico, documental e entrevistas

não padronizadas. Esses tipos de pesquisa geralmente são realizadas quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas.

3.5.2 Instrumento de coleta – Espontânea

Antes da realização dos questionários, foi aplicado um guia de entrevista para ser respondido pelos entrevistados contendo informações com os dados da empresa e dos respondentes, já apresentado de forma resumida acima no item 3.4 (perfil das empresas) desse trabalho mostrado no Apêndice B e B1.

Para a coleta dos dados da entrevista espontânea, durante a primeira fase da pesquisa, utilizou-se de 2 tipos de questionários. Ambos com um roteiro semi estruturado, sendo que o primeiro foi composto de 25 questões para serem respondidas pelos entrevistados denominados “clientes”, conforme Apêndice C, e o segundo composto de 29 questões para os entrevistados, denominados “fornecedores” conforme o Apêndice D.

Os questionários foram elaborados após o levantamento bibliográfico, com foco na resposta do problema de pesquisa apresentado neste trabalho, e nos objetivos específicos e geral.

3.5.3 Tratamento dos dados espontâneos

Para o tratamento de dados utilizou-se da análise de conteúdo de Bardin (2007), onde a temática dos textos visou compreender o conteúdo das transcrições dos entrevistados, ou seja a fala, o aspecto individual e atual da linguagem, trabalhando a palavra ou prática da língua por emissores identificáveis. A análise do conteúdo foi considerada para o tratamento dos dados, pois analisa o que está sendo dito sobre determinado tema (BARDIN, 2007).

De acordo com Bardin (2007), o conhecimento se extrai do conteúdo da análise por meio de processos descritivos, sistemáticos e objetivos. A análise de conteúdo pode ter natureza tanto quantitativa como qualitativa. O resultado para esse tipo de análise são quadros de resultados, figuras e modelos que explicam e enfatizam as informações fornecidas pela análise.

Este trabalho partiu de uma análise interpretativista, onde se buscou apontar os “comos”, advindo das práticas discursivas, e os “o quês”, embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000). Destacam ainda Sandberg apud

Weber (2004), que no interpretativismo, o conhecimento do mundo é intencionalmente constituído por meio da experiência vivida por uma pessoa.

Nesse estudo optou-se por não utilizar o apoio de *software*, considerando a quantidade de entrevistas realizadas.

3.5.4 Análise dos resultados da entrevista espontânea

Após definição dos métodos da pesquisa e dos questionários, foram coletados e analisados os dados de 12 empresas do setor têxtil, sendo 6 lojas varejistas, denominadas “clientes”, conforme mostrado na matriz resumo no Apêndice E, e 6 fábricas, denominadas “fornecedores,” conforme mostrado na matriz resumo no Apêndice F. Essa análise foi realizada a fim de verificar se as empresas trabalham buscando manter o alinhamento estratégico entre a necessidade do cliente e a entrega do fornecedor. A análise dos resultados da entrevista espontânea é demonstrada a seguir.

3.5.4.1 Flexibilidade

O fator competitivo da flexibilidade pode ser compreendido como a capacidade que o fornecedor tem em se adaptar aos processos e necessidades dos clientes tanto em relação a data de entrega e local de entrega solicitado pelo cliente, como em relação a quantidade e variedade dos produtos produzidos, conforme o depoimento do entrevistado E1:

[...] a maioria dos fornecedores se adéqua a nós, porque o nosso volume de compras é significativo e eles se empenham por atender a nossa expectativa. [E1]

O cliente E2, explicou que é normal, às vezes pedir para a fábrica reduzir o pedido solicitado por ele, quando a venda não acontece conforme o planejado:

[...] Sim, as vezes quando a cobertura está muito baixa eu já coloquei um produto, já coloquei um pedido e eles pedem para reduzir [E2].

O entrevistado E3, defendeu que a flexibilidade está relacionada com a demanda do produto. Quando a demanda é inesperada, é preciso acionar o fornecedor, tanto para retardar um pedido no caso de uma demanda negativa de venda, como acelerar a produção, no caso de uma demanda positiva.

[...]Acho que entraria outro fator que seria a flexibilidade, né, seja ela de produção ou de entrega. Então geralmente gera uma demanda inesperada, e você precisa que seja flexível para atender aquela demanda [E3].

[...] Então ele tem um lead time de 45 dias, pô mas surgiu uma demanda e eu preciso que você fure isso, e me faça em 15 dias entendeu? [E3]

[...]flexibilidade é mesma coisa, né, você conseguir furar prazos e em alguns casos ter a flexibilidade de cancelar um pedido ou postergar um pedido [E3].

O fornecedor F3, explicou que é possível atender a necessidade de flexibilidade do cliente em relação ao local de entrega, porém é preciso verificar se o pedido não foi faturado. Caso essa situação não tenha ocorrido, é possível fazer a alteração sempre que o cliente desejar.

[...]Só que numa situação dessa o cliente me liga: “o Hermilton, escuta aquela entrega que eu quero para daqui 2 semanas eu pedi para entregar no CD de São Paulo e eu vou precisar mudar para o CD de Natal” ai sim ... perfeitamente, eu vou analisar o pedido e vou ver que o pedido está na fábrica e não foi faturado ainda, ai eu posso cancelar o pedido, ai é uma questão de acordo comercial, ele me faz a solicitação e eu vejo se posso atender. [F3]

Para F4, atender as necessidades dos clientes é uma forma de manter o relacionamento e criar vantagem sobre o concorrente, assim como afirmado por alguns autores, como Cox (1989), Slack (1993) e Garvin (1993) que a flexibilidade é um recurso para se manter competitivo.

[...] nossas entregas geralmente são feitas quinzenais ou ate mesmo mensais, mas se o cliente precisa que entregue antes ou caso ele precise que segure um pouco devido acumulo de estoque dele, nós sempre tentamos fazer o possível para atendê-lo. [F4]

[...] entendemos que se ele solicita para nós esse flexibilidade é porque ele está precisando. Pode acontecer do cliente colocar um pedido e quando o pedido está quase pronto ele nos liga e pede para segurar a entrega em 10 dias por exemplo, pois ele está com acumulo de estoque no Cd dele. [F4]

Percebeu-se então que ser flexível e atender as necessidades dos clientes, é um recurso importante para manter o relacionamento entre cliente e fornecedor.

3.5.4.2 Custo

Alguns clientes e fornecedores entenderam que o preço baixo dos produtos é uma forma de enfrentar a concorrência e aumentar o volume de venda. Ao assumir essa postura, ou seja, trabalhar com custo mais baixo para atrair clientes e usar a precificação como um diferencial na criação de valor, percebeu-se claramente a estratégia de liderança em custo proposta por Porter (1989).

Para E5, é totalmente perceptível essa estratégia proposta por Porter (1989), onde o cliente deixou claro que a agregação de valor está relacionada diretamente com o preço baixo, porém, segundo o entrevistado, é importante que o fornecedor tenha essa mesma filosofia de trabalho.

[...] para adicionar valor para meu consumidor e poder vender mais acho que o segredo é você ter preço atraente, competitivo [E5]

[...] para eu poder passar preço baixo para meu cliente, o meu fornecedor tem que passar um preço baixo para mim [E5]

[...] Se meu cliente quer pagar barato eu tenho que conseguir comprar barato do meu fornecedor [E5]

Para E6, a concepção do preço baixo, está relacionada com o desejo de seus clientes. Para o entrevistado, trabalhar com preço abaixo da concorrência está diretamente ligado à eficiência operacional de venda.

[...] preço que hoje em dia é indiscutível, todo mundo quer andar com uma roupa legal com uma estampa legal um jeans legal uma camisa legal pagando menos. [E6]

[...] um bom preço e uma boa qualidade ele pode ser vendido com muito mais eficiência. [E6]

Outras empresas, como E3, utilizou da prática do preço baixo, uma estratégia para renovação de coleção, ou para desovar algum estoque antigo. Nessa concepção, o retorno do custo da mercadoria serve como giro de estoque para ser investido na coleção atual. Nesse caso, é comum a prática de preço baixo.

[...]Existe a remarcação, que aí são estoques antigos que a gente precisa eliminar, e aí é feito sempre uma baixa de preço para desovar o estoque [E3].

Da mesma forma, ficou claro o posicionamento das empresas “clientes” nessa estratégia de precificação de baixo custo para atrair e manter os clientes, buscando sempre a criação de valor e competitividade entre a concorrência, empresas fornecedoras, ou seja, as fábricas, também utilizam dessa técnica. Assim como F4 explicou, atender as necessidades do cliente representa um ciclo de vendas, onde se o cliente vende grande quantidade, a fábrica produz grande quantidade.

[...] bom nossa adição de valor está focada em um bom atendimento, preço competitivo, entender a necessidade de cada cliente e oferecer produtos de qualidade. [F4]

[...] pois se meu cliente ganha eu também ganho pois vou produzir mais. [F4]

[...] sempre buscamos negociações de preço, né, porque quanto mais barato pagarmos a matéria prima, melhor o preço que eu consigo passar para meu cliente. [F4]

Para empresas como F6, conseguir trabalhar com uma redução nos custos, está relacionado com poder de negociação com os fornecedores de matéria prima. A forma de pagamento única ou antecipada leva a uma economia de aproximadamente 10% do custo total do pedido. Parte dessa economia é convertida em descontos ou em algum benefício financeiro para seu cliente, dessa forma, mantendo a estratégia de baixo custo para levar vantagem competitiva junto a seus concorrentes, sem deixar de atender a expectativa do seu cliente.

[...] fica mais fácil para eu negociar um pagamento a vista e isso me gera um desconto de aproximadamente 10% em cima da minha compra, e com isso consigo ter mais flexibilidade para negociar preço com meu cliente. [F6]

Autores como Slack (1993), defende que para a utilização de custos mais baixos, as empresas precisam ser eficientes em outras prioridades competitivas, como: velocidade, confiabilidade e qualidade.

3.5.4.3 Velocidade

Clientes e fornecedores se posicionam, assim como explicado por Slack (1993) e Slack, Chambers e Johnston (2002), onde a velocidade está associada à capacidade de uma

empresa em entregar determinado produto ou serviço no tempo prometido, sem comprometer a qualidade do produto. Sendo assim, compreende-se que o desempenho deste fator competitivo depende do desempenho de outros fatores, como por exemplo, qualidade e confiabilidade.

Clientes e fornecedores entrevistados se posicionam de forma muito parecida e reconhecem a importância de ter o produto na hora e no local desejado, assim como defendido por Ballou (2001).

[...] quando se fala em fornecedor a gente pensa logo em ter a mercadoria entregue no prazo certo [E1].

[...] eu acho que você ter o produto no tempo certo no lugar certo...no momento que o cliente entra na sua loja.....vai trazê-lo de volta [E1].

[...] se eu rodei a reposição dela e vi que está vendendo muito determinado produto eu não posso deixar falta, então tenho que repor imediatamente. [E2]

[...] temos um profissional de logística que entra no site do cliente ou liga e faz os agendamentos e faz a coordenação do agendamento com a transportadora [F3].

[...] Temos como certo que se o cliente pediu a mercadoria para uma determinada data, é porque ele se planejou para ter o produto nessa data, por isso prezamos muito e entrega rápida e no prazo estipulado [F4].

A velocidade da entrega de um determinado produto pode ser associada à crescente tecnologia disponível no mercado. Para F4, o uso da tecnologia permite rápida troca de informações entre o fechamento do pedido com o cliente e o início da produção na fábrica, tendo como resultando agilidade no processo com entrega mais rápida.

[...] Hoje um pedido é gerado por nossos vendedores e em questão de minutos ou até mesmo segundos após a finalização do pedido ele já está em nosso sistema na fábrica para gerar plano de corte de tecido e para gerar a compra da matéria prima que falta. [F4]

[...] Temos como certo que se o cliente pediu a mercadoria para uma determinada data, é porque ele se planejou para ter o produto nessa data, por isso prezamos muito e entrega rápida e no prazo estipulado [F4]

A associação da velocidade de entrega com os pilares da gestão estratégica logística também pode ocorrer com o transporte, pois, segundo F5, sem um transporte eficiente e confiável pode haver atraso na entrega do pedido ao cliente.

[...] O transporte é extremamente importante, porque sem ele não consigo entregar a mercadoria para meu cliente no prazo combinado e no local combinado [F5].

Verificou-se em algumas entrevistas a importância da gestão estratégica logística como suporte para que o fator competitivo velocidade possa ser alcançado e concluído com êxito.

3.5.4.4 Confiabilidade

A confiabilidade envolvendo clientes e fornecedores estão diretamente relacionados com o cumprimento dos acordos estabelecidos entre as partes, de forma que, as promessas feitas, verbais ou escritas, sejam cumpridas sem a necessidade de desentendimento entre as partes. Essa visão das empresas envolvidas, vão de encontro com a visão de Slack (1993) onde, segundo o autor, a confiabilidade dos produtos depende do conhecimento dos processos da organização, para garantir qualidade do produto e o cumprimento das promessas de entrega.

O entrevistado E4, cita a importância da qualidade dos produtos entregues, e o cumprimento de todos processos contratados para que o produto chegue até o destino combinado e da forma combinada.

[...]se você pediu ele vem desse mesmo jeito que você pediu, do jeito que você alinhou com ele [E4]

[...]Novamente a gente tem esse terceiro que nosso parceiro, a gente terceiriza esse serviço e a gente preza por um padrão de qualidade desse terceiro e a gente espera que isso seja atendido e a gente controla para que fique dentro dos padrões, e caso contrário temos que sentar novamente e renegocia e alinhar novamente os processos para que esse tipo de problema não ocorra. [E4]

Para E5, a confiabilidade envolvida entre as partes está relacionada com o “casamento” entre eles, ou seja, o relacionamento de suprir as necessidades uns dos outros, em forma de parceria, e ajuda mútua onde o fornecedor busca atender as necessidades dos clientes, entendendo que o crescimento de um impacta no crescimento do outro.

[...] Não dá para imaginar um relacionamento com fornecedor sem esse casamento que você comentou, todos devem subir os degraus juntos, e um ajudar o outro, é assim que eu vejo [E5]

[...] Então se não tiver o casamento, o entrosamento de cliente com fornecedor a chance de ter produto final fora do esperando é muito grande e com isso perdemos clientes. [E5]

Para F2, a comunicação é um fator vital para a manutenção do cliente e para manter a confiabilidade na relação entre fornecedor e cliente. Para o entrevistado, o fato de ocorrer algum imprevisto na data de entrega, na qualidade ou no preço, desde que isso não seja uma constante, não é um fator principal para a quebra da confiabilidade envolvida, mas sim a falta de informação, ou seja, deixar o cliente sem respostas.

[...] o maior motivo para você perder uma cliente não é a falta de entrega, não é seu preço ser maior...é a falta de comunicação com o cliente. [F2]

[...] o principal motivo para você perder um cliente, é a falta de comunicação, falta de retorno...entendeu? tipo, como está o pedido tal? .[F2]

Para F3, a preocupação em entregar um produto sem qualquer ocorrência é crucial para manter a confiança de seus clientes. Para isso, a empresa investe no acompanhamento e rastreamento dos produtos em todas as fases da produção, até a entrega para o cliente.

[...] Nós temos 99% de entregas sem ocorrência. Se você pegar meu volume e a quantidade lá que dá problema é muito pouca né. [F3].

[...] Temos um acompanhamento desde a entrega do pedido até a entrega para o cliente [F3].

[...] Você tirar um pedido do cliente e ele ter um acompanhamento do pedido, o status do pedido em cada fase: a entrada do pedido no sistema, a confirmação, o faturamento, a saída da fábrica, a previsão de entrega ... tudo isso...através de e-mails que os clientes recebem. [F3]

[...] Para a empresa em relação a transportadora que atende os leads times de cada região que vai entregar e entregar sem nenhuma ocorrência, sem avaria na mercadoria sem falta de mercadoria e bem arrumada em perfeitas condições para descarregar para ter agilidade na descarga. [F3]

Verificou-se assim, a intensa relação entre confiabilidade, qualidade e prazo de entrega. Para grande parte dos entrevistados, fica difícil a análise de forma isolada desse critério competitivo.

3.5.4.5 Qualidade

A qualidade para alguns autores como Slack (1993), Ferdows e Demeyer (1990), deve estar espalhada em todos os processos das empresas, de forma que influencie e melhore as demais prioridades competitivas.

Durante as entrevistas, ficou claro a excessiva importância à qualidade do produto e a qualidade dos recebimentos sem avarias dos mesmos.

A importância da qualidade do transporte foi facilmente percebível durante as entrevistas realizadas, assim como no trecho abaixo onde E1 explicou que o excesso de manipulação tanto por parte do cliente como por parte da empresa causa danos, e isso pode ser fator determinante para a venda do produto.

[...]quando tem muita movimentação de produto, porque normalmente o cliente não entra e compra o primeiro produto que ele enxerga. Ele quer provar, ver como fica determinado produto... muito além do que ele imagina comprar, então a embalagem sim as vezes sofre deterioração. [E1]

A fim de vender um produto em perfeito estado de conservação, e assim evitar qualquer possibilidade de passar uma má impressão para seus clientes, lojas como a E3, proporcionam um canal de comunicação entre o nível gerencial da loja e o departamento comercial, a fim de proporcionar solução imediata ao cliente em caso de defeito no produto.

[...]o próprio supervisor ou gerente da loja tem autonomia para entrar em contato conosco caso tenha algum tipo de defeito em alguma peça e a gente autoriza a devolução [E3].

A preocupação com a qualidade dos produtos vai além dos preços baixos. Para lojas como E5, ter custo baixo não garante qualidade dos produtos, haja vista, que, para produzir com custo muito baixo é preciso abrir mão de matéria prima de melhor qualidade, e, com isso, o produto final perde a qualidade.

[...]porque não adiante nada você vender uma camisa barata se na primeira lavagem ela encolhe ou solta botão por exemplo [E5]

[...]não dá para você apenas vender barato sem ter uma qualidade boa, porque aí, seu cliente não volta mais na sua loja. [E5]

Essa preocupação da qualidade por parte das empresas é repassada para os seus respectivos fornecedores. Isso foi possível observar ao longo das entrevistas, onde a grande

preocupação das confecções é entregar no padrão exigido pelo cliente, a fim de evitar devoluções de lote, como afirma o F3.

[...]Segundo o condicionamento da mercadoria, tem que chegar tudo dentro dos conformes né. Arrumada, a carga certinha, na sequencia certa da notasão critérios que os grandes clientes exigem para não ter problema na entrega né. [F3]

A preocupação com devolução dos lotes confeccionados é absoluta entre os fornecedores, por esse motivo percebemos constante investimento em processos de armazenagem e embalagem dos produtos na fase de transporte, afim de evitar avarias, assim como o F4 descreve abaixo.

[...] O cliente não quer saber, se não chegar de forma que agrada o cliente, o cliente devolve a mercadoria, e se isso for rotineiro, você perde o cliente. [F4]

[...] Obvio que pode acontecer de ter avaria em algum produto ou caixa na hora do transporte, do carregamento e descarregamento, pois isso é feito por pessoas. Mas como te disse é nossa preocupação para que isso não ocorra, ou, se ocorrer, ser eventos raros e isolados. Nossos produtos são transportados dentro de caixas, amarradas, lacradas, e bem acomodadas no caminhão. [F4]

Assim como os demais fornecedores, a busca pela criação de valor entre cliente e seu fabricante é constante, e isso é possível sempre que existe uma relação de satisfação entre as partes, como afirma o F5.

[...] Sempre buscamos deixar nossos clientes satisfeitos e adicionar valor para os nossos clientes é exatamente isso, fazer o que eles esperam que a gente faça, né, então é aquilo de produzir um produto com qualidade[F5]

3.5.5 Resultado da entrevista espontânea

Durante as transcrições obtidas por meio das entrevistas espontâneas realizadas, observou-se que a maior incidência de respostas obtidas pelos clientes e fornecedores durante as entrevistas sobre os fatores competitivos desejados, evidenciou-se que o fator **qualidade da entrega**, ou seja, entregar o produto intacto e sem danos, foi o mais desejado por ambos, com 34 incidências de frases ditas pelos clientes e 39 frases ditas pelos fornecedores.

Os demais fatores envolvidos na pesquisa podem ser observados na Tabela 8, onde se verificou que quanto maior a frequência de resposta, maior a importância dos fatores, pois estão diretamente relacionados com a quantidade de respostas obtidas e com as frases ditas pelos entrevistados, sendo assim, observou-se que itens como confiabilidade por parte dos

clientes e flexibilidade do local de entrega por parte do fornecedor, se mostraram menos expressivos no critério de grau de importância.

Tabela 7 - Resultado da pesquisa espontânea

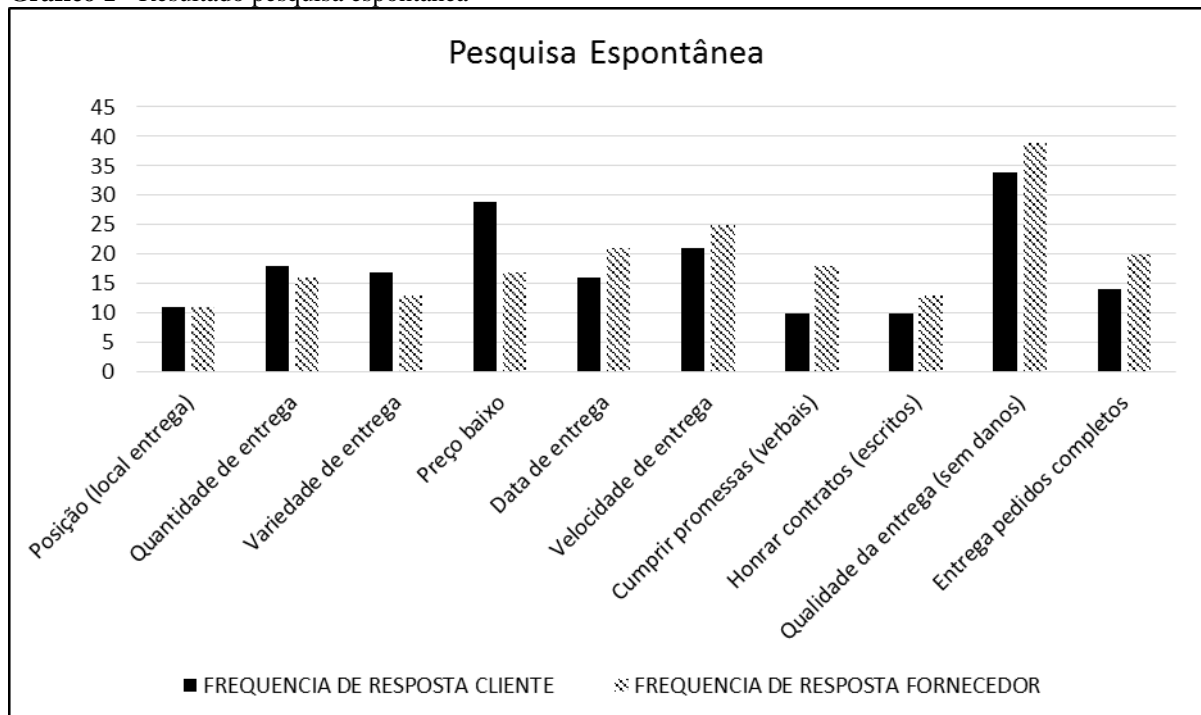
CATEGORIA	SUB CATEGORIA	FREQUÊNCIA DE RESPOSTA	
		CLIENTE	FORNECEDOR
Flexibilidade	Posição (local entrega)	11	11
	Quantidade de entrega	18	16
	Variedade de entrega	17	13
Custo	Preço baixo	29	17
Velocidade	Data de entrega	16	21
	Velocidade de entrega	21	25
Confiabilidade	Cumprir promessas (verbais)	10	18
	Honrar contratos (escritos)	10	13
Qualidade	Da entrega (sem danos)	34	39
	Entrega pedidos completos	14	20

Fonte: O autor

A busca por preços mais baixos ficou como a segunda importância desejada pelos clientes, já por parte dos fornecedores, a velocidade de entrega se destacou com o segundo lugar.

Para melhor visualização dos resultados apresentados na tabela 6, construiu-se o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Resultado pesquisa espontânea



Fonte: O autor

O Gráfico 1, representa de forma ilustrativa os resultados obtidos durante a fase de entrevista espontânea. Nele fica mais evidente que a qualidade de entrega (sem danos) é vista com mais destaque.

3.6 SEGUNDA PARTE - ENTREVISTA ESTIMULADA

Para autores como Stake (2010), quando estimula-se as questões, os entrevistados conseguem examinar e refletir sobre o assunto, fazendo com que enriqueçam suas respostas. Para Falcão e Gilbert (2005), esse tipo de registro funciona como pistas que capacitam os participantes a se lembrarem de um episódio em que tiveram experiência específica, os tornando capazes de se expressar verbalmente os pensamentos que desenvolveram.

Segundo Gil (1999), esse tipo de entrevista desenvolve de uma relação fixa de perguntas cuja a ordem e redação permanecem invariáveis para todos entrevistados, limitando o entrevistado a responder as opções previamente dispostas no questionário.

Segundo Malhotra (2001), na entrevista estimulada, o domínio da conversa passa a ser do entrevistador e não mais do entrevistado, como ocorre na entrevista espontânea.

3.6.1 Natureza e tipo de pesquisa - Estimulada

A fim de responder o objetivo geral deste trabalho, que foi de verificar a criação de valor por meio do alinhamento estratégico das prioridades competitivas entre clientes e fornecedores na cadeia têxtil, a segunda parte do estudo também de natureza qualitativa, assim como descrito por Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas, tornando a pesquisa que mais frequentemente capacita as pessoas a decidir quanto às informações que deve ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente essas informações.

Seguindo a linha de pesquisa do autor, foi utilizado um questionário com assertivas de caráter estimulada, utilizada a técnica projetiva do tipo por associação. A técnica projetiva é uma forma não estruturada, indireta de perguntar que incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações. A sequência da técnica por associação, permite que o entrevistado associe a frase ou palavra com o que vier à mente, podendo quantificar em escala. A suposição fundamental dessa técnica é que permite aos respondentes revelarem suas sensações interiores sobre o tópico de interesse. As respostas são analisadas calculando-se a escala das respostas (MALHOTRA, 2001).

3.6.2 Instrumento de coleta dos dados

Para a coleta de dados da entrevista estimulada, durante a segunda fase da pesquisa, elaborou-se, com embasamento teórico, um questionário com 18 assertivas, sendo divididos em 3 blocos sobre os temas: transporte, estocagem e sistema de informação.

Todos os blocos foram compostos de 6 assertivas, aplicadas para os clientes varejistas, conforme Apêndice G e para os fornecedores, conforme Apêndice H. Todos entrevistados foram solicitados a colocar um “X” de acordo com o grau de concordância ou discordância em uma escala com variação entre 1 a 6, sendo o número 1 “discordo totalmente” e o número 6 “concordo totalmente”.

Foi elaborado uma da matriz de prioridade competitiva para os clientes varejistas conforme Apêndice I e para os fornecedores conforme Apêndice J, onde esta, também foi realizada de forma estimulada, a fim de mensurar a influência da gestão estratégica logística com prioridades competitivas estudadas. Nessa matriz, os entrevistados foram solicitados a se manifestar com um “X”, caso entenda os tópicos da gestão estratégica da logística influencia no desempenho das prioridades competitivas.

3.6.3 Tratamento dos dados - estimulados

O tratamento dos dados coletados durante a pesquisa estimulada ocorreu por médias das assertivas obtidas durante as entrevistas. Quanto maior o valor apresentado, maior o nível de concordância dos entrevistados, sendo o número 6 o máximo a ser alcançado.

A diferença das médias entre “clientes” e “fornecedores” também foram mensuradas, a fim de verificar o *gap* da concordância dos temas apresentados entre ambos, sendo que quanto menor a diferença, ou seja, quanto menor o *gap* apresentado, maior o grau de concordância sobre a importância dos temas estudados.

Os dados da matriz de prioridade competitiva foram tratados de acordo com a frequência de influência da gestão estratégica logística com as prioridades competitivas, ou seja, quando maior a frequência de resposta, maior a influência da gestão estratégia nas prioridades estudadas.

Assim como descrito por Ravald e Gromroos (1996) o relacionamento entre cliente e fornecedor impacta diretamente no valor percebido pelo cliente, sendo o alinhamento entre eles uma forma de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

3.6.4 Análise dos resultados da entrevista estimulada

Após a definição dos métodos da pesquisa e dos questionários estimulados foi aplicado e analisado os resultados obtidos, onde podem ser observados de forma consolidada entre todos os entrevistados na Tabela 8.

Tabela 8 - Dados da entrevista estimulada

	GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA	MÉDIA		VALOR
		CLIENTE	FORNECEDOR	
TRANSPORTE	1 As peças são transportadas adequadamente	5,33	5,33	0
	2 As entregas são recebidas no Prazo	4,67	5,33	-0,66
	3 O tempo de emissão e entrega são adequados	4,50	5,33	-0,83
	4 Os locais de entrega podem ser mudados	4,17	4,83	-0,66
	5 Os horários de entrega podem ser mudados	4,33	4,50	-0,17
	6 As descargas de peças são feitas rapidamente	4,67	4,67	0
	Média de transporte	4,62	5,00	-2,32
ESTOCAGEM	1 As peças são estocadas adequadamente	5,50	5,67	-0,17
	2 As peças obsoletas são mínimas	4,83	5,33	-0,50
	3 O nível de estoque é adequado para atender clientes	5,17	5,33	-0,16
	4 Os espaços da armazenagem são ocupados adequadamente	5,33	5,50	-0,17
	5 Os pedidos urgentes para atender os clientes são mínimos	4,67	3,83	+0,84
	6 As peças estocadas são manuseadas adequadamente	4,67	5,00	-0,33
	Média de estocagem	5,00	5,11	-0,49
SISTEMA DE INFORMAÇÃO	1 Os códigos de barras apresentam adequadamente	5,33	5,50	-0,17
	2 Os pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%	5,33	5,50	-0,17
	3 As peças são rastreáveis	4,33	5,00	-0,67
	4 Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor	5,83	5,83	0
	5 Quantidade de peças em estoques são confiáveis	5,00	5,00	0
	6 Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente	5,50	5,17	+0,33
	Média de Sistema de Informação	5,22	5,33	0,68

Fonte: O autor

Observou-se na Tabela 8, que o item sistema de informação apresentou maior relevância para as respostas, tanto para os clientes como para os fornecedores, devido a maior média obtida, sendo 5,22 por parte dos clientes e 5,33 por parte dos fornecedores. Apesar da diferença de 0,11 ter sido a mesma observada nas assertivas relacionadas à estocagem, o sistema de informação apresentou as pontuações mais próximas da nota máxima estabelecida na escala de concordância, que variavam entre 1 e 6.

O item sistema de informação também apresentou uma média positiva e superior aos demais itens estudados, quando analisado a média entre as variações as respostas obtidas, sendo 0,68 além de apresentar o menor “gap” entre todos os itens pesquisados.

A matriz de prioridade competitiva abaixo, representada pelos Quadros 6 e 7 estão separadas por respondentes representados por clientes “E” e respondentes representados por fornecedores “F”.

Na análise consolidada da matriz de prioridade dos clientes, conforme mostrado no Quadro 6, observou-se uma unanimidade na influência do transporte na “data de entrega”, no “local de entrega”, nos “custos”, na “velocidade de entrega”, na “qualidade da entrega”, e no “cumprimento de promessas”.

A influência da estocagem no “local de entrega” e a influência do sistema de informação na “qualidade da entrega” não obteve nenhuma resposta como fator de influência para os clientes varejistas, ou seja, a influência desses itens na prioridade competitiva é nula. Outras respostas variaram de acordo com os entrevistados.

Quadro 6 - Matriz de prioridade competitiva - Cliente

MATRIZ DE PRIORIDADES COMPETITIVAS CONSOLIDADO - CLIENTES																					
	Prioridades	Objetivos logísticos		Transporte						Estocagem				S. Informação							
Flexibilidade	1	Tempo	data de entrega	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E1	E2	E3	E6	E1	E2	E3	E5	E6			
	2	Posição	local de entrega	E1	E2	E3	E4	E5	E6					E1		E3	E4	E6			
	3	Flexibilidade	Qtde de entrega	E1	E2		E4	E5	E6	E1	E2		E4	E5			E3		E6		
	4	Flexibilidade	Variada de entrega			E3	E4			E1	E2	E3	E4	E6	E2			E5			
Custo	5	Custo		E1	E2	E3	E4	E5	E6		E2	E3	E4	E5	E6	E2	E3	E4	E5	E6	
Velocidade	6	Tempo	Velocidade de entrega	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E1	E2	E3	E6	E1		E3		E5	E6		
	7	Qualidade	da entrega (sem danos)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E1	E2	E3	E5	E6							
Confiabilidade	8	Confiabilidade	cumpra as promessas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E1	E2	E3	E4	E6			E3	E4	E5	E6	
	9	Confiabilidade	honra os contratos		E2	E3	E4	E5	E6	E1	E2	E3	E6	E2	E3	E4		E6			
Qualidade	10	Qualidade	entrega pedidos completos	E1	E2		E4	E5	E6	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E1	E2	E3	E4	E5	E6

Fonte: O autor

Na análise consolidada da matriz de prioridade dos fornecedores, conforme mostrado no Quadro 7, observou-se uma unanimidade na influência do transporte na “data de entrega”, no “local de entrega”, nos “custos”, na “velocidade de entrega”, na “qualidade da entrega”, e na “quantidade de entrega”. Ademais, observou-se a unanimidade na influência da estocagem na “qualidade da entrega”, “honrar contrato” e “entregar os pedidos completos”, e o sistema de informação se mostrou unanime sobre o “local de entrega”.

Quadro 7 - Matriz de prioridade competitiva - Fornecedor

MATRIZ DE PRIORIDADES COMPETITIVAS CONSOLIDADO - FORNECEDOR																						
	Prioridades	Objetivos logísticos		Transporte			Estocagem			S. Informação												
Flexibilidade	1	Tempo	data de entrega	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F1	F2	F3	F4									
	2	Posição	local de entrega	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F6			F1	F2	F3	F4	F5	F6				
	3	Flexibilidade	Qtde de entrega	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F1	F3		F5	F6	F2			F4				
	4	Flexibilidade	Variedade de entrega	F3			F5			F6	F1	F2	F3	F5		F6	F2		F4			
Custo	5	Custo		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F2			F3	F4	F5	F6	F2		F3	F4	F5	F6
Velocidade	6	Tempo	Velocidade de entrega	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F1	F3		F4	F6		F1				F2	F3	
	7	Qualidade	da entrega (sem danos)	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F1	F2	F3	F4	F5	F6							
Confiabilidade	8	Confiabilidade	cumpra as promessas	F2			F3	F4	F5	F6	F1	F2	F3	F5		F6	F1	F3		F4	F6	
	9	Confiabilidade	honra os contratos	F3			F4	F5	F6	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F2			F4		F6	
Qualidade	10	Qualidade	entrega pedidos completos	F3			F4	F5	F6	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F2			F3	F4	F6	

Fonte: O autor

Assim como aconteceu na matriz de prioridade dos clientes representada no Quadro 6, a influência do sistema de informação na qualidade da entrega foi nula, sem obter nenhuma resposta de influência por parte dos entrevistados.

3.6.5 Resultado da entrevista estimulada

Nesse sentido, obteve como resultado que o sistema de informação das empresas é o item da gestão estratégica logística com maior alinhamento entre cliente e fornecedor, podendo ser analisado de acordo com afirmação Ravald e Gromroos (1996), onde o alinhamento estratégico entre cliente e fornecedor além de gerar vantagem competitiva sustentável, aumenta a criação de valor entre eles.

Evidenciou-se também que o sistema de informação apresentou um impacto insignificante nas prioridades competitivas relacionadas a “qualidade de entrega”, ou seja, o sistema de informação não exerceu nenhuma influência para criação de valor dessa prioridade competitiva.

Contrariando as afirmações, alguns autores como Sêmola (2003), Beal (2005) e Campos (2007), que afirmam em seus trabalhos que o sistema de informação impacta em todos os critérios da organização. Apesar dos autores não enfatizarem especificamente a relação fator qualidade de entrega com o sistema de informação em seus estudos.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

A seguir, a conclusão obtida durante as duas fases da pesquisa.

4.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo verificar a criação de valor, por meio do alinhamento estratégico das prioridades competitivas, entre clientes e fornecedores na cadeia têxtil, e analisar a importância da gestão estratégica da logística nessa relação.

A análise dos resultados permitiu mostrar a existência de uma relação entre a criação de valor do fornecedor com seu cliente por meio de um sistema de informação e tecnologia existente, colocando o fator competitivo “qualidade” como o principal desejo do cliente e a principal importância do fornecedor, e em segundo lugar, a velocidade de entrega por parte do fornecedor e o custo baixo por parte do cliente, assim como mostrado na Tabela 7 e no Gráfico 1.

Indo de encontro com o trabalho publicado por Ricarte *et al.* 2005, onde são analisados os fatores de desempenho competitivo no gerenciamento da cadeia de suprimento têxtil no estado do Ceará, constatou-se também o fator **qualidade** como o critério competitivo mais importante, e destacou a forma como os clientes e fornecedores estão em sintonia sobre a necessidade e a entrega na relação diádica entre eles.

Ao analisar os demais fatores competitivos por ordem de importância nesse estudo, percebeu-se que existe uma divergência na necessidade do cliente e na oferta do fornecedor nos demais fatores competitivos, porém com um “*gap*” pouco relevante, o que nos permite analisar, que por mais que ocorra uma divergência de prioridade entre os interesses do cliente e a entrega do fornecedor, é facilmente corrigido, pois ambos entendem a necessidade de se trabalhar em alinhamento e praticar o “casamento perfeito” entre ambos, assim como proposto por Christopher (1994).

Evidenciou-se também que as empresas analisadas vão de encontro a estratégia de diferenciação proposta por Porter (1989), e discutida nesse estudo, sendo a criação de valor por diferenciação, utilizando-se da qualidade de transporte do produto, isto é, mantendo íntegro e sem deterioração.

Foi comprovada nesse trabalho a existência do alinhamento estratégico entre cliente e fornecedor, atendendo os objetivos propostos e respondendo ao problema de pesquisa.

Ambos, clientes e fornecedores, reconhecem a importância de atender as necessidades a fim de criar valor e aumentar suas receitas.

Trabalhar de forma alinhada, não é fácil, pois além do conflito de interesse existente na relação entre cliente e fornecedor, existe a preocupação em desenvolver novos mercados na captação de novos clientes, isso demanda uma priorização diferente para cada cliente novo conquistado.

Como conclusão, esses resultados e considerações servem como alerta para gerentes e gestores da cadeia têxtil a fim de melhor conhecer seus respectivos clientes e buscar cada vez mais atender as suas necessidades, indo de encontro com os fatores que, quando alinhados, levam a criação de valor, ao aumento de consumo e tornam-se, economicamente, positivos para ambos.

4.2 SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

Por fim, para prosseguimento da pesquisa são sugeridos:

- a) Desenvolver um modelo quantitativo de pesquisa e validar questionário para coleta de dados quantitativos a fim de desenvolver material que possibilite a comparação dos resultados;
- b) Expandir a amostra de empresas para outros estados de tal modo que possa contribuir para a estimação de modelos teóricos para obter maior consistência;
- c) Ser cuidadoso no desenvolvimento do protocolo para a coleta de dados, além de escolher o local adequado para proceder com a entrevista visando relacionar as respostas obtidas com a realidade da empresa.
- d) Retornar nas empresas selecionadas no trabalho para fazer revalidação dos dados, pois os dados foram analisados pela visão interpretativista do pesquisador. Não obstante, nem sempre se obtém a coerência do que foi dito pelo entrevistado e o que foi observado e interpretado.
- e) Ampliar a amostra de respondentes, para garantir volume e consistência nos dados obtidos, preferencialmente com gestores, que tenham um maior conhecimento da empresa e dos produtos comercializados, a fim de enriquecer com detalhes as respostas.
- f) Focar futuras pesquisas em empresas com impacto representativo no mercado têxtil, a fim de agregar confiabilidade nos dados obtidos.

REFERÊNCIAS

ABIT. Têxtil e Confecção. Disponível em: <www.abit.org.br>. Acesso em 05 jul. 2013.

ABVTEX. Disponível em: <www.abvtex.org.com>. Acesso em: 10 jul. 2013.

ACUR, N. et al. The formalisation of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 10, p. 1114-1141, 2003.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Cadernos Temáticos TIC - Resumo / Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**. Brasília : ABDI, 2010.

ALBUQUERQUE, M. E. E.; SILVA, F. A. C. Da estratégia competitiva à estratégia de manufatura: uma abordagem teórica. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, p. 1-28, 2002.

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

ALVES FILHO, A. G.; RACHID, A.; DONADONE, J. C.; TRUZZI, O. M. S.; BENTO, P. E. G.; VANALLE, R. M. Manufacturing strategies and work organization in an engine supply chain. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2002.

AMOAKO-GYAMPAH, K.; ACQUAAH, M. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. **International Journal of Proction Economics**, n. 111, p. 575–592, 2008.

ARANTES, E. C; CENI, F; STADLER, A. **Desenvolvimento de produtos e métrica de marketing**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

ARTMANN, E. Enfoque da Estratégia na gestão hospitalar. In: MCS Minayo & SF Deslandes (org.). **Caminhos do pensamento, epistemologia e método**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

AWWAD, A. The link between competitive priorities and competitive advantage. In: PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY - POMS, 19, 2008. Califórnia. **Anais...** Califórnia, 2008.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** Traduzido por Raul Rubrnich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BAPTISTA, P. P. **Lealdade do Consumidor e os seus Antecedentes: um Estudo Aplicado ao Setor Varejista na Internet.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2007.

_____. **Análise do conteúdo.** Lisboa: 2007.

BARROS NETO, J. P.; FORMOSO, C. T.; FENSTERSEIFER, J. E. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 67-85, 2003.

BEAL, A. **Segurança da Informação:** princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2005.

BEAMON, B. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999.

BERTAGLIA, P. R. **Logística: Gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BONELLI, R.; FLEURY, P. Fernando; FRITSCH W. “Indicadores Microeconômicos do Desempenho Competitivo.” **Revista de Administração**, São Paulo, v 29, n. 2, p. 3-19, abril/junho 1994.

BORGES, M. de L.; KLEIN, M. J. Do limão à Limonada: A gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa de distribuição de frutas in natura. In: XXXII ENCONTRO EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2008.

BERRY, L. L. **Descobrendo a essência do serviço:** os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

_____. **Descobrendo a Essência do Serviço.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**, São Paulo: Atlas, 2001.

BOYER, K. K; LEWIS, M. W. **Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy**. USA: Production and Operations Management. v. 11, n. 1, p. 9-20, Spring, 2009.

CAMPOS, M. L. A. Integração de Ontologias: o domínio da bioinformática. **RECIIS - Revista de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 1, p. 117-121, 2007. Disponível em: <<http://www.reciis.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/32/44>>. Acesso em: 22 out. 2014.

CAMPOS, P. M. S. **Logística Reversa e Sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, J.; RAMOS, T. **Logística na Saúde**. Lisboa, Edições Silabo, 2009.

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. Atlas, 1999.

CAULLIRAUX, H. M.; MARIETTO, M. G. B.; COCA-BALTA, A. G. Índices de medida de flexibilidade. **Revista Produção**, v. 2, n. 2, p. 133-143, 1992.

CERRA, A. L.; BONADIO, P. V. G. As relações entre estratégia de produção, TQM (Total Quality Management ou Gestão da Qualidade Total) e JIT (Just-In-Time): estudos de caso em uma empresa do setor automobilístico e em dois de seus fornecedores. **Gest. Prod. [online]**, v. 7, n. 3, p. 305-319, 2000. p. 305-319. ISSN 0104-530X.

CERRA, A. L.; MAIA, J. L. Desenvolvimento de produtos no contexto das cadeias de suprimentos do setor automobilístico. **Rev. adm. contemp. [online]**, v. 12, n. 1, p. 155-176, 2008. ISSN 1982-7849.

CHAVES, C. A.; CARDOSO, A. A.; DIVINO, J. P. Estudo da confiabilidade em um processo de manufatura. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP**, 12, 2006, Bauru, 2006.

CHRISTIANSEN, T.; BERRY, W. L.; BRUUN, P. ;WARD, P. A mapping of competitive priorities, manufacturing practices, and operational performance in groups of Danish manufacturing companies. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 10, p. 1163-83, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____. **A logística do marketing:** otimizando processos para explorar fornecedores e cliente. São Paulo: Futura, 2003.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Estratégias para a redução de custo e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Logistics and supply chain management.** Burr Ridge, Financial Time, Irwin Professional Publishing, 1994.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operação, São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para o cliente; tradução Cecília Camargo Batalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

CORREA, C. A. **O processo de formação da estratégia de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte.** 2008. 274 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COX, T. Toward the measurement of manufacturing flexibility. **Production and Inventory Management Journal**, v.30, n.1, p. 68-72, 1989

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento:** a arte de garantir a qualidade. Tradução de Áurea Weissenberg. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, J.; LAMBERT, D. M. The Supply Chain Management Processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 02, p. 13-36, 2001.

CUNHA, S. K.; OLIVEIRA, M. A. de; CUNHA, J. C. **Clusters:** Novo padrão de especialização da indústria paranaense na década de 90. Palestra apresentada na VI SemeAD, Curitiba, 2004.

DA SILVEIRA, G. J. C. Das prioridades competitivas estratégicas ao gerenciamento de trade-offs: três décadas de estratégia de produção. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 3, p. 40-46, 1998.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DETTY, R. B.; YINGLING, J. C. Quantifying benefits of conversion to lean manufacturing with discrete event simulation: a case study. **International Journal of Production Research**, v. 38 n. 2, p. 429-445, 2000.

DRUCKER, P. Entrepreneurish in Business Enterprise. **Journal of Business Policy**, v. 1, n. 1, Autumn; 1970.

FALCÃO, D.; GILBERT, J. Métodos da lembrança estimulada: uma ferramenta de investigação sobre aprendizagem em museus de ciência. **Historia Saude e Ciencias**, v. 12, p. 91-115, 2005.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC) e valor econômico agregado (EVA).** São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, A. C.; ROBLES, L. T.; BIO, S. R. Custos logísticos: discussão sob uma ótica diferenciada. In: XI Congresso Brasileiro de Custo, 2004, Porto Seguro/BA. **Anais...** Porto Seguro/BA, 2004.

FENSTERSEIFER, J. Critérios competitivos de operações agroindustriais: um estudo de caso no setor arrozeiro. **REAd**, v. 11, n. 3, 2005.

FERDOWS, K.; DEMEYER, A. Lasting improvements in manufacturing. performance: in search of a new theory. **Journal of Operations management**, v. 9, n. 2, p. 168-184, 1990.

FERNANDES, F. C. F.; GODINHO FILHO, M. Sistemas de Coordenação de Ordens: Revisão, Classificação, Funcionamento e Aplicabilidade. **Revista Gestão & Produção**, v. 2, n. 4, p. 337-352, 2007.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made In Brasil: desafios** 18, n. 5, p. 471-494, 1998.

FILHO, J. M.; LILIAN WANDERLEY, L. S.; GÓMEZ, C. P.; FARACHE, F. Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive advantage. **BAR**, v. 7, n. 3, p. 294-309, July/Sept. 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, and information technology.** 2. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

_____. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**, 2003. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2013.

FLEURY, P. F.; LAVALLE DA SILVA, C. R. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos – indústria e comércio. In: FLEURY, F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

FRACIOSI, L. A.; BREMER, C. F. Gestão de variabilidade na cadeia de valor. **Mundo Logística**, v. 20. ano 4, p. 52-59, 2011.

FUSCO, J. P. A. Comportamento do consumidor versus estratégia de operações – a ponte cliente – empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 42-51, 1995.

GARVIN, D. A. Manufacturing Strategy Planning. **California Management Review**, v. 35, n. 41, p. 85-106, 1993.

GERWIN, D. “An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes”. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 7, n. 1, p. 38-49. 1987.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Paradigmas estratégicos da gestão da manufatura (PEGEMs): elementos-chave e modelo conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v. 12, n. 3, p. 333-345, 2005.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOLDSBY, T. J.; GARCIA-DASTUGUE, J. The Manufacturing Flow Management Process. **The International Journal of Logistics Management**, v. 14, n. 02, p. 33-52, 2003.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos: integrada à tecnologia de informação [Em linha]**. São Paulo: Thomson, 2004.

GRAF, A.; MAAS, P. Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. **Journal für Betriebswirtschaft**, v. 58, n. 1, p. 1-20, 2008.

GREEN JR, K. W.; WHITTEN, D.; INMAN, R. A. The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 4, 2008.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. Analysing Interpretative Practice. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: Sage, 2000.

GUSSO, D. Aprendizagens: Condições, encaminhamentos e perspectivas das mudanças educacionais. In: **Educação e Sociedade: A experiência dos que avançaram**. Brasília: UNESCO, Ministério da Educação, 2004.

HANDFIELD, R. B., BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 367-382, 2002.

HAX, C. A.; CANDEA, D. **Production and inventory management**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge – competing through manufacturing**. USA: John Wiley & Sons, 1984.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 6, p. 139-144, 1989.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOSSEINI, J.; BARNES, R. J. **Value Chain management in the global market: the role of information technology and postponement**. Wisconsin: College of Business Administration Marquette University, 2001.

JABBOUR, A. B. L. de S.; ALVES, A. G. F. Tendências da Área de Pesquisa em Estratégia de Produção. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 3, p. 238-262, set./dez. 2009.

JONES, D.; WOMACK, J. **Enxergando o todo**. Mapeando o Fluxo de Valor. [S.l.]: Lean Enterprise Institute, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração e Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LACERDA, L. **Armazenagem estratégica:** analisando novos conceitos. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ, 2000.

LANGLEY, J. C.; HOLCOMB, M. C. Creating Logistics Customer Value. **Journal of Business Logistics.** v. 13, n. 2, p. 1-27, 1992.

LARRAÑAGA, F.A. **A Gestão Logística Global.** São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LEVITT, T. Miopia em marketing. In: **Coleção Harvard de Administração.** São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LOURENÇO, J. C. **Logística agroindustrial:** desafios para o Brasil na primeira década do século XXI. Bananeiras: UFPB, 2009.

MADY, F. T. M. **Conhecendo a madeira:** informações sobre 90 espécies comerciais. Programa de Desenvolvimento Tecnológico. Manaus: SEBRAE, 2000.

MADY, M. T. The impact of plant size and type of industry on manufacturing competitive priorities: An empirical investigation. **Competitiveness Review: An International Business Journal,** v. 18 n. 4, p. 351-366, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANGINI, E. R.; MOORI, R. G.; PERERA, L. C. J. Uma Análise Investigativa do ‘Efeito Chicote’ na Cadeia de Suprimentos da Indústria Alimentícia. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.** Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2007.

MARQUES, V. **Utilizando o TMS (Transportation Management System) para uma Gestão Eficaz de Transportes,** 2002. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca.htm?fr-tms.htm>>. Acesso em: set. 2013.

MARTEL, A.; VIEIRA, D. R. **Análise e projeto de redes logísticas.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINS, A. G. **Estudo de caso uma estratégia de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, R. S.; XAVIER, W. S.; FILHO, O. V. S.; MARTINS, G. S. Gestão do Transporte Orientada para Clientes: Nível de Serviço Desejado e Percebido. **RAC, Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, PR, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, nov./dez. 2011.

- MENTZER, J. T.; RUTNER, S. M.; MATSUNO, K. Application of means-end value hierarchy model to understanding logistics service value. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 27, p. 630, 1997.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MEZOMO, I. de B. **Os serviços de alimentação**. São Paulo: Manole, 2002.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MÖLLER, K.E.K.; TÖRRÖNEN P. Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 109-118. verão. 2003.
- MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic Business Nets – Their Types and Management. **Journal of Business Research**. v. 58, p. 1274-1284, 2005.
- MÖLLER, K.; SVAHN, S. Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. **Marketing Theory**, v. 3, n. 2, p. 201-226, 2003.
- MONTEIRO, A.; BEZERRA, A. L. B. Vantagem competitiva em logística empresarial baseada em tecnologia de informação. In: SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, v. 6, 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2003.
- MOORI, R.G.; ZILBER, M.A. Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v. 7, p. 127-147, 2003.
- MOORI, R. G.; BASSO, L. F. C.; NAKAMURA, W. T. Supply chain como um fator de geração de valor: uma aplicação. **Revista de Administração Mackenzie**, Rio de Janeiro, v. 1, n.1, p. 103-125, jan./dez. 2000.
- MOORI, R. G.; TEIXEIRA, M. L. M.; SUEN, A.; KIMURA, H. Gestão da cadeia de suprimentos em negócios virtuais: implicações das expectativas dos clientes. In: 23º ENCONTRO DA ANPAD, **Anais do ENANPAD/99**, Foz de Iguaçu, PR, 1999.
- MOURA, R. A. **Check sua Logística Interna**. 2. ed. São Paulo: IMAM, 1997.
- NAKAMURA, E. T.; GEUS, P. L. **Segurança de Redes**: em ambientes cooperativos. São Paulo: Novatec, 2007.
- NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

- NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN A. L. V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 1, p. 84-99, 2001.
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007. p. 7-22, 1999.
- PAGH, J. D.; COOPER, M. C. Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 2, p. 13-33, 1998.
- PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro Brasil, v. 9, n. 4, p. 73-95, 2005.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. v. 49, p. 41-50, 2002.
- PARNELL, J. A. Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. **Management Decision**, v. 44, n. 8, p. 1139-1154, 2006.
- PEREIRA, H. J. P.; SANZOVO, L. C. **Parcerias entre Concorrentes na logística de transporte: estudo de caso no mercado financeiro**. ENEGEP:ABEPRO, 2003.
- PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P.; SILVA, A. R. L. Posicionamento logístico com base nas estratégias de produção em micro-organizações familiares: um estudo de caso no setor têxtil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 245-269, 2009.
- PHUSAVAT, K. R. K. "Competitive priorities for service providers: perspectives from Thailand". **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, Iss: 1, p. 5-21, 2008.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- _____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. RJ: Campus, 1990.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRADO, L. J. **Guia Balanced Scorecard**. Série Empresarial – Guia LJP e-ZINE para Balanced Scorecard. e-book. Paraná: LJP e-ZINE, 2002.
- PROFF, H. Hybrid strategies as a strategic challenge ? the case of the German automotive industry, **Omega**, v. 28, n. 5, 2000.
- POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001

RAVALD, A.; GRONROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REZENDE, A. D.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicadas a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisadas sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. Pioneira Thomson, 2003.

ROTH, W. C. **A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria**. 2007. Dissertação (mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Maria), Rio Grande do Sul, 2007.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SANDERS, G. L.; PREMUN, A. From DQ to EQ: understanding data quality in the context of e-business systems. **Communications of the ACM**, v. 48, n. 10, p. 75-81, 2005.

SANTOS, F. C. A.; GONÇALVES, M. A.; PIRES, S. R. I. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudo de casos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 78-84, 1999.

SANTOS, F.C.A.; PIRES, S.R.I.; GONÇALVES, M. Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: Estudo de Casos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 78-84, 1999.

SCHLEMMER, E. O trabalho do professor e as novas tecnologias. **Textual**, Porto Alegre, v. 1, n. 8, p. 33-42, 2006.

SÊMOLA, M. **Gestão da Segurança da Informação: uma visão executiva** - Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SHARIFI, H.; ZHAND, Z. A methodology for achieving agility in manufacturing organization: an introduction. **International Journal of Production Economics**. v. 62.

SHINGO, S. **A Study of the Toyota Production: From an Industrial Engineering Viewpoint**. Cambridge: Productivity Press, Revised Edition, 1989.

SILVA, O. R.; VENANZI, D.; PAIXÃO, M. R. **Estratégias de cadeias de suprimentos para o setor de vestuário-moda: uma análise das empresas ZARA e H&M**.

SILVEIRA, M. A.; SOUZA, A. S. Estratégia de manufatura para pequenas e médias empresas - Uma aplicação no setor moveleiro de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 22, 1997, Gramado. **Anais...** Gramado, 1997.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P. & SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos: projeto de gestão**. Trad. Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 136-145, Mayo/Jun. 1969, p. 136-145, 1969.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo, SP: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração da produção**. 3. ed. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. Revisão Técnica: Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SOUZA, A. S.; SILVA, C. P.; RODRIGUES, M. S. Avaliação da qualidade dos serviços: uma análise dos dados e da metodologia adotada. **Revista de Ciências da Administração**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v. 6, nº 12, jul./dez. 2006.

STAKE, R. E. **Qualitative Reserach**. New York: The Guilford Press, 2010

STALK, G. **Estratégia**. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TANGPONG, C. *et al.* Toward a typology of buyer-supplier relationships: a study of the computer industry. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 39, n. 3, p. 571-593, Aug. 2009.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, A. A. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TUNALV, C. Manufacturing strategies in Sweden. **International Journal of Production Research**, London, v. 25, n. 11, p. 1573-1586, Nov. 1992.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

VOKURKA, R. J.; DAVIS, R.A. "Manufacturing strategic facility types", **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 6, p. 490-504, 2004.

WARD, T. P.; DURAY, R. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. **Journal of Operations Management**, v. 18, p. 123-138, 2000.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. São Paulo: UnB, 2004.

WHEELWRIGHT, S.C.; HAYES, R. H. Competing Through Manufacturing. **Harvard Business Review**, Jan-Feb. 1985.

APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

OBJETIVO ESPECIFICO	AUTOR	REFERENCIAL TEÓRICO	QUESTOES	EXTRATO ENTREVISTA	REDUÇÃO	CATEGORIAS
1 - Identificar as prioridades dos fatores competitivos dos clientes	Skinner (1969)	as prioridades competitivas estão pautadas a critérios da performance competitiva que o emprego da produção pode seguir para se adaptar à estratégia de negócios organizacionais.	Quais são os principais fatores competitivos para sua loja? Porque?	que se tratando de moda, um dos mais importantes é você ter uma linha de produto atual, sempre atualizada com aquilo que esta usando. A moda muda e nós temos que estar sempre mudando com ela. A variedade de produto e a reposição permanente para você não ter falta na sua loja [E1]	Linha de produto atual, atualizado com o que esta usando, variedade de produto, reposição permanente	Velocidade de entrega
	Slack; Lewis (2003)	Na verdade, dependendo da forma escolhida para atender aos requisitos do mercado, a organização norteia como a função produção desempenhará suas operações	Com relação aos seus fornecedores, quais são os fatores competitivos mais importantes para sua loja? Porque?	Bom, quando se fala em fornecedor agente pensa logo em ter a mercadoria entregue no prazo certo e em ter uma mercadoria de qualidade e ter uma produto sempre atualizado né,..... e.....(pensando)..... você ter no seu ponto de venda no momento certo [E1]	Mercadoria entregue no prazo, qualidade, produto no ponto de venda	Posição - local de entrega Cofiabilidade cumprir promessas
	1 -Fitzsimons (1998) 2- Christopher (1994)	1 - O <i>gap</i> existente entre cliente e fornecedor é inversamente proporcional a criação de valor envolvida entre eles. 2 - Deve existir um casamento perfeito	Voce acha que existe uma casamento entre os fatores desejados pela sua loja, com os fatores entregues pelo	nem todos....existe aqueles fornecedores que respeitam e agem de acordo com os interesses nosso mas tem aqueles que não tem um prazo de entrega adequado mas o produto dele é importante fazer parte do nosso estoque tem aqueles que não tem um nível de qualidade tão bom mas tem um produto atual e quando você fala de moda, não esta se pensando em produtos de longa durabilidade mas sim e produtos	Prazo de entrega adequado, produtos importantes para a venda, produtos de qualidade, linha atual.	Velocidade de entrega - Data entrega Qualidade - entrega sem dano

	entre o que o cliente espera e deseja e o que a organização é capaz de fornecer e entregar. Isto pode exigir uma negociação dos padrões de serviço, uma vez que não há interesse de nenhuma das partes em proporcionar níveis de serviço que, a longo prazo, levariam a uma deterioração da lucratividade para o fornecedor ou para o cliente.	seu fornecedor?	atualizados então existe produtos que você fecha um pouquinho o olho para qualidade em detrimento de você ter uma coisa atual para disponibilizar para o cliente [E1]		
Schlemer (2006)	valor pode ser compreendido “como o julgamento por parte do consumidor da utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado em troca”	Na sua opinião, qual o significado de adicionar valor para o consumidor? Como sua loja faz isso?	Eu acho que é a diferenciação do concorrente e a fidelização do cliente né,... uma linha de produto sempre atualizada, eu acho que consegue atrair e manter um cliente sempre do seu lado reconhecendo o valor. [E1]	Diferenciação do concorrente e a fidelização do cliente, atrair e manter o cliente	Confiabilidade
Faria e Costa (2010)	Gerar valor para o cliente tornou-se uma poderosa arma para garantir a vantagem, competitiva para as empresas. Verifica-se que é mais importante para a rentabilidade da empresa, no longo prazo, manter o cliente	Como o fornecedor pode agregar valor para a sua loja?	ele tem que estar sempre como um produto atualizado, com nível de qualidade satisfatório, ele tem que ter um nível de preço também [E1] ele agrega valor para minha loja, entendendo minha loja. Quanto mais ele entender meu negocio, mais ele vai agregar valor, entendeu? Se eu busco um produto, com uma determinada faixa de preço e com uma tendência de moda eu vou entregar isso para ele, então ele vai buscar ofertar aquilo que eu estou pedindo. [E2]	qualidade satisfatório, quando mais ele etende meu negócio mais ele vai agregar valor. Entregar o que o cliente esta desejando	Confiabilidade - necessidade do cliente

	ou fidelizá-lo do que buscar novos clientes				
Moller e Torronem (2003)	As empresas buscam cada vez mais oferecer diferenciais que venham a chamar a atenção do consumidor, oferecendo a eles uma gama de produtos e serviços que procuram chamar a atenção do mesmo para ela	Como sua loja faz para atrair consumidores?	ela investe em promoção, troca de coleção, coloca essas mini coleções para chamar o cliente que tem produto novo na loja. [E2]	atualização de estoque, coleção renovada	Flexibilidade - quantidade de entrega
Ballou (1993)	Porém, pode ser arriscado, pois a demanda não pode ser prevista precisamente. Então, as empresas usam estoques para melhorar a coordenação entre oferta e demanda e diminuir os custos totais.	Sua loja faz redução de pedidos devido a formação de estoque de coleções anteriores?	Sim, as vezes quando a cobertura está muito baixa eu já coloquei um produto, já coloquei um pedido e eles pedem para reduzir. Ai agente volta com o fornecedor e verifica em que fase está o produto né, e se tem condições ainda de reduzir. Ou até em transforma-lo em outro produto. [E2]	excesso de peças em estoque, redução de pedido no fornecedor	Flexibilidade - variedade e quantidade de entrega
Ballou (1993)	Se as demandas pelos produtos da empresa forem conhecidas com exatidão e se as mercadorias puderem ser oferecidas instantaneamente,	voce considera sua área de estocagem suficiente?	Hoje ela está suficiente porque ela é terceirizada, entende? Na verdade eu exijo do meu tercerizador a área que eu necessito tá.[E2]	alteração de área de estoque	Estocagem

	teoricamente não necessidade para manter espaço físico para o estoque				
1 - Rezende (2006) 2 - Chopra;Meindl (2001) 3 -Sanders e Premun (2005)	1 - TI (Tecnologia da Informação) é o fator fundamental para o sucesso organizacional perante ao ambiente competitivo do mercado. 2 - A TI, apresenta hoje um papel fundamental tanto para geração quanto para transmissão de dados para todos integradores da rede como facilitando a análise de dados e as tomadas de decisões por parte dos gestores. 3-O fluxo de informação, quando bem gerenciado dentro da cadeia de suprimentos, é capaz de melhorar a competitividade por meio de maior integração das funções internas da empresa.	como o uso do sistema de informação e a tecnologia por melhorar o desempenho e a comunicação da sua empresa?	A internet e os telefones são os mais utilizados. Mas já tiveram alguns casos que eu precisei visitar fabricas, em fim, me deslocar ate lá para resolver algum tipo de problemas. [E3] São....são suficientes, hoje em dia é SAC, telefone, internet para mandar emails marketingacho que é isso. [E6]	Internet e telefonía	Sistema de informação

	Beamon (1999)	na seleção da modalidade de transporte a empresa deve ser muito bem definida em seu planejamento estratégico, quais as características operacionais que devem ser trabalhadas como: disponibilidade, velocidade, confiabilidade, capacidade e frequência.	Como os transportes são realizados? Com qual modalidade? Com que frequência? Em qual período do dia? Com qual capacidade?	São feitos de forma terrestre geralmente por meio de caminhões, vans dependendo da quantidade de material que está sendo levado. A frequência, isso depende do ponto de venda, chega até a situações diárias em caso de lojas de ruas, no caso de shoppings tem que ser a cada 2 ou 3 dias ou até mesmo semanalmente sempre alinhado com relação ao horários que está sendo realizado esse atendimento. Para cumprir esse prazo de horários pre estabelecido no caso de shoppings, acredito que seja isso. [E4]	caminhões e vans, dependendo do volume. Frequencia depende do materia transportado.	Velocidade de entrega
	Bertaglia (2005)	a necessidade de transportar mercadorias de qualidade no tempo, visando os transportadores não somente como um condutor e sim uma extensão da própria empresa.	O transporte das merdaorias são feitos com cuidado?	não tenho câmara dentro dos caminhões e vans, mas também nunca tive nenhuma reclamação sobre o motorista ou ajudante. Eles são funcionários antigos nosso e já estão acostumado com nosso jeito de trabalhar.[E5]	qualidade de entrega sem reclamações	Qualidade - entrega sem danos
2- Identificar as prioridades dos fatores competitivos dos fornecedores	Christopher (2010)	a principal definição de logística a coloca como o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados	Quando se pensa em logística, quais são os fatores que voce acha mais importante para atender o cliente?	Bom, a..a...agente sempre foca a entrega rápida e a mercadoria no ponto de venda quando o cliente precisa.[F1] Cumprir os prazos né, quando a gente fala em logística a gente trabalha com esses clientes grandes, que entregas em CD's, né. Tudo hoje é feito através de agendamento no portal, site do cliente [F3]	Entrega rápida, mercadoria no ponto de venda do cliente. Cumprimento de prazo e agendamento	Velocidade de entrega - tempo e lugar Conabilidade - honrar contrato e promessas

Ravald; Gronroos (1996)	O relacionamento entre cliente e fornecedor tem grande influência no valor percebido pelo cliente, sendo a oferta um “portador” do valor para o alcance de vantagem competitiva sustentável	Voce entende que sua fábrica produz o que o cliente necessita?	Olha, normalmente somos nós que levamos a informação para o varejista, daquilo que é tendência de consumo. As grande fabricas eles tem equipes próprias que visitam os birôs internacionais se atualizando com a moda e as medias e as pequenas, elas tem acessória local de equipe que tem toda essa informação, e nós procuramos estar sempre atento e atualizado com as tendências nacionais e internacionais e procuramos levar isso para o conhecimento dos nossos clientes, para que ele tenha inclusive um bom argumento de venda. [F1]	entrega de tendências, pesquisa de mercado e atualização constante de modelos e variedades	Flexibilidade - variedade e quantidade de entrega
Fleury, Wanke e Figueiredo (2000)	o transporte tem um papel fundamental na estratégia da rede logística. Por isso é necessário gerar soluções que possibilitem a flexibilidade e velocidade nas entregas em resposta ao cliente, pelo menor custo possível e com a maior competitividade para a empresa	Qual a importância do transporte para o atendimento ao cliente? Porque?	Bom o transporte é quem vai zelar pela mercadoria e colocar a mercadoria no momento exato na casa do cliente. Não é? ...nos temos algumas modalidade de transporte, nos temos um transporte próprio para entregas locais. [F1]	zelar pela qualidade da mercadoria e entregar na data combinada	Qualidade - entrega sem danos Velocidade de entrega - tempo e data
Ballou (2006)	um sistema de transportes precariamente desenvolvido, limita não só a extensão do mercado, mas também, a qualidade do serviço que tem impacto direto na percepção do cliente.	Voce acha que transporte das peças são feitos com cuidado?	Sim, é simjustamente por ser funcionários próprio ...se fosse transportadora não teria o mesmo cuidado. Agora não chega caixa estourada ..ajuda na conferênciaisso tudo agrega valor. [F2]	cuidado no transporte, entrega sem danos	Qualidade - entrega sem danos

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000)	A ação da armazenagem encontra-se voltado para aprovisionar a disposição de resposta célere e muitos dos serviços efetuados visam exatamente diminuir as necessidades de estoque.	Qual a importância da armazenagem para o atendimento ao cliente? Porque?	Falar a importância da armazenagem.... tenho que pensar na agilidade para atender esse cliente, melhorar a acomodação de mercadorias para não ter avarias. [F3]	agilidade para atender os clientes e acomodação de mercadoria	Velocidade de entrega Qualidade de entrega
1- Chopra e Meindl (2001) 2-Bertaglia (2005),	1-Quanto mais rápido a informação percorrer a empresa, mais rápido será a reação e a flexibilidade visando atender as mudanças de demanda do mercado. A TI, apresenta hoje um papel fundamental tanto para geração quanto para transmissão de dados para todos integradores da rede como facilitando a análise de dados e as tomadas de decisões por parte dos gestores. 2- A tecnologia surge no centro como agregador de valor do sistema de transporte de cargas, agilizando os processos, eliminando o excesso	Qual a importância da tecnologia da informação (TI) para o atendimento ao cliente do varejo? Porque?	Eu enxergo a TI como vital para a agilidade de trabalho de forma geral. Hoje um pedido é gerado por nossos vendedores e em questão de minutos ou até mesmo segundos após a finalização do pedido ele já está em nosso sistema na fábrica para gerar plano de corte de tecido e para gerar a compra da matéria prima que falta. [F4]	Agilidade no trabalho, pedido gerado em minutos encaminhado para plano de corte	Velocidade de entrega - tempo e lugar

	de papéis, melhorando a comunicação a trazendo maior segurança ao deslocamento das cargas.				
Graf e Maas (2008)	explicam que as abordagens sobre o valor percebido pelo cliente podem ser divididas entre aquelas mais orientadas para o produto e aquelas mais orientadas para o relacionamento.	Como são adicionados valores aos clientes do varejo?	Èpensando.....como te disse sempre buscamos deixar nossas clientes satisfeitos e adicionar valor para os nossos clientes é exatamente isso, fazer o que eles esperam que a gente faça, né, então é aquilo de produzir um produto com qualidade, entregar no prazo combinado, dar atenção ao clientes, entregar o pedido dele completo ...essas coisas que deixa o cliente contente com seu trabalho.	deixar clientes satisfeitos, fazer o que eles esperam que a gente faça. Produtos com qualidade, cumprir prazos, entregar pedido completo	Qualidade - entregar pedidos completos Qualidade - sem danos Velocidade - cumprir data de entrega
Ravald; Gronroos (1996)	quanto mais este relacionamento durar e for mais intenso, mais o fornecedor será avaliado com base nos atributos do relacionamento do que com relação àqueles relativos ao produto/serviço. Assim, a questão passa a ser não a oferta em si, mas o tipo de	Como a fábrica faz para atrair novos clientes?	Temos nosso quadro de vendedores que vistam clientes em potencial, faz um primeiro contato ...e ao fazemos uma apresentação da nossa empresa, mostramos os produtos que a gente fazmostramos a qualidadee ai preparamos uma peça piloto sem compromisso e se o cliente gostar do produto, do preço ...a gente começa a trabalhar junto.	quadro de vendedores, apresentação da empresa, da qualidade e elaboração de peça piloto	Qualidade

		relacionamento que a empresa é capaz de manter				
3 - Identificar a prioridade de gestão estratégica logística das fábricas	1- Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) 2- Beamon (1999)	1- O transporte tem um papel fundamental na estratégia da rede logística. Por isso é necessário gerar soluções que possibilitem a flexibilidade e velocidade nas entregas em resposta ao cliente, pelo menor custo possível e com a maior competitividade para a empresa 2-Na seleção da modalidade de transporte a empresa deve ser muito bem definida em seu planejamento estratégico, quais as características operacionais que devem ser trabalhadas como: disponibilidade, velocidade, confiabilidade, capacidade e frequência.	Quais são os tipos de transporte utilizados pela sua empresa? São suficientes? Com que frequência são utilizados? Em que período do dia?	Terrestrepor caminhão e van De 2 a 3 vezes por semana, as vezes até mais. [F2] Então, o transporte depende de uma série de fatores, como por exemplo, tamanho e volume da carga, local de entrega, urgência...em fim, mas no geral usamos caminhões para grandes volumes de cargas e vans ou caminhões pequenos para pequenas quantidades. Dependendo da urgência podemos até enviar mercadoria de avião, mas aí, claro que o preço do frete é bem maior, então nesse caso, apenas quando é uma urgência mesmo. Em relação a frequência nossas entregas geralmente são feitas quinzenais ou até mesmo mensais, mas se o cliente precisa que entregue antes ou caso ele precise que segure um pouco devido acúmulo de estoque dele, nós sempre tentamos fazer o possível para atendê-lo. É aquele que comentamos, nós sempre buscamos esse casamento de necessidade como você colocou na questão anterior.[F4]	transporte terrestre, depende de fatores como volume, local. Caminhão grande usado para grandes volumes . Envio Aéreo se necessário. Adequação da entrega de acordo com a necessidade do cliente.	Flexibilidade - quantidade e variedade Transporte como criação de valor

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000)	As principais exigências do mercado geralmente estão ligadas à pontualidade do serviço, flexibilidade, no manuseio de uma grande variedade de produtos, o gerenciamento dos riscos associados a roubos, danos e avarias e à capacidade do transportador oferecer mais que um serviço básico de transporte, tornando-se capaz de executar outras funções logísticas.	Existe perda, devido a danos nas embalagens ou manuseio inadequado no transporte das peças?	Sempre alguma coisa pode acontecer, mas mínimo. Nada que seja assim significativo. Porque nós procuramos embalar adequadamente. As vezes um descuido ou outro mas não temos casos significativo não !![F1] As vezes da diferença de conta, né. Mas é muito pequeno, é um valor insignificante no total. Mas a gente não tem perda não. A caixa sai afivelada, ...não chega violada não. Aconteceu muito no passado quando usávamos transportadora. A caixa chegava estourada passava de um caminhão para outro e dava diferença Isso já aconteceu sim no passado mas depois que eu passei fazer minhas entregas isso nunca mais aconteceu.[F2]	Embalar adequadamente, as diferença quando ocorre é muito pequena, nada significativo, caixa sai afivelada e com maior cuidado no transporte	Qualidade - entrega sem danos Qualidade - entrega pedidos completos Transporte - como criação de valor
Bowersox e Closs (2001)	A informações precisas e em tempo hábil, são cruciais para a eficácia do projeto logístico, no serviço ao cliente, nos processos internos, e também criando um diferencial competitivo	Qual a importância da tecnologia da informação (TI) para o atendimento ao cliente do varejo? Porque?	A tecnologia esta presente em praticamente todos os nossos processos, né. Não consigo imaginar a produção de qualquer peça da minha fábrica sem a ajuda da tecnologia. Todo sistema para gerenciar o estoque, as máquinas de corte, geração de pedido, controle financeiro ...em fimtudo que fazemos tem alguma coisa de tecnologia envolvida. O resultado disso para o cliente é total né, ele recebe o produto mais rápido, com melhor qualidade, e para mim tenho melhor controle e menos desperdício. [F6]	Tecnologia presente em todo processo, sistemas para gerenciar o estoque, máquinas de corte, geração de pedido, controle financeiro. Qualidade dos produtos e menos desperdício.	Qualidade - produto sem danos Sistema de informação como criação de valor

Monteiro e Bezerra (2003)	1 - Uma das maiores vantagens dos sistemas baseados em RFID é o fato de permitir a codificação em ambientes onde o uso de código de barras não é eficiente. Este sistema funciona com uma antena, um transmissor e um decodificador. A principal vantagem do uso de sistemas RFID é realizar a leitura sem o contato como no código de barras. 2-A vantagem do código de barras está no fato de que com sua utilização várias informações são obtidas ou registradas sem que haja necessidade de digitação.	Os produtos fabricados pela empresa são rastreáveis? Utiliza-se da codificação de produtos por código de barras ou RFID?	temos código de barras em nossos produtos para controle das peças que saem da nossa fábrica rumo ao nosso cliente, e quando chega no cliente ele faz o recebimento com o mesmo código de barras e aí a quantidade tem que bater, se não bater é porque a peça foi extraviada no caminho, e fora isso os nossos caminhões também tem sistema de rastreamento contratado.[F4] A gente coloca código de barras para facilitar a entrada no estoque para facilitar e bipar.[F2]	Codigo de barras para controle das peças, conferencia de quantidade, evita extravio	Qualidade - entrega pedidos completos Sistema de informação como criação de valor
Marques (2002) Monteiro e Bezerra (2003)	1-TMS - o software que auxilia no planejamento, execução, monitoramento e controle das atividades relativas à consolidação de carga, expedição, emissão de documentos, entregas e	São usados aplicativos ou softwares na gestão de armazens ou transporte? Quais?	Sim, usamos o sistema para controle de venda, controle de estoque toda movimentação de mercadoria, ajuda no financeiro ...em fim, como te disse não dá para imaginar uma empresa hoje sem ajuda da tecnologia.[F5] Utilizamos sim, como eu te disse um software de gestão e no transporte, utilizamos sistema de rastreamento apenas.[F4]	Sistema para controle de venda, estoque, financeiro. Sistema para gestão do transporte e rastreamento	Sistema de informação

	<p>coletas de produtos, rastreabilidade da frota e de produtos, auditoria de fretes, apoio à negociação, planejamento de rotas e modais, monitoramento de custos e nível de serviço, manutenção e planejamento de frota. 2-WMS - o Sistema de Gerenciamento de Armazéns, que integra e processa as informações de localização de material, controle e utilização da capacidade produtiva de mão-de-obra, além de emitir relatórios para os mais diversos tipos de acompanhamento e gerenciamento</p>				
	<p>Os depósitos ou armazéns segundo o autor tem como função também em estocar os produtos, devido uma promoção feita pelos fornecedores (melhores preços), ou até mesmo com produtos de sazonalidade.</p>	<p>Qual a importância da logística na formação de estoque da sua loja?</p>	<p>A logística é quem vai trazer a matéria prima dos meus fornecedores para minha fabrica, e como eu não trabalho com estoque, nossas compras ocorrem com maior frequência ou seja dependemos da logística para as peças compradas chegarem aqui na fábrica. sobre meu estoque,é aquilo que eu te falei usamos estoque baixo para não correr o risco de danificar as peças e para não deixar dinheiro parado. Nosso estoque é comprado de acordo com os pedidos que são fechados pelos clientes. [F6]</p>	<p>transporte de materia prima, maior frequencia de compras e uso de baixo estoque para não danificar as roupas</p>	<p>Qualidade - entrega sem danos Estoque como criação de valor</p>

Christopher (2002),	Questiona - se quais aspectos os clientes atribuem maior valor. Se o fornecedor enfatiza a disponibilidade de estoque, mas o cliente prefere a confiabilidade de entrega, é provável que o fornecedor não esteja alocando seus recursos de maneira a maximizar as vendas. Alternativamente, se uma empresa percebe que seus clientes atribuem maior valor a pedidos completamente atendidos, pode-se dizer que as entregas programadas feitas regularmente desenvolveriam uma atitude favorável de reconhecimento	Como a logística pode adicionar valor para a sua loja?	que a logística ...pensando ... sim sim temos um acompanhamento desde a entrega do pedido ate a entrega para o cliente, isso sim ajuda bastante nos temos essas ferramentas, so que elas ficam em poder do profissional de vendas que é o representante o vendedor, ele tem controle do status do pedido para saber como esta se já saiuse já faturou, onde esta, em que transportadora esta, que dia entregou ou que dia vai entregar ou a data da entrega ...tudo ...isso é controle que nos temos. É um software que controla tudo isso. Mas é importante por exemplo, você tirar um pedido do cliente e ele ter um acompanhamento do pedido, o status do pedido em cada fase: a entrada do pedido no sistema, a confirmação, o faturamento, a saída da fábrica, a previsão de entrega ... tudo issoatravés de emails que os clientes recebem. [F3]	Acompanhamento dos pedidos até entrega para o cliente, controle sobre o status do pedido, localização em tempo real, softwares. Conhecimento de cada fase do pedido	Sistema de informação
---------------------	---	--	--	---	-----------------------

APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTA CLIENTE

Estes dados, coletar antes de fazer a entrevista

Nome do entrevistado: _____

Função (Diretor Comercial, Gerente Produção, Gerente de Engenharia, etc.): _____

Formação (Administração, Engenharia, Economia, etc.): _____

Tempo na função: () até 2 anos () entre 2 e 5 anos () acima de 5 anos

Tempo na empresa: () até 2 anos () entre 2 e 5 anos () acima de 5 anos

Telefone para contato (opcional): (____): _____

Nome da Empresa: _____

Ramo de Atividade (Confecção, malharia, loja de varejo, etc.): _____

Linha de produto: _____

Principais fornecedores: _____

Tempo médio de relacionamento com os fornecedores: _____

() até 2 anos () entre 2 e 5 anos () acima de 5 anos

(Se variável, perguntar sobre os principais e quais)

Principais consumidores (classe A, B, C, D, E, ...): _____

Município: _____ UF: _____

Frequência de Compras: () diário () semanal () Mensal

Tempo no mercado

() até 2 anos () entre 2 e 5 anos () acima de 5 anos

Número de lojas: _____ Locais (Município/Estado): _____

Número de empregados da empresa em 2010 (classificação utilizada pela FIESP):

() até 99 empregados

() 100 a 499 empregados

() 500 e mais empregados

Faturamento anual da empresa em 2010 (classificação do BNDES):

() menor ou igual a R\$ 90,0 milhão

() entre R\$ 90,0 milhões e R\$ 300,0 milhões

() acima de R\$ 300,0 milhões

Trabalha com produtos em comodato: () sim () não

APÊNDICE B1 – GUIA DE ENTREVISTA FORNECEDOR

Estes dados, coletar antes de fazer a entrevista

Nome do entrevistado: _____

Função (Diretor Comercial, Gerente Produção, Gerente de Engenharia, etc.): _____

Formação (Administração, Engenharia, Economia, etc.): _____

Tempo na função: () até 2 anos () entre 2 e 5 anos () acima de 5 anos

Tempo na empresa: () até 2 anos () entre 2 e 5 anos () acima de 5 anos

Telefone para contato (opcional): (____): _____

Nome da Empresa: _____

Ramo de Atividade (Confecção, malharia, loja de varejo, etc.): _____

Linha de produto: _____

Principais clientes do varejo: _____

Tempo médio de relacionamento com os clientes de varejo: _____

() até 2 anos () entre 2 e 5 anos () acima de 5 anos

(Se variável, perguntar sobre os principais e quais)

Perfil dos consumidores dos principais clientes do varejo (classe A, B, C, D, E,): _____

Município: _____ UF: _____

Frequência de Vendas: () diário () semanal () Mensal

Tempo no mercado

() até 2 anos () entre 2 e 5 anos () acima de 5 anos

Número de fábricas: _____ Locais (Município/Estado): _____

Número de empregados da empresa em 2010 (classificação utilizada pela FIESP):

() até 99 empregados

() 100 a 499 empregados

() 500 e mais empregados

Faturamento anual da empresa em 2010 (classificação do BNDES):

() menor ou igual a R\$ 90,0 milhão

() entre R\$ 90,0 milhões e R\$ 300,0 milhões

() acima de R\$ 300,0 milhões

Trabalha com produtos em comodato nas lojas de consumo: () sim () não

APÊNDICE C – ENTREVISTA ESPONTÂNEA – QUESTIONÁRIO CLIENTE

GUIA DE ENTREVISTA (Parte 2) – **CLIENTE** - Data: ___/___/2014.

Entrevista espontânea

1. Na sua loja, quando se pensa em adicionar valor ao consumidor (vender mais produtos, ter a fidelidade dos consumidores, ter os consumidores satisfeitos) quais são os fatores que você acha mais importante para conquistar o consumidor? Por que?

Resposta teórica esperada: dar um bom atendimento, entregar a peça sem defeito, ser rápido no atendimento, ser receptivo em caso de defeito da peça, ter o melhor preço, possibilidade de troca da peça em qualquer dia, sempre ter o produto em estoque.

2. Em ordem de importância, quais são os cinco fatores principais? Por que?

Resposta teórica esperada:

3. Com relação ao seu fornecedor, quais são os fatores mais importantes para a loja? Por que?

Resposta teórica esperada: Flexibilidade de data de entrega (tempo), Flexibilidade de local de entrega (posição), Flexibilidade de quantidade de entrega, Flexibilidade de variedade de entrega, custo, velocidade de entrega (tempo), qualidade de entrega dos produtos (as embalagens sem danos, notas fiscais sem erros), confiabilidade da entrega (cumpre as promessas de entrega, honra os contratos de entrega, pedidos completos).

4. Em ordem de importância, quais são os cinco fatores principais exigidos dos fornecedores para a sua loja? Por que?

Resposta teórica esperada:

5. Por gentileza, comente sobre a importância, de cada um destes cinco fatores citados, para a sua loja.

Resposta teórica esperada:

6. Você acha que existe um casamento entre os fatores desejados para a sua loja com os fatores realizados pelos fornecedores. Por que?

Resposta teórica esperada:

7. Na sua opinião, qual é o significado de adicionar valor para o consumidor? Como a sua loja o faz? Você acha que a logística pode auxiliá-lo para adicionar valor para o consumidor? Como? Por que?

Resposta teórica esperada:

8. Como o fornecedor pode agregar valor para a sua loja?

Resposta teórica esperada: dar um bom atendimento, entregar a peça sem defeito, ser rápido no atendimento, ser receptivo em caso de defeito da peça, ter o melhor preço, possibilidade de troca da peça em qualquer dia, sempre ter o produto em estoque.

9. Em caso de reclamação de consumidores, qual é o seu comportamento tanto em relação ao consumidor e ao fornecedores?

Resposta teórica esperada: verificar a eficiência logística, especialmente, em termos de relacionamento, acesso rápido da tecnologia de informação.

10. Qual é a importância dos fornecedores na renovação de coleções? Teve problemas com algum deles?

Resposta teórica esperada: ocorrem um série de erros operacionais logísticos. Exemplos: o fornecedor não entrega na data esperada, a qualidade não é adequada, o espaço da vitrine não condiz com os estoques, derruba os lucros.

11. Qual é importância do fast-fashion?

Resposta teórica esperada: modalidade de varejo em que as coleções devem ficar, no máximo, dois meses na arara.

12. A sua loja trabalha em cadeia verticalizada, isto é, a loja é dona da confecção e da logística?

Resposta teórica esperada: Sim. Reduz os preços dos produtos. Não fica na dependência do fornecedor. Ganho em tempo de reposição dos estoques.

13. Na sua loja, ocorre a redução de pedidos devido à formação de estoques de coleções anteriores? Isso ocasiona motivos para o consumidor não voltar à loja?

Resposta teórica esperada: em decorrência disso a loja fica com estoques de roupas velhas

14. Como a loja faz para atrair consumidor? Costuma investir na manutenção do consumidores? Investe em promoções? Por que? Os estoques de roupas em promoção são suficientes?

Resposta teórica esperada:

15. É comum, em épocas de promoções, a sua loja transferir peças mais caras para que as araras da seção de achados não ficassem vazias?

Resposta teórica esperada:

16. Você acha que vitrine da loja permite o consumidor visualizar a peça da loja em seu guarda roupa?

Resposta teórica esperada:

17. Qual é a importância da logística na formação do estoque de sua loja? Você acha o estoque de dosado de forma inteligente?

Resposta teórica esperada:

18. A sua loja costuma mover uma peça que não vende em determinada loja para outra unidade, onde o mesmo produto teve boa saída?

Resposta teórica esperada:

19. As peças com defeito como são tratadas? Como a logística entre nessa relação de devolução?

Resposta teórica esperada:

20. Você considera a área de estocagem (ou armazenagem) suficiente? As embalagens na armazenagem não são deterioradas? Os carregamentos e descarregamento de mercadorias na armazenagem são boas?

Resposta teórica esperada:

21. Os contatos como os fornecedores ou mesmo com os consumidores, por meio de telefones, internet são suficientes?

Resposta teórica esperada:

22. Você acha que os transportes das peças são feitos com cuidado?

Resposta teórica esperada:

23. Como os transportes são realizados? Com que frequência? Em que período do dia?

Resposta teórica esperada: são realizadas por meio de vans (caminhões, moto-boys, carros de passeio, carro próprio) 2 vezes por semana, geralmente no meio do dia para evitar congestionamento)

24. Você trabalha com roupas em comodato? Por que? Melhora o lucro? Não tem problema de espaço?

Resposta teórica esperada:

25. A sua loja perde tempo na procura de peças no estoques?

Resposta teórica esperada:

APÊNDICE C1 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E1

Transcrição entrevista: E1 realizada em 06/03/2014

Bom, Sr. Sergio obrigado por conceder a entrevista e obrigado por autorizar a gravação da entrevista. na primeira pergunta eu gostaria de saber o seguinte:

Na sua loja quando você pensa em adicionar valor para o consumidor, ou seja vender mais produto, ter a fidelidade do consumidor, ter os consumidores satisfeitos, quais os fatores mais importantes para conquistar esses consumidores?

Bom Ricardo, nós estamos falando em cadeia têxtil, e quando se fala em cadeia têxtil a primeira palavra que vem na cabeça é MODA, e quando você fala em moda você lembra das palavras ultrapassado, desuso..... e é isso que agente não podemos deixar acontecer no ponto de venda, né, então é importante para se agregar valor ter sempre produtos atualizados de acordo com a moda que geralmente é ditada internacionalmente, você tem sempre que ter disponível para seu cliente ou para seu potencial cliente uma linha de produtos com uma variação de preço para você poder atender as varias necessidades sociais ou de disponibilidade de recursos sem abrir mão da qualidade e ter uma equipe que seja eficiente no atendimento, porque hoje o cliente espera quando entra em uma loja que sua necessidade seja atendida, ninguém entra para fazer hora e se entrou na loja ele pretende comprar alguma coisa, na hora ou futuramente. E o importante é ele sair com a sacolinha na mão.

Entre esses fatores que o Sr. me disse agora, relacionado a variedade de produto, relacionado a qualidade, atendimento, treinamento...em fim....todos esses fatores que o Sr me lincou, em ordem de importância como o Sr colocaria como os 5 principais fatores e porque?

Olha, volto a falar que se tratando de moda, um dos mais importantes é você ter uma linha de produto atual, sempre atualizada com aquilo que esta usando. A moda muda e nós temos que estar sempre mudando com ela. A variedade de produto e a reposição permanente para você não ter falta na sua loja, o atendimento vem logo em seguida porque primeiro você tem que ter o produto e depois uma pessoa preparada para colocar esse produto na mente do cliente e trabalhar o cliente com o produto, então é muito importante você atender bem estimulando o boca a boca..... que é a melhor propaganda no meu ver, que é capaz de trazer sempre novos clientes para sua empresa e a qualidade também, porque o preço é sempre lincado ao fator qualidade,você pode ter um preço maior para um produto de qualidade melhor e isso acontece com qualquer linha de produto e eu acho que essa ordem ai no meu ver é o ideal.

E quando agente fala em relação ao seu fornecedor, quais os fatores mais importantes para sua loja e porque?

Bom, quando se fala em fornecedor agente pensa logo em ter a mercadoria entregue no prazo certo e em ter uma mercadoria de qualidade e ter uma produto sempre atualizado

né,..... e.....(pensando)..... você ter no seu ponto de venda no momento certo. Hoje nos atuamos com centro de distribuição, então para o fornecedor fica fácil porque ele entrega em único lugar porém o prazo passa a ser importante porque nós temos que preparar o produto para fazer a distribuição dentro da área geográfica que atuamos.

E quando agente fala dessa importância dos fornecedores, você consegue colocar em ordem os 5 fatores principais exigidos dos fornecedores para sua loja?

Hum...acho que sim isso é fácil.....

E o porque desses fatores?

Eu acho que o mais importante elencando é o lançamento de produto....sempre produtos novos disponibilizados pelo cliente, um controle de qualidade por parte do fabricante eficiente para gerar um mínimo de reclamação possível, né, a entrega imediata, a disponibilidade de produto rápida, para você não deixar faltar na loja, a atualização permanente de acordo com quem dita a moda e a entrega rápida,(risos)...isso eu já até falei....então seria esses pontos ai.

No seu ponto de vista, você acha que tem um casamento entre os fatores desejados para sua loja e os fatores realizados pelos fornecedores? Quem dizer ... os fatores que me lincou que você acha importante ter na sua loja, você acha que os fornecedores respeitam isso e tem um alinhamento desses com sua empresa?

Hum.....nem todos....existe aqueles fornecedores que respeitam e agem de acordo com os interesses nosso mas tem aqueles que não tem um prazo de entrega adequado mas o produto dele é importante fazer parte do nosso estoque tem aqueles que não tem um nível de qualidade tão bom mas tem um produto atual e quando você fala de moda, não esta se pensando em produtos de longa durabilidade mas sim e produtos atualizados então existe produtos que você fecha um pouquinho o olho para qualidade em detrimento de você ter uma coisa atual para disponibilizar para o cliente. E preço, nem todos trabalham com preço adequado mas as vezes temos que fechar o olho e.....comprar porque o cliente esta disposto a pagar por um produto atual, mas a grande maioria se adéqua, porque o nosso volume de compras é significativo e eles se empenham por atender as nossas expectativa.

Ok.

Na sua opinião qual o significado de adicionar valor para o consumidor?

Eu acho que é a diferenciação do concorrente e a fidelização do cliente né,.... uma linha de produto sempre atualizada, eu acho que consegue atrair e manter um cliente sempre do seu lado reconhecendo o valor. O atendimento é outro fator, que dentro na nossa empresa, nós utilizamos os seguinte jargão: nosso produto não tem que ser mostrado, tem que ser demonstrado, por que dessa forma você consegue pelo menos mostrar a qualidade intrínseca do produto, né.... que normalmente apenas no visual o cliente não consegue identificar e para isso nós temos um treinamento constante da nossa equipe

Ed venda. É treinamento, é reciclagemporque como a moda muda, agente tem sempre que será preparando nossa equipe sobre qualidade de tecido, tingimento diferenciado, apliques diferenciados na roupa ...e isso ai tudo demonstrando o valor que esta embutido no produto.

Então é assim que sua loja faz isso?

Exatamente, sempre como nós procuramos administrar nosso negocio, não é fácil, porque você depende sempre de uma mão de obra especializado e nunca ela esta disponível no mercado, por isso nós investimos sempre nessa preparação.

E você acha que a logística pode auxilia-lo a adicionar valor para o consumidor?

Eu acredito que sim (pensando)....porqueeu acho que você ter o produto no tempo certo no lugar certo...no momento que o cliente entra na sua loja ele imaginado o produto que ele quer comprar e ele encontrando esse lá, claro que isso para ele é uma coisa fantástica e vai trazê-lo de volta para a loja, e para que isso aconteça, nós trabalhamos por exemplo com reposições semanais, então para que isso possa ter eficiência, nós temos que ter o produto constantemente sendo colocado nos pontos de venda, e a estratégica de como nós fazemos isso eu acho que é o coração do nosso negocio.

Voltando um pouco no fornecedor, como você acha que o fornecedor pode agregar valor para a sua loja?

Acho que é um pouco de tudo aquilo que nós falamos, ele tem que estar sempre como um produto atualizado, com nível de qualidade satisfatório, ele tem que ter um nível de preço também ...porque hoje o consumidor quer qualidade mas ele também briga por preço, né,um abastecimento pontual e uma renovação permanente da linha de produto que ele produz.

Em caso de reclamação do consumidor em sua loja qual o comportamento junto com o consumidor e junto com o fornecedor?

Bom, normalmente se diz que o cliente tem sempre razão, né, e tratar bem o cliente é fazer com que ele volte para sua loja. Então em principio a troca é imediata, a não ser que tenha uma evidencia muito grande de fraude, quer dizer....mas a troca é imediata e nos fazemos contato com o fornecedor para que aquele vicio, aquele problema seja sanado e não ocorra novamente.

Qual a importância dos fornecedores na renovação de coleção? Você já teve algum problema com algum desses fornecedores?

Essa é sempre uma preocupação nossa, porque nós esperamos que eles no momento certo de lançamento das coleções, eles estejam com a proposta pronta e que não seja apenas uma coleção para cada estação, porque quando você fala da área têxtil, você trabalha praticamente com 2 estações primavera/verão e outono/inverno, mas você não

pode ter apenas 1 linha de produto para abastecer cada uma destas estações mas elas tem sim que durante a vigência de cada uma que dura em media 6 meses, agente tem modelos agregados a coleção para que isso possa diversificar os produtos na sua loja e que o cliente possa voltar todo mês e comprar uma coisinha a mais.

Mas você já teve problema com alguns desses fornecedores?

Olha, problema e preocupação agente sempre tem mas é pontual e fácil de sanar.

Falando no Fast Fashion, qual a importância dessa modalidade para sua loja?

Olha, o fast fashion é muito utilizado nos grandes magazines que trabalham com auto serviço, então eles colocam a mercadoria, e tem que girar rápido porque entra a nova coleçãomas dentro no nosso comercio isso ai não é aplicável por exemplo vamos pegar um segmento dentro da nossa loja que é uma roupa de moda festa, essa roupa de festa não tem um prazo de validade definido. Eu posso vender essa roupa o ano inteiro, não tem.....normalmente a mulher vai num casamento no inverno com um vestido de alcinha, e ela não se sentiria bem usando um vestido de lã, então, para cada tipo de loja, você da uma importância para o fast fashion. Para as lojas de porte menor, ele não é tão importante, o importante é você esta sempre agregando alguma coisa no seu mix de produto disponibilizado para a venda.

A sua loja trabalha em cadeia verticalizada, ou seja, sua loja é também dona da confecção e do processo logístico?

Nós, não confeccionamos, nós apenas comercializamos e cuidamos da logística, a confecção é terceirizada e a distribuição é feita pelo nosso centro de distribuição com frota própria.

Na sua loja ocorre a redução de pedidos para o fornecedor devido a formação de estoque de coleções anteriores? E isso você enxerga como um motivo para o consumidor não voltar para sua loja?

Não.....veja a redução em função da formação de estoque, a única preocupação é quando tem uma oscilação de mercado que você passa a ter uma demanda menor com produtos sazonais, pode ocorrer uma redução de pedido pela baixa demanda, mas não por formação de estoque. Porque formação de estoque agente tem que ser rápido e fazer promoção para que isso saia da loja e que de espaço para a coleção nova que esta chegando.

Como a loja faz para atrair consumidor? Costuma investir em manutenção dos consumidores? Investe em promoções? O estoque de roupas em promoção eles são suficiente?

Bom, vou começar pelo ultimo item. Estoque de roupa em promoção.....sempre que você lança uma promoção, você não pode ter produto insuficiente. Se acabou o produto da promoção você tem que colocar produto de linha na promoção. O importante é você

estimular a compra pelo cliente e uma promoção não pode ser desapontadora. Bom, para atrair consumidor eu já falei isso, atendimento, atendimento e em terceiro lugar atendimento isso é importante, o boca a boca, ainda é a ferramenta mais eficaz para você manter um plantel de clientes sempre crescendo. Um cadastro bem feito, para que você possa hoje um veículo muito importante e muito utilizado são as redes sociais, são emails, que você pode estar trocando com seu cliente, divulgando suas novidades ... então isso aí agente não pode deixar de falar.

É comum, em época de promoções sua loja transferir peças mais caras para que as araras da sessão de achados não fique vazia?

É mais ou menos aquilo que eu falei na pergunta anterior em relação a peças insuficiente na promoção. Eu acho que tem sim, você não pode deixar vazio a loja, isso demonstra que você é um comerciante que esta em fim de carreira, eu acho que você tem sim que estar sempre disponibilizando produto.

Você acha que a vitrine da sua loja permite que o consumidor visualiza a peça dentro do seu guarda roupa?

Bom normalmente..... nós trabalhamos com roupa feminina a mulher quando olha uma roupa ela tem que se sentir vestida nela, né,e a vitrine tem que proporcionar isso sim, não só no guarda roupa como no corpo dela, e a loja tem que disponibilizar provadores, a cliente tem que se sentir a vontade para ver se aquela expectativa dela vai ser atendida com a roupa no corpo.

Ok.

Qual a importância da logística na formação do estoque da sua loja? Você acha que o estoque é dosado de forma inteligente?

Eu sou um pouco contrário com a palavra estoque, aquele estoque que você deixa no fundo da loja, então nosso trabalho é feito com reposição semanal, toda semana as lojas estão recebendo os produtos que mais venderamtão recebendo produtos que se percebe que estão tendo uma demanda por parte de cliente, sem a formação de um estoque desnecessário. Então, a logística de abastecimento semanal das lojas é ponto crucial para o sucesso e pro resultado de venda.

Sua loja costuma mover uma peça que não vende para outra unidade onde o mesmo produto teve uma boa saída?

Sem dúvida, eu acho que isso aí todo comerciante que vice seu negocio, tem que estar fazendo, né, produto parado não é interessante para ninguém, nós atuamos em 4 estados da federação e cada estado, tem usos e costumes diferenciados. Tem produto que você tem uma boa aceitação na região de Goiás, no distrito federal, e tem produto que tem uma aceitação em salvador, e normalmente eles não são compatíveis. Então se remaneja sim mercadorias. Sempre tomando cuidado com o custo da movimentação.

As peças com defeito na sua lojas são tratadas de que forma? E como a logística entra nessa relação de devolução?

Bom toda a peça que apresenta defeito, ou detectado pelo gerente da loja quando o ta provando uma roupa no cliente ou quando o cliente volta para a loja apontando um defeito, todas elas voltam para nosso centro de distribuição e lá nós damos o destino necessário, se é um defeito causado pelo fornecedor essa peça é enviada para o fornecedor, que ele vai analisar e providenciar a reposição, caso seja um defeito causado pelo cliente que por qualquer motivo nós achamos por bem substituir a peça, ai passa a ser ônus da empresa.

E como a logística entra nessa relação de devolução°

A logística é o sistema do retorno, né, nós as lojas localizadas no estado de são Paulo nós distribuímos com frota própria e o retorno é feito desse mesmo instante. Toma lá da cá. Se entrega mercadoria nova se recolhe mercadoria com defeito e as lojas que são localizadas em outros estamos, que nós achamos mais interessante o custo é mais interessante contratar uma transportadora que nós passamos a fazer parte da carga que eles transportam para lá, da mesma forma a mercadoria é preparada, embalada e volta para nosso centro de distribuição. É lógico que nesse caso o tempo é sempre um pouquinho maior.

Você considera sua área de estocagem, armazenagem suficiente ?

Pensando.....dentro do meu ver deveria ser zero, né, o produto tem que estar sempre disponibilizado na área de venda, e dentro do nosso sistema, volto a falar de distribuição, de abastecimento semanal, não existe motivo para você ter uma área grande de estocagem. Mas sim de ter um ponto de venda atraente e com espaço suficiente para expor o seu produto.

As embalagens dos seus produtos elas são de alguma forma deterioradas no processo de armazenagem?

Hum..... pensando..... quando tem muita movimentação de produto, porque normalmente o cliente não entra e compra o primeiro produto que ele enxerga. Ele quer provar,....ver como fica determinado produto,.... muito alem do que ele imagina comprar, então a embalagem sim as vezes sofre deteriorização.

O carregamento e o descarregamento dessas mercadorias no processo de armazenagem são feitos de forma corrente? São boas ou são feitas alguma forma bruta que pode deteriorar o produto?

Nãopensando.....,eu acho que não tenho noticia que seja feito de forma inadequada, eu acho que cada produto é transportado, armazenado na forma que se deve. Roupas que vem em cabides, elas são acondicionadas na loja dessa forma, as que são

comercializadas em casulos já vem dobradas,e não temos problema nenhum com isso.

Os contatos que você faz com seus fornecedores ou mesmo com seus consumidores por meio de internet e telefonia são suficiente? Ou tem mais alguma forma que você faz esses contato com eles?

É internet e telefone, mas nós sempre mantemos um contato pessoal com os fornecedores. Esse é um momento que nós podemos destacar algum problema ou trocar ideias para melhorar o nível de qualidade dos produtoseu acho que o contato pessoal é muito importante. Porque você consegue transmitir nem tanto o problema como também o problema que o problema te causa.

Você acha que o transporte das suas mercadorias são feitos com cuidado?

No nosso caso sim, porque nos temos já todo um material próprio para transporte, as peças são acomodadas, nós que mandamos e como o transporte é feito com uma frequência grande, nunca são quantidades muito volumosas, então da para se trabalhar bem.

Como os transportes são realizados?

Você esta falando a forma como a mercadoria vai para a loja?

Isso exatamente.

A tá, nos transportamos com carros tipo perua, Doblo, que tem espaço satisfatório e como as lojas são localizadas dentro de shoppings, cada um tem sistema de recebimento dentro da área de docas, tem loja que só pode receber antes do shopping abrir, outras depois que o shopping fecha, né, outras permite você transportar determinados números de volumes manualmente durante o dia todo. Então tudo isso é mapeado e quando se sai para fazer uma entrega tudo isso é levado em consideração.

Então em que período do dia que isso é realizado depende de cada shopping e de cada loja?

Isso, depende de cada shopping....mas não de loja e sem da estrutura do shopping e da área de segurança.

E com que frequência essa mercadoria é envia para a loja?

Bom nos temos remessas semanais dependendo da necessidade ate duas vezes por semana essas mercadorias vão para a loja, sempre ficando atento ao horário que é permitido.

Você trabalha com roupas em comodato?

Não, nós não trabalhamos com roupa em comodado.

Porque vocês não trabalham? Algum motivo específico?

Hum...eu acho que o comodato ele já é por si só um incerteza, nós procuramos trabalhar com aquilo nos realmente acreditamos e nos empenhamos para fazer resultado.

Sua loja perde tempo quando precisa procurar alguma peça no estoque?

Eu diria que não, porque eu já falei que nosso estoque é nossa área de vendas, e mesmo no centro de distribuição a mercadoria não para, então é como se fosse um Just in time.

Sr. Sergio, para encerrarmos nossa entrevista eu gostaria que o Sr. respondesse rapidamente algumas questões relacionadas a pratica logística e o que ela adiciona valor para sua empresa

APÊNDICE C2 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E2

Transcrição entrevista: E2 realizada em 17/03/2014

Rose, quando você pensa em adicionar valor para seu consumidor, vender mais barato, ter fidelidade, ter o consumidor satisfeito, quais são os fatores que você acha mais importante para conquistar o consumidor?

Eu acho que seria preço, né? preço baixo, qualidade e(pensando).... acho que oferecer mais opções de peças para o cliente, para nós é importante.

Uma variedade de produto?

Isso, uma variedade de produto.

E em uma ordem de importância como você relacionaria esses fatores?

Eu acho que nessa ordem mesmo que eu falei: preço baixo, qualidade e variedade. Porque sempre.....na verdade eu fiz uma pesquisa com nossos vendedores e eles começam sempre por aqui, as pessoas olham que tem qualidade e levam mais uma peça, porque acham que os preços estão compatíveis com a qualidade que estamos vendendo.

Em relação ao seus fornecedores, quais são os fatores mais importantes para sua loja?

Para minha loja? É pontualidade na entrega do produto, e qualidade.

Em uma ordem de importância desses fatores dos fornecedores?

Exatamente esses, pontualidade e qualidade.

Para você, qual a importância da qualidade do produto e da pontualidade da entrega?

Eu acho que a pontualidade da entrega faz com que a loja não fique desabastecida, e agora a qualidade agente pode lhe dar com isso, porque dependendo do preço agente coloca uma faixa de preço mais baixo e você consegue vende-la. Agora se você não tem produto na loja como faz? Não tem jeito ne? Tem que ter pontualidade, tem que ter entrega.

Você acha que existe um casamento entre o fator desejado para sua empresa com as fatores realizados pelo fornecedores? Um casamente entre o que você gostaria e o que eles entregam?

Eu acho que tem que ter sim, porque eu deixo bem claro para meus fornecedores o que a loja espera deles, porque não adianta nada ter esse desencontro. Por exemplo, quando agente esta em uma mesa de negociação, o que agente busca? O melhor produto daquelas faixas de preço, quer dizer o valor percebido que estar naquelas faixas de preço. Então ele se esforça muito para vender um produto bom, com valor percebido bom, com um custo também bom. Existe esse casamento sim.

E não sua opinião qual o significado de adicionar valor para o consumidor? Como que a sua loja faz isso?

Acho que isso é exatamente sobre esse valor percebido que você está perguntando. Né? De você ter uma peça com valor percebido maior do que ela vale. Então o que eu acho que é muito legal, você fazer esse exercício com o fornecedor. De você buscar produtos que estão em oferta. Produtos que estão na..na...nas tecelagens, ate produtos que existem parados nas tecelagens com boa qualidade que você possa cria um produto com custo baixo.

E como o fornecedor pode agregar valor para sua loja?

Então, é exatamente isso, ele agrega valor para minha loja, entendendo minha loja. Quanto mais ele entender meu negocio, mais ele vai agregar valor, entendeu? Se eu busco um produto, com uma determinada faixa de preço e com uma tendência de moda eu vou entregar isso para ele, então ele vai buscar ofertar aquilo que eu estou pedindo. Ele tem que ter um entendimento muito grande no que eu estou pedindo para ele, ai sim ele consegue desenvolver aquilo que eu estou procurando para a minha loja.

Você acha que a logística pode ajudar a adicionar valor?

Com certeza, porque não adianta nada você colocar o produto errado em uma praça errada, então assim.... ou um produto que aquela praça não consome. Então a logística é muito importante. Porque voce coloca um produto, por exemplo, na faixa de preço alto para uma praça que consome por exemplo, ...classe D e C, tem que haver um casamento. A logística tem que acompanhar desde o nascimento do produto. Esse produto vai já para esse canal de venda, entendeu? É assim que agente trabalha.

Em caso de reclamação dos consumidores, qual é o comportamento da sua loja, tanto em relação com seu fornecedor quanto em relação seu consumidor?

Olha toda reclamação do meu consumidor, eu levo para meu fornecedor. Porque o que agente espera? O que agente almeja? Que tenha cada vez mais um número menor de reclamações. Seja fundada ou não essa reclamação, agente estuda essa reclamação. Porque as vezes tem um fundo de verdade. Porque reclamou? As vezes o consumidor não consegue apontar realmente, mas agente através da peça, você começa a analisar que o que ele está falando né, tem alguma falha no processo produtivo. Então agente busca a solução sim.

E como você resolve isso junto ao seu cliente?

Com meu cliente eu trago a peça aqui e quando é infundada eu respondo para ele através uma análise técnica. Nos temos um departamento de analise técnica, que por exemplo a peça rasgou, eu estava andando de cavalo por exemplo teve um exemplo esses dias, ele estava andando de cavalo e ele caiu, né, e a peça como tinha produtos químicos que desgasta a peça ai ele falou que rasgou com facilidade. Não é que rasgou com facilidade é que ouve um atrito muito grande na peça, e algodão rasga mesmo,

...ai ... o que agente fez para ele não ficar sem a peça, agente colocou um pet, que seria um tipo de remendo, que agente usa muito nas calças, e customizei a calça para ele. E ele ficou feliz e ficou com a calça. Entendeu?

Qual a importância dos seus fornecedores na renovação de coleção? Você já teve algum problema com eles?

Não...problemas com fornecedores, agente sempre tem, certo? Mas assim, cada coleção agente analisa o comportamento do fornecedor. Por exemplo: lead time de entrega, como a peça foi aceita no nosso ponto de venda, se ela teve um giro rápido ou não, se ela realmente ..aquilo que agente colocou com um determinado custo, se eles absorveram ou não, eu tive que abaixar a faixa de preço ou não? E isso é analisado e agente passa isso para os fornecedores. Agente fala assim: olha a sua coleção que foi feita no passado não ficou legal por causa dissoporque eu tive que abaixar muito a faixa de preço, eu não consegui marcação nas suas peças, ou voltaram muito com reclamações de clientes, então agente sempre analisa o fornecedor porque na próxima coleção agente faz o que? Diminui a quantidade de produto que agente vai desenvolver com ele.

Mas eles são importantes na renovação de coleções?

Sim com certeza. Sempre ...sempre...agente renova coleção com os fornecedores que agente tem parceria. Entendeu? Por isso que eu falo: eles saberem qual é a nossa visão é muito importante, porque? Quanto mais você troca de fornecedor, mais você perde em agilidade, porque ele não conhece seu negocio e você perde em qualidade, entendeu? Ai nesse caso o custo da peça ele por exemplo, quando agente começa uma negociação eu so pego produto para entrar na coleção se ele tiver preço bom, se ele não tiver marcando ele nem entra. E isso também é passado para o fornecedor. Então quanto mais ele conhecer meu negócio, mais ele é ágil e maior a qualidade dele, entendeu? Então eu não tenho esse negócio de troca troca, o que eu tenho é oportunidades, assim sempre tem produtos que agente chama de oportunidade que é um produto diferenciado que quando algum fornecedor entra aqui na empresa, nos traz. Entendeu?

A sua loja trabalha com fast fashion? Qual a importância dele?

Trabalha !!!! na verdade o fast fashion, faz que seja o chamariz, ele chama o cliente para entrar dentro da loja e a gente faz isso sim, né, !! agente coloca essas minis coleções tá. São mini coleções que entram com lead time bem menor que o normal que a gente trabalha.

A loja trabalha com cadeia verticalizada? Se ela é dona tanto da confecção, como da logística?

Não, as lojas por exemplo assim, existe o planejamento e é ele que faz, junto com os nossos supervisores ele faz as compras e depois eles fazem a logística. Então a loja recebe aquilo que foi comprado pelo supervisor que envolve os gerentes e tal e

existe aqui tanto a parte de planejamento que faz as compras como também a parte da logística que faz a distribuição. Então eu só distribuo para aquela loja se eu comprei.

Ok, mas a M. officcer é dona da confecção?

Não, não é dona da confecção. Aqui na M. officcer tudo é terceirizado.

Então a logística também é terceirizada?

Sim a logística também é terceirizada.

Na sua loja ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores?

Sim, as vezes quando a cobertura está muito baixa eu já coloquei um produto, já coloquei um pedido e eles pedem para reduzir. Ai agente volta com o fornecedor e verifica em que fase está o produto né, e se tem condições ainda de reduzir. Ou até em transforma-lo em outro produto.

Você acha que isso pode ser um motivo para o consumidor não voltar na loja? você ter muito estoque, não repor pedido e o cliente volta na loja e esta com o mesmo produto lá dentro.

Sim com certeza, se ele vai na loja e tem sempre o mesmo produto ele não volta.

O que a loja faz para atrair os consumidores? Costuma investir na manutenção desses consumidores?

Então, essa pergunta ai, Investir na manutenção dos consumidores eu não entendi direto.....

O que a sua loja faz para trair os consumidores? Ela investe em promoção?

Atá.....sim... ela investe em promoção, troca de coleção, coloca essas mini coleções para chamar os cliente que tem produto novo na loja.

Os estoques de roupa que vocês colocam em promoção são suficientes? Ou é só para mandar embora aquela peça que esta antiga? Ou a promoção sempre tem de forma constante? Independe se a peça é nova ou antiga.

É o seguinte, essa promoção é sempre no final de coleção, porque? Porque você tem quebra de grade, que é o fator limitador para você ter uma boa venda, e o que acontece, geralmente agente faz remanejamento dessas peças, tá !!! por exemplo, se eu tenho um pouquinho em cada loja, agente recolhe todas essas peças e coloca num grupo de lojas quevamos dizer..... Abaixo daquilo que está vendendo. Porque a gente tem grupo de lojatem 3 grupo de lojas, 1,2,e 3, então por exemplo se todas essas peças que sobraram é do grupo 2, a gente coloca no grupo 3 e faz umanão como liquidação, mas sim com uma faixa de preço bem menor e ele tem uma saída bem melhor. Então agente recolhe todas essas peças.

É comum em época de promoção sua loja transferir peças mais caras para as araras da sessão de achados não ficarem vazias?

Sim, mas também, é aquilo que eu te falei, eles mudam de grupo. Para nossas lojas, como nós temos esses três grupos agente muda de grupo as peças as vezes, porque? O que eu acabei de falar sobre muita peças picadas e você não consegue ... mesmo você colocando em uma arara como com...preços das peças bem mais baixo do que ela era antes, você não consegue vender, porque você não tem a grade, então quando você troca de grupo, você consegue vender com mais facilidade.

Mas esses produtos que estou falando são produtos de dentro da própria loja. Então você transfere produtos de peças mais caras para as araras da sessão de promoção não ficarem vazias, então por exemplo, você tem uma peça em promoção e acabou, você pega uma peça mais cara de linha e passa para essa arara para ela não ficar vazia?

Sim, se ela não estiver vendendo sim, caso contrário a loja na entra em liquidação.

Você acha que a vitrine da loja permite que o consumidor visualize a peça em seu guarda roupa?

Permite. Os looks.....permite sim.

Do jeito que ela é montada?

Sim do jeito que ela é montada, com bolsa sapato, cinto, blusa ...você montando o look, a pessoa entra para comprar não só uma peça que ela gostou mas acaba comprando o look, o look que chama a atenção.

Na sua opinião Rose, qual a importância da logística na formação do estoque da sua loja? Você acha que o seu estoque é dosado de forma inteligente?

Sim, exatamente, porque se não você acaba compor exemplo.....é..... com a sua compra futura, se você não doas adequadamente você não consegue fazer compra futura.

E a importância da logística para a formação desse estoque?

Ela tem que estar bem alinhada com cada loja, então ela precisa acompanhar o giro do produto. Se o giro do produto estiver muito alto, e precisa tirar daquele grupo de loja e colocar em outro, entendeu? Ou então tomar uma ação comercial que seria fazer uma promoção, mas ela tem que tirar o produto da prateleira, não pode ficar com produto na prateleira, porque senão não me abre novas , entendeu?

A sua loja costuma mover peças que não vendem de uma loja para outra unidade onde o produto teve uma boa saída?

Sim, com certeza, como expliquei na questão acima.

As pelas com defeito como são tratadas? Como entra a logistica nessa relação de devolução?

Bom, agente move para nosso centro logístico, e lá é feito geralmente bazares que a gente vende bem mais baixo, as vezes a preço de custo.

E esses bazares é apenas para funcionários ou aberto ao público?

Aberto ao público.

Voce considera sua área de estocagem ou armazenagem suficiente?

Hoje ela está suficiente porque ela é terceirizada, entende? Na verdade eu exijo do meu tercerizador a área que eu necessito tá.

As embalagens dos produtos na armazenagem geralmente são deterioradas?

Não, eu sempre estou lá no centro logístico e eu percebo que as peças são bem embaladas, mesmo porque a gente tem como exigir, tá. Agente ...se a gente for no centro logístico e ver que alguma coisa está desalinha com aquilo que eu contratei, eu reclamo.

O carregamento e o descarregamento das mercadorias no armazém também é feito de forma adequadas?

Sim, e o que é interessante e é o que eu falo, você fazer visitas periódicas né, faz com que você minimiza os erros, porque as vezes as pessoas não erram porque elas querem e sim por falta de informação. Esse tipo de produto, não pode ser carregado e descarregado dessa maneira, entendeu. Então a gente vai estar sempre fazendo o que? A troca de know how, com o nosso tercerizador que é nosso centro logístico.

Vai dando feedback no que não está legal?

Sim exatamente.

Os contatos com seus fornecedores ou mesmo com seus consumidores por meio de telefone e internet são suficientes?

Elas fazem ...disparam ...bastante e-mails, e tem também o facebook, que nós fazemos troca de produtos, nós informamos nossos clientes né. Para eles verem que tem novidade. Esse facebook da M. officer, ele é bem visitado. Eles trocam bastante informações lá. Nós também temos o cadastro dos nossos clientes que toda e qualquer promoção ou qualquer ação comercial que nós vamos fazer, agente dispara email para eles, por exemplo, é aniversariante, ...quem fizer aniversario esse mês terá desconto de 10%, então todas as ações comerciais agente dispara os e-mails para os nossos clientes ..e os fornecedores, o que você está me perguntando?

Como são feitos os contatos com seus fornecedores?

Com nossos fornecedores, agente troca muito e-mails, mesmo quando ele tem novidade de produto ele manda email para nós com foto anexada, com todas as características técnicas do produto, então a gente tem uma troca de know how muito grande com isso ai ...

O transporte, quando vai do CD para suas lojas, você acha que transporte dessas peças são feitos com cuidado?

Também é nosso terceirizado, também exige esse cuidado então a escolha desse tercerizador agente também levou em conta isso, né? Que tenha Agente já escolher esse terceirizado para fazer esse transporte que tenha acostumado com cargas pequenas entendeu? Que ele tenha flexibilidade em lidar com esse pacote que são frágeis, então a gente toma cuidado com isso, em escolher essa pessoa que faz esse transporte dessas peças

Então como esses transportes são realizados?

Todas as vezes que eles rodam na noite anterior, eles chamam de picking, para fazer o que tem de pedido. Ai eles pegam fazem todos as separações, mandam para cada loja, embalam.... e ai eles despacham por essa transportadora, entendeu?

Por caminhões?

Sim por caminhões.

Com que frequência as lojas são abastecidas?

Depende muito, porque depende de como elas estão vendendo. Entendeu? Se ela está vendendo muito você tem que fazer reposição, né.....se eu rodei a reposição dela e vi que está vendendo muito determinado produto eu não posso deixar falta, então tenho que repor imediatamente. E como agente tem coleta todos os dias, essa empresa vem todos os dias , então a gente vai repondo para todas essas lojas. O fator limitador é a distância né. Lojas que estão ...por exemplo no nordeste demora muito mais do que abastecer uma loja aqui em São Paulo, né. Porque praticamente ..se você precisar no outro dia você tem a peça.

E tem algum período do dia específico do dia que é feito essa reposição?

Olha...depende se a loja está em shopping, depende de todas as normas de cada shopping, então tem horário, tem dias ...e nós temos que respeitar isso né?

Você trabalha com roupa em comodato?

Sim,

E porquê?

Eu só trabalho em comodato com uma condição: quando o produto esta fora de especificação. O que eu comprei, né, não veio de acordo com as especificações. Então

eu faço um comodato com meu fornecedor, eu falo assim: ...ate para não prejudica-lo. Porque se você fala em parceria, você tem que ser realmente parceiro. Agora eu não possose eu faço um cancelamento de produto, onera muito o fornecedor, concorda? Então eu dou a chance para ele de fazer um comodato. Eu falo: o que vender, eu pago as peças e o que não vender eu recolho da minha loja e te devolvo. É assim que agente faz.

E issoesse ...se vender ou não vender você deixa um prazo determinado?

Sim, 90 dias, prazo noventa dias no máximo.

Você acha que o comodato pode melhorar o lucro?

Eu não acho. No meu caso não, entendeu?

E com essas peças em comodato que você pega, você não tem problema de espaço dentro da loja?

Não, eu não tenho porquê? Ela já deveria ter entrado entendeu?

Então só para agente terminar, a sua loja ela perde tempo procurando peças no estoque? O estoque muito cheio?

Sim.... ai que está, na cobertura agente uma preocupação muito grande na cobertura do produto, se a cobertura esta alta eles perdem tempo em procurar e sim e eles acabam perdendo venda. Você concorda? Agora agente mantem uma cobertura aceitável, viável ali da loja, para ela poder ser ajudar, porque se não ao invés de ajudar e estou prejudicando. Não é?

APÊNDICE C3 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E3

Transcrição entrevista: E3 realizada em 23/04/2014

Na sua loja quando você pensa em adicionar valor para o consumidor, (vender mais produto, ter fidelidade dos consumidores, ter consumidores satisfeitos), quais são os fatores que você acha mais importantes para conquistar o consumidor?

Hum(pensando)..... no caso do meu produto, além do preço eu acho que é disponibilidade, evitar a ruptura, ter disponível para o cliente o que ele busca.

Se a gente fosse colocar esse fatores numa ordem de importância, como você colocaria eles?

Eu colocaria a qualidade que é o mais obvio, preço, a disponibilidadeque no meu ver pode ser a velocidade de entrega para não faltar produto na loja.

Com relação ao seu fornecedor, quais são os fatores mais importantes para sua loja e porque? O que você mais espera do seu fornecedor?

O que eu mais espero do meu fornecedor é Qualidade e agilidade no atendimento.

E em uma ordem de importância, quais são os fatores exigidos para seu fornecedor? Quais deles você coloca em uma ordem?

A qualidade em primeiro lugar. E depois colocaria a agilidade. Acho que entraria outro fator que seria a flexibilidade, né, seja ela de produção ou de entrega. Então geralmente gera uma demanda inesperada, e você precisa que seja flexível para atender aquela demanda, então preciso que meu fornecedor fuja aquela fila padrão que ele tem. Então ele tem um lead time de 45 dias, pô mas surgiu uma demanda e eu preciso que você fuja isso, e me faça em 15 dias entendeu?

E ele faz isso?

Alguns fazem outros não, a Coteminas que é meu fornecedor principal não faz, eles são extremamente engessados. Uma indústria extremamente gigantesca e é bem complicado.

Quando você fala de qualidade, agilidade e flexibilidade, comenta para mim a importância deles e porque na sua empresa.

A primeira importância da qualidade é poder receber o produto no CD, né. Porque a partir do momento que ele não é aprovado nesse recebimento, gera uma demanda de devolução que o produto vai ter que ser retrabalhando e isso vai gerar um atraso e aí eu vou prejudicar a disponibilidade do produto em loja. A agilidade é de você ter agilidade de entrega dele para poder disparar isso o mais rápido possível para a loja também e ter uma resposta rápida em relação a demanda e a flexibilidade e mesma coisa, né, você conseguir furar prazos e em alguns casos ter a flexibilidade de cancelar um pedido ou postergar um pedido(entrou gente na salaentrevista interrompida)

retomando) então a agilidade é receber rápido mesmo, ou seja agilidade no sentido da palavra e a flexibilidade de você desenvolver um produto diferenciado, de poder postergar uma carteira em função de excesso de estoque ou antecipar por falta de estoque.

Na sua opinião você acha que existe um casamento entre os fatores desejados pela sua loja com os fatores realizados pelo seu fornecedor?

Se existe hoje?

Sim hoje!

Muito pouco, principalmente em flexibilidade e agilidade. Na qualidade, ok !! mas como a gente fala também de uma mercado de banho, que é um mercado de comodite, diferente de uma mercado de moda que você agrega valor ao produto. Então se você analisar o quilo do algodão que é vendido em confecção e o quilo do algodão que é vendido em cama e banho, a diferença é absurda. Então na confecção você consegue agregar muito mais valor, então como banho trata-se de comodite, a indústria ainda tem muita força, e ainda dita muita coisa. Só que isso não é o que acontece quando você vê o consumidor....assim....a confecção a gente vê muitas empresas grades quebrarem ou ate diminuïrem o tamanho pra trabalhar naquela customização em massa. Então eu preciso customizar mais o produto agregar mais valor ao produto e me diferenciar no serviço. No banho isso não acontece, acontece muito pouco. As principais indústrias são volume, então eu tenho umas instalações gigantescas e eu preciso colocar um volume para rodar e então eu não consigo ser flexível e eu não consigo ter agilidade porque eu tenho programação de vários outros cliente e tudo tem que entrar numa fila com padrão, padrão e padrão.....

Na sua opinião, qual o significado de adicionar valor para o consumidor? Como sua empresa faz isso? E como você acha que a logística pode auxiliar?

Eu acho que adicionar o valor, entra tudo aquilo que a gente já falou: da qualidade, agilidade, disponibilidade e principalmente o produto diferenciado da concorrente. Então a nossa empresa investe bastante em desenvolvimento de estilo que é nosso grande diferencial.

O design das peças são feito por vocês? Tanto a parte de estampa?

Sim, sim ...tudo desenvolvimento nosso.

E como você acha que a logística pode auxiliar a adicionar valor para o consumidor?

Ela deve ser competitiva, né. Então assim.... tem um viés ai, que ao mesmo tempo que a logística precisa ser competitiva e estar sempre reduzindo custo para você estar oferecendo um produto competitivo, você as vezes perde, porque(pensando) vou te dar um exemplo, você tem uma loja que tem uma demanda de X peças, mas ainda não

conseguiu formar carga. Ai você fica naquele viés: eu vou exceder o meu custo de envio por enviar uma carga incompleta para a loja para poder ter o produto disponível para o cliente, ou eu vou esperar formar uma carga que eu vou ter meu custo otimizado em logística, mas ao mesmo tempo eu vou ter indisponibilidade do produto em loja. Então eu acho que o agregar valor ao produto através da logística, é pensar sempre no consumidor, é claro que você tem que pensar no custo logístico, você precisa atrelar esse custo logístico a perda de venda que você pode ter. tem que por na balança, que muitas empresas não fazem isso.

E geralmente quem ganha a balança? A loja ficar sem o produto ou manda a carga pela metade?

Mandar a carga pela metade, com certeza.

Prefere pagar mais caro no frete do que não faltar na loja?

Exatamente. Porque se você perde uma venda você perde o cliente. Então um cliente poderia se tornar fiel a marca ele vai comprar em outro lugar e ser fiel a outra marca.

Como o fornecedor pode agregar valor para a sua loja?

Tendo flexibilidade no desenvolvimento, então trabalhar com desenvolvimento diferenciado, que é a customização em massa. Sair do padrão. Você deixar de ser um produtor e passar a ser um prestador de serviço. Então quando eu ofereço uma toalha de banho, eu estou oferecendo um serviço, eu tenho uma equipe de desenvolvimento. Hoje a empresa tem uma equipe de estilo gigantesca e você olha a industria de banho tem 1 pessoa de desenvolvimento que coloca qualquer coisa e vai que vai ... então é a industria ditando muito o mercado.

Em caso de reclamação dos consumidores, qual a o comportamento da Riachuelo, tanto em relação ao cliente que reclamou quanto em relação ao fornecedor?

Bom, quando reclamação em relação a qualidade o produto é trocado imediatamente então a empresa tem o SAC, atendimento ao consumidor o próprio supervisor ou gerente da loja tem autonomia para entrar em contato conosco caso tenha algum tipo de defeito em alguma peça e a gente autoriza a devolução e com o fornecedor a mesma coisa, se a gente receber algum lote defeituoso, a gente devolve o lote e é abatido esse valor em duplicata

Qual a importância dos fornecedor na renovação de coleção? Você já teve problema com algum deles?

Importância máxima, para você desenvolver um produto, você precisa desenvolver uma amostra, aprovar um produto novo e criar do nada, então mais uma vez preciso sair do nada ...e as especificações técnicas mudam a coloração muda o desenho muda, eu preciso que ele compre a ideia, se não a coleção não muda e eu vou precisar virar sempre refém da coleção dele.

E você já teve problema com fornecedor em relação a isso?

Já sim, já tivemos problemas com fornecedor e isso é frequente eu diria.

Vocês trabalham com o fast fashion? Qual a importância dele?

Não nãoa gente não trabalha com fast fashion, estou mais para confecção da moda.

A empresa trabalha de forma verticalizada, isso é, a empresa é dona da confecção e também da parte logística?

Sim, tudo verticalizado, nada terceirizado.

Na sua loja ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores?

Sim, então eu tenho estoque de coleções passadas e eu preciso comprar menos para poder desovar esse meu estoque para poder desovar..

E isso é um motivo para o cliente não voltar na loja?

Sim, claro, ele vai na loja e encontra sempre o mesmo produto. Aquela cara de saldo, muita ponta. Com certeza.

Como a empresa faz atrair o consumidor, como ela investe na manutenção do consumidor? Faz alguma promoção?

Sim, nós fazemos muita promoção, coleções com estilistas, campanha na Tv, campanha com nosso cartão de fidelidade, faz todo tipo de ação.

Quando você fala que faz promoção, vocês tem um estoque exclusivo para fazer essas promoções? Ou a promoção é sempre relacionada a peças antigas?

Existe a remarcação, que ai são estoques antigos que a gente precisa eliminar, e ai é feito sempre uma baixa de preço para desovar o estoque. E existem outras promoções que o estoque é comprado específico para a promoção, então, por exemplo: vai entrar uma promoção dos dias das mães, promoção de roupão, então a gente idealiza uma promoção no mês X e a gente já forma um estoque prevendo uma demanda maior.

E esse estoque das peças em promoção são suficiente?

Sim, mas varia muito as vezes a gente subestima o poder da ação e o estoque acaba.

É comum em época de promoção sua loja transferir peças mais caras para as araras de achados para elas não ficarem vazias?

Hum....não.....fica o buraco vazio, a prioridade é sempre o bonito, a parede que esta com a coleção nova na realidade essas peças de pro moção ficam ate escondidas em lojas. O ideal é sempre você mostrar a cara da coleção nova, então o que é queima esta sempre mais para o fundo da loja. Então acabou, retira o equipamento e deixa vazia.

Você acha que a vitrine da loja permite que o cliente visualize a peça no seu guarda roupa?

Sim, acho que sim.

Qual a importância da logística na formação do estoque da sua loja?

Importância máxima também, quando a gente fala em formar o estoque a gente tem uma venda acima da demanda média, da demanda normal a gente precisa formar um estoque para suprir aquele pico de vendas, né! Então a logística que precisa fazer isso tudo né, da frequência.....então eu vou aumentar a frequência de abastecimento, diminuir a frequência de abastecimento, aumentar a profundidade, aumentar a minha frota de caminhões para aquele período.

E você acha que o estoque é dosado de forma inteligente?

Sim, a gente tem muitos controles para avaliar a eficiência de estoque né. Então a gente sempre faz acompanhamento de estoque sobre a venda, e a gente não costuma ter problemas relacionados a isso, quando a gente tem campanhas que precisa formar um estoque para uma ação específica a gente faz esse acompanhamento e tudo ocorre dentro do esperado.

A empresa costuma mover peças que vendem de uma determinada unidade para outra onde o produto teve uma melhor saída?

Sim, não é comum, mas é feito. Direto de filial para filial.

Quando vocês tem peças com defeito na loja como elas são tratadas? E como a logística entra nessa relação?

Depende, quando eu tenho por exemplo defeito de uma toalha, aconteceu em Manaus, aí não vai envolver a logística, porque aí o custo sai 10x mais que o custo. Então aí a loja dá baixa como defeito e isso passa pela parte da auditoria aí a logística nem entra.

Mas e a toalha fica lá na loja até a auditoria ver e dar baixa?

Existem alguns casos que a peça entra como doação. Ou a loja faz a doação ou quando a loja recebe alguma mercadoria, essa peça volta para o Cd pelo mesmo caminhão. Como frete reverso. Mas é muito pouco. Não ser em casos em que a mercadoria é muito cara, por exemplo o tapete que custa mil reais, e aí vai para o Cd e depois mandamos para o fornecedor dar uma analisada.

A área de estocagem da sua empresa é feita em CD's espalhados de que forma?

São 3 CD's espalhados pelo Brasil, sendo um em São Paulo, para atender a região Sul e Sudeste e um pouco do Centro Oeste, um natal para atender Norte e Nordeste e um em Manaus para atender somente a região de Manaus.

E você acha que essa área de armazenagem desses Cd's são suficientes?

São, e quando não são, eles são ampliados. Pois a empresa vem em um ritmo muito grande ampliação. Quando eu entrei aqui em 2009 a empresa tinha 104 lojas já dobrou de tamanho e teve uma expansão tanto nos Cd de Guarulhos, como no de Natal como no de Manaus. Então a empresa está sempre sempre se atualizando.

As embalagens dentro dos armazéns elas são deterioradas?

Não, as embalagens estão sempre intactas muito bem armazenadas.

O carregamento e o descarregamento dessas mercadorias são adequados? São boas?

São, são sim. Eu já acompanhei muitos recebimentos já.

O contato com os fornecedores ou mesmo com consumidores que você faz por meio de internet e telefone são suficientes?

A internet e os telefones são os mais utilizados. Mas já tiveram alguns casos que eu precisei visitar fabricas, em fim, me deslocar até lá para resolver algum tipo de problemas.

Você acha que os transporte dos Cd's para as lojas eles são feitos com cuidado?

Sim totalmente. Tudo feito com frota própria.

Como esses transportes são realizados? Caminhão? Vans? E com que frequência?

100% caminhões. A frequência varia muito de loja para loja. Então tem loja que recebe 2x por semana, tem loja que recebe todo dia. Por exemplo a loja de Manaus recebe mercadoria todos os dias. Então tem um CD lá que abastece 5 lojas e elas ficam próximas ao CD, então todo dia tem envio. Agora em São Paulo varia muito, e aí varia porque você pode fazer o carregamento de manhã e fazer a expedição de tarde ou você pode fazer o carregamento de tarde e deixar para expedir no dia seguinte. Então não é uma coisa fixa. Todo dia de manhã tem expedição, ou todo dia de tarde.

E o período de entre dessas mercadorias?

Quase que diariamente, com horários variados, geralmente é tarde.

Você trabalha com roupa em comodato?

Não, não trabalho.

Quando a loja precisa procurar alguma no estoque, você acha que eles perdem muito tempo para procurar essas peças?

Olha, deve existir algum caso que sim, mas de maneira geral os estoques são bem organizados por departamento por produto ... então é muito difícil.

APÊNDICE C4 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E4

Transcrição entrevista: E4 realizada em 26/05/2014

Mario, Na sua loja, quando se pensa em adicionar valor ao consumidor (vender mais produtos, ter a fidelidade dos consumidores, ter os consumidores satisfeitos) quais são os fatores que você acha mais importante para conquistar o consumidor? Por que?

Bem Ricardo eu acho que dentro desse parâmetro, eu acho que a gente pode enquadrar preço, qualidade, atendimento, a concepção de moda que eu acho que nesse mercado nós temos rápida mudança, então acredito nesse fatores como sendo primordiais para a gente conseguir atingir nosso consumidor final.

Se a gente fosse pensar em uma ordem de importância, desses fatores principais, como seria essa ordem? Por que?

Eu acredito que o primeiro ponto é preço, acho que é primordial ter preço competitivo dentro do mercado, você tem que estar sempre atualizado e se alinhando como o mercado está trabalhando que tem uma concorrência muito forte, qualidade porque você tem sempre que trabalhar com qualidade, se você não tiver qualidade o cliente não volta, não tem mais esse cliente para uma nova compra e um novo atendimento, o atendimento como um todo porque muitas vezes o fator primordial é o atendimento diferenciado que você consegue fazer com o cliente leve a compra com um bom atendimento e eu acredito que são esses os pontos primordiais.

Em relação ao seu fornecedor quais seriam os fatores mais importantes que você colocaria para a loja?

O fornecedor a gente tem que ter um bom canal ne? A questão de entrega a questão de prazo assim é ...eles tem que estar bem pontuais, a gente tem essa concepção de fast fashion em mudar a moda muito rápido, a gente tem que ter essa agilidade e essa flexibilidade também do fornecedor para que ele consiga nos atender o mais rápido possível e dentro dos prazos para a gente ter esse produto mais rápido para nosso cliente.

E em uma ordem de importância, quais seriam os fatores principais exigidos dos seus fornecedores para sua loja?

Acho que o primordial é prazo mesmo no primeiro e no segundo a entrega como um modo geral sempre atendendo um pedido por inteiro não dando quebra não me entregando parte desse pedido e a questão da flexibilidade também.

Quando você fala em flexibilidade você está falando em relação a produção ou entrega?

Acho que os 2, acho que se enquadra os dois mesmo. Pode um determinado produto ser mudado ao longo do processo dele e também a entrega que a gente pode querer mudar uma carteira, antecipar ou prorrogar mesmo devido a problemas de venda do mercado, em fim.

E numa forma geral você acha que existe um casamento dos fatores desejados para sua loja com os fatores realizados pelos fornecedores?

Tem que existir esse casamento né ricardo, tem que existir. Caso contrário você não consegue ter o produto no seu ponto final e se não tiver esse casamento eu acho que as coisas acabam não acontecendo que é a venda.

Na sua opinião qual o significado de adicionar valor para o cliente? E como sua loja faz isso? Você acha que a logística de alguma forma pode auxiliar a adicionar valor para o consumidor?

Eu com certeza eu acredito muito nisso, a questão desse fast fashion que eu volto a dizer e toco muito que é essa troca de moda rápida, novos produtos sendo lançados, a gente tem essa mudança, essa logística reversa ou até mesmo a logística de entrega e de suprimentos ter muito bem alinhada e ser fator determinante para um sucesso nas suas vendas, isso é primordial para que aconteça.

E na sua opinião qual o significado de adicionar valor para o consumidor?

O significado? (Pensando) eu acho que tendo o produto novo né, o produto novo a disposição no ponto certo né, então você acaba adicionando valor com novos produtos, novos preço e tudo e para um atendimento rápido do meu fornecedor, pois ele proporciona que esse produto chegue mais rápido na loja, acredito que seja isso.

E como seu fornecedor pode agregar valor para a sua loja?

Acho que o atendimento, o prazo mesmo ... tendo esses pontos bem alinhados, melhor preço talvez, a entrega da peça sem defeito sem nenhum problema, o produto se você pediu ele vem desse mesmo jeito que você pediu, do jeito que você alinhou com ele, não vem com problema, não vem com uma grade furada, não vem com nada faltando ou ele te entrega o pedido cheio então isso são fatores que agregam muito valor para a loja.

Em caso de reclamação dos consumidores qual o comportamento da sua loja? Tanto em relação ao consumidor quanto em relação ao fornecedor dessa peça com defeito?

Acho que um canal reverso que a gente tem que fazer primeiro tratar o problema do consumidor, a gente tem que atender na melhor forma e entender como esse produto teve algum problema ou não, tem que ter um atendimento de prontidão para sanar o problema do consumidor, uma eficiência com base no atendimento, mandar esse produto de volta para a gente analisar ou se for o caso a troca. Sistemas e a tecnologia auxiliando a gente para ter essa informação o mais rápido possível, se for o caso trocar

os estoques trocar todas as peças se for problema geral ou se for apenas um problema específico.

Qual a importância dos fornecedores na sua renovação de coleção? Você já teve algum problema com eles?

É issoé....extremamente importante com relação a prazo. Prazo eles tem que cumprir, isso é determinando para uma coleção ser renovada, para que esteja na hora e no ponto final que é a loja no determinando momento certo que é entrada da coleção a virada mesmo com a loja toda preparada já tivemos problemas sim, isso é corriqueiro e comum no varejo de um fornecedor não cumprir o prazo e infelizmente essa coleção ser prejudicada ou ser lançada parcialmente, não 100% , isso é comum, mas o fator determinando é prazo, cumprimento de prazo.

Vocês trabalham com fast fashion? Qual a importância deles?

Eu estava tocando nesse assunto do fast fashion até agora pouco né, o fast fashion é a moda do varejo brasileiro a Zara implantou isso muito bem essa troca de coleção rápido, essa moda rápida que troca e traz novidade a todo momento, então, essa novidade é o que chama o cliente para a loja, é o que traz o cliente para a loja novamente, porque se ele vai visita e encontra sempre as mesmas coisas isso acaba sendo um fator desgastante para ele não voltar mesmo porque não encontra novidade.

A sua loja trabalha em cadeia verticalizada? Isto é, a loja é dona tanto da confecção quanto da parte logística?

Na verdade é terceiro né, a a gente terceiriza a parte da logística né, então acaba ficando por conta da empresa essa parte né, e a gente tem contrato com essa empresa que nos atende , e a expectativa que sejam cumpridas nesse atendimento.

Na sua loja ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores? e isso seria um motivo para o consumidor não voltar na loja?

É,.....isso também é comum no varejo, as vezes você aposta em uma determinada coleção em um determinado produto e essa coleção não vingar ou não ter um bom giro e ficar na sua loja e você ter que remarcar isso ou queimando de alguma maneira. Tem a questão de saldos e pontas que acabam sendo fator determinante e acaba dando esse aspecto de coisas antigas que o consumidor não se sente atraído pois acha que é sempre a mesma coisa e isso é realmente acontece com certeza, e determina que você receba novos produtos ou até mesmo nas quantidades já pré estabelecidas anteriormente mas devido a essa não venda a gente acaba tendo que renegociar e ai tem aquela questão da flexibilidade novamente, que é importantíssima.

Como sua loja faz para atrair novos consumidores?

Acho que é comum a gente fazer propaganda, investir em banner's, folder's, as vezes televisão as vezes acontece de você ter um evento forte e de alta elasticidade o mês,

então isso é comum no varejo você usar mais folder mais banner, mais cartazes dentro da loja.

E a sua loja costuma investir na manutenção dos consumidores? Investe em promoções?

Sim, isso é comum investir em promoções, você ter a questão de informar seu cliente, comunica-lo de uma forma informal ou forma, você usa SMS, o rádio a televisão , você promove isso de alguma maneira para tentar atrair o seu cliente novamente para você ter ...para você chamar a novidade que você tem para oferecer.

Você acha que os estoque de roupa em promoção na sua loja são suficientes?

Olha ricardo esse perguntaas vezes a gente tentar prever essa demanda é bem difícil. A gente aposta numa coleção, num determinado produto e ele pode ter uma elasticidade bem além do que você espera e as vezes não ter estoque suficiente para você conseguir atender essa demanda, mas isso num plano e coleção, num planejamento bem feito acho que você consegue minimizar bastante isso.

É comum em época de promoção a sua loja transferir peças mais caras para que as araras na seção de achados e promoções não fiquem vazias?

Esse movimento eu acredito que é comum em loja, porque você tem um visual merchandising para expor, uma coleção que se coordena, e as vezes você tem um determinado equipamento de promoção e ele fica vazio e você não tem reposição e você tem que de uma forma ou outra não deixar sua área vazia, para não ter essa sensação de vazio na loja e ter o que oferecer. Esse movimento acontece sim, não posso garantir que isso é 100% porque posso agregar muito valor e não oferecer a promoção mas isso acontece sim com certeza.

Você acha que vitrine da sua loja permite que o consumidor visualize a peça da sua loja em em seu guarda roupa?

Absoluta certeza em relação a essa colocação, porque o look que a gente monta, que a gente sugere é justamente uma tendência, uma moda que está se formando e que para uma rapaz ou menina que não tem como ter esse guarda roupa montado na sua mente, o look estando disposto na vitrine, permite que ele faça essa compra coordenada e que ele leve esse guarda roupa de um modo geral, e que ele não compre uma determinada peça. Mas até mesmo para montar um look na mente, as vezes ele tem a peça na casa ele olhando aquela vitrine ele consegue já montar e coordenar com o produto que ele tem da marca e que faça o mesmo efeito da vitrine.

Como você enxerga a importância da logística na formação de estoque da sua loja? E se o estoque da sua loja ele é dosado de forma inteligente?

A importância da logística no produto chegar rápido, completo, respeitando a grade que a gente compra, não dando furos, sem defeito que é extremamente importante você ter o

produto bom e pronto para ser vendido e de uma forma inteligente é a cobertura de estoque que você dosa, que você compra para você entrar na sua virada de coleção ou na sua compra fazendo que você não entre tão abastecido ou muito pouco abastecido de uma forma saldável, uma cobertura saldável.

E você acha que o estoque é dosado de forma inteligente?

Sim eu acho que é dosado de forma inteligente, a gente analisa essa cobertura de virada a resultante em estoque e isso é fator determinante para a compra, porque se você está com excesso, você não tem abertura de compra de novos...grandes quantidades de produtos, então você tem que dosar de forma inteligente seu estoque. Se não ele vida seu inimigo,

Mario, a sua loja costuma mover peças que não vendem em determinada loja para outra unidade onde o mesmo produto teve boa saída?

Costuma sim, a gente costuma mexer realmente e fazer essa logística reversa do produto, você acaba mandando ele para outra loja onde ele teve um giro e uma boa aceitação isso é uma questão da logística reversa bem alinhada com seu fornecedor, com a sua logística mesmo na verdade, e você consegue ter giro melhor e até mesmo margem melhor na venda, então isso é uma pratica possível sim e a gente realiza.

Como as peças com defeito são tratadas e como a logística entra nessa relação de devolução?

É a logística reversa né, a loja faz a volta desse produto, devolve ele para fábrica ou para o fornecedor para uma análise e a gente faz a análise desse produto para ver se a cadeia toda a produção toda foi afetada, se é um problema que está interferindo, a gente pode re-negociar preço para uma compra futura, a gente pode tratar esse produto como bazar, uma queima, uma promoção nesse sentido e em último caso até uma questão de doação já foi estudada, já foi praticada a doação peças com muito defeito que acaba sendo utilizada por todos os canais.

A área de estocagem ou armazenagem da sua empresa é própria ou terceirizada?

É terceirizada, a gente tem um CD no caso é terceiro, e fica em um espaço no centro logístico.

E você considera essa área de estocagem suficiente?

Dependendo da demanda que está tendo, a gente pode ter uma demanda maior e renegociar essa área com esse centro logístico e aumentar ou diminuir, para a gente também não ter grandes gastos ou despesas com centros logísticos com relação a área de armazenagem.

As embalagens dos produtos na sua armazenagem são deterioradas?

A gente tenta prever que isso não aconteça, a gente negocia isso com o centro logístico e tenta negociar que isso não aconteça, e está dentro no meu contrato mas se isso acontecer eles são responsáveis para estar agindo e corrigindo essa deterioração das embalagens.

E os carregamentos e os descarregamentos na parte da armazenagem são bons? São feitos como cuidado?

É, a gente tem padrão de qualidade exigido, a gente tem uma série de itens a serem seguidos e a gente pede para que eles sejam atendidos, caso contrário, a gente está sempre renegociando e em contato para que ocorra a adequação e mudanças nos processos para que eles melhor nos atenda.

Mario, o contato com os consumidores e fornecedores por meio de internet e telefonia, eles são suficientes?

Na maioria das vezes sim eles são suficientes e nos atende, mais prático mais rápido e a comunicação acaba não perdendo muito tempo. As vezes a gente faz um contato mais pessoal, num caso extremo, de uma renegociação ou algum caso que necessita de um acompanhamento mais de perto, e em no caso dos consumidores o 0800 nos atende e acaba sanando qualquer tipo de problema ou eventualidade que ocorra.

Você acha que o transporte dos seus produtos são feitos com cuidado?

Novamente a gente tem esse terceiro que nosso parceiro, a gente terceiriza esse serviço e a gente preza por um padrão de qualidade desse terceiro e a gente espera que isso seja atendido e a gente controla para que fique dentro dos padrões, e caso contrário temos que sentar novamente e renegocia e alinha novamente os processos para que esse tipo de problema não ocorra.

Como o transporte dessas mercadorias são realizados? Com que frequência e em que período do dia?

São feitos de forma terrestre geralmente por meio de caminhões, vans dependendo da quantidade de material que está sendo levado. A frequência, isso depende do ponto de venda, chega até a situações diárias em caso de lojas de ruas, no caso de shoppings tem que ser a cada 2 ou 3 dias ou até mesmo semanalmente sempre alinhado com relação aos horários que está sendo realizado esse atendimento. Para cumprir esse prazo de horários pre estabelecido no caso de shoppings, acredito que seja isso.

Sua loja trabalha com roupa em comodato?

Não não ...isso não tem como, porque somos uma marca e a gente preza pela nossa marca e não tem como colocar nada de diferente que seja de comodite para nós.

Pensando no estoque da sua loja, você acha que os funcionários perdem tempo quando vão procurar peças no estoque?

Isso acontece se você não tiver um sistema, uma inteligência por traz, um controle de estoque bem alinhado, uma organização na hora da estocagem das peças na loja, caso contrário você pode ter grande perda de tempo na localização de produtos novos ou na reposição da área de venda realmente.

Bom, acho que é isso Mario, obrigado pela sua atenção

Eu que agradeço e obrigado você pelo convite.

APÊNDICE C5 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E5

Transcrição entrevista: E5 realizada em 16/06/2014

Juliana boa tarde, gostaria de agradecer por me receber e contribuir com meu trabalho concedendo essa entrevista. Para começar na sua loja, quando se pensa em adicionar valor ao consumidor, ou seja, (vender mais produtos, ter a fidelidade dos consumidores, ter os consumidores satisfeitos) quais são os fatores que você acha mais importante para conquistar o consumidor? Por que?

Ricardo fico feliz em saber que de alguma forma irei contribuir com seu trabalho dentro da minha vivência profissional. Respondendo sua pergunta, para adicionar valor para meu consumidor e poder vender mais acho que o segredo é você ter preço atraente, competitivo e claro com produtos de qualidade, né, porque não adiante nada você vender uma camisa barata se na primeira lavagem ela encolhe ou solta botão por exemplo, né, então eu acho que é você equilibrar preço e qualidade. Outra coisa que veio na cabeça agora que nós fazemos é o pós venda, aquela coisa de você ligar para cliente saber se foi tudo bem com o atendimento, avisar a chegada de novas coleções e até mesmo para dar parabéns no dia do seu aniversário, os clientes gostam desse mimo, de ser lembrado, acho que é isso. Eu consegui responder sua pergunta?

Conseguiu sim Juliana, obrigado.

Se a gente fosse pensar em uma ordem de importância, desses fatores principais, como seria essa ordem? Por que?

Os fatores que eu disse agora?

Isso.

Olha Ricardo eu acho que é isso mesmo, você ter preço baixo e oferecer uma qualidade boa nos produtos, foi como eu te disse, né, não dá para você apenas vender barato sem ter uma qualidade boa, porque aí, seu cliente não volta mais na sua loja.

Em relação ao seu fornecedor quais seriam os fatores mais importantes que você colocaria para a loja?

Meus fornecedores? Eu tenho que exigir dos meus fornecedores o que meu cliente exige de mim, né, e para eu poder passar preço baixo para meu cliente, o meu fornecedor tem que passar um preço baixo para mim, e o mesmo acontece com a qualidade né. A gente está sempre em contato com nosso fornecedores, a gente passa para eles o que a gente recebe de críticas e elogios dos clientes, né. Nós temos essa liberdade de estarmos sempre juntos, quase toda semana estou visitando os fornecedores para saber se chegou alguma peça nova ou sugerir alguma coisa nova para produção.

E em uma ordem de importância, quais seriam os fatores principais exigidos dos seus fornecedores para sua loja?

Então Ricardo, com eu disse na questão anterior, a importância é a mesma que meu cliente exige de mim. Se meu cliente quer pagar barato eu tenho que conseguir comprar barato do meu fornecedor e como a qualidade é importantíssima, eu tenho que exigir uma qualidade de boa dele também, na verdade uma coisa está ligada na outra né.

E numa forma geral você acha que existe um casamento dos fatores desejados para sua loja com os fatores realizados pelos fornecedores?

Hum(pensando)..... foi como eu te expliquei né Ricardo, temos que estar sempre em contato com nossos fornecedores e ficar passando de forma constante o que escutamos dos clientes. Não dá para imaginar um relacionamento com fornecedor sem esse casamento que você comentou, todos devem subir os degraus juntos, e um ajudar o outro, é assim que eu vejo, então se não tiver o casamento, o entrosamento de cliente com fornecedor a chance de ter produto final fora do esperando é muito grande e com isso perdemos clientes.

Na sua opinião qual o significado de adicionar valor para o cliente? E como sua loja faz isso? Você acha que a logística de alguma forma pode auxiliar a adicionar valor para o consumidor?

Adicionar valor para o cliente é aquilo que mais desejamos e buscamos todos os dias, que é fazer ou oferecer algo diferente, procuramos sempre fazer com que o cliente queira retornar em nossa loja, seja oferecendo um produto com qualidade, seja com um bom atendimento, seja com designer moderno ... o importante é fazer algo a mais que seu concorrente e com isso quem sai ganhando sempre é o cliente.

E como sua loja faz isso? Você acha que a logística de alguma forma pode auxiliar a adicionar valor para o consumidor?

A sim claro, ... nossa loja sempre busca um atendimento diferenciado, produtos exclusivos, atuais com a mundo da moda, além de dar uma consultoria para o cliente de montagem de look. Sobre a logística, acho que ela pode auxiliar na criação de valor para o consumidor, porque se o produto não chega na minha loja no prazo que é combinado com o fornecedor, fico sem produto ou fico com coleção defasada, então a logística é importante sim !!

E como seu fornecedor pode agregar valor para a sua loja?

(pensando).... meu fornecedor? Bom meu fornecedor por agregar valor para minha loja entregando produtos no prazo combinado, entregando produtos com qualidade. É aquilo que já falamos, sobre o casamento de fatores né, esse alinhamento cria valor sim, tanto ele para mim quando eu para ele.

Em caso de reclamação dos consumidores qual o comportamento da sua loja? Tanto em relação ao consumidor quanto em relação ao fornecedor dessa peça com defeito?

Bom, em primeiro lugar a gente vai verificar a reclamação do cliente, para saber se tem fundamento. Se for algum defeito na peça, manda nosso para nosso departamento de controle de qualidade, e se for constatado que é defeito na peça mesmo ou se não tiver nenhuma aparência de mal uso na roupa, procedemos com a troca da peça para o cliente. Mas muitas vezes o cliente causa danos a peça por mal uso, como por exemplo teve um caso de um cliente que reclamou que a camisa polo que ele comprou com a gente deformou, laceou e rasgou em baixo do braço, era evidente que foi usado por alguém que não caiba dentro dessa polo, mas mesmo nesse casa nós trocamos para não ter confusão e não perder o cliente, mas avisamos para ele que foi mal uso. Geralmente procedemos assim, trocamos para evitar o atrito com o cliente. Sobre o fornecedor, nós encaminhamos a peça com defeito para eles também analisarem, se foi alguma falha na produção, eles vão ver se foi só aquela peça ou se foi o lote e devolvemos a peça para eles e eles geram um credito para nós na próxima compra.

Qual a importância dos fornecedores na sua renovação de coleção? Você já teve algum problema com eles?

Importância? Hum.... bom se eles não fizerem as peças que nós pedimos não sai a coleção, se eles não entregarem as peças no tempo combinado não sai a coleção, se eles não fizer as peças com capricho e com qualidade a coleção fica prejudicada e pode ser que tenha que devolver para fazer de novo e perdemos tempo com isso. Sobre os problemas, nós já tivemos sim e ainda hoje ainda temos um pouco de vez em quando, mas sempre solucionamos da melhor forma possível.

Vocês trabalham com fast fashion? Qual a importância deles?

Hum..... não, trabalhamos com a coleção das 4 estações do ano: primavera, verão, outono e inverno, e ai dentro de cada coleção temos as variações de cores e cortes, mas a coleção é feita para durar os 3 meses que ela se encaixa. Acho que esse fast fashion que você falou se aplica mais aos grandes magazines que tem uma rotatividade muito grande de cada produto.

A sua loja trabalha em cadeia verticalizada? Isto é, a loja é dona tanto da confecção quanto da parte logística?

Nós somos donos da logística em partes assim, a confecção não é nossa, é terceirizada. Temos algumas fabricas que trabalham para a gente, uma faz o jeans a outra camisa, a outra camiseta ...entendeu? a logística é..... o fornecedor entrega para a gente em nossa escritório, em nosso CD e ai nós que fazemos a distribuição para cada loja nossa, entao a logística até nosso deposito é feita pelo fornecedor e a logística feita do nosso centro de distribuição até as lojas são feitas com nossos carros.

Juliana, na sua loja ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores? e isso seria um motivo para o consumidor não voltar na loja?

Redução de pedidohum..... acontece sim, as vezes a gente faz uma programação de compra de uma determinada quantidade de calças, camisa, camisetase a coleção passada não foi muito bem vendida, as vezes pelo próprio mercado de varejo que apresenta uma queda inesperada de venda ou porque nossa coleção não foi muito bem recebidae ai a gente tem que ajustar a quantidade de peças em produção, mas antes de diminuirmos a nova coleção, nós tentamos fazer promoções, bazares das peças antigas para desovar e retornar o investimento em novas peças com mais chance de dar lucro. Você sabe né Ricardo, peça parada é dinheiro parado, e por isso temos que sempre estar movimentando nosso estoque.

E isso seria um motivo para o consumidor não voltar na loja?

Com certeza, se o cliente entra na loja e encontra sempre a mesma coisa, ele não volta!

Como sua loja faz para atrair novos consumidores?

Estamos constantemente fazendo anuncio em revista, radio, redes sociais ...alias, estamos muito presentes nas redes sociais, o facebook tem trazido bastante resultado, pois conseguimos expor nossos produtos, além de direcionar nosso cliente para nosso site, onde ele pode ver toda coleção e até comprar. O boca a boca também é uma ótima maneira de trazer pessoas para a loja, é o que disse, se você vender produto sem qualidade o cliente não indica sua loja, por isso que a qualidade do seu produto também é um fator para atrair novos clientes.

E a sua loja costuma investir na manutenção dos consumidores? Investe em promoções?

Investimos sim, aliás, isso é primordial. Nós sempre tentamos um relacionamento com nossos clientes, fazemos cadastro com dados pessoas do cliente, e por exemplo, no aniversário dele, nós mandamos um desconto via email, ou via facebookquando chega nova coleção, nós fazemos contato com clientes para avisar que chegou peças novas, enviamos catálogos por mala direta ...em fim ...sempre estamos buscando uma forma de manter contato e fazer a manutenção do consumidor. As promoções geralmente agente faz quando precisamos trocar as coleções e temos peças paradas na loja. Ai a gente procura remarcar o preço para liberar espaço para a nova coleção.

Você acha que os estoque de roupa em promoção na sua loja são suficientes?

Veja bem Ricardo, procuramos vender sempre as peças sem descontos ou promoções, a gente só faz essas promoções quando estamos com excesso de estoque de determinadas peças, então nós sempre esperamos que o estoque não seja suficiente para promoções, pois isso significa que a coleção teve boa saída e podemos chegar com a nova coleção, você entendeu?

É comum em época de promoção a sua loja transferir peças mais caras para que as araras na seção de achados e promoções não fiquem vazias?

Não, nós não trabalhamos assim, como eu te disse essas araras de promoção só existem para desovar estoque parado ou peças de coleções antigas, então, quando acaba as peças em promoção, acabou, não vamos repor peças de coleção atual só para cobrir a arara vazia, a gente retira a arara, e vende a coleção atual normalmente.

Você acha que vitrine da sua loja permite que o consumidor visualize a peça da sua loja em seu guarda roupa?

Claro com certeza, por isso sempre que montamos os manequins das vitrines, a gente busca fazer uma montagem completa de calça, camisa, cinto, acessórios...em fim tudo, justamente para o cliente ver e se imaginar no lugar do manequim, e dessa forma, ao invés de vender apenas a calça, nós vendemos a composição toda. Isso funciona muito.

Como você enxerga a importância da logística na formação de estoque da sua loja? E se o estoque da sua loja ele é dosado de forma inteligente?

A logística..... eu vejo ela como importante para meu estoque, porque sem um sistema de logística bom, a mercadoria não sai do fornecedor e não chega no seu estoque a tempo de evitar a falta do produto, também, sem uma logística planejada não conseguimos planejar o tempo de produção x tempo de venda do produto. Meu estoque é dosado bem consciente, pois toda nossa política de compras é baseada em planejamento, baseada em números dos anos anteriores. Além do que nós temos bom relacionamento com fornecedor, e se falta alguma peça nas lojas a gente consegue colocar um pedido de urgência e ele produz em um tempo menor que o normal.

Juliana, a sua loja costuma mover peças que não vendem em determinada loja para outra unidade onde o mesmo produto teve boa saída?

Isso acontece sim, mas não é frequente, a loja tem que auto sustentar suas vendas e promover resultado. Depende do número de peças o frete para fazer a mudança de loja sai mais caro que a própria peça. A não ser que já exista uma frete programado para determinada região e aí, a loja manda o produto para nosso Cd e daqui nós mandamos para a loja de destino.

Como as peças com defeito são tratadas e como a logística entra nessa relação de devolução?

Como te disse procuramos resolver o problema do cliente imediatamente, mas quando as funcionárias da loja percebem que é mal uso, como o caso da polo que te contei, aí a gente manda para departamento de controle de qualidade para verificar e se necessário mandamos para o fornecedor caso a gente perceba que foi algum defeito na produção. Mas de via de regra a gente faz a troca para o cliente imediatamente. A logística entra

de forma reversa nessa devolução né, porque a peça com defeito tem que voltar para nosso escritório e daqui a gente manda para nosso cliente.

A área de estocagem ou armazenagem da sua empresa é própria ou terceirizada?

Nossa área de estocagem é própria, fica nos fundos do nosso escritório, então, a gente consegue acompanhar de perto toda movimentação.

E você considera essa área de estocagem suficiente?

Suficiente? Hum...(pensando)...veja bem Ricardo, se você pensar na compra programada e planejada como a gente faz, ela é suficiente, porque a peça não pode chegar em nosso estoque ficar parada, né, aí acumula com outros pedidos e aí haja espaço, não é? Mas do jeito que a gente faz é suficiente sim, a mercadoria é direcionada ao ponto de venda antes de chegar a próxima remessa, e se precisa, eu ligo para o fornecedor e peço para ele segurar um pouco a entrega, mas muito difícil de acontecer isso.

As embalagens dos produtos na sua armazenagem são deterioradas?

Não, não chega tudo intacto. A embalagem faz parte do produto né, o cliente quer ver a embalagem nova, se não dá impressão da peça ser velha ou que estava socada no estoque. E se caso acontecer de alguma embalagem estragar no caminho, nós trocamos a embalagem. Faz parte da aparência do produto.

E os carregamentos e os descarregamentos na parte da armazenagem são bons? São feitos com cuidado?

São sim, nunca tive nenhuma reclamação mais grave.

Juliana, o contato com os consumidores e fornecedores por meio de internet e telefonia, eles são suficientes?

usamos bastante internet, telefone, email para resolver grande parte dos problemas do dia dia, mas as vezes temos um contato pessoal, onde mantemos o relacionamento e tratamos assuntos mais próximos.

Você acha que o transporte dos seus produtos são feitos com cuidado?

não tenho câmera dentro dos caminhões e vans, mas também nunca tive nenhuma reclamação sobre o motorista ou ajudante. Eles são funcionários antigos nosso e já estão acostumado com nosso jeito de trabalhar.

Como o transporte dessas mercadorias são realizados? Com que frequência e em que período do dia?

bom, nós usamos caminhões pequenos tipo HR da Hyundai, usamos vans e Doblo, depende do volume a ser transportando e para onde vai a carga. A frequência depende do local, se é shopping tem se enquadrar no horário estabelecido pelo shopping que é

geralmente antes das 10 da manhã ou depois das 22 horas, se é loja de rua não tem restrição, pois nosso caminhão é pequeno e não se enquadra no rodizio.

Sua loja trabalha com roupa em comodato?

Já trabalhei no passado com algumas peças em comodato, mas hoje não tem mais isso, é um problema a mais, e uma pessoa a mais para você prestar conta, além do que os produtos em comodato são de sua responsabilidade, né.

Pensando no estoque da sua loja, você acha que os funcionários perdem tempo quando vão procurar peças no estoque?

Acho que não, porque nosso estoque é bem dosado, enxuto e fica armazenado por tipo de produto, cor, tamanho. Não ser que em alguma loja os funcionários não mantêm o estoque arrumado, aí vira bagunça mesmo, mas o gerente está na loja para ver isso né.

Ok, Juliana, acho que consegui fazer todas as perguntas, ajudou bastante. Muito obrigado pelo tempo cedido.

Magina Ricardo, espero poder ter ajudado, e boa sorte no seu trabalho.

APÊNDICE C6 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA E6

Transcrição entrevista: E6 realizada em 15/07/2014

Thiago boa noite, obrigado pela contribuição com o trabalho e para começar eu queria saber o seguinte, na sua loja, quando se pensa em adicionar valor ao consumidor, ou seja, (vender mais produtos, ter a fidelidade dos consumidores, ter os consumidores satisfeitos) quais são os fatores que você acha mais importante para conquistar o consumidor? Por que?

Olha Ricardo boa noite, eu acredito que qualidade, atendimento e preço são os fatores principais para você fazer uma venda que seja para o cliente sempre retornar na sua loja.

E em uma ordem de importância quais são esses fatores que você me disse?

Primeiro qualidade segundo atendimento e depois preço

Em relação ao seu fornecedor quais seriam os fatores mais importantes que você para a sua loja? E porque? O que você mais espera dos seus fornecedores?

Como eu quero oferecer qualidade, atendimento e preço, eu acredito que eles tem que ter muita qualidade para eu poder repassar essa qualidade e tem que ter um bom preço, para poder comprar, porque como eu compro e revendo eu tenho que ter esse preço para poder passar para o consumidor e que não seja um preço tão alto.

E em uma ordem de importância, o que é mais importante, o que você mais exige dos seus fornecedores?

Com certeza é a qualidade.

Fala para mim a importância desses fatores que você citou para sua loja.

Qualidade, o consumidor vai e gosta do produto. Como eu trabalho com moda fast fashion é ...(pensando) a qualidade é o mais importante, ela agrega valor ao produto, você tendo um bom atendimento você consegue também que o cliente ...você consegue fidelizar ele faz com que ele volte no seu ponto de venda para consumir seu produto novamente, faz ele ter um sonho de ter o seu produto como uma coisa que ele acha bacana e preço que hoje em dia é indiscutível, todo mundo quer andar com uma roupa legal com uma estampa legal um jeans legal uma camisa legal pagando menos que... hoje em dia o mercado é muito competitivo no Brasil.

E numa forma geral você acha que existe um casamento dos fatores desejados para sua loja com os fatores realizados pelos fornecedores?quer dizer ...o fornecedor entrega exatamente esses fatores que você espera dele?

A gente trabalha com um controle de qualidade juntamente com o fornecedor que é muito rigoroso, então a gente espera que o produto piloto que ele vendeu para a gente seja o mesmo que ele vai entregar para a gente entregar para o consumidor, entendeu? Então dentro disso é... se ele não tiver uma...se ele não tivero que a gente procura

para o que a gente quer oferecer então esse casamento não é ideal, mas a gente tá nesse caminho e eu acho que é o ideal.

Mas existe esse casamento entre vocês e seu fornecedor?

Existe, existe.

Na sua opinião qual o significado de adicionar valor para o cliente? E como sua loja faz isso?

Acho que hoje em dia é um fator muito importante você sempre está antenado no que está acontecendo no mundo da moda, tanto aqui no Brasil como lá fora, claro que o cara está consumindo lá fora não é o mesmo produto que é consumido aqui, porém a gente tenta adaptar para que esse produto que é oferecido no Brasil que é mais básico mais tradicional tenha um valor para que o consumidor volte novamente.

Você acha que a logística de alguma forma pode adicionar a adicionar valor para o consumidor?

Com certeza, hoje em dia com o fast fashion antes do produto chegar se ele tiver uma boa modelagem um bom preço e uma boa qualidade ele pode ser vendido com muito mais eficiência.

E como seu fornecedor pode agregar valor para a sua loja?

Ele cumprindo o que a gente propõe a oferecer para o consumidor, que é qualidade, um bom atendimento e um preço justo.

Thiago, em caso de reclamação dos consumidores qual o comportamento da sua loja? Tanto em relação ao consumidor quanto em relação ao fornecedor dessa peça com defeito?

Veja bem Ricardo, em relação ao consumidor, se o produto tem defeito a gente troca na hora e em relação ao fornecedor é... com relação ao fornecedor a gente devolve o produto para ele faz a devolução e pede para que as próximas produções venha com qualidade melhor, com controle de qualidade melhor.

Qual a importância dos fornecedores na sua renovação de coleção? Você já teve algum problema com eles?

Hoje como a gente compra produto acabado a gente passa a demanda de produção para ele a data de entrega, qual a semana que é importante a gente estar recebendo esse produto e ele entrega conforme o agendado se não tiver problema na produção.

Vocês trabalham com fast fashion? Qual a importância deles?

O fast fashion ... hoje todo consumidor quer inovação, tendência ... o que está rolando no mercado ...é... se você não tem o fast fashion hoje, é um motivo para o consumidor correr para seu concorrente.

A sua loja trabalha em cadeia verticalizada? Isto é, a loja é dona tanto da confecção quanto da parte logística?

Não, hoje em dia nós só trabalhamos com produtos acabados né, tudo é terceirizado, uma compra e venda... e em relação a logística também é terceirizado porque para a gente é custo se a gente terceirizar o custo é menor então a gente preferiu terceirizar essa logística.

Thiago, na sua loja ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores? e isso seria um motivo para o consumidor não voltar na loja?

Bom hoje é os estoques anteriorescomo trabalhamos com 3 grupos, ou seja, nós temos o grupo A,B e C, o que não é vendido no “A” que é mais tendência, fast fashion e como é sempre importante estar renovando estoque a gente pega esse produto que está no grupo “A” e joga para o grupo “C” com um preço mais reduzido, a gente faz o *Mark dow* que é natural e bota ele para ser vendido com o preço médio menor..é.....com relação(pensando).

Isso é um motivo para o consumidor não voltar a loja....esse....estoque antigo na sua loja?

É...a renovação de estoque é sempre importante. Porque a vitrine da loja no ponto de venda é o lugar mais importante para você expor seu produto então se a gente não tem essa renovação de estoque o cara já pode ter comprado a mesma camiseta e voce esta com ela na vitrine e o cara pensa: “pô não renova a loja como eu vou comprar aqui?” ai perde credibilidade e ele vai comprar do concorrente

Como sua loja faz para atrair novos consumidores? Vocês costumam investir na manutenção dos consumidores? Investe em promoções? Como funciona isso?

Bom Ricardo, para atrair consumidor é sempre importante você estar antenado com as tendências. A manutenção desses consumidoresdesculpa..... hoje com mídias sociais é muito importante ...a gente trabalha muito com instagram, Facebook, email marketing, desconto promocionais para clientes cadastrados para que eles voltem no futuro, amarra promoções, a gente da 15% desconto na próxima compra dentro de um prazo especifico e é isso.

Thiago é comum em época de promoção a sua loja transferir peças mais caras para que as araras na seção de achados e promoções não fiquem vazias?

Veja Bem Ricardo, hoje como a gente trabalha comé comum transferir peças mais caras para araras em liquidação, porque você tem que preencher a arara e não deixar um *gap* lá se não não atrai muito.

Você acha que vitrine da sua loja permite que o consumidor visualize a peça da sua loja em seu guarda roupa?

Com certeza a vitrine é o que faz despertar o sonho do consumidor, se você tem um *look* bem montado na vitrine isso favorece o cara a entrar na sua loja ou a mulher fala: “eu

quero vestir aquele look, eu achei bacana” se você dá essa opção do cara não pensar e você pensar por ele combinar o que é bacana da parte de cima com a parte de baixo, eu acho que é muito favorável.

Como você enxerga a importância da logística na formação de estoque da sua loja? E se o estoque da sua loja ele é dosado de forma inteligente?

Então, a logística é o fator que leva a eficácia e eficiência do negócio, se a gente não tem uma logística boapor exemplo.....nosso Cd, é terceirizado, mas nós temos um contrato que o produto chega no dia e no outro dia, no máximo em dois dias o produto esta na loja para a gente poder fazer com que essa renovação aconteça rápida se o que não esta vendendo rápido para poder abaixar o preço e girar com mais eficiência

A sua loja costuma mover peças que não vendem em determinada loja para outra unidade onde o mesmo produto teve boa saída?

Com certeza, acho que isso é um movimento um remanejamento que tem que acontecer, porque pode ser que aquele produto em determinada loja não teve a mesma aceitação que uma outra, então, se você deixar naquela loja e passar 30 dias e não vendeu nenhuma peça e na outra já vendeu 20, quer dizer a aceitação desse produto no ponto de venda correto é mais importante.

Como as peças com defeito são tratadas e como a logística entra nessa relação de devolução?

A logística.....é.....na verdade as peças com defeito devem ser retiradas de loja, devem ser mandadas para a matriz e dessa matriz a gente faz como não écomo acontece as vezes não é um movimento que acontece sempre a gente acumula isso para mandar fazer a devolução direta para o fornecedor.

Você considera essa área de estocagem ou armazenagem suficiente?As embalagens dos produtos na sua armazenagem são deterioradas?E os carregamentos e os descarregamentos na parte da armazenagem são bons? São feitos com cuidado?

Éhoje em dia nós trabalhamos com uma metragem boa de estoque, então tudo que a gente recebe, tem uma capacidade boa de recebimento de 15 mil peças por dia e a expedição de mais 15 mil peças por dia, então o que entrou num dia saiu no outro e todos os produtos são embalados em sacos plásticos que não deteriora que não tem problema de sujar ou tragar ou qualquer coisa assim. E você ter um processo logístico eficaz do recebimento até a expedição, onde entra a armazenagem, estocagem, separação de pedido e a expedição, são ...tem que funcionar em um patamar de excelência para ter bons resultados.

Thiago, o contato com os consumidores e fornecedores por meio de internet e telefonia, eles são suficientes?

São....são suficientes, hoje em dia é SAC, telefone, internet para mandar emails marketingacho que é isso.

Você acha que o transporte dos seus produtos são feitos com cuidado?

Acredito que sim, é terceirizado, mas não temos problemas de contagem na conferência de loja, então tudo vai em caixa padrão, com fita padrão da empresaentão não temos problemas.

Como o transporte dessas mercadorias são realizados? Com que frequência e em que período do dia?

Nossa mercadoria é entregue por caminhões, com frequência de 2 vezes por semana cada loja e nos shopping como tem horário para entrega é feito geralmente de manhã e nas lojas de rua no período da tarde.

Sua loja trabalha com roupa em comodato? Por qual motivo? Isso melhora o lucro?

Não, nós não trabalhamos a gente trabalha com compra e venda, a gente compra e trabalha com prazo prorrogado mas comodato não.

Para a gente terminar Thiago, a sua loja perde tempo procurando peças no estoque?

Não, porque como a nossa logística no nosso CD é de extrema eficiência, se a gente não manter essa eficiência do Cd para o estoque das lojas não vai melhorar o resultado é separado por referência, tamanhoacho que é isso.

Bom Thiago acho que é isso, muito obrigado pela entrevista.

**APÊNDICE D – ENTREVISTA ESPONTÂNEA – QUESTIONÁRIO
FORNECEDOR**

GUIA DE ENTREVISTA (Parte 2) – FORNECEDOR - Data: ___/___/ 2014.

Entrevista espontânea

GESTÃO LOGÍSTICA

1. Na sua empresa, quando se pensa em logística quais são os fatores que você acha mais importante para atender o cliente? Por que?

Resposta teórica esperada:

2. Em ordem de importância, quais são os cinco fatores principais? Por que?

Resposta teórica esperada:

3. Você acha que os fatores mais importantes realizados pela sua empresa são compatíveis, ou seja, existe um casamento com os fatores desejados pelos varejistas? Como isso foi verificado? Foi feita uma pesquisa?

Resposta teórica esperada:

4. Você trabalha com roupas em comodato? Por que? Melhora o lucro? Não tem problema de espaço?

Resposta teórica esperada:

5. A sua fábrica trabalha em cadeia produtiva, isto é, é proprietária (ou compartilha informação de estoque) de fábrica da matéria prima (ou componentes) e de lojas de varejo?

Resposta teórica esperada: Sim. Reduz os preços dos produtos. Não fica na dependência do fornecedor. Ganho em tempo de reposição dos estoques.

6. Você acha que a fábrica produz o que a loja de varejo necessita, isto é, permite o lojista visualizar a peça da moda (época) em sua vitrine?

Resposta teórica esperada:

TRANSPORTE

7. Qual é a importância do transporte para o atendimento ao cliente? Por que?

Resposta teórica esperada:

8. Você acha que os transportes das peças são feitos com cuidado?

Resposta teórica esperada:

9. Quais são os tipos de transportes utilizados? São suficientes? Com que frequência são utilizados? Em qualquer período do dia?

Resposta teórica esperada: são realizadas por meio de vans (caminhões, moto-boys, carros de passeio, carro próprio) 2 vezes por semana, geralmente no meio do dia para evitar congestionamento)

10. O transporte de mercadorias é flexível, em termos de local de entrega? De quantidade? De horário?

Resposta teórica esperada:

Existe perda, devido a embalagens ou manuseio (carregamento e descarregamento), no transporte de peças? Por que?

Resposta teórica esperada:

ARMAZÉM

11. Qual é a importância da armazenagem para o atendimento ao cliente? Por que?

Resposta teórica esperada:

12. A sua fábrica perde tempo na procura de peças no estoques?

Resposta teórica esperada:

13. Você considera a área de estocagem (ou armazenagem) suficiente? As embalagens na armazenagem são deterioradas? Os carregamentos e descarregamento de mercadorias na armazenagem são adequadas? Existem equipamentos adequados para a movimentação das mercadorias?

Resposta teórica esperada:

14. Qual é a importância da logística na formação do estoque de sua fábrica? Você acha a formação de estoque é dosado de modo equilibrado? Utiliza-se a técnica do postponement (postergação)?

Resposta teórica esperada:

15. Os pedidos das lojas de varejo são atendidos completamente? Por que?

Resposta teórica esperada:

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

16. Qual é a importância da tecnologia da informação (TI) para o atendimento ao cliente do varejo? Por que?

Resposta teórica esperada:

17. Os contatos como os fornecedores ou mesmo com as lojas de varejo, por meio de telefones, internet são suficientes?

Resposta teórica esperada:

18. O produtos fabricados pela empresa são rastreáveis? Utiliza-se da codificação de produtos por de código de barras ou RFID?

Resposta teórica esperada:

19. Os estoques físicos estão em acordo com os estoques do computador?

Resposta teórica esperada:

20. São usados aplicativos (software) na gestão do armazém? Qual ou quais? E no transporte? Qual ou quais:

Resposta teórica esperada:

ADIÇÃO DE VALOR

21. Na visão de sua empresa, como são adicionados valores aos clientes do varejo? Por que isso é feito?

Resposta teórica esperada:

22. Na sua opinião, a logística pode auxiliar na adição de valor para as lojas do varejo? Como? Por que?

Resposta teórica esperada:

23. Em caso de reclamação de clientes do varejo, qual é o seu comportamento da sua empresa?

Resposta teórica esperada: verificar a eficiência logística, especialmente, em termos de relacionamento, acesso rápido da tecnologia de informação.

24. Qual é a importância das lojas de varejo na renovação de coleções? Teve problemas com algum deles?

Resposta teórica esperada: ocorrem um série de erros operacionais logísticos. Exemplos: o fornecedor não entrega na data esperada, a qualidade não é adequada, o espaço da vitrine não condiz com os estoques, derruba os lucros.

25. Qual é importância do fast-fashion na sua fábrica?

Resposta teórica esperada: modalidade de varejo em que as coleções devem ficar, no máximo, dois meses na arara.

26. Na sua fábrica, ocorre a redução de pedidos devido à formação de estoques de coleções anteriores? Isso ocasiona motivos para os clientes do varejo não voltar à loja?

Resposta teórica esperada: em decorrência disso a loja ou a fábrica fica com estoques de roupas velhas

27. Como a fábrica faz para atrair clientes do varejo? Costuma investir na manutenção de clientes do varejo? Ou prefere atrair novos clientes? Por que? Investe em promoções? Por que? Os estoques de roupas em promoção são suficientes? As promoções são planejadas? A fábrica costuma pressionar os fornecedores de matérias primas (ou componentes) ou fazer horas extras?

Resposta teórica esperada:

28. A sua fábrica costuma mover peças que não vende em determinada loja do varejo para outra unidade, onde o mesmo produto teve boa saída? Ou isso é por conta exclusivamente do varejo?

Resposta teórica esperada:

29. As peças com defeito detectadas no varejo como são tratadas? Como a logística entre nessa relação de devolução? E as peças com defeito detectadas na fábrica como são tratadas?

Resposta teórica esperada:

APÊNDICE D1 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F1

Transcrição entrevista: F1 realizada em 11/03/2014

Bom, Sr. Roberto, Boa noite, eu agradeço o Sr. esta concedendo esta entrevista e a gravação da mesma para dar continuidade no meu trabalho.

Muito boa noite ricardo é um prazer lhe atende-lo e transmitir um pouquinho daquilo que nós fazemos no nosso dia dia.

Sr. Roberto, perguntando um pouquinho sobre gestão estratégica da empresa, na sua empresa quando o sr. pensa em logística, quais são os fatores que você acha mais importante para atender seu cliente? e o porquê deles?

Bom, a..a...agente sempre foca a entrega rápida e a mercadoria no ponto de venda quando o cliente precisa.

Em ordem de importância, quais são os fatores principais que o sr. considera nesse processo logístico? E o porque deles?

Bom, eu acho que o importante como eu já falei, é a mercadoria entregue rápida, no ponto de venda o cliente vai vender, para que ele consiga escoar o mais rápido possível e fazer a reposição. Outra coisa importante é a atualidade, ou seja, trabalhar com produtos sempre daquilo que o mercado esta demandando, o mercado consumidor. Uma renovação permanente da coleção para estimular sempre a compra de uma peça nova, a entrega rápida e o fator qualidade, que esse nunca pode deixar de estar presente, não é?

O Sr. acha que os fatores mais importantes realizados pela sua empresa, são compatíveis, ou seja, existe um casamento com os fatores desejados com os varejistas? Como isso foi verificado? O Sr fez alguma pesquisa em relação a isso?

Bom uma pesquisa encomendada, nós não fizemos, mas o nosso contato com os nossos cliente, ele é permanente e frequente, toda semana eles estão conosco, trazem um feedback daquilo que nosso produto está representando no mercado, um feedback da nossa agilidade de entrega, do nosso nível de qualidade sempre sugerindo ... modelos e nós levamos sempre em consideração, então eu diria que é um trabalho feito sempre em conjunto, e toda a ansiedade do nosso cliente, nós sempre procuramos atender, na medida do possível.

O Sr. trabalha com alguma roupa em comodato com seus clientes, os varejistas?

Olha, não é muito bem aceita esta questão de comodato, e nós também preferimos não fazer isso porque como a frequência, a rotatividade é muito rápida não dá tempo de ficar esperando para saber se vende ou não vende, no fim, ou fica sobrando na prateleira do cliente ou no nosso deposito, então nós não operamos desta forma.

A sua fábrica trabalha em cadeira produtiva, isso é, o Sr. é proprietário da fábrica e da matéria prima e da loja de varejo?

.... (pensando)....olha, nós cuidamos apenas da confecção, todos os componentes da roupa nós adquiridos de terceiros, a nossa especialidade é desenvolver modelos e colocar esse modelo no mercado, nós temos toda a parte de modelagem, de corte, toda a parte de pilotagem, e uma pequena parte da confecção. A grande maioria nós terceirizamos. Porque grande parte das peças exige costureiras especializadas e isso agente encontra no mercado a medida que os modelos são lançados e assim que nós trabalhamos.

Vocês tem lojas no varejo? Ou são somente confecção?

Não....não.....não....., loja no varejo eu estaria concorrendo com o meu próprio cliente e ele não iria ficar muito satisfeito e talvez procurassem outro fornecedor, não é?

Você acha que a fábrica produz o que a loja de varejo necessita? Isto é, permita que o lojista visualize a peça da moda em sua vitrine.?

Olha, normalmente somos nós que levamos a informação para o varejista, daquilo que é tendência de consumo. As grande fabricas eles tem equipes próprias que visitam os birôs internacionais se atualizando com a moda e as medias e as pequenas, elas tem acessória local de equipe que tem toda essa informação, e nós procuramos estar sempre atento e atualizado com as tendências nacionais e internacionais e procuramos levar isso para o conhecimento dos nossos clientes, para que ele tenha inclusive um bom argumento de venda. Toda a roupa que é colocada a venda nós temos uma exposição, onde nosso cliente pode ter uma visualização, eu não posso dizer de caimento, porque ai depende de cada corpo que vai vestir a roupa, né, mas ele tem uma visualização de como essa roupa ficaria vestida em um manequim vivo.

Sr. Roberto, pensando um pouco em transporte qual a importância do transporte para o atendimento ao cliente?

Bom o transporte é quem vai zelar pela mercadoria e colocar a mercadoria no momento exato na casa do cliente. Não é? ...nos temos algumas modalidade de transporte, nos temos um transporte próprio para entregas locais, pois como você sabe Ricardo, a dificuldade de transitar com caminhões, rodízios e tudo mais obriga agente a tomar algumas medidas, né !, então para pequenos volumes nos temos veículos próprios, e trabalhamos com transportadora para fora do estado e tem muitos clientes que também prefere retirar a mercadoria em nossa loja. São as três modalidade que nós utilizamos.

Você acha que o transporte das peças feito por vocês são feito com cuidado?

Olha ate a saída do nosso depósito, com certeza, porque esse manuseio com cuidado é uma parte integrante da qualidade do meu produto. Agora, eu te faço uma pergunta, você viaja de avião?

- Viajo !

As suas malas você as transportada com cuidado?

- Até a hora de entregar no check in, são entregues com cuidado.

Então nós temos que acreditar que o percurso também será manuseado com cuidado, porque se não nós paramos de usar transporte, não é?

- verdade.

Quais são os tipos de transporte utilizados pela sua empresa?

Eu acredito que essa parte eu já respondi não pergunta anterior, não é ! com veículos próprios, com transportadora para fora do estado de São Paulo e muitos clientes acabam fazendo a retirada da compra para entrega imediata.

E esses transportes são suficientes para sua demanda?

Eu acredito que sim, ele atende bem a demanda.

E eles são realizados em qualquer período do dia? Ou o Sr. tem algum período específico de transporta?

Não, ai depende do cliente e depende onde ele esta localizado. Eu já disse que tem essa dificuldade de rodízio, de tamanho de caminhão, grande maioria dos nossas clientes estão localizados em shoppings, e cada shopping determina um horário de recebimento, normalmente eles querem receber na madrugada. O que dificulta um pouquinho, mas essa é a realidade e nós temos que nos adequar.

O transporte de mercadoria, quando feito pela sua empresa, é flexível? Tem termos do local de entrega? De quantidade? De horário? Ou seja, o Sr. entrega em qualquer horário, em qualquer local,?

Não, como eu disse a você, depende do local que nos vamos entregar existe regras que determina o horário e forma como pode ser entregue.

E de quantidade? O se tem alguma restrição de entrega?

Não, quantidade não é problema, de preferência grandes quantidades, não é ...(risos).

Existe perdas devido a embalagens ou manuseio no transporte das peças?

É.....sempre alguma coisa pode acontecer, mas mínimo. Nada que seja assim significativo. Porque nós procuramos embalar adequadamente. As vezes um descuido ou outro mas não temos casos significativo não !!

Sr. Roberto, pensando em armazenagem, qual a importância da armazenagem para o atendimento ao cliente. E porque?

Bom, uma armazenagem eficiente e organizada, ela facilita a preparação do pedido, e agente sabe exatamente onde esta o que !!!

A sua fabrica perde tempo na procura de peças no seu estoque?

Não, uma vez a peça entrando no estoque ela já é identificada, ela já tem o local onde ela vai ficar. As vezes perde tempo quando por exemplo o cliente esta querendo alguma peça que acabou chegar de alguma oficina externa, e ai então vem numa bagunça danada. Porque eles não tem o cuidado que nós temos em deixar tudo arrumadinho e certinho, mas no geral não se perde, porque agente procura vender aquilo que já esta armazenado sempre !!

Você considera a área de estocagem ou armazenagem da sua empresa suficiente?

Acho que ninguém vai falar que é suficiente, mas no procuramos deixa-la eficiente. E então com uma área não tão grande, porque quando você tem uma área muito grande armazenagem a tendência de virar bagunça é maior ainda. Então nós procuramos fazer uma armazenagem eficiente.

Dentro dessa sua armazenagem, as suas embalagens dos produtos são deterioradas?

Olha, o nosso produto ele fica armazenado em uma embalagem individual, para depois serem embalados ou ensacado para a remessa, então as vezes de ficar manuseando muitas penduradas em cabides, então pode danificar e para isso que a embalagem esta lá, também para proteger, e elas são substituídas a medida que são vendidas?

Os carregamentos e descarregamentos de mercadorias na sua armazenagens, eles são adequados?

Eu entendo que sim, não temo problemas não.

Existe algum equipamento adequado para a movimentação dessas mercadorias?

Olha, como eu te disse nós não armazenamos em caixa, nós armazenamos em nichos, e em cabideiros dependendo do tipo de roupa. E os equipamentos que nós usamos é o ser humano e eventualmente uma escada, fixa, para evitar acidente claro.

Qual a importância da logística na formação de estoque na sua fabrica?

Eu acho que o mais importante é não permitir que tenha sobras que só vai permitir que só vai achar depois de um ano, quando a mercadoria não tem mais saída, né !. então eu acho que a mercadoria no nosso caso que tem sempre lançamentos de coleções, lançamento de modelos, isso é semanal, é frequente,é não colocar aquilo que esta vindo novo depois daquilo que temos no estoque, e fazer um trabalho para que isso vá para as prateleiras dos nossos clientes e gire.

Você acha que sua formação de estoque é dosada e de modo equilibrado?

Eu acho que na minha ótica, o estoque tem que ser o menor possível. Eu vou voltar a usar a palavra eficiente ou invés de suficiente, na ótica do cliente ele quer que tenha muita coisa disponível para ele se abastecer na hora que ele quer, nós procuramos fazer isso, mas nem sempre é possível, né.

O Sr. utiliza alguma técnica de postergação?

Olha não sei se eu entendi bem a sua colocação, mas eu imagino o seguinte: o cliente quer uma mercadoria no ato, e nós ainda não temos na oficina ou ainda esta entrando no corte e nós ficamos de entregar depois.....eu entendo que seja isso, acho que todo mundo se prevalece, se utiliza dessa técnica.

Os pedidos das lojas de varejo, eles são atendidos completamente? Porque?

Olha, a industria de confecção, ela tem um detalhe,isso não somente na confecção como no calçado também, normalmente na produção, agente procura fazer numa grade que seria aquela desejada e mais usual para não sobrar ponta dentro da loja, e muitas vezes no processo de produção, algumas peças podem ser danificadas e rejeitadas por qualidade, então pode ter alguma falha em tamanhos, em cores, ..e aí ...nós podemos ate utilizar ai essa técnica da postergação, porque são fatores que independem da nossa vontade.

Sr. Roberto, pensando na tecnologia da informação, na TI, qual a importância dessa tecnologia para o cliente do varejo e porque?

Primeiro, tem agilidade no despacho da mercadoria, no preparo do pedido, no atendimento dentro da fabrica quando o cliente vai, ou quando se prepara a mercadoria, se pode-se ter o histórico de compras do cliente, pode-se visualizar, os nossos estoques, ...eu acho que ninguém vive sem a TI hoje,sem essas duas letrinhas.

Os contatos com os fornecedores ou mesmo com as lojas de varejo por meio de internet ou telefone, são suficientes?

Não, eu acho que falta aquele contato físico também. Como relacionamento comercial, ele é eficiente, mas falta o contato físico onde se sente a emoção cliente em relação ao seu produto, ao seu atendimento. Nos sempre procuramos manter o contato físico com o cliente.

O produto fabricado pela sua empresa são rastreáveis?

Veja, eles são rastreáveis a partir do instante que eles ficaram prontos. Nos utilizamos todo um sistema de código de barras, para poder fazer as remessas, para fazer contagem de estoqueconferencia de estoquetoda a informação fica registrada na etiqueta.

O estoque físico, esta de acordo com os estoques do computador?

se eu te falar que sempre estão, eu vou estar mentindo, nos fazemos checagem mensal dos estoques, e eventuais desvios são avaliados. Sempre tem probleminha de falta de

peça no estoque. Mas por enquanto nos sempre conseguimos avaliar o porque elas sumiram de lá.

São usados algum tipo de aplicativo ou software na gestão da sua empresa? Qual seriam eles?

Hoje nos utilizamos o software da empresa Milenium, que ele atende a parte de confecção e ele atende o ponto de venda e a nossa parte de faturamento também. E atende perfeitamente nossa necessidade.

E na parte de transporte, é usado algum tipo de aplicativo, ou software?

Não, o transporte, não,. A única coisa que nós temos quando é nosso veiculo, nos temos rastreadores que trabalhamos com o Garbere trabalhamos com transportadora, confiáveis que também tem sistema de rastreamento.

Pensando em adição de valor, na visão da sua empresa, como são adicionado valor nos clientes do varejo e como isso é feito?

Olha, nós mantemos sempre contato com clientes, através de reuniões, workshop's, normalmente, quando se tem uma coleção diferenciada, mudança de estação. Porque na confecção nós trabalhamos muito com primavera verão e outono inverno, então sempre que tem algum lançamento no mercado internacional, ele acaba chegando no nosso mercado, nós promovemos workshop's para mostrar para eles como esse produto deverá ser usado, quem vai usar esse tipo de produto, o que é tendência, o que esta na modae uma expectativa de quanto vai durar. Isso é importante, e acompanhando o giro dentro da loja do nosso varejista.

Na sua opinião, a logística pode auxiliar na adição de valor para as lojas do varejo? Como e porque?

Eu acho queclaro...que ela orienta. A mercadoria tem que esta no ponto de venda no momento que o meu cliente vai estar procurando. Então como a moda é uma coisa muito rápida, a maioria das vezes, não adiante eu entregar na hora que aquilo lá já virou banalidade, então tem que ser entrega muito ágil, tem que ser trabalhado para ele também, coloque o pedido rapidamente e que ele gire a mercadoria. Porque com isso ai todo mundo vende mais.

Em caso de reclamação de clientes do varejo, qual o comportamento da sua empresa?

Bom, normalmente quando um cliente de varejo faz alguma reclamação, é em relação a modelagem, porque, as vezes ela é trabalhada de forma diferente. Nós procuramos orientar para que tipo de cliente ele tem que oferecer determinada peça. Ou então, com relação a defeito, pois por mais que se tenha um controle rígido de qualidade, sempre alguma coisa passa, e nós procuramos sempre trocar com a maior rapidez.

Qual a importância das lojas de varejo na renovação de coleção? Você já teve algum problema com algum deles?

Bom o varejista é o principal fornecedor de feedback, do que está girando e o que não está girando na loja. A renovação de coleção, são dificilmente feitas em função das colocações dos varejistas, nos temos informações de birôs, né, internacionais que nos dão as tendências, e na realidade é isso que nós procuramos levar para os clientes. E eles esperam isso da gente.(pausa).....eu acho que outro ponto importante, não na definição das coleções pelos varejistas, mas sim pelos giros deles. É importante que eles coloquem as mercadorias para fora, para que eles possam sempre estar com capital e em condições de receber produto atualizado e coleção nova.

Vocês trabalham com o fast fashion na sua fábrica? E qual a importância deles para vocês?

Olha, o fast fashion nós não trabalhamos nessa linha, nos temos as coleções e procuramos ter agilidade no oferecimento de modelos, e sempre que tem alguma sobra, nós procuramos canalizar para clientes específicos.

Na sua fábrica ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores? E isso ocasiona algum motivo para o cliente do varejo não volte a sua loja?

Olha, nós tomamos todos os cuidados para que não tenha essa formação de estoque, para que não tenha essa sobra. O sonho de todo mundo é terminar com estoque zero no lançamento de uma coleção. Mas nos temos clientes específicos e regiões específicas do país que acabam absorvendo eventuais sobra de estoque .

Como sua fábrica faz para atrair novos clientes?

Nós temos uma equipe de, nós até chamamos de consultores, que visitam periodicamente as redes varejistas e demonstrando a nossa coleção com antecedência, antes que ela seja colocada em produção, gerando uma expectativa de compra.

Você costuma investir na manutenção dos clientes do varejo, ou você prefere atrair novos clientes? Porque?

Eu acho que fidelidade é palavra chave em qualquer segmento, e atrair novos clientes..... uma carteira de clientes expandida é importante, mas sempre dentro da sua capacidade produtiva. Eu acho que você pode estar com programa de ampliar a tua rede de clientes, desde que você invista também no aumento de produção, então as coisas tem que ser dosadas para que você abrindo novos, não deixa o cliente tradicional, o cliente fiel sem a mercadoria

Você investe em promoções? Porque você faz? E o estoque de roupas em promoção são suficientes?

Promoção, só se tem alguma sobra de peças em promoção, aí nós somos obrigados a promocionar. Nós sempre ofertamos para nossos clientes primeiro. Sempre tem aqueles que giram mais determinado produto, damos uma condição diferenciada para que ele consiga colocar isso rapidamente no mercado, e aqueles clientes específicos também que trabalham com pontas.

O estoque de roupas em promoções é suficientes? Essas promoções são planejadas?

A promoção só é colocada em pratica quando existe essa sobra, e eu acho que não se Pode falar em suficiente. Você produzir um produto para vender em promoção, aí eu acho que énão condiz muito em você ser de vanguarda, ser arrojado, com iniciativa de você estar lançando coisa nova.

A sua fabrica costuma pressionar as fabricas de matérias primas ou de componentes para fazer hora extra e entregar?

Sempre que necessário sim, nós temos..... o produto depende de vários componentes, você precisa de linha, zíper, bordador ...em fim, uma serie de componentes, se um deles falham, tudo isso aí vai por água a baixo, então na maioria das vezes, agente tem sim que pressionar.

Sua fabrica costuma mover peças que não vendem em determinada loja do varejo para outra unidade onde o mesmo produto teve boa saída? Ou isso é exclusivamente do varejo?

Nãoeu acho que isso aí é um serviço que nós prestamos ao nosso cliente. Sempre que ele repara que está tendo dificuldade para escoar determinado tipo de peça nós imediatamente fazemos um rastreamento qual cliente que ta girando bem aquele produto, e nós pegamos de volta e recolocamos para esse outro cliente. Nós vivemos num pais com áreas distintas que tem usos e costumes bem diferenciados. Se pegarmos do sul ao norte do pais agente tem uma cadeia de consumo totalmente eclética,

Nas peças com defeito detectadas no varejo, como são tratadas na sua fabrica e como a logística entra nessa relação de devolução.?

Se tem defeito na peça, nós somos responsáveis. Nós vendemos peças de qualidade, e o cliente é autorizado a fazer a devolução com frete pago pela nossa empresa.

E as pelas com defeito detectadas dentro da sua fabrica, como são tratadas?

Também tem um canal de distribuição específico. Acho que todo mundo tem segunda qualidade, terceira qualidade, peças com pequenos defeitos, e então nós temos sim canais para distribuir esse tipo de produto. Claro que as etiquetas são sempre descartadas para não comprometer a qualidade da marca do produto original.

Então, acho que é isso a parte das entrevistas Sr. Roberto, muito obrigado pela atenção.

APÊNDICE D2 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F2

Transcrição entrevista: F2 realizada em 28/03/2014 (entrevista realizada via telefone)

Boa noite Fernando, obrigado por ceder essa entrevista. Para começar pensando na gestão logística, na sua empresa quando você pensa em logística quais são os fatores que você mais importante para atender seus cliente?

Pensando..... olha, na verdade a logística aqui minha, é o seguinte: eu faço a entrega do produto pronto...eu tenho os carros que fazem a entrega.... o que eu penso é em chegada da matéria prima,...entendeu, essa matéria prima vem de São Paulo,...então o primeiro passo é a economia, essa matéria prima eu faço essas empresas trazerem até São Paulo, e de lá eu coeto, ao invés de voltar com o carro vazio eu volto com tecido, linha, entendeu? E alguns aviamentos, algumas coisas de tecido que o frete é por conta da fábrica tudo bem ... mas minha preocupação maior é com agilidade e economia.

Se você colocasse em uma ordem de importância, como você colocaria?

Eu acho que agilidade e economia andam junto, mas eu a agilidade faz você produzir mais rápido ...porque a história é o seguinte, isso está ligado diretamente ao estoque entendeu? Estoque hoje é dinheiro parado na fábrica, a não ser que hoje seja um cara muito capitalizado, para você comprar de quantidade e fazer um ótimo negócio e que vai usar a estrutura da logística para chegar rápido até você, entendeu? O estoque é dinheiro parado, então quanto mais rápido você trazer a matéria prima para colocar para dentro da sua fábrica para você estar girando esse dinheiro não fica parado, então automaticamente você pode comprar avista pode fazer um preço melhorentão é para esse lado que eu penso hoje.

Então quando você fala em agilidade você fala em velocidade de entrega é isso?

É isso ai, eu saio de minas de noite e as 8 da manhã já estou em São Paulo por exemplo. Não preciso demorar 2 ou 3 dias.

Ok, você acha que os fatores mais importantes realizados com a sua empresa são compatíveis com seus clientes? Você acha que existe um casamento com o que a M. officer espera e o que você entrega?

Cara a gente faz o possível né, isso foi uma evolução de muitos anos de trabalho e que a gente tendo relacionamento com o cliente e vamos atendendo da melhor forma possível. Mas é aquilo que eu te falei, as vezes a logística nem é tanto o problema, como a gente trabalha com tecido, as vezes não tem aquele artigo lançado na data que o cliente quer, ele fez a programação de receber tal peça, tal referência no dia tal, só que as tecelagens não tem aquela venda disponível, ou porque o tecido vendeu muito, ou porque eles não vão entrar em produção naquele dia entendeu? mas então a gente procura sim entregar na programação de venda, mas acontece sim furos, mas não por causa meu e nem por causa da M.Officer, mas sim pela dificuldade de está achando aquela matéria prima naquele preço. Isso acontece bastante.

Você trabalha com roupa em comodato? Porque?

Comodato você fala o que? Deixa eu te entender?

Comodato que eu falo.... Quando o cliente não paga sua mercadoria no ato da entrega, se vender ele te paga as peças vendidas e o que não vender ele te devolve.

Não, não, não eu não faço issoisso não é meu tipo de negócio.

Na sua fábrica trabalha em cadeia produtiva, isso é, você é proprietário tanto da fábrica como empresa que fornece matéria prima?

Não... só da fábrica, a matéria prima vem de outros...de fora.

Você acha que sua fabrica produz o que a loja de varejo necessita? Isso é permite que o lojista visualize sua peça na vitrine? Algum tipo de showroom?

Ai já é como parceria, a M Officer tem o showroom dela, correto, e a gente faz essa pré produção de 33 peças que eu acho que é o número de representantes que eles tem no Brasil, então além do cliente ter o showroom em são Paulo, onde vários lojistas do Brasil visitam eu acredito que os próprios representantes que estão espalhados cada um tem o seu próprio showroom onde que recebem os lojistas.

Então o showroom é da M Officer, ele te mostra o que ele quer?

Eu tenho o meu showroom de amostras aqui na fábrica onde eu apresento para as estilistas da M Officer, é uma cadeia entendeu? Até chegar no público no varejo. A gente viaja para Europa 2 vezes ao ano, a gente faz pesquisas, vamos ver as tendências, pegamos as peças que são tendências, pegamos catálogos, tira fotos de vitrines

Você sugere peças também para o pessoal da M Officer?

Sim claro a gente compra cerca de 30 a 40 peças em cada viagem e a gente apresenta já para o cliente de atacado as tendências nacionais e nossa realidade de produção. O que a gente vai conseguir copiar, então o showroom é imprescindível.

Então falando um pouco de transporte, qual a importância do transporte para o atendimento do seu cliente?

Olha, como eu falei, é agilidade por eu ter o transporte, eu ter o caminhão, eu acredito que por exemplo ...se você for trabalhar com transportadora, eles saem para rua para fazer várias entregas e não tem a hora de entrega agendada, então a pontualidade e a economia, ..você ter o carro e fazer uma entrega só. Sai mais barato e mais rápido do que você usar a transportadora. Além de ser um funcionário seu que está entregando, tem todo um tratamento especial, já tem amizade, ...é bem diferenciado.

E você acha que os transportes da suas peças são feitos com cuidado?

Sim, é simjustamente por ser funcionários próprio ...se fosse transportadora não teria o mesmo cuidado. Agora não chega caixa estourada ..ajuda na conferênciaisso tudo agrega valor.

Qual o transporte utilizado por vocês para o envio de mercadoria?

Terrestrepor caminhão e van

E com que frequência eles são utilizados?

De 2 a 3 vezes por semana, as vezes até mais.

O transporte de mercadoria é flexível em relação ao local de entrega, horário, quantidade. Quer dizer se o pessoal mudar o endereço de entrega ... ou se mudar a quantidade de 500 peças para 100...ou mudar o horário para madrugada, ...quer dizer, você tem essa flexibilidade?

Tenho porque o caminhão estão indo para fazer a entrega, então o cliente que manda o local, a hora e a quantidade. Mais uma vantagem de você ser o dono da entrega.

Você contabiliza alguma perda ou desvio de embalagens ...ou manuseios indevidos no transporte das peças ou no carregamento e descarregamento, tem algum problema?

Não ...não ... as vezes da diferença de conta, né. Mas é muito pequeno, é um valor insignificante no total. Mas a gente não tem perda não. A caixa sai afivelada, ...não chega violada não. Aconteceu muito no passado quando usávamos transportadora. A caixa chegava estourada passava de um caminhão para outro e dava diferença Isso já aconteceu sim no passado mas depois que eu passei fazer minhas entregas isso nunca mais aconteceu.

Agora pensando em armazém, qual a importância da armazenagem para o atendimento do cliente?

Olha a armazenagem para o atendimento ao cliente, mas hoje eu sou a favor dessa armazenagem ser de um período muito curto, volto a falar do ponto de vista econômico, você fala da armazenagem na fábrica, é isso?

Isso, isso ...

Então, hoje a minha empresa eu procuro girar da maneira mais rápida possível, vou te dar um exemplo: eu tenho uma parceria muito legal com a vicunha, então eu faço minha programação mensal com a vicunha do que preciso estar comprando e num prazo de pagamento curto, eu ganho cerca de 10% de desconto ou 15 as vezes, aí compensa muito a gente fazer isso. O que eu faço? chega no começo do mês eu faço a programação de tudo que eu vou comprar e por semana o que eu vou estar pagando com desconto. Então essa armazenagem eu consegui uma excelência nisso, porque ela ficar armazenada no meu fornecedor. Meu pedido fica parado lá. Separado para mim. E eu

faço a programação mensal e semanalmente eu vou pagando e buscando. É como eu te falei, meu carro vai levar a mercadoria pronta e volta com tecido. Entendeu? Meu maior fornecedor é a vicunha, e os outros a gente tem que comprar e a medida que vai ficando pronto você é obrigado a receber. Hoje o bacana é você não ter armazenagem por longo prazo. Quanto mais rápido você chegar dentro de casa e isso girar, melhor para você, a empresa fica mais leve, mais fácil de controlartanto estoque quanto o financeiro.

Na sua fabrica, você acha que você perde tempo na procura de peça no estoque?

Não, perco não. Pelo meu estoque ser muito baixo, fica mais fácil da gente se achar. Mas já tivemos problemas. No passado tínhamos estoque altíssimos, isso foi a evolução do negócio que a gente percebeu já cheguei a ter 300, 400 e até 500 rolos de tecido dentro da empresa. E a gente tinha dificuldade para estar achando. E hoje foi instado num espaço maior, a gente tem um espaço para armazenar bem grande e fica tudo separado, então a gente não tem esse problema hoje não.

Você considera sua área de estocagem suficiente?

Sim,

O carregamento e descarregamento de suas mercadorias são adequados?

Sim, tudo sob medida

Te algum equipamento que você usa para movimentar essa mercadoria no estoque?

Não, nãonão precisa. Nada significante, apenas pessoas.

Como você enxerga a importância da logística na formação do seu estoque na fábrica? Você acha que ele é dosado de modo equilibrado?

Hoje sim, ...hoje sim como a logística é feita por mim, ele esta trazendo de acordo com a necessidade da empresa.

Os pedidos das lojas de varejo que são feitos para sua fabrica, eles são atendidos completamente?

Olha, ricardo, na confecção normalmente é. Mas ...na confecção apesar de ser uma indústria principalmente o jeans ele é lavado, lixadoentão é uma coisa artesanal também. Então pode acontecer de dar um defeito em uma produção, casos como esses, vão faltando alguma coisa em torno de 10%. Mas 90% das vezes os pedidos são entregues na quantidade total.

Agora pensando na parte de tecnologia da informação, TI, e informação como você enxerga a importância da tecnologia para o atendimento do seu cliente no varejo?

Você quer dizer tecnologia de maquinário da minha empresa?

Isso, maquinário, computador, software,tudo que envolve tecnologia hoje.

Bom, maquinário no meu ramo é imprescindível, pois como eu te disse no meu ramo de indústria é artesanal, cada máquina tem seu operador, mas todas as minhas máquinas são por meios eletrônicos, e isso acelera bastante a produção, economia de linhas, aumento de produtividade. Então a automação de máquina diminui o processo. Uma máquina automatizada vai lá e faz sozinho. Então eu investi muito nos últimos 2 ou 3 anos no ano passado não, mas nos últimos 2 ou 3 anos eu investi pesado, coisa de milhões em máquina automatizadas, computadores, softwares, contas a pagar, contas a receber, maquinário ...isso é imprescindível hoje.

O contato que você faz com seus clientes/ fornecedores por telefone e internet são suficientes? ou você algum outro meio de contato com eles?

Olha é o seguinte, além da internet hoje e telefone para fazer contato diário, além disso eu vou no meu cliente e visito eles pelo menos 2x por mês. Ela é de São Paulo, eu vou na Vicunha, passo, tomo café com diretor. Então acho que ajuda muito internet, email, whatsapp ...essas coisas ...facilitam a vida, mas eu ainda gosto da conversa e de fazer negócio no fio do bigode. Fazendo acordo, olho no olho, tomando café.

Os produtos fabricados pela sua empresa são rastreáveis? Eles usam código de barras? Rádio frequência?

Você fala dentro da produção?

Depois do produto feito, algum processo que ele possa ser rastreável?

Sim, a gente coloca código de barras para facilitar a entrada no estoque para facilitar e bipar.

Seu estoque físico esta de acordo com o estoque que você tem no computador?

Olha, podemos colocar ai 10 a 20% de variação.

Você usa algum aplicativo ou software para gestão do armazém?

Digamos que sim, na gestão de estoque. A gente paga uma empresa mensal para ajustar o software de controle de estoque. Então usamos um software para fazer essa gestão de estoque.

Na visão da sua empresa como são adicionados o valor para os clientes do varejo?

Vou te falar uma coisa imprescindível: a pontualidade da entrega é uma coisa muito importante. Outra coisa importantíssima, talvez até mais,.... o maior motivo para você perder uma cliente não é a falta de entrega, não é seu preço ser maior ...é a falta de comunicação com o cliente. O cliente quer saber ele quer ter a segurança de que você tem o seu negócio na sua mão. A compra dele é o combustível que ele precisa.

Você tem que ter ...resposta ... o principal motivo para você perder um cliente, é a falta de comunicação, falta de retorno ...entendeu? tipo, como está o pedido tal? Se você não souber falar para ele na hora e demorar 1 semana para responder,tipo a deixa eu vere enrolar o cliente....isso ai é principal, você ter controle da sua produção. Mesmo que seja uma má notícia. É melhor dá uma má notícia que está atrasado ... que o tecido não chegou ...do que você não falar nada. Dou muito valor a isso, essa comunicação, esse feedback que o cliente precisa. Isso passa segurança para ele.

E não sua opinião a logística pode auxiliar na adição de valor para o cliente?

Claro, clarouma coisa é você manda um produto pela transportadora que cada dia vai um entregar para o seu cliente, outra coisa é você entregar com sua frota. São sempre um ou dois funcionários que vão estar lá toda semana. O relacionamento fica outrojá conhecea transportadora é um relacionamento muito frio, né ! então é infinitamente melhor.

Em caso de reclamação de uma cliente sue do varejo, qual o comportamento da sua empresa?

Olha, em questão de qualidade, vamos dizer assim, de produto comprado, é troca imediata. Entendeu? Agora a gente pensa em relação a qualidade e de entrega ... nossas peças são auditadas por uma empresa terceirizada que vem na minha empresa auditar. Então quando um pedido meu está pronto, tem um funcionário de uma empresa terceirizada para fazer a conferência dentro da minha fabrica. Ele abre as caixas e faz uma conferência. Isso diminuiu muito as reclamações. Isso fez melhorar muito o nível de qualidade dos meus produtos e a satisfação do cliente. Isso é uma coisa bacana que esta acontecendo agora, fazer auditoria de qualidade dentro da empresa, antes de embarcar.

Qual a importância das lojas de varejo na renovação das coleções? Eles te ajudam a renovar as coleções ou são tudo ideias de vocês?

Sim, sim ...eles também fazem pesquisa, só que é o seguinte, no caso da M Officer, eles tem uma estrutura para fazer a pesquisa, e a gente tem também. A gente se reúne, fica 3 dias praticamente, fechando numa sala só desenvolvendo peças,

A sua fábrica trabalha com aquele conceito do fast fashion?

Isso ai é responsabilidade das lojas.

Na sua fábrica ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores? Isso é um motivo para seu cliente não por outro pedido?

Na verdade eu sou a fábrica, se uma coleção do meu cliente não vendeu, e por algum motivo eles desenvolveram algum pedido errado, compraram caro ou fora da moda afeta a minha empresa, pois enquanto não abaixar o estoque Eles não vão comprar.

Dá minha preocupação de estar viajando sempre, para evitar isso ...fazer uma coleção bonita que venda ...e renova os pedidos.

Como a sua fábrica faz para atrair novos clientes?

Por exemplo, amanhã eu estou indo abrir um novo cliente, eu começo a prestar atenção em shoppings, o tipo de roupa que ele vende e a gente começa a desenvolver um trabalhocomunicação, mostruário, peças do exteriore eu sempre digo que o maior vendedor da empresa é a própria produção. A partir do momento que você faz umas peças bacanas, que entrega, faz tudo direitinhofabrica legal... tudo mundo quer isso.!!

E você costuma investir na manutenção dos clientes já existentes no varejo, ou você prefere atrair novos clientes?

A manutenção é importantíssimo, se o cliente está dando certo, vamos trabalhar ele e levar isso com o maior tempo possível. Hoje estou trabalhando com 70% da minha empresa...tem aqueles que era pequenininhos e vem crescendo e a gente vai reparando ...mas a manutenção é importantíssima. Time que está ganhando não se mexe.

A sua fábrica ela só corta peças com os pedidos ou você também faz peças prontas para depois tentar vender para as lojas?

Só pedido pronto.

Quando você tem estoque acumulado, você faz promoção para seus clientes?

Não, porque eu faço por pedido. Não tem como você fazer uma calça e deixar ela lá. Muda toda hora, tendência muda, detalhes muda Você pode estocar matéria prima, ai simmas fabrica que vende para atacado não !!

As peças com defeitos detectadas no varejo, como elas são detectadas dentro da sua fábrica? E como você acha que a logística entra na devolução dessa peça?

Como eu te falei, isso praticamente acabou ...não tem mais devolução. Quando tem mandamos retirar e fazemos a substituição.

APÊNDICE D3 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F3

Transcrição entrevista: F3 realizada em 29/04/2014

Na sua empresa quando você pensa em logística, quais são os fatores que você acha mais importante para atender o cliente, e porquê?

Cumprir os prazos né, quando a gente fala em logística a gente trabalha com esses clientes grandes, que entregas em CD's, né. Tudo hoje é feito através de agendamento no portal, site do cliente ou ... eu to falando de atender cliente grande, pois lojinhas pequena do varejo, a transportadora vai lá e entrega e não precisa marcar tem cliente médio, que a transportadora tem que ligar e marcar horário para entregar e esses clientes grandes temos um profissional de logística que entra no site do cliente ou liga e faz os agendamentos e faz a coordenação do agendamento com a transportadora pois tem horários para entregas não pode atrasar tem que chegar um pouco antestudo isso.

Então em uma ordem de importância como você colocaria como o fator mais importante?

Primeiro cumprir prazos de entrega, certo? Segundo o condicionamento da mercadoria, tem que chegar tudo dentro dos conformes né. Arrumada, a carga certinha, na sequencia certa da notasão critérios que os grandes clientes exigem para não ter problema na entrega né.

Você acha que os fatores mais importantes realizados pela sua empresa que você acabou de me falar, eles são compatíveis com os fatores que os seus clientes desejam?

São sim, logico, né. São sim porque 99% das entregas nossas realizadas em nossos clientes são satisfatória. Não tem ocorrência né. Se não tem ocorrência esta tudo certo. Qualquer coisa que o cliente tiver de problema, por exemplo, se eu entrego faltando 1 caixa é motivo para ele devolver entendeu? Se esta com a etiqueta errada ou problema de dificuldade de leitura de etiquetasé.....etiqueta de preço trocado ...em fim, qualquer ocorrência na entrega são motivos para devolução. Dentro desses fatores né ... o que mais tem problema é o problema com etiqueta de preço, caixas avariadas e mercadoria faltando. Então o que acontece a Coteminas hoje com clientes como a Riachuelo por exemplo, nós temos 99% de entregas sem ocorrência. Se você pegar meu volume e a quantidade lá que dá problema é muito pouca né.

A Coteminas trabalha com algumas roupas em comodato junto com seus clientes?

Comodato? Algumas coisa em comodato que você fala é tipo consignado?

Isso !!

Não ...não.....não faz parte da política da Coteminas trabalhar com esse tipo de produção.

A Coteminas trabalha em cadeia produtiva, isso é: ela é proprietária tanto da matéria prima quanto da fábrica que produz a peça final para seus clientes? Ou a matéria prima vem de outro fornecedor?

Não,!!! Ela é proprietária. Ela fábrica desde o fio ...desde a parte de lisos até o felpudo, desde a parte de lençóis como toalhas são fabricados por nós, não é nada terceirizado inclusive até a matéria prima é processada dentro da fábrica. Chegou algodão cru e ai é transformamos ele em fio e vai para construção de toalhas, vestuários, lençóis. A única coisa que a Coteminaslógico ela tem os vendedores dela de embalagens de encartes ...essas coisas que a gente não produz dentro fábrica, caixas, embalagens alguns insumos ...mas a matéria prima em si, ela é processada dentro da fábrica.

Você acha que a sua fábrica produz o que a loja do varejo necessita?

Sim a Coteminas um portfólio de produtos muito alto, desde um jogo de cama como cortinas, acessórios para cama vestuário, protetor de colchão, protetor de travesseiro que maiscapas de edredom, em fim toda linha relacionada a confecção e de cadeia têxtil. Tem um portfólio completo, tudo que imaginar a gente faz. Não tem um produto que o mercado tem a necessidade que a gente não esteja produzindo. Todos os nichos que o mercado sinaliza nós somos um dos maiores produtores do mundo se pode dizer. A Coteminas é uma empresa muito grande, produz em grandes escalas. Vou te passar o site da empresa e ai lá você consegue ver toda linha de produto que agente produz.

Legal depois vou dar uma olhada!!

Agora, pensando em transporte no seu ponto de vista, qual a importância do transporte para um bom atendimento ao cliente?

Do transporte? A importância?hum..... pensandoolha cara, do transporte a importância para Coteminas é que atenda os prazos dentro do lead time de entrega, por exemplo na fábrica nós temos um prazo com a transportadora que ela tem que entregar dentro daquele prazo, então para a empresa em relação a transportadora que atende os leads times de cada região que vai entregar e entregar sem nenhuma ocorrência, sem avaria na mercadoria sem falta de mercadoria e bem arrumada em perfeitas condições para descarregar para ter agilidade na descarga.

A transportadora que vocês trabalham é terceirizada?

Tudo terceirizado, agente não tem transporte próprio a não ser alguma coisa da fábrica para outra fábrica ...tipo insumosessas coisas próprias... mas para entrega de cliente é tudo terceirizado e temos vários parceiros que trabalham.

E você acha que os transporte dessas peças para as lojas, eles são feitos com cuidado?

Olha ai depende de quem região, por exemplo agente tem problema de entrega que vem de Natal, João Pessoa, para São Paulo, se a transportadora não amarrar bem, acomodar

.... as vezes chega aqui tudo misturado, amassado ...pois vem tudo em caixa de papelão, então as vezes temos problemas com isso né.

E quais são os tipos de transportes que vocês usam?

São carretas grandes, não é nem nós ... quando contratamos a transportadora, ela traz a mercadoria para São Paulo para distribuir para vários clientes aqui em São Paulo. Quando ela traz, ela geralmente traz em carretas gigantes, carretas muito grandes. Então fecha uma carreta daquelas lá, e vem chega, descarrega e ai eles fazem a triagem e ai saem outros caminhões menores para dentro de São Paulo, para clientes do varejo menores ... ai tem horário, tem restrição de caminhões que podem andar dentro as cidade. Entendeu? Então tem tudo isso.

E o transporte que vocês fazem para as lojas, eles podem ser considerados flexíveis? Eu falo tanto no sentido de local como quantidade como horário.

Não, não ... isso dai é uma situação comercial. A medida que o cliente emitiu um pedido para entregar no Cd de São Paulo e eu já faturei ou... já saiu já esta no caminho não tem como mudar. Todo nosso frete é CIF, nós entregamos para o cliente sem custo e tal. So que numa situação dessa o cliente me liga: “o Hermilton, escuta aquela entrega que eu quero para daqui 2 semanas eu pedi para entregar no CD de São Paulo e eu vou precisar mudar para o Cd de natal” ai sim ... perfeitamente, eu vou analisar o pedido e vou ver que o pedido esta na fábrica e não foi faturado ainda, ai eu posso cancelar o pedido, ai é uma questão de acordo comercial, ele me faz a solicitação e eu vejo se posso atender. Se o pedido esta na fábrica e ainda não foi faturado, agente cancela e emite um novo pedido e ai eu já mudo o centro de entrega para o local que ele deseja, entendeu? Isso ai é fácil fazer, desde que a mercadoria não sai da fábrica. Depois que saiu nós não podemos, eu estou entregando aqui em São Paulo e o cara me fala: “não não, quero que me entrega lá em natal” ai eu tenho que voltar com essa carga e depois entregar ... isso não pode acontecer e não acontece. Porque é um acordo que tenho que tenho com o cliente, porque vou ter que assumir um prejuízo de uma negligencia dele. Agente não nega de fazer nada para ajudar o cliente, a gente muda para onde ele quer, mas claro que ele passe com antecedência, e tal, isso é um tipo de negocio que temos que se é possível ou não.

Você tem noticia se ter perda ou danos nas embalagens devido o carregamento e o descarregamento de peças?

Não porque nossa mercadoria vem em embalada, amarrada e sacos plásticos e tudo. Vem consicionada e agente não tem esse tipo de ocorrência, a não ser um dia que o caminhão ta furado, choveu, molhou as caixas ou coisa assim, ou uma carga mal condicionada e ela tombou dentro carreta e estragou as caixas, mas no gel nosso produto vem embalado em embalagem de PVC bem lacrados, agente não tem esse tipo de problemas.

Hermilton, falando um pouco na parte de armazém e estocagem, o armazém de vocês é próprio ou terceirizado?

Nos temos as fábricas e os galpões na fábrica onde cada produto tem a seu endereço e o estoque vai para seu endereço, para ser estocado. Cada fábrica tem a sua estocagem, né.

E qual a importância da armazenagem e estocagem para o atendimento ao cliente?

Isso ai já é uma questão de logística de fábrica né, para eu te falar a importância da armazenagem.... tenho que pensar na agilidade para atender esse cliente, melhorar a acomodação de mercadorias para não ter avarias a Coteminas no caso tem os CD's dentro das fábricas, onde armazena as mercadorias depois que esta pronto aguardando o faturamento e a saída. Agora nós não temos um centro de distribuição logístico, para o cliente fazer um pedido hoje e eu entregar amanhã. Todas nossas entregas saem da fábrica para o cliente, não são o centro de distribuição, não tem esse centro terceirizado. O que seria boa para o pessoal que atua na área comercial. Se tivéssemos um CD gigante aqui em São Paulo com todas minhas mercadorias aqui, lógico e pessoal ia vender bem mais pela facilidade de repor rápido um estoque. Um cliente ta vendendo, ele vendeu e fala: "ta vendendo para caramba, eu preciso de mais mercadoria que acabou tudo la, quando você me entrega?", e eu tenho que falar vou te entregar em 45 dias, então se eu tiver no meu estoque da fábrica eu vou entregar daqui 15 dias, ai ele já perdeu o time agora se eu tiver um Cd aqui em São Paulo é diferente. Mas nós não temos isso né!

Sua fábrica perde tempo para procurar produto no estoque?

Não não não perde porque hoje eles tem uma alta tecnologia de controle de armazenamento, tem os endereços certinho, tudo por leitura óptica, agente não tem esse tipo de problema e constantemente tem inventario, e isso não vejo esse tipo de problema, apensar de que eu não estou lá, mas sei que não temos esse tipo de problema. Porque mesmo na área comercial nós temos um relatório de disponibilidade de venda que é justamente o que esta sendo produzido como o que tem no estoque. E isso não acontece de vender um produto e descobrir que não tem. Se agente vende é porque tem na disponibilidade de produção ou de estoque. Então agente não tem esse situação.

É usado algum software ou aplicativo para ajudar nesse estoque nessa armazenagem? Algum software que ajuda a localizar as peças no estoque?

Não tem esse conhecimento desse tipo de software.

Pensando um pouco em adição de valor, na sua empresa como você acha que pode ser adicionado valor para o seu cliente do varejo?

Então, no caso da nossa empresa, a Coteminas, hoje ela detém 2 marcas fortes no mercado que é a Santista e a Artex, e são marcas de qualidade já reconhecidas no mercado e agente tem um preço, hoje, que é o melhor do mercado pela tipo de produtos que agente trabalha. Um custo x beneficio, entende? Agente tem qualidade e preço, ou

seja hoje nos temos marcar, qualidade e preço, por isso que hoje somos líderes no mercado. Entende? Se você for analisar produto por produto em termos de gramatura de produto e custo, hoje nos temos o melhor custo do mercado.

Na sua opinião, você acha que logística por auxiliar na criação de valor da sua empresa para seu cliente?

Olha é que a logística ...pensando ... sim sim temos um acompanhamento desde a entrega do pedido até a entrega para o cliente, isso sim ajuda bastante nos temos essas ferramentas, so que elas ficam em poder do profissional de vendas que é o representante o vendedor, ele tem controle do status do pedido para saber como esta se já saiuse já faturou, onde esta, em que transportadora esta, que dia entregou ou que dia vai entregar ou a data da entrega ...tudo ...isso é controle que nos temos. É um software que controla tudo isso. Mas é importante por exemplo, você tirar um pedido do cliente e ele ter um acompanhamento do pedido, o status do pedido em cada fase: a entrada do pedido no sistema, a confirmação, o faturamento, a saída da fábrica, a previsão de entrega ... tudo issoatravés de emails que os clientes recebem.

Em caso de alguma reclamação de um cliente seu do varejo, qual o comportamento da sua empresa?

Quando tem alguma reclamação de peças, uma peça com defeito, chegou no ato da entrega e viu que tem alguma peça rasgada ou danificada a embalagem destruída, eles no ato emitem um nota de devolução e agente faz a ocorrência, passa para a fábrica e faz um abatimento para ele na duplicata, e deixa tudo registrada. Todas as ocorrências são registradas, e existe um boletim, um acompanhamento por cliente de quais problemas ocorreram, o que deu problema, quais problemas, quais medidas foram tomadas,...tudo isso é controlado né.

Qual a importância da Coteminas na renovação das coleções das lojas de varejo? Vocês influencia nas trocas de coleção?

Não, a empresa Coteminas tem profissionais de marketing e criação que cuida dessa área, então agente tem um equipe junto com marketing fazem a criação, então eles viajam para ver tendências.... eles trabalham sobre tendência de mercado, moda, ...eles montam coleções a cada 6 meses. A coleção é anual com renovação a cada 6 meses. Então sai uma coleção anual e tem a renovação, isso tudo para o varejo e nas nossas lojas próprias que é a marca Artex, essa renovação a cada 6 meses e para alguns itens a cada 3 meses, existe essa renovação periodicamente feito por profissionais da área bem competentes que cuidam dessa área, as vezes juntos com a área comercial. Tem alguma influencia desses profissional mas existe essa equipe que são bem competentes.

Na sua fábrica, você sabe me dizer se ocorre redução de pedidos devido a formação de estoques de coleções anteriores?

Isso é normal a cada pedido que cliente faz ... ele faz programações mensais, ele faz um pedido mensal com entregas semanais por exemplo. Então cada vez que ele faz um

pedido ele já vai programando para a frente, então se ele tem estoque ele já vai diminuindo o pedido, ele passa o pedido para agente com a quantidade. Isso faz parte do planejamento do cliente, quando ele passa para agente ele já tem uma análise sobre o estoque que ele tem, então isso, tanto para grandes clientes quanto para clientes pequenos o cara já olha e pensa: “ops tem muito estoque aqui não quero agora” as vezes o cara deixa de comprar e espera ate melhorar o estoque que ele tem, as vezes ate a entrada de uma coleção nova ele segura para vender o antigo para depois entrar o novo, ai é normal, mas isso ocorre no ato de fazer o pedido não depois que fez e passou para a fábrica e tem que diminuir. Essa situação as vezes quando o cliente faz um pedido programou para daqui 1 ou 2 meses e as vendas deram uma travada e ai ele viu que pediu muito e não ia precisar de tanto, mas isso é muito difícil de acontecer, ele vai ajustando ao longo do tempo.

Como sua fábrica faz para atrair novos clientes e como faz para investir na manutenção dos clientes já existentes?

Então, agente investe muito em propaganda, na nossa marca, no fortalecimento da marca, no atendimento no designer dos produtos, no lançamento de novos produtos, produtos sempre acompanhando as tendências de moda, sempre esta tendo renovação para que o cliente tenha o giro na loja e que tenha sempre novidade. Agora eu não sei consegui responder sua pergunta completa?

Exatamente, como vocês fazem para atrair novos clientes? Abrir novas contas?

Agente tem mídias sócias, equipe de vendas amplas de varejo que atende Brasil inteiro, regionais de vendas que atende Brasil todo, então agente tem representante onde não tem vendedor, agente cobre o Brasil inteiro. As mídias sociais propaganda, agente também tem merchandising com a globo na parte dos programas do Luciano Huck que é o “lar doce lar”, que coloca nossos produtos sempre em evidencia, sempre presente nos tabloides de vários clientes grandes então o produto esta bem exposto no mercado e agente conta com essa rede grande de profissionais para atender os clientes e os novos clientes.

As peças com defeitos detectadas pelas lojas do varejo, como são tratadas na sua fábrica?

Quando meu clientes tem uma devolução do clientes dele por alguma peça com defeito, o próprio clientes liga para SVC que nosso atendimento ao consumidor, que é 0800 que o cliente liga informando da ocorrência do produto ai essa profissional da fábrica encaminha o produto para trocar e esse produto vai para fábrica para ser analisado, e agente repõe o cliente desse produto.

E nesse caso como a logística entra nessa relação de devolução?

Então, depende do volume, se o volume é grande agente manda a transportadora ir buscar, agente faz todo processo dentro da empresa de analise de autorização para

recolher a mercadoria e tal, e a pessoa vai lá e recolhe. Quando é uma peça ou outra a loja vai segurando e quando o profissional de venda passa pela loja ele retira essa amostra e leva e ele mesmo despacha via malote para fábrica ou via sedex e a fábrica faz a troca.

APÊNDICE D4 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F4

Transcrição entrevista: F4 realizada em 09/06/2014

Boa noite Marcela, obrigado por participar do nosso trabalho, para começar, pensando na gestão logística, na sua empresa, quando se pensa em logística quais são os fatores que você acha mais importante para atender o cliente? Por que?

Boa noite Ricardo, bom, sempre que a gente fala em logística logo pensamos em um sistema de entrega eficiente que possibilita a entrega rápida dos produtos de forma que não falte produto na loja do cliente. Temos como certo que se o cliente pediu a mercadoria para uma determinada data, é porque ele se planejou para ter o produto nessa data, por isso prezamos muito e entrega rápida e no prazo estipulado e claro sempre visando entregar os produtos completos, sem furo, e sem nenhum dano.

Em ordem de importância, quais são os cinco fatores principais? Por que?

Bom, como te disse, nossa empresa sempre busca entregar de forma rápida, pois entendemos a necessidade do cliente, além disso, consideramos uma entrega com qualidade dos produtos a fim de preservá-los de eventuais danos, e fazer a entrega sempre que possível de forma completa. Acho que posso acrescentar a utilização de matérias primas de alta qualidade, pois isso vai impactar para nosso cliente.

Marcela, você acha que os fatores mais importantes realizados pela sua empresa são compatíveis, ou seja, existe um casamento com os fatores desejados pelos varejistas? Como isso foi verificado? Foi feita uma pesquisa?

Hum(pensando)..... olha Ricardo, pesquisa já foi até realizado para saber a satisfação de nossos clientes, mas eu acredito que mais do que isso o próprio fato de nossos clientes trabalharem com a gente tanto tempo já é um indicativo que estamos atendendo as necessidades deles. Como eu te disse, acho que tem sim um casamento, pois sempre procuramos fazer aquilo que nosso cliente precisa.

Você trabalha com roupas em comodato? Por que? Melhora o lucro? Não tem problema de espaço?

Não ...não nós apenas vendemos o produto pronto, não tem como agente produzir e deixar na loja do cliente para saber se vende ou não, pois caso a peça não venda vai sobrar no nossa estoque e como as peças são customizadas com a marca do cliente, eu não tenho o que fazer com a peça depois, e ai vai sobrar para nós.

A sua fábrica trabalha em cadeia produtiva, isto é, é proprietária (ou compartilha informação de estoque) de fábrica da matéria prima (ou componentes) e de lojas de varejo?

Hum ...(pensando), não, grande parte é terceirizada, por exemplo, compramos a matéria prima de terceiro, como por exemplo o jeans vem de São Paulo, buscamos com uma frequência media de 10 a 15 dias, para não formarmos muito estoque, né, toda parte de aviamento também compramos de clientes especializado, não produzimos. Nós entendemos que hoje temos que nos especializar em apenas uma parte da cadeia, não tem como querer ganhar em tudo, que as vezes sai mais caro e acabamos perdendo

dinheiro. Somos especialistas em desenvolver e fazer modelos novos, atuais e com qualidade da forma que nosso consumidor deseja.

Vocês tem loja no varejo também? Ou são apenas confecção?

Não, não, ...nós somos apenas confecção. Como te disse, temos que nos especializar em apenas um parte da cadeia. As vezes querer abraçar o mundo pode significar perder mais do que ganhar.

Você acha que a fábrica produz o que a loja de varejo necessita, isto é, permite o lojista visualizar a peça da moda (época) em sua vitrine?

Olha Ricardo, geralmente as lojas que trabalham com a gente tem estilistas próprios, ou seja, nós desenvolvemos as peças que eles desenham e o modelo que eles escolhem, mas nós sugerimos também modelos, pois temos uma equipe de criação e sempre estão viajando para trazer tendências de tecido, modelo, corte, cor etc então a gente tem essa liberdade sugerir e o cliente decide. Sempre nos reunimos e trocamos essas ideias, fazemos essa troca de experiência até fecharmos os produtos e fazermos os pilotos da coleção.

Marcela, pensando um pouco em transporte, Qual é a importância do transporte para o atendimento ao cliente? Por que?

Bom.... o transporteé o grande responsável pelo chegada do produto no ponto de venda do cliente no prazo, na data e no local estipulado, além claro da forma com que a mercadoria vai chegar, se ela vai chegar amassada, rasgada, molhada ... ou se ela vai chegar inteira, não é?

Você acha que os transportes das peças são feitos com cuidado?

É como eu te disse, o transporte das peças com cuidado e com qualidade para que a mercadoria chegue intacta é umas dos pontos que prezamos bastante, e estamos sempre monitorando, pois isso acaba sendo prejuízo para nós. O cliente não quer saber, se não chegar de forma que agrada o cliente, o cliente devolve a mercadoria, e se isso for rotineiro, você perde o cliente.

Marcela, quais são os tipos de transportes utilizados? São suficientes? Com que frequência são utilizados? Em qualquer período do dia?

Então, o transporte depende de uma série de fatores, como por exemplo, tamanho e volume da carga, local de entrega, urgência...em fim, mas no geral usamos caminhões para grandes volumes de cargas e vans ou caminhões pequenos para pequenas quantidades. Dependendo da urgência podemos ate enviar mercadoria de avião, mas ai, claro que o preço do frete é bem maior, então nesse caso, apenas quando é uma urgência mesmo. Em relação a frequência nossas entregas geralmente são feitas quinzenais ou ate mesmo mensais, mas se o cliente precisa que entregue antes ou caso ele precise que segure um pouco devido acumulo de estoque dele, nós sempre tentamos fazer o possível para atende-lo. É aquele que comentamos, nós sempre buscamos esse casamento de necessidade como você colocou na questão anterior.

O transporte de mercadorias é flexível, em termos de local de entrega? De quantidade? De horário?

Olha Ricardo, como te disse, se for possível para nós. Sempre buscamos ajudar nossos clientes, pois entendemos que se ele solicita para nós esse flexibilidade é porque ele esta precisando. Pode acontecer do cliente colocar um pedido e quando o pedido esta quase pronto ele nos liga e pede para segurar a entrega em 10 dias por exemplo, pois ele esta com acumulo de estoque no Cd dele. Ou o cliente nos liga e quer alterar o endereço de entrega, em fim, isso acontece, e nós buscamos atender quando possível, mas isso também não pode virar rotina, pois isso é planejamento de compras.

Existe perda de algum produto, devido a embalagens ou manuseio (carregamento e descarregamento), no transporte de peças? Por que?

Obvio que pode acontecer de ter avaria em algum produto ou caixa na hora do transporte, do carregamento e descarregamento, pois isso é feito por pessoas. Mas como te disse é nossa preocupação para que isso não ocorra, ou, se ocorrer, ser eventos raros e isolados. Nossas produtos são transportados dentro de caixas, amarradas, lacradas, e bem acomodada no caminhão.

Marcela, pensando um pouco em estocagem e armazém, qual é a importância da armazenagem para o atendimento ao cliente? Por que?

Olha Ricardo, a estocagem é crucial para enviar a peça para o cliente com qualidade, se você não acomodar bem seus produtos prontos, ele podem ser danificados, e se você não acomodar bem sua matéria prima ela pode ser danificada e com isso seu produto final fica uma porcaria.

A sua fábrica perde tempo na procura de peças no estoques?

Hum perde tempo? Acho que não, porque nossos produtos e matéria prima, são estocados por modelo, cor, tipo etc ... sendo assim, tecido de algodão fica junto com algodão, tecido jeans fica com tecido jeans, e ai depois são subdividos em cores, tipo ...etc...

Marcela, Você considera a área de estocagem (ou armazenagem) suficiente? As embalagens na armazenagem são deterioradas? Os carregamentos e descarregamento de mercadorias na armazenagem são adequadas? Existem equipamentos adequados para a movimentação das mercadorias?

bom, nossa área de estocagem é suficiente sim, mesmo porque, não compramos matéria prima em excesso, fazemos um planejamento de compra de acordo com a demanda. Sendo assim, estamos sempre recebendo tecido novo e atualizado. Não temos nenhum equipamento especifico para usar na movimentação de mercadoria, apenas funcionários mesmo.

Qual era a outra pergunta?

Os carregamentos e descarregamento de mercadorias na armazenagem são adequadas?

A tá, são adequados sim, como disse sempre pedimos para que tomem cuidado.

Qual é a importância da logística na formação do estoque de sua fábrica? Você acha a formação de estoque é dosado de modo equilibrado? Utiliza-se a técnica do post-ponement (postergação)?

Eu vejo a logística importante pois se não recebermos nossa matéria prima a tempo, não conseguimos produzir e atender nossos clientes, ou seja, aquele casamentos que temos com nosso clientes pode ser rompido. Então, se não recebemos nossa mercadoria no prazo, não conseguimos entregar a mercadoria do cliente no prazo também. Sobre nosso estoque ele é dosado sim, pois compramos de acordo com a demanda que temos.

Os pedidos das lojas de varejo são atendidos completamente? Por que?

Exatamente o que eu respondi em algumas das questões anteriores, isso é uma de nossas preocupações, pois não queremos que nossos clientes receba mercadoria pela metade, isso mostra fraqueza na produção, e falta de empenho. Obvio que pode acontecer por algum motivo, estamos sujeitos a isso, mas não é comum, e procuramos sempre atender da melhor forma possível.

Marcela, pensando um pouco em tecnologia da informação, Qual é a importância da tecnologia da informação (TI) para o atendimento ao cliente do varejo? Por que?

Eu enxergo a TI como vital para a agilidade de trabalho de forma geral. Hoje um pedido é gerado por nossos vendedores e em questão de minutos ou até mesmo segundos após a finalização do pedido ele já está em nosso sistema na fábrica para gerar plano de corte de tecido e para gerar a compra da matéria prima que falta. Antigamente sem essa tecnologia, a venda ocorria no talão de vendas, to falando de papel mesmo e ai o vendedor tinha vir até a fábrica para passar o pedido e isso demorava 1 semana as vezes. Outra importância que eu vejo da tecnologia é na hora de acompanhar o pedido do cliente. Se o cliente me liga, todo passo da produção dele está no sistema, se ele quer saber em que fase está o pedido dele nós conseguimos, isso é o que veio na minha cabeça agora mas se você pensar temos essa tecnologia agindo em quase todo nosso processo, sempre agindo a nosso favor e a favor do nosso cliente.

Os contatos com os fornecedores ou mesmo com as lojas de varejo, por meio de telefones, internet são suficientes?

Usamos bastante email, até mesmo porque o email deixa a conversa registrada, né, mas usamos bastante telefone e whatapp também. Mas fazemos questão de fazer o contato pessoal também, até mesmo para mantermos um relacionamento mais próximo com nossos fornecedores, principalmente em época de troca de coleção, né, quando conversamos pessoalmente conseguimos entender melhor o que o cliente deseja.

O produtos fabricados pela empresa são rastreáveis? Utiliza-se da codificação de produtos por de código de barras ou RFID?

Rastreáveis? Como assim? ...temos código de barras em nossos produtos para controle das peças que saem da nossa fábrica rumo ao nosso cliente, e quando chega no cliente

ele faz o recebimento com o mesmo código de barras e aí a quantidade tem que bater, se não bater é porque a peça foi extraviada no caminho, e fora isso os nossos caminhões também tem sistema de rastreamento contratado.

Os estoques físicos estão em acordo com os estoques do computador?

Como eu te disse Ricardo, a tecnologia veio para nos ajudar em diversos aspectos e um deles é o estoque. Hoje conseguimos receber o rolo de tecido e montar um plano de corte de acordo com a peça a ser produzida de forma que a gente faça um melhor aproveitamento do rolo de tecido, né. E com isso também, conseguimos acompanhar a quantidade de matéria prima que ainda temos em nosso estoque, não posso dizer que é 100%, uma falha ou outra pode ter mas é muito próximo, e nós ajuda muito.

São usados aplicativos (software) na gestão do armazém? Qual ou quais? E no transporte? Qual ou quais:

Utilizamos sim, como eu te disse um software de gestão e no transporte, utilizamos sistema de rastreamento apenas.

Marcela, pensando um pouco em adição de valor, na visão de sua empresa, como são adicionados valores aos clientes do varejo? Por que isso é feito?

bom nossa adição de valor está focada em um bom atendimento, preço competitivos, entender a necessidade de cada cliente e oferecer produtos de qualidade. Temos a filosofia de vender sempre, e não apenas uma vez, e para que isso ocorra você tem que ser parceiro do seu cliente, pois se ele crescer você cresce junto, não adianta só focar em lucro e esquecer dos parceiros.

Na sua opinião, a logística pode auxiliar na adição de valor para as lojas do varejo? Como? Por que?

Ricardo como te disse, vejo a logística adicionando valor quando conseguimos entregar no prazo combinado, quando entregamos um produto sem danos, acho que é isso, entregar rápido e com a qualidade prometida para o cliente.

Em caso de reclamação de clientes do varejo, qual é o seu comportamento da sua empresa?

Então, é aquele negócio, fazer direito para fazer uma vez né, mas pode acontecer de sair alguma coisa fora do nosso padrão. Se nosso cliente reclamar e constatar que foi apenas 1 peça, agente gera o crédito para a próxima compra dele, mas se percebemos que o defeito é no lote todo ou em bastante peças, agente recolhe, e produzimos outras peças imediatamente sem custo para nosso cliente, mas é raro acontecer.

Qual é a importância das lojas de varejo na renovação de coleções? Teve problemas com algum deles?

Hã.....a loja de varejo.....bom, na verdade a importância é total né, porque como eu já disse normalmente as lojas de varejo tem estilista próprio, então eles criam a coleção

deles, nós apenas sugerimos ideias, modelos, cortes, acabamento de acordo com o que está usando, mas a renovação de coleção é do cliente.

Qual é importância do fast-fashion na sua fábrica?

Acho que essa questão do fast fashion é exclusivo do varejo né, mas com certeza impacta na minha fabrica, né, pois se nosso cliente trabalha dessa forma, nós temos que ter uma agilidade maior ainda para que cliente receber rápido se não o cliente recebe a mercadoria já desatualizada.

Na sua fábrica, ocorre a redução de pedidos devido à formação de estoques de coleções anteriores? Isso ocasiona motivos para os clientes do varejo não voltar à loja?

Essa questão também do varejo, mas acaba impactando na minha fábrica, né, porque se o cliente tem estoque acumulado de coleção anterior, ele vai colocar um pedido menor para produção e eu vendo menos, isso é uma cadeia ... funciona como um ciclo mesmo, por isso que eu te digo que temos que ser parceiro, pois se meu cliente ganha eu também ganho pois vou produzir mais. Outra coisa que acontece quando acumula coleção anterior do cliente e as vezes já tem a próxima coleção na produção, e ai o cliente liga e pede para segurar um pouco ou atrasar a entrega para dar tempo dele vender, fazer promoção, fazer saldo das peças antigas antes de chegar o novo pedido, entendeu?

Como a fábrica faz para atrair clientes do varejo? Costuma investir na manutenção de clientes do varejo? Ou prefere atrair novos clientes? Por que? Investe em promoções? Por que? Os estoques de roupas em promoção são suficientes? As promoções são planejadas? A fábrica costuma pressionar os fornecedores de matérias primas (ou componentes) ou fazer horas extras?

Sempre buscamos aumentar nossa carteira de cliente, mas com certeza fazer a manutenção dos clientes já existentes é fundamental, como te disse, não queremos vender apenas uma vez, então buscamos novos clientes e mostramos para ele o que temos de diferencial, né, que a nossa qualidade, nosso relacionamento, nossa parceria, nossos preços.... e por ai vai

No caso da fabrica não temos muitas promoções porque produzimos o que o cliente quer e na quantidade que ele quer, entao não temos estoques de peças prontas. Sobre os fornecedores, sempre buscamos negociações de preço, né, porque quanto mais barato pagarmos a matéria prima, melhor o preço que eu consigo passar para meu cliente.

A sua fábrica costuma mover peças que não vende em determinada loja do varejo para outra unidade, onde o mesmo produto teve boa saída? Ou isso é por conta exclusivamente do varejo?

Não, não acho que isso é do varemos mesmo, porque eles tem diversas lojas.

As peças com defeito detectadas no varejo como são tratadas? Como a logística entre nessa relação de devolução? E as peças com defeito detectadas na fábrica como são tratadas?

Como te disse as peças com defeito são retiradas da loja do nossos cliente, e ai entra a logística reversa né, a gente pede para deixar as peças com defeito separadas e quando for fazer alguma entrega a gente traz essas peças com defeito no mesmo caminhão e ai encaminhamos para nosso departamento de controle de qualidade para ver o que deu errado, e prontamente resolvemos o problema para nosso cliente. Se o problema foi nosso procuramos resolver o mais rápido possível e dar um retorno para o cliente explicando o que aconteceu e como foi solucionado.

APÊNDICE D5 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F5

Transcrição entrevista: F5 realizada em 01/07/2014

Boa Noite , Sr. Celso, eu agradeço o Sr. por estar concedendo esta entrevista e a gravação da mesma para contribuir com meu trabalho.

Boa noite Ricardo, espero poder ajuda-lo

Sr. Celso, perguntando um pouco sobre gestão estratégica da empresa, na sua empresa quando o sr. pensa em logística, quais são os fatores que você acha mais importante para atender seu cliente? e porque?

O importante para nós é ter nossos clientes satisfeitos, sempre pensamos dessa maneira. Mas você me perguntou sobre nossa estratégia especifica em logística, ne? Entãoai posso te afirmar que nossa prioridade é entregar o produto rápido para nosso cliente ou no ponto de venda dele.

Em ordem de importância, quais são os fatores principais que o sr. considera nesse processo logístico? E o porque deles?

Como eu te disse, pensando na logistica, o importante é entregar o produto rápido para nosso cliente, você sabe né, quanto mais rápida a venda mais rápido vai ser para ele colocar outro pedido.

O Sr. acha que os fatores mais importantes realizados pela sua empresa, são compatíveis, ou seja, existe um casamento com os fatores desejados com os varejistas? Como isso foi verificado? O Sr fez alguma pesquisa em relação a isso?

Assim esperamos né? (risadas)nós sempre buscamos deixar nossas clientes satisfeitos com nosso trabalho, seja com a qualidade, seja com nossos produtos ou seja com a logistica que você disse. Não fizemos nenhuma pesquisa, mas estamos em contato praticamente toda semana com nossos clientes e a gente troca ideias de tudo que a gente faz e o que pode melhorar, eu acho que se não tivesse esse casamento que você disse, nós não teríamos clientes importantes por tanto tempo trabalhando com a gente, não é verdade? É issosempre estamos em contato e trocamos ideias de como de terminado produto se comportou no mercado.

O Sr. trabalha com alguma roupa em comodato com seus clientes, os varejistas?

Não é nossa política de trabalho roupas em comodato, a gente vende o que o cliente encomenda.

A sua fábrica trabalha em cadeia produtiva, isso é, o Sr. é proprietário da fábrica e da matéria prima e da loja de varejo?

Éa parte de confecção e mão de obra para produzir as peças é toda nossa ...mas toda matéria prima que envolve no processo de confecção é terceirizado e nós compramos de nossas fornecedores.

Vocês tem lojas no varejo? Ou são somente confecção?

Apenas a confecção mesmo, hoje temos que nos especializar em uma coisa ou na outra, se não fica difícil se dedicar nos dois lados do comércio.

Você acha que a fábrica produz o que a loja de varejo necessita? Isto é, permita que o lojista visualize a peça da moda em sua vitrine.?

O pedido vem do cliente né, nós apenas executamos o que ele nos pede. É claro que damos sugestões de peças, de moda, de tendências...mas nos fazemos o que ele necessita, o que ele no pede. Nós temos pessoas que viajam para feiras de moda no exterior, que traz peças piloto do que esta usando no mundo da moda fazemos showroom de todas as estações e ai nosso cliente usa um pouco da nossa sugestão.

Sr. Celso, pensando um pouco em transporte qual a importância do transporte para o atendimento ao cliente?

O transporte é extremamente importante, porque sem ele não consigo entregar a mercadoria para meu cliente no prazo combinado e no local combinado e também para eu receber a minha matéria prima, né, sem transporte não tem matéria prima, e sem matéria prima não tem produção, então o transporte é extremamente importante para os dois lados: para mim e para meu cliente.

Você acha que o transporte das peças feito por vocês são feito com cuidado?

Pelo que eu vejo acompanho o carregamento aqui na empresa e pelo que ouço dos clientes quando as peças chegam nos clientes me faz acreditar que sim o transporte é feito com cuidado. Não tenho reclamações em relação com isso.

Quais são os tipos de transporte utilizados pela sua empresa?

Bom.....nós temos frota própria de caminhões grande, médio, pequenos e vans, então dependendo da quantidade, do horário e da distância nós optamos por um tipo de transporte.

E esses transportes são suficientes para sua demanda?

Eles são mais que suficientes, principalmente porque nós tentamos conciliar entregas de várias clientes para o mesmo dia porque ai a gente usa um caminhão e otimiza no frete né, mas se for preciso enviamos todos os caminhões e vans, o importante é não deixar o cliente sem a mercadoria.

O transporte de mercadoria, quando feito pela sua empresa, é flexível? Tem termos do local de entrega? De quantidade? De horário? Ou seja, o Sr. entrega em qualquer horário, em qualquer local,?

Sim ele é flexível sim como eu te disse o importante para nós é ter o cliente satisfeito e feliz com nossa empresa, então para isso a gente tem que ser flexível quando possível. Você sabe que shoppings por exemplo tem que entregar após as 22hrs.....as vezes o cliente marca a entrega para um determinado local e resolve mudarse o caminhão ainda não saiu da empresa podemos mudar ... e é assim.

E de quantidade? Você se tem alguma restrição de entrega?

Hum não.....como te disse temos caminhões grandes para quantidades grandes e carros pequenos para menores volumes quanto maior a quantidade melhor né ... (risos)

Existe perdas devido a embalagens ou manuseio no transporte das peças?

Pode ser que ocorra algum dano nas embalagens mas é muito pouco, eu fico de olho quando o pessoal esta carregando os caminhões e eles sabem que prezamos a qualidade do produto e o produto tem que chegar intacto para nosso cliente.

Sr. Celso, pensando em armazenagem, qual a importância da armazenagem para o atendimento ao cliente. E porque?

A armazenagem? ...pensando é talvez pensando na condição que você armazena as peças prontas e a matéria prima né, se você não tem um local limpo, arejado, espaçoso, com estrutura de armazenagem, você corre o risco de ter as suas peças prontas ou a sua matéria prima suja, cheirando a mofo, amassada, ou com umidade que brota do chão. Além do que se você tiver uma sistema bom que ajude na armazenagem ai te ajudar separar e preparar o pedido.

A sua fábrica perde tempo na procura de peças no seu estoque?

Nossas peças são identificadas assim que entram em nosso estoque ai fica mais fácil de procurar, hoje os sistemas ajudam bastante. Antigamente perdia muito tempo hoje não mais.

Você considera a área de estocagem ou armazenagem da sua empresa suficiente?

Olha acredito que sim, as peças estão bem separadas, sem aquela muvuca sabe? Para nosso movimento atual esta bem suficiente sim.

Dentro dessa sua armazenagem, as suas embalagens dos produtos são deterioradas?

Nossas produtos são embalados assim que ficam prontos, alias, isso faz parte do processo de produção. Depois que eles são embalados um a umnós colocamos eles em caixas e essas caixas são transportadas nos caminhões, então, nossos produtos são bem embalados, quase não temos problemas.

Os carregamentos e descarregamentos de mercadorias na sua armazenagens, eles são adequados?

Sempre que possível eu acompanho os funcionários carregando as caixas e percebo que eles carregam com cuidado simo descarregamento eu não estou perto, mas como não temos reclamações dos nossas clientes sobre isso acredito que deve ser igual né.

Existe algum equipamento adequado para a movimentação dessas mercadorias?

Equipamento? Hum... não não só o pessoal que trabalha na expedição mesmo.

Qual a importância da logística na formação de estoque na sua fábrica?

Bom, a logística vai contribuir com meu estoque sim, porque sem ela não recebemos a matéria prima, não organizamos nossa estoque e isso vai prejudicar o meu cliente que não vai receber o produto e vai prejudicar a mim que não vou vender ou até mesmo perder o cliente né, sem produto não tem venda nem para mim e nem para o meu cliente.

Você acha que sua formação de estoque é dosada e de modo equilibrado?

Bom Ricardo, estoque bem dosado é aquele que não tem furo, que não tem falta de produto e acima de tudo que não tenha sobra excessiva, é aquele tal do just in time né, a gente procura sempre trabalhar dessa forma ...mas um mínimo de estoque temos que ter sim não podemos confiar 100% em nossos fornecedores né, então procuramos sempre ter nosso estoque dosado, mas com uma margem de segurança para nunca ficar sem caso algum fornecedor meu atrase alguma matéria prima.

O Sr. utiliza alguma técnica de postergação?

Humnão não, a gente compra e produz na quantidade desejada pelo cliente. Tecido não pode ficar muito tempo parado. Entendeu?

Os pedidos das lojas de varejo, eles são atendidos completamente? Porque?

Isso é uma das nossas principais preocupações, quando eu digo que para nós o importante é ter clientes satisfeitos, a entrega dos pedidos completos é umas dessas importâncias, pois o cliente fez um pedido com uma determinada quantidade e esta esperando receber exatamente aquilo, se eu entregar quantidade menor ele não vai

gostar muito e isso vai gerar desgastes no relacionamento, então sempre buscamos entregar o pedido completo.

Sr. Celso, pensando na tecnologia da informação, na TI, qual a importância dessa tecnologia para o cliente do varejo e porque?

Veja bem Ricardo, eu entendo que se não fosse a tecnologia hoje teríamos uma produção totalmente engessada, né, a tecnologia está em todo lugar, desde o pedido que o cliente faz até a entrega final. Não dá para imaginar a gestão de qualquer empresa sem um suporte tecnológico, além de ajudar no controle de peças e otimizar mão de obra, acho que é issoimportância total.

Os contatos com os fornecedores ou mesmo com as lojas de varejo por meio de internet ou telefone, são suficientes?

Temos contato com nossas clientes sim por telefone e email, mas nada supera aquela reunião pessoal mesmo, onde a gente pode discutir e negociar sentindo o calor do negócio mesmo sabe? Tem que ter contato pessoal mesmo que seja esporádico, mas tem que ter.

O produto fabricado pela sua empresa são rastreáveis?

Depois que nossos produtos ficam prontos, eles recebem são etiquetados com código de barras e isso permite que possamos rastrear situações como lote de produção, data etc ... depois eles seguem para os clientes de caminhão que são rastreados por empresas especializadas até serem entregues ao clientes.

São usados algum tipo de aplicativo ou software na gestão da sua empresa? Qual

Sim, usamos o sistema para controle de venda, controle de estoque toda movimentação de mercadoria, ajuda no financeiro ...em fim, como te disse não dá para imaginar uma empresa hoje sem ajuda da tecnologia.

E na parte de transporte, é usado algum tipo de aplicativo, ou software?

Hum.....naopara o transporte usamos apenas sistema de rastreamento do veículo mesmo.

Pensando em adição de valor, na visão da sua empresa, como são adicionado valor nos clientes do varejo e como isso é feito?

Èpensando.....como te disse sempre buscamos deixar nossas clientes satisfeitos e adicionar valor para os nossos clientes é exatamente isso, fazer o que eles esperam que a gente faça, né, então é aquilo de produzir um produto com qualidade, entregar no prazo combinado, dar atenção ao clientes, entregar o pedido dele completo ...essas coisas que deixa o cliente contente com seu trabalho...e isso a gente faz muito bem, a gente sabe a importância que é ter um cliente trabalhando com a gente, e ele é nosso maior patrimônio, porque sem ele a empresa não produz...e ninguém ganha.

Na sua opinião, a logística pode auxiliar na adição de valor para as lojas do varejo? Como e porque?

Claro que pode, a logística é fundamental para isso se nós não recebemos a matéria prima o cliente não recebe a mercadoria, e se a gente não armazenar os produtos direto nosso cliente vai receber um produto de baixa qualidadee por ai vaia logística esta totalmente relacionada com adição de valor para nosso cliente.

Em caso de reclamação de clientes do varejo, qual o comportamento da sua empresa?

Trocas imediata do produto. Se for uma caso isolado vamos analisar para saber o que aconteceu, as vezes é uma costura ou um botão mal colocado...em fim, se tiver mais casos parecidos, ai vamos ter que olhar o lote que foi produzido para saber se tem mais peças comprometidasmas independente se é uma peça ou um lote, nós sempre procuramos resolver substituindo a peça ou gerando um credito para o cliente abater na próxima compra.

Qual a importância das lojas de varejo na renovação de coleção? Você já teve algum problema com algum deles?

As lojas de varejo que criam as próprias coleções, podemos ajudar trazendo ideia de material, estampa, ou sugerindo algo similar que vai gerar uma economia ...mas a renovação de coleção dos nossas clientes já vem quase toda pronta né. Essas grandes redes de loja tem seus próprios estilistas e isso facilita muito porque eles já sabem o que querem.

Vocês trabalham com o fast fashion na sua fábrica? E qual a importância deles para vocês?

Trabalhamos com o fast fashion quando nosso cliente trabalha assim também. Tenho clientes que ao invés de colocar coleção de acordo com a estação do ano, eles fazem mini coleções varias vezes, e isso requer um produção ágil ...porque são poucas peças as em intervalos curto de tempoe ai temos que acompanhar a necessidade dele né, então trabalhamos com o fast fashion se nosso cliente trabalhar dessa forma.

Na sua fábrica ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores? E isso ocasiona algum motivo para o cliente do varejo não volte a sua loja?

Isso é comum de acontecerse cliente não conseguiu vender a quantidade de peças que ele tinha planejado, no próximo pedido ele deve reduzir as compras para dar tempo de fazer alguma ação de promoção para desovar seu estoque antigo, isso é comumoutra coisa que pode acontecer é ele já ter feito o pedido de determinada quantidade da próxima coleção e não vendeu a coleção anterior ai ele liga para nos e pede para

segurar um pouco a entrega ou entregar em 2 vezes porque ele não tem espaço para receber a mercadoria nova.

E vocês seguram?

Normalmente sim, se o cliente precisa tentamos ajuda-lo.

Como sua fábrica faz para atrair novos clientes?

Muitos dos nossos clientes vieram por indicação de um cliente que já trabalha com a gente, pois eles passam a imagem da qualidade do nossos produtos, mas temos uma equipe de representantes que visita lojas e faz uma apresentação do nosso trabalho e ai a gente se propõem a fazer uma peça piloto por exemplo para esse cliente novo conhecer nosso trabalho e ai a gente vai iniciando um trabalho de relacionamento e mostramos a nossa capacidade para o novo cliente.

Você costuma investir na manutenção dos clientes do varejo, ou você prefere atrair novos clientes? Porque?

Lógico, eles são importantíssimos para nósalias ...antes de conquistar novos clientes temos sempre que fazer a manutenção delesdar atençãonão adianta você ter novos clientes e perder os antigosnão faz sentidotemos que manter todos os clientes satisfeitos mesmo porque são eles que fazem propaganda para nós.

Você investe em promoções? Porque você faz? E o estoque de roupas em promoção são suficiente?

Hum....nãonão fazemos promoções porque nós produzimos a quantidade que o cliente pede, então não tenho esse negócio de fazer promoção para queimar estoque antigo ou peças que não venderam quem faz isso são as lojas de varejo né, porque eles precisam trocar a coleção e ai fazem as promoções.

O estoque de roupas em promoções é suficientes? Essas promoções são planejadas?

Como te disse não fazemos promoções porque não temos estoque de roupas prontas, apenas rolos de tecido, mas eles são comprados de acordo com o pedido do cliente.

A sua fábrica costuma pressionar as fábricas de matérias primas ou de componentes para fazer hora extra e entregar?

Bom Ricardo, assim como nossos clientes exigem da gente nós temos que exigir dos nossos fornecedores, né. Para eu poder entregar rápido para meu cliente tenho que ter a matéria prima, para pode entregar produto de qualidade para meu cliente tenho que exigir uma matéria prima de qualidade dos meus fornecedores né. Então assim, a gente exige sim das fabricas para pode entregar para meu cliente do jeito que eles querem.

Sua fábrica costuma mover peças que não vendem em determinada loja do varejo para outra unidade onde o mesmo produto teve boa saída? Ou isso é exclusivamente do varejo?

Vejo isso como exclusividade do varejo, mesmo porque tenho apenas 1 fábrica.

Nas peças com defeito detectadas no varejo, como são tratadas na sua fábrica e como a logística entra nessa relação de devolução.?

Bom, acho que eu mencionei em alguma questão anterior isso, em primeiro lugar a gente vê se o problema é de uma única peça ou eventualmente de um lote. Independente do que acontecer se do problema for nossa vamos resolver o mais rápido possível trocando a mercadoria ou gerando um crédito para esse cliente. Sobre a logística, ela é importante para trazer essa peça de volta para nossa fábrica né, é o tal do frete reverso né.

E as peças com defeito detectadas dentro da sua fábrica, como são tratadas?

Quando percebemos alguma peça com defeito na produção, ela é recusada pela inspeção e retirada imediatamente do lote do cliente, se caso passar alguma peça a gente cai na questão anterior de recolher da loja do cliente e gerar o crédito. Essa peça recusada se transforma em retalhos de acabamento para peças futurastentamos reaproveitar o máximo né.

Acho que é isso sr. Celso, muito obrigado pela atenção

As ordens.

APÊNDICE D6 – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ESPONTÂNEA F6

Transcrição entrevista: F6 realizada em 28/07/2014

Sr. Rilson, Boa noite, eu agradeço o Sr. Estar participando de meu trabalho e contribuindo com essa entrevista.

boa noite Ricardo, espero poder ajudar.

Sr. Rilson, perguntando um pouquinho sobre gestão estratégica da empresa, na sua empresa quando o sr. pensa em logística, quais são os fatores que você acha mais importante para atender seu cliente? e o porquê deles?

A Logística está relacionada com o processo de entregar o produto para nosso cliente na data que foi combinado, nós temos os carros aqui e fazemos as entregas o importante é a mercadoria chegar intacta, todas as peças bonitinhas e claro na data combinada.

Em ordem de importância, quais são os fatores principais que o sr. considera nesse processo logístico? E o porque deles?

Ordem de importância? Hum.... acho que é procurar não atrasar a entrega porque o cliente tem pressa para vender o produto e fazer girar as coleções dele, entregar o pedido completo do cliente porque ele não quer saber de receber metade no prazo combinado e a outra metade depois, ele quer receber tudo junto e do jeito que ele comprou e intacto sem nenhuma peça danificada, porque não adianta você correr com a produção e entregar peças sujas de óleo de máquina, ou suja de giz ou com costura torta, então na verdade todos esses fatores devem girar igual em engrenagem sabe?

O Sr. acha que os fatores mais importantes realizados pela sua empresa, são compatíveis, ou seja, existe um casamento com os fatores desejados com os varejistas? Como isso foi verificado? O Sr fez alguma pesquisa em relação a isso?

Olha Ricardo esse casamento que você se refere é tipo assim um relacionamento que se constrói com o tempo né, cada pedido que o cliente faz e você entrega da forma que ele deseja você solidifica esse relacionamento, no nosso caso acho que esse casamento é visível pela baixa reclamação que temos dos nossos clientes e pelo longo período de parceria que temos com eles, né, se não tivesse esse casamento, não teríamos clientes a mais de 10 anos trabalhando com a gente, se eles estão aqui é porque confiam na gente, então respondendo sua pergunta, acho sim que existe esse casamento e vejo isso com peça fundamental para um relacionamento duradouro. É claro que um probleminha ou outro acontece e isso é até normal, só não pode virar constante, né.

O Sr. trabalha com alguma roupa em comodato com seus clientes, os varejistas?

Não, não trabalhamos assim. Fazemos o produto que o cliente pede e ele paga por isso.

A sua fábrica trabalha em cadeira produtiva, isso é, o Sr. é proprietário da fábrica e da matéria prima e da loja de varejo?

A matéria prima vem de fora, eu apenas compro a matéria prima de fornecedores parceirosproduzo a peça e vendo para o meu cliente do jeito que ele desenhou. Nem a fábrica de matéria prima e nem as lojas de varejo são minhas apenas as fábrica de confecção.

Vocês tem lojas no varejo? Ou são somente confecção?

Somente confecção ... preferimos concentrar nossos esforços em um só negócio, se não, você não faz nem uma coisa e nem a outra direito.

Você acha que a fábrica produz o que a loja de varejo necessita? Isto é, permita que o lojista visualize a peça da moda em sua vitrine.?

eu acho que sim, produzimos que nossos clientes solicitam. Todos os nossos clientes tem sua equipe de estilista e de designer de moda e geralmente eles já trazem a ideia da coleção e nós produzimos. Marcamos sempre uma reunião com as pessoas envolvidas no desenvolvimento das peças e ai quando fechamos todos os detalhes nós produzimos as peças pilotos e ai se estiver tudo “ok”, produzimos essas peças na quantidade desejada.

Sr. Rilson, pensando um pouco em transporte qual a importância do transporte para o atendimento ao cliente?

A importância do transporte está ligada com o fato de você entregar o produto no prazo e no local combinado com o cliente e pelo fato de você entregar um produto nas em ótimas condições sem avarias né, ai entra o motivo que nós não trabalhamos com transportadora, né. Eles saem para fazer a entrega com caminhão cheio de clientes e nunca cumprem com prazo e com horário, além do que eles jogam a mercadoria de qualquer jeitoeles não tem o mesmo cuidado e nem a mesma agilidade na hora da entrega, quando o frete é seu, você controla todas essas variáveis, entendeu?

Você acha que o transporte das peças feito por vocês são feito com cuidado?

Acho que eu respondi um pouco na questão anterior, como o frete é nosso, a gente conseguiu controlar horários de saída e de chegada de mercadoria, a gente consegue controlar o carregamento e o descarregamento das caixas, então, a gente toma todos esses cuidados para fazer um transporte rápido e com qualidade.

E esses transportes são suficientes para sua demanda?

São sim, nós temos 1 caminhão grande, 2 caminhões menores, quando é pouca coisa mandamos o caminhão pequeno, quando junta pedido de mais de 1 cliente para o mesmo dia na mesma cidade ai mandamos o caminhão grande, mas nunca ocorreu de usar todos os caminhões e faltar para o próximo frete.

E eles são realizados em qualquer período do dia? Ou o Sr. tem algum período específico de transporta?

o horário de entrega a gente sempre combina com o cliente para saber qual período ele prefere receber, né, porque cada tipo de loja ou Cd tem seus horários recebimento né. Por exemplo as lojas de shoppings, nós temos que entregar ou antes das 10hrs da manha ou após as 22 hrs, loja de rua a gente tem chegar no horário comercial, tem empresa que pede para entregar direto no Cd e ai tem que ver até que horas eles recebem mercadoria....então.....temos varias variáveis na entrega e isso tem que ser combinado para o nosso funcionário não chegar e ter que voltar.

O transporte de mercadoria, quando feito pela sua empresa, é flexível? Tem termos do local de entrega? De quantidade? De horário? Ou seja, o Sr. entrega em qualquer horário, em qualquer local,?

É como eu te disse o local de entrega e os horários são definidos pelo próprio cliente né., nós entregamos no brasil todo se necessário e no horários estipulado por ele. A quantidade que transportamos também não é um problema, porque como te disse eu tenho 3 caminhões e se precisar mando os 3 para o mesmo cliente mas isso nunca ocorreu.

Existe perdas devido a embalagens ou manuseio no transporte das peças?

Essas perdas ou avarias nas caixas acontecia muito quando usávamos transportadora né, ele não tem o menor cuidado com o que estão fazendo eles fazem muito o transbordo né, ou seja, o caminhão que retira as peças na sua fábrica não é o mesmo que entrega para nosso cliente, então eles fazem essa transferência de caminhão e ai é mais uma manipulação das caixas ... ou seja ...sempre chegava alguma reclamação dos nossos clientes, ou porque faltava peça ou porque chegava caixas rasgadas ...em fim desde optamos por fazer o frete próprio isso nunca mais ocorreu hoje as peças vão dentro de caixas, amarradas, contadas, e só são mexidas quando chegam no destino final, então hoje não acontece mais nada disso.

Sr. Rilson, pensando em armazenagem, qual a importância da armazenagem para o atendimento ao cliente. E porque?

A armazenagem é importante principalmente porque ela impacta de forma direta no preço dos produtos acabados, né, e isso reflete no custo no meu cliente. A gente sempre busca trabalhar com um estoque bem pequeno de produtos para a confecção, porque você sabe que estoque parado é dinheiro parado, né. Então a gente compra nossa matéria prima de acordo com os pedidos que vão entrando, e como a gente compra quantidade pequena e com alta frequência, fica mais fácil para eu negociar um pagamento a vista e isso me gera um desconto de aproximadamente 10% em cima da minha compra, e com isso consigo ter mais flexibilidade para negociar preço com meu cliente, não preciso de espaço grande para estocar matéria prima e a perda de tecido de

estoque é quase zero. Então o negócio de armazenagem é sempre legal você tentar com estoque baixo.

A sua fábrica perde tempo na procura de peças no seu estoque?

Como eu te disse, trabalhamos com estoque baixo de matéria prima, e ai com isso fica mais fácil inclusive para procurar e controlar as peças que estão no estoque.

Você considera a área de estocagem ou armazenagem da sua empresa suficiente?

Sim sim ...ela é suficiente porque como eu te disse compramos apenas a matéria prima para os pedidos já fechados, então a matéria prima entra e já vai para produçãoentão parado mesmo essa matéria prima fica poucos dias.

Dentro dessa sua armazenagem, as suas embalagens dos produtos são deterioradas?

Esse é dos motivos que a gente não utiliza estoque grande, porque corre o risco de estragar né, então como nosso estoque é reduzido e tempo com que ele será utilizado é curto, as peças estão sempre preservadas.

Os carregamentos e descarregamentos de mercadorias na sua armazenagens, eles são adequados?

Como o transporte é nosso, todo esse processo de embalar a mercadoria, encaixotar e colocar dentro do caminhão é todinho feito aqui na nossa empresa, então a gente supervisiona isso ... esta ao nosso alcance, o que não acontece quando se trabalha com transportadora, né, então eu posso te afirmar que desde a embalagem até o carregamento dos produtos esta tudo certinho, e o descarregamento também, porque são sempre os mesmos funcionários que vão nos clientes entregar e não recebemos nenhuma reclamação dos nossos clientes em relação a isso.

Existe algum equipamento adequado para a movimentação dessas mercadorias?

Equipamento? Hum.... não não

Qual a importância da logística na formação de estoque na sua fábrica? Você acha que sua formação de estoque é dosada e de modo equilibrado?

A logística é quem vai trazer a matéria prima dos meus fornecedores para minha fábrica, e como eu não trabalho com estoque, nossas compras ocorrem com maior frequência ou seja dependemos da logística para as peças compradas chegarem aqui na fábrica. sobre meu estoque, acho que eu já respondi essa perguntaé aquilo que eu te falei usamos estoque baixo para não correr o risco de danificar as peças e para não deixar dinheiro parado. Nosso estoque é comprado de acordo com os pedidos que são fechados pelos clientes.

Os pedidos das lojas de varejo, eles são atendidos completamente? Porque?

99% das vezes entregamos os pedidos completos, do jeito que o cliente pediu. É claro que podem ocorrer situações que geram atraso na produção de determinada peça e ao a gente liga para o cliente e vê se ele quer receber tudo junto com um possível atraso ou se eu posso mandar entregar os lotes que já estão prontos e mandar o que ficou pendente depois. Mas sempre buscamos entregar tudo de uma vez, porque isso é despesa para mim também, né, tenho que gastar 2x com o frete.

Sr. Rilson, pensando na tecnologia da informação, na TI, qual a importância dessa tecnologia para o cliente do varejo e porque?

Ricardo, a tecnologia esta presente em praticamente todos os nossos processos, né. Não consigo imaginar a produção de qualquer peça da minha fábrica sem a ajuda da tecnologia. Todo sistema para gerenciar o estoque, as máquinas de corte, geração de pedido, controle financeiro ...em fimtudo que fazemos tem alguma coisa de tecnologia envolvida. O resultado disso para o cliente é total né, ele recebe o produto mais rápido, com melhor qualidade, e para mim tenho melhor controle e menos desperdício.

Os contatos com os fornecedores ou mesmo com as lojas de varejo por meio de internet ou telefone, são suficientes?

Suficientes ...? hum..... eu diria que eles são importantes para manter um contato constante mas suficiente não, é importante nossos reunião de coleções serem feitas pessoalmente, poder interagir melhor com o seu clientes, apresentar amostras de tecidos, explicar algumas coisas ...se não fica um relacionamento muito frio.

O produto fabricado pela sua empresa são rastreáveis?

Olha, depois de pronto, as peças recebem as etiquetas de código de barra, e são cadastradas em nosso sistema. E a partir dai sim elas são rastreadas pelos código, e fica mais fácil de controlar a quantidade de peças enviadas e recebidas para nosso cliente

O estoque físico, esta de acordo com os estoques do computador?

se eu te falar que é 100% vou estar mentindo mas é uma diferença pequena, principalmente porque a gente trabalha com estoque pequeno.

São usados algum tipo de aplicativo ou software na gestão da sua empresa? Qual seriam eles?

Sim, nós usamos um sistema que controla, estoque, a parte financeira, da suporte na área de vendas, controla pedidos recebidos e enviados para cliente, em fim, esses sistemas ajudam bastante no controle da empresa.

E na parte de transporte, é usado algum tipo de aplicativo, ou software?

No transporte? Hum ...fazemos o inventário de todas as peças que entram no caminhão e depois o cliente faz a contagem quando recebee ao nosso sistema administra isso para saber se teve alguma perda ou desvio no caminho ...só isso mesmo nenhum aplicativo em especial para o transporte.

Pensando em adição de valor, na visão da sua empresa, como são adicionado valor nos clientes do varejo e como isso é feito?

Adicionar valor para nossos clientes é o que buscamos todos os dias né, é você fazer o que seu cliente espera que você faça. Então é aquilo que falamos sobre entregar o produto dele no prazo, entregar as peças sem defeitos, não mandar pedido faltando peçasé fazer com que um se torne parceiro do outro. Nós buscamos fazer isso todos os dias.

Na sua opinião, a logística pode auxiliar na adição de valor para as lojas do varejo? Como e porque?

Vejo a logística como parte importante para criação de valor para nossos clientes, não adianta nada você produzir um peça com qualidade, preparar o lote do cliente se você não consegue entregar no prazo combinado ou se as caixas chegarem rasgadas, molhadas ...em fim com algum dano. Por isso eu defendo o transporte que nós fazemos né, o cuidado é outro, temos mais controle sobre itinerário, quem vai entregar,acho que é isso.

Em caso de reclamação de clientes do varejo, qual o comportamento da sua empresa?

A gente busca ter o mínimo de reclamação possível né, mas quando elas ocorrem seja por zíper que reclamou ou algum defeito de costura, não importa, nós retiramos e substituímos a peça para o cliente. Quando nosso caminhão for fazer a próxima entrega, nosso funcionário já faz o formulário de devolução e traz essa peça para nossa fabrica para analisarmos o que ocorreu e isso não acontecer nas próximas sempre buscamos melhorar a cada dia.

Qual a importância das lojas de varejo na renovação de coleção? Você já teve algum problema com algum deles?

Então Ricardo, fazemos aqueles reuniões com nossos clientes para discutir coleções e trocar ideias de cor, estampa,corte, tecido ...em fim tudo que envolve a peça. Discutimos peça por peça, até fecharmos a coleção. Geralmente as empresas maiores já vem com ideia do que eles querem porque já pesquisaram as próximas tendência e ai a gente ajuda sugerindo algo, mas no geral é desenvolvimento deles. Problemas com eles? Acho que nãosomos parceiros e sempre buscamos fazer a melhor forma.

Vocês trabalham com o fast fashion na sua fábrica? E qual a importância deles para vocês?

Nós não ... mas grande parte de nossos clientes trabalhamisso ai é mais do varejo né.

Na sua fábrica ocorre redução de pedido devido a formação de estoque de coleções anteriores? E isso ocasiona algum motivo para o cliente do varejo não volte a sua loja?

Com a gente não né, como disse, compramos a quantidade de matéria prima para desenvolver determinado lote ...não acumulamos estoque sem necessidade, mas sem duvida, se eu tiver tecido antigo e ultrapassado passa a impressão para nosso cliente que a gente não renova e não estamos atento ao mercado

Como sua fábrica faz para atrair novos clientes?

Temos nosso quadro de vendedores que vistam clientes em potencial, faz um primeiro contato ...e ao fazemos uma apresentação da nossa empresa, mostramos os produtos que a gente fazmostramos a qualidadee ai preparamos uma peça piloto sem compromisso e se o cliente gostar do produto, do preço ...a gente começa a trabalhar junto.

Você costuma investir na manutenção dos clientes do varejo, ou você prefere atrair novos clientes? Porque?

Sempre temos que valorizar os que já estão trabalhando com a gente né, so podemos pegar outros clientes quando estamos trabalhando direito com os que já existem, se não começa a virar bagunça e crescemos desordenado né. Temos que sempre valorizar os que já estão dentro da nossa empresa.

Você investe em promoções? Porque você faz? E o estoque de roupas em promoção são suficiente?

Como trabalhamos com estoque baixo de matéria prima e as peças são produzidas apenas por pedido do cliente, nós não produzimos peças e deixamos estocadas ...fazemos apenas o que o cliente pede, então, não tem porque fazer promoção.no passado quanto a gente tinha estoque maior de matéria prima e tecido, ai a gente oferecia para nosso cliente de repente substituir um determinado tecido por um q eu já tinha na fabrica e ai oferecia um preço especial, mas não fazemos mais isso.

Sua fábrica costuma mover peças que não vendem em determinada loja do varejo para outra unidade onde o mesmo produto teve boa saída? Ou isso é exclusivamente do varejo?

Isso é exclusivo do varejo, como não temos loja ...não tem para onde mover.

Nas peças com defeito detectadas no varejo, como são tratadas na sua fábrica e como a logística entra nessa relação de devolução.?

Buscamos sempre produzir peças que não gerem defeito, mas se isso ocorre, nós retiramos do cliente quando o caminhão faz próxima entrega ele volta com essa peça com defeito, fazemos a substituição para o cliente.

APÊNDICE E – MATRIZ RESUMO – CONSOLIDADA – CLIENTE

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, paragrafo)	Frases	Frequencia de itens presentes
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	<p> você tem sempre que ter disponível para seu cliente ou para seu potencial cliente uma linha de produtos [E1]. quando se fala em fornecedor agente pensa logo em ter a mercadoria entregue no prazo certo [E1].Eu acho que a pontualidade da entrega faz com que a loja não fique desabastecida.[E2]. . O fator limitador é a distância né. Lojas que estão ...por exemplo no nordeste demora muito mais do que abastecer uma loja aqui em São Paulo,[E2] O que eu mais espero do meu fornecedor é Qualidade e agilidade no atendimento [E3].E existem outras promoções que o estoque é comprado específico para a promoção, então, por exemplo: vai entrar uma promoção dos dias das mães, promoção de roupão, então a gente idealiza uma promoção no mês X e a gente já forma um estoque prevendo uma demanda maior. [E3] Acho que o primordial é prazo mesmo [E4] , a questão desse fast fashion que eu volto a dizer e toco muito que é essa troca de moda rápida, novos produtos sendo lançados, a gente tem essa mudança, essa logística reversa ou até mesmo a logística de entrega e de suprimentos ter muito bem alinhada e ser fator determinante para um sucesso nas suas vendas, isso é primordial para que aconteça. [E4] extremamente importante com relação a prazo. Prazo eles tem que cumprir, isso é determinando para uma coleção ser renovada[E4] se um fornecedor não cumprir o prazo e infelizmente essa coleção ser prejudicada ou ser lançada parcialmente, não 100% , isso é comum, mas o fator determinando é prazo, cumprimento de prazo.[E4] Sobre a logística, acho que ela pode auxiliar na criação de valor para o consumidor, porque se o produto não chega na minha loja no prazo que é combinado com o fornecedor, fico sem produto ou fico com coleção defasada, então a logística é importante [E5] meu fornecedor por agregar valor para minha loja entregando produtos no prazo combinado, [E5] , se eles não entregarem as peças no tempo combinado não sai a coleção[E5] sem um sistema de logística bom, a mercadoria não sai do fornecedor e não chega no seu estoque a tempo de evitar a falta do produto,[E5] Hoje como a gente compra produto acabado a gente passa a demanda de produção para ele a data de entrega, qual a semana que é importante a gente estar recebendo esse produto e ele entrega conforme o agendado [E6] Nossa mercadoria é entregue por caminhões, com frequência de 2 vezes por semana [E6] </p>	16
	2. velocidade de entrega	Frase	<p> eu acho que você ter o produto no tempo certo no lugar certo...no momento que o cliente entra na sua loja.....vai trazê-lo de volta [E1]. e para que isso aconteça, nós trabalhamos por exemplo com reposições semanais, [E1] Então, a logística de abastecimento semanal das lojas é ponto crucial para o sucesso e pro resultado de venda [E1]. as lojas localizadas no estado de São Paulo nós distribuímos com frota própria e o retorno é feito desse mesmo instante. [E1] Mas assim, cada coleção agente analisa o comportamento do fornecedor. Por exemplo: lead time de entrega, [E2] se eu rodei a reposição dela e vi que está vendendo muito determinado produto eu não posso deixar falta, então tenho que repor imediatamente..[E2] no caso do meu produto, além do preço eu acho que é disponibilidade, evitar a ruptura, ter disponível para o cliente o que ele busca [E3]. E depois colocaria a agilidade [E3]. . A agilidade é de você ter agilidade de entrega dele para poder disparar isso o mais rápido possível para a loja também e ter uma resposta rápida em relação a demanda [E3]. então a agilidade é receber rápido mesmo, ou seja agilidade no sentido da palavra [E3]. Então a logística que precisa fazer isso tudo né, da frequência.....então eu vou aumentar a frequência de abastecimento, diminuir a frequência de abastecimento, aumentar a profundidade, aumentar a minha frota de caminhões para aquele período. [E3]. 100% caminhões. A frequência varia muito de loja para loja. Então tem loja que recebe 2x por semana, tem loja que recebe todo dia.[E3] O fornecedor a gente tem que ter um bom canal né? A questão de entrega a questão de prazo assim é ...eles tem que estar bem pontuais, a gente tem essa concepção de fast fashion em mudar a moda muito rápido [E4] você acaba adicionando valor com novos produtos, novos preço e tudo e para um atendimento rápido do meu fornecedor, pois ele proporciona que esse produto chegue mais rápido na loja, acredito que seja isso. [E4] São feitos de forma terrestre geralmente por meio de caminhões, vans dependendo da quantidade de material que está sendo levado. A frequência, isso depende do ponto de venda, chega até a situações diárias em caso de lojas de ruas, no caso de shoppings tem que ser a cada 2 ou 3 dias ou até mesmo semanalmente [E4] nós que fazemos a distribuição para cada loja nossa, então a logística até nosso depósito é feita pelo fornecedor e a logística feita do nosso centro de distribuição até as lojas são feitas com nossos carros.[E5] sem uma logística planejada não conseguimos planejar o tempo de produção x tempo de venda do produto. [E5] que nós temos bom relacionamento com fornecedor, e se falta alguma peça nas lojas a gente consegue colocar um pedido de urgência e ele produz em um tempo menor que o normal. [E5] nós usamos caminhões pequenos tipo HR da Hyundai, usamos vans e Doblo, depende do volume a ser transportando e para onde vai a carga. A frequência depende do local, se é shopping tem se enquadrar no horário estabelecido pelo shopping que é geralmente antes das 10 da manhã ou depois das 22 horas, se é loja de rua não tem restrição, pois nosso caminhão é pequeno e não se enquadra no rodízio. [E5] O fast fashion ... hoje todo consumidor quer inovação, tendência ... o que está rolando no mercado ...é... se você não tem o fast fashion hoje, é um motivo para o consumidor correr para seu concorrente.[E6] Então, a logística é o fator que leva a eficácia e eficiência do negócio, se a gente não tem uma logística boapor exemplo.....nosso Cd, é terceirizado, mas nós temos um contrato que o produto chega no dia e no outro dia, no máximo em dois dias o produto esta na loja para a gente poder fazer com que essa renovação aconteça rápida [E6] a gente recebe, tem uma capacidade boa de recebimento de 15 mil peças por dia e a expedição de mais 15 mil peças por dia, então o que entrou num dia saiu no outro e [E6] </p>	21

2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	<p>porque primeiro você tem que ter o produto e depois uma pessoa preparada [E1]. então para que isso possa ter eficiência, nós temos que ter o produto constantemente sendo colocado nos pontos de venda. [E1] as lojas são localizadas dentro de shoppings, cada um tem sistema de recebimento dentro da área de docas, tem loja que só pode receber antes do shopping abrir, outras depois que o shopping fecha. [E1]. Agora se você não tem produto na loja como faz? Não tem jeito ne? [E2]. Agora agente mantém uma cobertura aceitável, viável ali da loja, para ela poder ser ajudar, porque se não ao invés de ajudar e estou prejudicando. Não é? [E2]. Porque se você perde uma venda você perde o cliente. Então um cliente poderia se tornar fiel a marca ele vai comprar em outro lugar e ser fiel a outra marca. [E3]. São 3 CD´s espalhados pelo Brasil, sendo um em São Paulo, para atender a região Sul e Sudeste e um pouco do Centro Oeste, um natal para atender Norte e Nordeste e um em Manaus para atender somente a região de Manaus. [E3] para uma coleção ser renovada, para que esteja na hora e no ponto final que é a loja no determinando momento certo que é entrada da coleção [E4] Depende do número de peças o frete para fazer a mudança de loja sai mais caro que a própria peça. [E5] , a mercadoria é direcionada ao ponto de venda antes de chegar a próxima remessa [E5] as peças com defeito devem ser retiradas de loja, devem ser mandadas para a matriz e dessa matriz a gente [E6]</p>	11
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	<p>maioria dos fornecedores se adéqua a nós, porque o nosso volume de compras é significativo e eles se empenham por atender as nossas expectativa. [E1] sempre que você lança uma promoção, você não pode ter produto insuficiente [E1] volto a falar de distribuição, de abastecimento semanal, não existe motivo para você ter uma área grande de estocagem [E1]. como o transporte é feito com uma frequência grande, nunca são quantidades muito volumosas [E1] Agente fala assim: olha a sua coleção que foi feita no passado não ficou legal por causa disso porque eu tive que abaixar muito a faixa de preço, eu não consegui marcação nas suas peças, ou voltaram muito com reclamações de clientes, então agente sempre analisa o fornecedor porque na próxima coleção agente faz o que? Diminui a quantidade de produto que agente vai desenvolver com ele. [E2]. Sim, as vezes quando a cobertura está muito baixa eu já coloquei um produto, já coloquei um pedido e eles pedem para reduzir [E2]. Acho que entraria outro fator que seria a flexibilidade a logística de entrega e de suprimentos ter muito bem alinhada e ser fator determinante para um sucesso nas suas vendas, isso é primordial para que aconteça. [E4] extremamente importante com relação a prazo. Prazo eles tem que cumprir, isso é determinando para uma coleção ser renovada [E4] se um fornecedor não cumprir o prazo e infelizmente essa coleção ser prejudicada ou ser lançada parcialmente, não 100% , isso é comum, mas o fator determinando é prazo, cumprimento de prazo. [E4] Sobre a logística, acho que ela pode auxiliar na criação de valor para o consumidor, porque se o produto não chega na minha loja no prazo que é combinado com o fornecedor, fico sem produto ou fico com coleção defasada, então a logística é importante [E5] meu fornecedor por agregar valor para minha loja entregando produtos no prazo combinado, [E5] , se eles não entregarem as peças no tempo combinado não sai a coleção [E5] sem um sistema de logística bom, a mercadoria não sai do fornecedor e não chega no seu estoque a tempo de evitar a falta do produto. [E5] Hoje como a gente compra produto acabado a gente passa a demanda de produção para ele a data de entrega, qual a semana que é importante a gente estar recebendo esse produto e ele entrega conforme o agendado [E6] Nossa mercadoria é entregue por caminhões, com frequência de 2 vezes por semana [E6] tó nosso depósito é feita pelo fornecedor e a logística feita do nosso centro de distribuição até as lojas são feitas com nossos carros. [E5] sem uma logística planejada não conseguimos planejar o tempo de produção x tempo de venda do produto. [E5] que nós temos bom relacionamento com fornecedor, e se falta alguma peça nas lojas a gente consegue colocar um pedido de urgência e ele produz em um tempo menor que o normal. [E5] nós usamos caminhões pequenos tipo HR da Hyundai, usamos vans e Doblo, depende do volume a ser transportando e para onde vai a carga. A frequência depende do local, se é shopping tem se enquadrar no horário estabelecido pelo shopping que é geralmente antes das 10 da manhã ou depois das 22 horas, se é loja de rua não tem restrição, pois nosso caminhão é pequeno e não se enquadra no rodízio. [E5] O fast fashion ... hoje todo consumidor quer inovação, tendência ... o que esta rolando no mercado ...é.... se você não tem o fast fashion hoje, é um motivo para o consumidor correr para seu concorrente. [E6] Então, a logís</p>	18
	2. Variedade de entrega	Frase	<p>A variedade de produto e a reposição permanente para você não ter falta na sua loja [E1]. você não pode deixar vazio a loja, isso demonstra que você é um comerciante que esta em fim de carreira [E1]. que oferecer mais opções de peças para o cliente, para nós é importante. [E2]. se ele vai na loja e tem sempre o mesmo produto ele não volta. [E2] você montando o look, a pessoa entra para comprar não só uma peça que ela gostou mas acaba comprando o look, o look que chama a atenção. [E2] flexibilidade e mesma coisa, né, você conseguir furar prazos e em alguns casos ter a flexibilidade de cancelar um pedido ou postergar um pedido [E3]. flexibilidade de você desenvolver um produto diferenciado, de poder postergar uma carteira em função de excesso de estoque ou antecipar por falta de estoque. [E3]. Então eu preciso customizar mais o produto agregar mais valor ao produto e me diferenciar no serviço. [E3]. . O ideal é sempre você mostrar a cara da coleção nova, então o que é queima esta sempre mais para o fundo da loja. [E3]. Pode um determinado produto ser mudado ao longo do processo dele e também a entrega que a gente pode querer mudar uma carteira, antecipar ou prorrogar mesmo devido a problemas de venda do mercado, em fim. [E4] eu acho que tendo o produto novo né, o produto novo a disposição no ponto certo né, então você acaba adicionando valor com novos produtos. [E4] troca de coleção rápido, essa moda rápida que troca e traz novidade a todo momento, então, essa novidade é o que chama o cliente para a loja, é o que traz o cliente para a loja novamente, [E4] porque se ele vai visita e encontra sempre as mesmas coisas isso acaba sendo um fator desgastante para ele não voltar mesmo porque não encontra novidade. [E4] Nós temos essa liberdade de estarmos sempre juntos, quase toda semana estou visitando os fornecedores para saber se chegou alguma peça nova ou sugerir alguma coisa nova para produção. [E5] Temos algumas fabricas que trabalham para a gente, uma faz o jeans a outra camisa, a outra camiseta. [E5] Acho que hoje em dia é um fator muito importante você sempre esta antenado no que esta acontecendo no mundo da moda, tanto aqui no Brasil como lá fora. [E6] porém a gente tenta adaptar para que esse produto que é oferecido no Brasil que é mais básico mais tradicional tenha um valor para que o consumidor volte novamente. [E6]</p>	17

4 - CUSTO	I. Preço	Frase	<p>"uma linha de produtos com uma variação de preço [E1]." "e a qualidade também, porque o preço é sempre ligado ao fator qualidade[E1]." . "E preço, nem todos trabalham com preço adequado mas as vezes temos que fechar o olho e.....comprar porque o cliente esta disposto a pagar por um produto atual [E1]. . Então se remaneja sim mercadorias. Sempre tomando cuidado com o custo da movimentação " [E1].porque acham que os preços estão compatíveis com a qualidade que estamos vendendo.[E2]. O melhor produto daquelas faixas de preço, quer dizer o valor percebido que estar naquelas faixas de preço [E2]. agente colocou com um determinado custo, se eles absorveram ou não, eu tive que abaixar a faixa de preço ou não? E isso é analisado e agente passa isso para os fornecedores[E2]. É o seguinte, essa promoção é sempre no final de coleção, porque? Porque você tem quebra de grade, que é o fator limitador para você ter uma boa venda.[E2]. tem um viés ai, que ao mesmo tempo que a logística precisa ser competitiva e estar sempre reduzindo custo para você estar oferecendo um produto competitivo [E3]. , é claro que você tem que pensar no custo logístico, você precisa atrelar esse custo logístico a perda de venda que você pode ter. tem que por na balança, que muitas empresas não fazem isso. [E3] Existe a remarcação, que ai são estoques antigos que a gente precisa eliminar, e ai é feito sempre uma baixa de preço para desovar o estoque [E3]. eu acho que a gente pode enquadrar preço, qualidade, atendimento, a concepção de moda que eu acho que nesse mercado nós temos rápida mudança, então acredito nesse fatores como sendo primordiais para a gente conseguir atingir nosso consumidor final. [E4] Eu acredito que o primeiro ponto é preço, acho que é primordial ter preço competitivo dentro do mercado [E4] as vezes você aposta em uma determinada coleção em um determinado produto e essa coleção não vingar ou não ter um bom giro e ficar na sua loja e você ter que remarcar isso ou queimando de alguma maneira [E4] isso é comum investir em promoções, você ter a questão de informar seu cliente [E4] a gente pode re-negociar preço para uma compra futura, a gente pode tratar esse produto como bazar, uma queima, uma promoção nesse sentido [E4] para adicionar valor para meu consumidor e poder vender mais acho que o segredo é você ter preço atraente, competitivo [E5] Ricardo eu acho que é isso mesmo, você ter preço baixo e oferecer uma qualidade boa nos produtos[E5] para eu poder passar preço baixo para meu cliente, o meu fornecedor tem que passar um preço baixo para mim [E5] Se meu cliente quer pagar barato eu tenho que conseguir comprar barato do meu fornecedor [E5] mas antes de diminuirmos a nova coleção, nós tentamos fazer promoções, bazares das peças antigas para desovar e retornar o investimento em novas peças com mais chance de dar lucro. Você sabe né Ricardo, peça parada é dinheiro parado, e por isso temos que sempre estar movimentando nosso estoque. [E5] Estamos constantemente fazendo anuncio em revista, radio, redes sociais ...alias, estamos muito presentes nas redes sociais, o facebook tem trazido bastante resultado [E5] As promoções geralmente agente faz quando precisamos trocar as coleções e temos peças paradas na loja. Ai a gente procura remarcar o preço para liberar espaço para a nova coleção. [E5] Olha Ricardo boa noite, eu acredito que qualidade, atendimento e preço são os fatores principais para você fazer uma venda que seja para o cliente sempre retornar na sua loja.[E6] porque como eu compro e revendo eu tenho que ter esse preço para poder passar para o consumidor e que não seja um preço tão alto..[E6] e preço que hoje em dia é indiscutível, todo mundo quer andar com uma roupa legal com uma estampa legal um jeans legal uma camisa legal pagando menos .[E6] um bom preço e uma boa qualidade ele pode ser vendido com muito mais eficiência..[E6] e em relação a logística também é terceirizado porque para a gente é custo se a gente terceirizar o custo é menor então a gente preferiu terceirizar essa logística..[E6] a gente pega esse produto que está no grupo "A" e joga para o grupo "C" com um preço mais reduzido, a gente faz o Mark dow que é natural e bota ele para ser vendido com o preço médio menor..[E6] a gente da 15% desconto na próxima compra dentro de um prazo específico [E6]</p>	29
-----------	----------	-------	---	----

<p>5 - QUALIDADE</p>	<p>1. da entrega (sem danos)</p>	<p>Frase</p>	<p>um controle de qualidade por parte do fabricante eficiente para gerar um mínimo de reclamação possível [E1]. quando tem muita movimentação de produto, porque normalmente o cliente não entra e compra o primeiro produto que ele enxerga. Ele quer provar,...ver como fica determinado produto,... muito além do que ele imagina comprar, então a embalagem sim as vezes sofre deteriorização. [E1]. cada produto é transportado, armazenado na forma que se deve. Roupas que vem em cabides, elas são acondicionadas na loja dessa forma, as que são comercializadas em casulos já vem dobradas [E1]. temos já todo um material próprio para transporte, as peças são acomodadas, nós que mandamos e como o transporte é feito com uma frequência grande, nunca são quantidades muito volumosas [E1]Então ele se esforça muito para vender um produto bom, com valor percebido bom, [E2].Olha toda reclamação do meu consumidor, eu levo para meu fornecedor.[E2] Nos temos um departamento de análise técnica, que por exemplo a peça rasgou,. [E2] . Então a gente vai estar sempre fazendo o que? A troca de know how, com o nosso terceirizador que é nosso centro logístico..[E2] Agente já escolher esse terceirizado para fazer esse transporte que tenha acostumado com cargas pequenas entendeu? Que ele tenha flexibilidade em lidar com esse pacote que são frágeis.[E2] como prioridade eu colocaria a qualidade que é o mais obvio [E3].A qualidade em primeiro lugar [E3].Bom, quando reclamação em relação a qualidade o produto é trocado imediatamente então a empresa tem o SAC, atendimento ao consumidor [E3] o próprio supervisor ou gerente da loja tem autonomia para entrar em contato conosco caso tenha algum tipo de defeito em alguma peça e a gente autoriza a devolução [E3]. com o fornecedor a mesma coisa, se a gente receber algum lote defeituoso, a gente devolve o lote e é abatido esse valor em duplicata [E3] as embalagens estão sempre intactas muito bem armazenadas. [E3] qualidade porque você tem sempre que trabalhar com qualidade, se você não tiver qualidade o cliente não volta, não tem mais esse cliente para uma nova compra e um novo atendimento, [E4] a entrega da peça sem defeito sem nenhum problema, o produto se você pediu ele vem desse mesmo jeito que você pediu [E4] É, a gente tem padrão de qualidade exigido, a gente tem uma serie de itens a serem seguidos e a gente pede para que eles sejam atendidos, caso contrário, a gente está sempre renegociando e em contato para que ocorra as adequação e mudanças nos processos para que eles melhor nos atenda. [E4] porque não adiante nada você vender uma camisa barata se na primeira lavagem ela encolhe ou solta botão por exemplo [E5] não dá para você apenas vender barato sem ter uma qualidade boa, porque ai, seu cliente não volta mais na sua loja. [E5] e o mesmo acontece com a qualidade né. A gente está sempre em contato com nossos fornecedores, a gente passa para eles o que a gente recebe de críticas e elogios dos clientes, né. [E5] como a qualidade é importantíssima, eu tenho que exigir uma qualidade de boa dele também, na verdade uma coisa está ligada na outra né.[E5] meu fornecedor por agregar valor para minha loja entregando produtos no prazo combinado, entregando produtos com qualidade.[E5] e eles não fizer as peças com capricho e com qualidade a coleção fica prejudicada e pode ser que tenha que devolver para fazer de novo e perdemos tempo com isso. [E5] se você vender produto sem qualidade o cliente não indica sua loja, por isso que a qualidade do seu produto também é um fator para atrair novos clientes..[E5] chega tudo intacto. A embalagem faz parte do produto né, o cliente quer ver a embalagem nova, se não da impressão da peça ser velha ou que estava socada no estoque. E se caso acontecer da alguma embalagem estragar no caminho, nós trocamos a embalagem. Faz parte da aparência do produto,[E5] Olha Ricardo boa noite, eu acredito que qualidade, atendimento e preço são os fatores principais para você fazer uma venda que seja para o cliente sempre retornar na sua loja.[E6] Primeiro qualidade segundo atendimento e depois preço[E6] Como eu quero oferecer qualidade, atendimento e preço, eu acredito que eles tem que ter muita qualidade para eu poder repassar essa qualidade e tem que ter um bom preço, para poder comprar[E6] Com certeza é a qualidade.[E6] a qualidade é o mais importante, ela agrega valor ao produto, [E6] Com certeza, hoje em dia com o fast fashion antes do produto chegar se ele tiver uma boa modelagem um bom preço e uma boa qualidade ele pode ser vendido com muito mais eficiência.[E6] Ele cumprindo o que a gente propõe a oferecer para o consumidor, que é qualidade, um bom atendimento e um preço justo...[E6] com relação ao fornecedor a gente devolve o produto para ele faz a devolução e pede para que as próximas produções venha com qualidade melhor, com controle de qualidade melhor.[E6] todos os produtos são embalados em sacos plásticos que não deteriora que não tem problema de sujar ou tragar ou qualquer coisa assim. [E6]</p>	<p>34</p>
	<p>2. entrega pedidos completos</p>	<p>Frase</p>	<p>disponibilidade de recursos sem abrir Mão da qualidade [E1] se é um defeito causado pelo fornecedor essa peça é enviada para o fornecedor, que ele vai analisar e providenciar a reposição, caso seja um defeito causado pelo cliente que por qualquer motivo nós achamos por bem substituir a peça, ai passa a ser ônus da empresa.[E1] eu fiz uma pesquisa com nossos vendedores e eles começam sempre por aqui, as pessoas olham que tem qualidade e levam mais uma peça.[E2]. A logística tem que acompanhar desde o nascimento do produto. [E2].Então quanto mais ele conhecer meu negócio, mais ele é ágil e maior a qualidade dele, [E2] O que eu mais espero do meu fornecedor é Qualidade e agilidade no atendimento [E3].A primeira importância da qualidade é poder receber o produto no CD [E3]. a entrega como um modo geral sempre atendendo um pedido por inteiro não dando quebra não me entregando parte desse pedido e a questão da flexibilidade também. [E4] , não vem com problema, não vem com uma grade furada, não vem com nada faltando ou ele te entrega o pedido cheio então isso são fatores que agregam muito valor para a loja. [E4] A importância da logística no produto chegar rápido, completo, respeitando a grade que a gente compra, não dando furos, sem defeito que é extremamente importante você ter o produto bom e pronto para ser vendido e de uma forma inteligente é a cobertura de estoque que você dosa, que você compra para você entrar na sua virada de coleção ou na sua compra fazendo que você não entre tão abastecido ou muito pouco abastecido de uma forma saldável, uma cobertura saldável. [E4] então eu acho que é você equilibrar preço e qualidade [E5]oferecendo um produto com qualidade, seja com um bom atendimento, seja com designer moderno [E5] sempre que montamos os manequins das vitrines, a gente busca fazer uma montagem completa de calça, camisa, cinto, acessórios...em fim tudo, justamente para o cliente ver e se imaginar no lugar do manequim, e dessa forma, ao invés de vender apenas a calça, nós vendemos a composição toda. Isso funciona muito. [E5] A gente trabalha com um controle de qualidade juntamente com o fornecedor que é muito rigoroso, então a gente espera que o produto piloto que ele vendeu para a gente seja o mesmo que ele vai entregar para a gente entregar para o consumidor[E6]</p>	<p>14</p>

6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpra as promessas (verbais)	Frase	<p>..Então em princípio a troca é imediata [E1]. fazemos contato com o fornecedor para que aquele vício, aquele problema seja sanado e não ocorra novamente [E1] eu deixo bem claro para meus fornecedores o que a loja espera deles, porque não adianta nada ter esse desencontro.[E2]Com nossos fornecedores, agente troca muito e-mails, mesmo quando ele tem novidade de produto ele manda email para nós com foto anexada, com todas as características técnicas do produto, então a gente tem uma troca de khow how muito grande com isso ai[E2] Porque a partir do momento que ele não é aprovado nesse recebimento, gera uma demanda de devolução que o produto vai ter que ser retrabalhando e isso vai gerar um atraso e ai eu vou prejudicar a disponibilidade do produto em loja [E3]. Então a nossa empresa investe bastante em desenvolvimento de estilo que é nosso grande diferencial.[E3] se você pediu ele vem desse mesmo jeito que você pediu, do jeito que você alinhou com ele[E4] Novamente a gente tem esse terceiro que nosso parceiro, a gente terceiriza esse serviço e a gente preza por um padrão de qualidade desse terceiro e a gente espera que isso seja atendido e a gente controla para que fique dentro dos padrões, e caso contrário temos que sentar novamente e renegocia e alinha novamente os processos para que esse tipo de problema não ocorra.[E4] Não dá para imaginar um relacionamento com fornecedor sem esse casamento que você comentou, todos devem subir os degraus juntos, e um ajudar o outro, é assim que eu vejo [E5] você tendo um bom atendimento você consegue também que o cliente ...você consegue fidelizar ele faz com que ele volte no seu ponto de venda para consumir seu produto novamente, faz ele ter um sonho de ter o seu produto como uma coisa que ele acha bacana [E6]</p>	10
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	<p>existe aqueles fornecedores que respeitam e agem de acordo com os interesses nosso mas tem aqueles que não tem um prazo de entrega adequado [E1] Quanto mais ele entender meu negocio, mais ele vai agregar valor.,[E2] Quanto mais você troca de fornecedor, mais você perde em agilidade, porque ele não conhece seu negocio e você perde em qualidade,[E2] Eu acho que adicionar o valor, entra tudo aquilo que a gente já falou: da qualidade, agilidade, disponibilidade e principalmente o produto diferenciado da concorrente. [E3]. nós fazemos muita promoção, coleções com estilistas, campanha na Tv, campanha com nosso cartão de fidelidade, faz todo tipo de ação. [E3]. tem que ter um atendimento de prontidão para sanar o problema do consumidor.[E4] aceitação isso é uma questão da logística reversa bem alinhada com seu fornecedor, com a sua logística mesmo na verdade, e você consegue ter giro melhor e até mesmo margem melhor na venda, então isso é uma pratica possível sim e a gente realiza.[E4] , e está dentro no meu contrato mas se isso acontecer eles são responsáveis para estar agindo e corrigindo essa deterioração das embalagens..[E4] então se não tiver o casamento, o entrosamento de cliente com fornecedor a chance de ter produto final fora do esperando é muito grande e com isso perdemos clientes. [E5] se ele não tivero que a gente procura para o que a gente quer oferecer então esse casamento não é ideal, mas a gente ta nesse caminho e eu acho que é o ideal.[E6]</p>	10

APÊNDICE E1 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E1

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da loja de varejo - E1					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, paragrafo)	Frases	Frequencia de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	voçe tem sempre que ter disponível para seu cliente ou para seu potencial cliente uma linha de produtos [E1], quando se fala em fornecedor agente pensa logo em ter a mercadoria entregue no prazo certo [E1].	2	4,5 e6
	2. velocidade de entrega	Frase	eu acho que você ter o produto no tempo certo no lugar certo...no momento que o cliente entra na sua loja.....vai trazê-lo de volta [E1]. e para que isso aconteça, nós trabalhamos por exemplo com reposições semanais, [E1] Então, a logística de abastecimento semanal das lojas é ponto crucial para o sucesso e pro resultado de venda [E1]. as lojas localizadas no estado de são Paulo nós distribuímos com frota própria e o retorno é feito desse mesmo instante. [E1]	4	3,6,8,24
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	porque primeiro você tem que ter o produto e depois uma pessoa preparada [E1], então para que isso possa ter eficiência, nós temos que ter o produto constantemente sendo colocado nos pontos de venda, [E1] as lojas são localizadas dentro de shoppings, cada um tem sistema de recebimento dentro da área de docas, tem loja que só pode receber antes do shopping abrir, outras depois que o shopping fecha, [E1].	3	1,2,4,6
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	maioria dos fornecedores se adequa a nós, porque o nosso volume de compras é significativo e eles se empenham por atender as nossas expectativa.[E1] sempre que você lança uma promoção, você não pode ter produto insuficiente [E1] volto a falar de distribuição, de abastecimento semanal, não existe motivo para você ter uma área grande de estocagem[E1]. como o transporte é feito com uma frequência grande, nunca são quantidades muito volumosas [E1]	4	2,3,4,5,
	2. Variedade de entrega	Frase	A variedade de produto e a reposição permanente para você não ter falta na sua loja [E1]. você não pode deixar vazio a loja, isso demonstra que você é um comerciante que esta em fim de carreira [E1].	2	3,4,16,17
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	"uma linha de produtos com uma variação de preço [E1]." "e a qualidade também, porque o preço é sempre ligado ao fator qualidade[E1]." . "E preço, nem todos trabalham com preço adequado mas as vezes temos que fechar o olho e.....comprar porque o cliente esta disposto a pagar por um produto atual [E1] . Então se remaneja sim mercadorias. Sempre tomando cuidado com o custo da movimentação " [E1].	3	14,19,21
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	um controle de qualidade por parte do fabricante eficiente para gerar um mínimo de reclamação possível [E1], quando tem muita movimentação de produto, porque normalmente o cliente não entra e compra o primeiro produto que ele enxerga. Ele quer provar.....ver como fica determinado produto,.... muito alem do que ele imagina comprar, então a embalagem sim as vezes sofre deteriorização, [E1]. cada produto é transportado, armazenado na forma que se deve. Roupas que vem em cabides, elas são acondicionadas na loja dessa forma, as que são comercializadas em casulos já vem dobradas [E1]. temos já todo um material próprio para transporte, as peças são acomodadas, nós que mandamos e como o transporte é feito com uma frequência grande, nunca são quantidades muito volumosas [E1]	4	7,10,12
	2. entrega pedidos completos	Frase	disponibilidade de recursos sem abrir Mão da qualidade [E1] se é um defeito causado pelo fornecedor essa peça é enviada para o fornecedor, que ele vai analisar e providenciar a reposição, caso seja um defeito causado pelo cliente que por qualquer motivo nós achamos por bem substituir a peça, ai passa a ser ônus da empresa.[E1]	2	16,17,
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpre as promessas (verbais)	Frase	..Então em principio a troca é imediata [E1]. fazemos contato com o fornecedor para que aquele vicio, aquele problema seja sanado e não ocorra novamente [E1]	2	22,23,21
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	existe aqueles fornecedores que respeitam e agem de acordo com os interesses nosso mas tem aqueles que não tem um prazo de entrega adequado [E1]	1	4,5,17,21

APÊNDICE E2 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E2

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da loja de varejo - E2					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, paragrafo)	Frases	Frequencia de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	Eu acho que a pontualidade da entrega faz com que a loja não fique desabastecida.[E2]. . O fator limitador é a distância né. Lojas que estão ...por exemplo no nordeste demora muito mais do que abastecer uma loja aqui em São Paulo.[E2]	2	2.4
	2. velocidade de entrega	Frase	Mas assim, cada coleção agente analisa o comportamento do fornecedor. Por exemplo: lead time de entrega. .[E2] se eu rodei a reposição dela e vi que está vendendo muito determinado produto eu não posso deixar falta, então tenho que repor imediatamente.[E2]	2	2.3
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	Agora se você não tem produto na loja como faz? Não tem jeito ne? [E2]. Agora agente mantém uma cobertura aceitável, viável ali da loja, para ela poder ser ajudar, porque se não ao invés de ajudar e estou prejudicando. Não é?[E2].	2	2.9,17
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	Agente fala assim: olha a sua coleção que foi feita no passado não ficou legal por causa dissoporque eu tive que abaixar muito a faixa de preço, eu não consegui marcação nas suas peças, ou voltaram muito com reclamações de clientes, então agente sempre analisa o fornecedor porque na próxima coleção agente faz o que? Diminui a quantidade de produto que agente vai desenvolver com ele. [E2]. Sim, as vezes quando a cobertura está muito baixa eu já coloquei um produto, já coloquei um pedido e eles pedem para reduzir [E2].	2	17,18
	2. Variedade de entrega	Frase	que oferecer mais opções de peças para o cliente, para nós é importante.[E2]. se ele vai na loja e tem sempre o mesmo produto ele não volta. [E2] você montando o look, a pessoa entra para comprar não só uma peça que ela gostou mas acaba comprando o look, o look que chama a atenção. [E2]	3	3.8,9
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	porque acham que os preços estão compatíveis com a qualidade que estamos vendendo.[E2]. O melhor produto daquelas faixas de preço, quer dizer o valor percebido que estar naquelas faixas de preço [E2]. agente colocou com um determinado custo, se eles absorveram ou não, eu tive que abaixar a faixa de preço ou não? E isso é analisado e agente passa isso para os fornecedores[E2]. É o seguinte, essa promoção é sempre no final de coleção, porque? Porque você tem quebra de grade, que é o fator limitador para você ter uma boa venda.[E2].	4	8,9,17,19,22
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	Então ele se esforça muito para vender um produto bom, com valor percebido bom, [E2].Olha toda reclamação do meu consumidor, eu levo para meu fornecedor.[E2] Nos temos um departamento de analise técnica, que por exemplo a peça rasgou,.[E2] . . Então a gente vai estar sempre fazendo o que? A troca de know how, com o nosso terceirizador que é nosso centro logístico.[E2] Agente já escolher esse terceirizado para fazer esse transporte que tenha acostumado com cargas pequenas entendeu? Que ele tenha flexibilidade em lidar com esse pacote que são frágeis.[E2]	5	1,2,23,24
	2. entrega pedidos completos	Frase	eu fiz uma pesquisa com nossos vendedores e eles começam sempre por aqui, as pessoas olham que tem qualidade e levam mais uma peça.[E2]. A logística tem que acompanhar desde o nascimento do produto. .[E2].Então quanto mais ele conhecer meu negócio, mais ele é ágil e maior a qualidade dele. [E2]	3	2,3,14,21
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumprir as promessas (verbais)	Frase	eu deixo bem claro para meus fornecedores o que a loja espera deles, porque não adianta nada ter esse desencontro.[E2]Com nossos fornecedores, agente troca muito e-mails, mesmo quando ele tem novidade de produto ele manda email para nós com foto anexada, com todas as características técnicas do produto, então a gente tem uma troca de know how muito grande com isso ai ...[E2]	2	2,3,9,16,22
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	Quanto mais ele entender meu negocio, mais ele vai agregar valor..[E2] Quanto mais você troca de fornecedor, mais você perde em agilidade, porque ele não conhece seu negocio e você perde em qualidade.[E2]	2	2.3

APÊNDICE E3 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E3

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da loja de varejo - E3					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, parágrafo)	Frases	Frequência de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	frase	O que eu mais espero do meu fornecedor é Qualidade e agilidade no atendimento [E3].E existem outras promoções que o estoque é comprado específico para a promoção, então, por exemplo: vai entrar uma promoção dos dias das mães, promoção de roupão, então a gente idealiza uma promoção no mês X e a gente já forma um estoque prevendo uma demanda maior. [E3]	2	2,7
	2. velocidade de entrega	frase	no caso do meu produto, além do preço eu acho que é disponibilidade, evitar a ruptura, ter disponível para o cliente o que ele busca [E3]. E depois colocaria a agilidade [E3]. . A agilidade é de você ter agilidade de entrega dele para poder disparar isso o mais rápido possível para a loja também e ter uma resposta rápida em relação a demanda [E3]. então a agilidade é receber rápido mesmo, ou seja agilidade no sentido da palavra [E3]. Então a logística que precisa fazer isso tudo ne, da frequência....então eu vou aumentar a frequência de abastecimento, diminuir a frequência de abastecimento, aumentar a profundidade, aumentar a minha frota de caminhões para aquele período. [E3]. 100% caminhões. A frequência varia muito de loja para loja. Então tem loja que recebe 2x por semana, tem loja que recebe todo dia.[E3]	5	1,3
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	frase	Porque se você perde uma venda você perde o cliente. Então um cliente poderia se tornar fiel a marca ele vai comprar em outro lugar e ser fiel a outra marca. [E3]. São 3 CD's espalhados pelo Brasil, sendo um em São Paulo, para atender a região Sul e Sudeste e um pouco do Centro Oeste, um natal para atender Norte e Nordeste e um em Manaus para atender somente a região de Manaus. [E3]	2	2,17,7,9,12
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	frase	Acho que entraria outro fator que seria a flexibilidade, né, seja ela de produção ou de entrega. Então geralmente gera uma demanda inesperada, e você precisa que seja flexível para atender aquela demanda [E3]. Então ele tem um lead time de 45 dias, pô mas surgiu uma demanda e eu preciso que você fure isso, e me faça em 15 dias entendeu? [E3] então eu tenho estoque de coleções passadas e eu preciso comprar menos para poder desovar esse meu estoque para poder desovar..[E3]	3	8,9,11,14,21
	2. Variedade de entrega	frase	flexibilidade e mesma coisa, né, você conseguir furar prazos e em alguns casos ter a flexibilidade de cancelar um pedido ou postergar um pedido [E3]. flexibilidade de você desenvolver um produto diferenciado, de poder postergar uma carteira em função de excesso de estoque ou antecipar por falta de estoque. [E3]. Então eu preciso customizar mais o produto agregar mais valor ao produto e me diferenciar no serviço. [E3]. . O ideal é sempre você mostrar a cara da coleção nova, então o que é queima esta sempre mais para o fundo da loja.. [E3].	4	2,8,9
4 - CUSTO	1. Preço	frase	tem um viés aí, que ao mesmo tempo que a logística precisa ser competitiva e estar sempre reduzindo custo para você estar oferecendo um produto competitivo [E3]. , é claro que você tem que pensar no custo logístico, você precisa atrelar esse custo logístico a perda de venda que você pode ter. tem que por na balança, que muitas empresas não fazem isso. [E3] Existe a remarcação, que aí são estoques antigos que a gente precisa eliminar, e aí é feito sempre uma baixa de preço para desovar o estoque [E3].	3	8,9,18,21,22,24
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	frase	como prioridade eu colocaria a qualidade que é o mais óbvio [E3].A qualidade em primeiro lugar [E3].Bom, quando reclamação em relação a qualidade o produto é trocado imediatamente então a empresa tem o SAC, atendimento ao consumidor [E3] o próprio supervisor ou gerente da loja tem autonomia para entrar em contato conosco caso tenha algum tipo de defeito em alguma peça e a gente autoriza a devolução [E3]. com o fornecedor a mesma coisa, se a gente receber algum lote defeituoso, a gente devolve o lote e é abatido esse valor em duplicata [E3] as embalagens estão sempre intactas muito bem armazenadas. [E3]	5	1,3,16
	2. entrega pedidos completos	frase	O que eu mais espero do meu fornecedor é Qualidade e agilidade no atendimento [E3].A primeira importância da qualidade é poder receber o produto no CD [E3].	2	1,3,10
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpre as promessas (verbais)	frase	Porque a partir do momento que ele não é aprovado nesse recebimento, gera uma demanda de devolução que o produto vai ter que ser retrabalhado e isso vai gerar um atraso e aí eu vou prejudicar a disponibilidade do produto em loja [E3]. Então a nossa empresa investe bastante em desenvolvimento de estilo que é nosso grande diferencial.[E3]	2	9,16,22
	2. Honra os contratos (escritos)	frase	Eu acho que adicionar o valor, entra tudo aquilo que a gente já falou: da qualidade, agilidade, disponibilidade e principalmente o produto diferenciado da concorrente. [E3]. nós fazemos muita promoção, coleções com estilistas, campanha na Tv, campanha com nosso cartão de fidelidade, faz todo tipo de ação. [E3].	2	3,22,24

APÊNDICE E4 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E4

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da loja de varejo - E4					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, parágrafo)	Frases	Frequência de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	Acho que o primordial é prazo mesmo [E4] , a questão desse fast fashion que eu volto a dizer e toco muito que é essa troca de moda rápida, novos produtos sendo lançados , a gente tem essa mudança, essa logística reversa ou até mesmo a logística de entrega e de suprimentos ter muito bem alinhada e ser fator determinante para um sucesso nas suas vendas, isso é primordial para que aconteça. [E4] extremamente importante com relação a prazo. Prazo eles tem que cumprir, isso é determinando para uma coleção ser renovada[E4] se um fornecedor não cumprir o prazo e infelizmente essa coleção ser prejudicada ou ser lançada parcialmente, não 100% ,isso é comum, mas o fator determinante é prazo, cumprimento de prazo.[E4]	4	2,6,23,24
	2. velocidade de entrega	Frase	O fornecedor a gente tem que ter um bom canal ne? A questão de entrega a questão de prazo assim é ...eles tem que estar bem pontuais, a gente tem essa concepção de fast fashion em mudar a moda muito rápido [E4] você acaba adicionando valor com novos produtos, novos preço e tudo ... e para um atendimento rápido do meu fornecedor, pois ele proporciona que esse produto chegue mais rápido na loja, acredito que seja isso. [E4] São feitos de forma terrestre geralmente por meio de caminhões, vans dependendo da quantidade de material que está sendo levado. A frequência, isso depende do ponto de venda, chega até a situações diárias em caso de lojas de ruas, no caso de shoppings tem que ser a cada 2 ou 3 dias ou até mesmo semanalmente [E4]	3	1,2,3,11,14,24
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	para uma coleção ser renovada, para que esteja na hora e no ponto final que é a loja no determinando momento certo que é entrada da coleção [E4]	1	4,6,9,14
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	, a gente tem que ter essa agilidade e essa flexibilidade também do fornecedor para que ele consiga nos atender o mais rápido possível e dentro dos prazos para a gente ter esse produto mais rápido para nosso cliente.[E4] A gente aposta numa coleção, num determinado produto e ele pode ter uma elasticidade bem além do que você espera e as vezes não ter estoque suficiente para você conseguir atender essa demanda, mas isso num plano e coleção, num planejamento bem feito acho que você consegue minimizar bastante isso.[E4]	2	2,9,21
	2. Variedade de entrega	Frase	Pode um determinado produto ser mudado ao longo do processo dele e também a entrega que a gente pode querer mudar uma carteira, antecipar ou prorrogar mesmo devido a problemas de venda do mercado, em fim.[E4] eu acho que ... tendo o produto novo né, o produto novo a disposição no ponto certo né, então você acaba adicionando valor com novos produtos..[E4] troca de coleção rápido, essa moda rápida que troca e traz novidade a todo momento, então, essa novidade é o que chama o cliente para a loja, é o que traz o cliente para a loja novamente.[E4] porque se ele vai visita e encontra sempre as mesmas coisas isso acaba sendo um fator desgastante para ele não voltar mesmo porque não encontra novidade..[E4]	4	2,3,8,11
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	eu acho que a gente pode enquadrar preço, qualidade, atendimento, a concepção de moda que eu acho que nesse mercado nós temos rápida mudança, então acredito nesse fatores como sendo primordiais para a gente conseguir atingir nosso consumidor final. [E4] Eu acredito que o primeiro ponto é preço, acho que é primordial ter preço competitivo dentro do mercado [E4] as vezes você aposta em uma determinada coleção em um determinado produto e essa coleção não vingar ou não ter um bom giro e ficar na sua loja e você ter que remarcar isso ou queimando de alguma maneira [E4] isso é comum investir em promoções, você ter a questão de informar seu cliente [E4] a gente pode re-negociar preço para uma compra futura, a gente pode tratar esse produto como bazar, uma queima, uma promoção nesse sentido [E4]	5	9,14,20,22,24
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	qualidade porque você tem sempre que trabalhar com qualidade, se você não tiver qualidade o cliente não volta, não tem mais esse cliente para uma nova compra e um novo atendimento, [E4] a entrega da peça sem defeito sem nenhum problema, o produto se você pediu ele vem desse mesmo jeito que você pediu [E4] É, a gente tem padrão de qualidade exigido, a gente tem uma seria de itens a serem seguidos e a gente pede para que eles sejam atendidos, caso contrário, a gente está sempre renegociando e em contato para que ocorra as adequação e mudanças nos processos para que eles melhor nos atenda. [E4]	3	1,7,8,12,22,24
	2. entrega pedidos completos	Frase	a entrega como um modo geral sempre atendendo um pedido por inteiro não dando quebra não me entregando parte desse pedido e a questão da flexibilidade também. [E4] , não vem com problema, não vem com uma grade furada, não vem com nada faltando ou ele te entrega o pedido cheio então isso são fatores que agregam muito valor para a loja. [E4] A importância da logística no produto chegar rápido, completo, respeitando a grade que a gente compra, não dando furos, sem defeito que é extremamente importante você ter o produto bom e pronto para ser vendido e de uma forma inteligente é a cobertura de estoque que você dosa, que você compra para você entrar na sua virada de coleção ou na sua compra fazendo que você não entre tão abastecido ou muito pouco abastecido de uma forma saudável, uma cobertura saudável. [E4]	3	1,2,4,8,9,11,,17
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpre as promessas (verbais)	Frase	se você pediu ele vem desse mesmo jeito que você pediu, do jeito que você alinhou com ele[E4] Novamente a gente tem esse terceiro que nosso parceiro, a gente terceiriza esse serviço e a gente preza por um padrão de qualidade desse terceiro e a gente espera que isso seja atendido e a gente controla para que fique dentro dos padrões, e caso contrário temos que sentar novamente e renegocia e alinha novamente os processos para que esse tipo de problema não ocorra.[E4]	2	1,2,16
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	tem que ter um atendimento de prontidão para sanar o problema do consumidor.[E4] acitação isso é uma questão da logística reversa bem alinhada com seu fornecedor, com a sua logística mesmo na verdade, e você consegue ter giro melhor e até mesmo margem melhor na venda, então isso é uma pratica possível sim e a gente realiza.[E4] , e está dentro no meu contrato mas se isso acontecer eles são responsáveis para estar agindo e corrigindo essa deterioração das embalagens..[E4]	3	1,2,7,10,

APÊNDICE E5 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E5

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da loja de varejo - E5					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, parágrafo)	Frases	Frequência de Itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	Sobre a logística, acho que ela pode auxiliar na criação de valor para o consumidor, porque se o produto não chega na minha loja no prazo que é combinado com o fornecedor, fico sem produto ou fico com coleção defasada, então a logística é importante [E5] meu fornecedor por agregar valor para minha loja entregando produtos no prazo combinado, [E5], se eles não entregarem as peças no tempo combinado não sai a coleção[E5] sem um sistema de logística bom, a mercadoria não sai do fornecedor e não chega no seu estoque a tempo de evitar a falta do produto.[E5]	4	2,3,7, 15,18
	2. velocidade de entrega	Frase	nós que fazemos a distribuição para cada loja nossa, então a logística até nosso depósito é feita pelo fornecedor e a logística feita do nosso centro de distribuição até as lojas são feitas com nossos carros.[E5] sem uma logística planejada não conseguimos planejar o tempo de produção x tempo de venda do produto. [E5] que nós temos bom relacionamento com fornecedor, e se falta alguma peça nas lojas a gente consegue colocar um pedido de urgência e ele produz em um tempo menor que o normal. [E5] nós usamos caminhões pequenos tipo HR da Hyundai, usamos vans e Doblo, depende do volume a ser transportando e para onde vai a carga. A frequência depende do local, se é shopping tem se enquadrar no horário estabelecido pelo shopping que é geralmente antes das 10 da manhã ou depois das 22 horas, se é loja de rua não tem restrição, pois nosso caminhão é pequeno e não se enquadra no rodízio. [E5]	4	1,2,3,4,6,11
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	. Depende do número de peças o frete para fazer a mudança de loja sai mais caro que a própria peça. [E5], a mercadoria é direcionada ao ponto de venda antes de chegar a próxima remessa[E5]	2	4,14
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	trabalhamos com a coleção das 4 estações do ano: primavera, verão, outono e inverno, e ai dentro de cada coleção temos as variações de cores e cortes, mas a coleção é feita para durar os 3 meses que ela se encaixa.[E5]Redução de pedidohum..... acontece sim, as vezes a gente faz uma programação de compra de uma determinada quantidade de calças, camisa, camisetase a coleção passada não foi muito bem vendida, as vezes pelo próprio mercado de varejo que apresenta uma queda inesperada de venda ou porque nossa coleção não foi muito bem recebidae ai a gente tem que ajustar a quantidade de peças em produção.[E5] se precisa, eu ligo para o fornecedor e peço para ele segurar um pouco a entrega, mas muito difícil de acontecer isso.[E5]	3	7,17,
	2. Variedade de entrega	Frase	. Nós temos essa liberdade de estarmos sempre juntos, quase toda semana estou visitando os fornecedores para saber se chegou alguma peça nova ou sugerir alguma coisa nova para produção.[E5]Temos algumas fabricas que trabalham para a gente, uma faz o jeans a outra camisa, a outra camiseta.[E5]	2	8,9,11,17
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	para adicionar valor para meu consumidor e poder vender mais acho que o segredo é você ter preço atraente, competitivo [E5] Ricardo eu acho que é isso mesmo, você ter preço baixo e oferecer uma qualidade boa nos produtos[E5] para eu poder passar preço baixo para meu cliente, o meu fornecedor tem que passar um preço baixo para mim [E5] Se meu cliente quer pagar barato eu tenho que conseguir comprar barato do meu fornecedor [E5] mas antes diminuímos a nova coleção, nós tentamos fazer promoções, bazares das peças antigas para desovar e retornar o investimento em novas peças com mais chance de dar lucro. Você sabe né Ricardo, peça parada é dinheiro parado, e por isso temos que sempre estar movimentando nosso estoque. [E5] Estamos constantemente fazendo anúncio em revista, rádio, redes sociais ...alias, estamos muito presentes nas redes sociais, o facebook tem trazido bastante resultado [E5] As promoções geralmente agente faz quando precisamos trocar as coleções e temos peças paradas na loja. Ai a gente procura remarcar o preço para liberar espaço para a nova coleção. [E5]	7	9,14,20,23,24
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	porque não adiante nada você vender uma camisa barata se na primeira lavagem ela encolhe ou solta botão por exemplo [E5] não dá para você apenas vender barato sem ter uma qualidade boa, porque ai, seu cliente não volta mais na sua loja. [E5] e o mesmo acontece com a qualidade né. A gente está sempre em contato com nosso fornecedores, a gente passa para eles o que a gente recebe de críticas e elogios dos clientes, né. [E5] como a qualidade é importantíssima, eu tenho que exigir uma qualidade de boa dele também, na verdade uma coisa está ligada na outra né.[E5] meu fornecedor por agregar valor para minha loja entregando produtos no prazo combinado, entregando produtos com qualidade.[E5] e eles não fizer as peças com capricho e com qualidade a coleção fica prejudicada e pode ser que tenha que devolver para fazer de novo e perdemos tempo com isso. [E5] se você vender produto sem qualidade o cliente não indica sua loja, por isso que a qualidade do seu produto também é um fator para atrair novos clientes. [E5] chega tudo intacto. A embalagem faz parte do produto né, o cliente quer ver a embalagem nova, se não dá impressão da peça ser velha ou que estava socada no estoque. E se caso acontecer da alguma embalagem estragar no caminho, nós trocamos a embalagem. Faz parte da aparência do produto.[E5]	8	1,7,12,22
	2. entrega pedidos completos	Frase	então eu acho que é você equilibrar preço e qualidade [E5]oferecendo um produto com qualidade, seja com um bom atendimento, seja com designer moderno [E5] sempre que montamos os manequins das vitrines, a gente busca fazer uma montagem completa de calça, camisa, cinto, acessórios...em fim tudo, justamente para o cliente ver e se imaginar no lugar do manequim, e dessa forma, ao invés de vender apenas a calça, nós vendemos a composição toda. Isso funciona muito. [E5]	3	1,2,4,8,9,17
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpre as promessas (verbais)	Frase	Não dá para imaginar um relacionamento com fornecedor sem esse casamento que você comentou, todos devem subir os degraus juntos, e um ajudar o outro, é assim que eu vejo [E5]	1	1,2
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	, então se não tiver o casamento, o entrosamento de cliente com fornecedor a chance de ter produto final fora do esperando é muito grande e com isso perdemos clientes. [E5]	1	1,2,10,11

APÊNDICE E6 – MATRIZ RESUMO – CLIENTE E6

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da loja de varejo - E6					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, parágrafo)	Frases	Frequência de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	Hoje como a gente compra produto acabado a gente passa a demanda de produção para ele a data de entrega, qual a semana que é importante a gente estar recebendo esse produto e ele entrega conforme o agendado [E6] Nossa mercadoria é entregue por caminhões, com frequência de 2 vezes por semana [E6]	2	1,2,3,15
	2. velocidade de entrega	Frase	O fast fashion ... hoje todo consumidor quer inovação, tendência ... o que esta rolando no mercado ...é... se você não tem o fast fashion hoje, é um motivo para o consumidor correr para seu concorrente.[E6] Então, a logística é o fator que leva a eficácia e eficiência do negócio, se a gente não tem uma logística boapor exemplo.....nosso Cd. é terceirizado, mas nós temos um contrato que o produto chega no dia e no outro dia, no máximo em dois dias o produto esta na loja para a gente poder fazer com que essa renovação aconteça rápida [E6] a gente recebe, tem uma capacidade boa de recebimento de 15 mil peças por dia e a expedição de mais 15 mil peças por dia, então o que entrou num dia saiu no outro e [E6]	3	2,3,7,10,14
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	as peças com defeito devem ser retiradas de loja, devem ser mandadas para a matriz e dessa matriz a gente[E6]	1	2,8
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	É...a renovação de estoque é sempre importante. Porque a vitrine da loja no ponto de venda é o lugar mais importante para você expor seu produto então se a gente não tem essa renovação de estoque o cara já pode ter comprado a mesma camiseta e você esta com ela na vitrine [E6] Bom Ricardo, para atrair consumidor é sempre importante você estar antenado com as tendências[E6] Com certeza a vitrine é o que faz despertar o sonho do consumidor, se você tem um look bem montado na vitrine isso favorece o cara a entrar na sua loja [E6] mas não temos problemas de contagem na conferencia de loja, então tudo vai em caixa padrão, com fita padrão da empresaentão não temos problemas. [E6]	4	2,8,9,17
	2. Variedade de entrega	Frase	Acho que hoje em dia é um fator muito importante você sempre esta antenado no que esta acontecendo no mundo da moda, tanto aqui no Brasil como lá fora,.[E6] porém a gente tenta adaptar para que esse produto que é oferecido no Brasil que é mais básico mais tradicional tenha um valor para que o consumidor volte novamente.[E6]	2	3,8,22,24
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	Olha Ricardo boa noite, eu acredito que qualidade, atendimento e preço são os fatores principais para você fazer uma venda que seja para o cliente sempre retornar na sua loja.[E6] porque como eu compro e revendo eu tenho que ter esse preço para poder passar para o consumidor e que não seja um preço tão alto..[E6] e preço que hoje em dia é indiscutível, todo mundo quer andar com uma roupa legal com uma estampa legal um jeans legal uma camisa legal pagando menos .[E6] um bom preço e uma boa qualidade ele pode ser vendido com muito mais eficiência..[E6] e em relação a logística também é terceirizado porque para a gente é custo se a gente terceirizar o custo é menor então a gente preferiu terceirizar essa logística..[E6] a gente pega esse produto que está no grupo "A" e joga para o grupo "C" com um preço mais reduzido, a gente faz o Mark dow que é natural e bota ele para ser vendido com o preço médio menor..[E6] a gente da 15% desconto na próxima compra dentro de um prazo específico [E6]	7	8,19,22,23
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	Olha Ricardo boa noite, eu acredito que qualidade, atendimento e preço são os fatores principais para você fazer uma venda que seja para o cliente sempre retornar na sua loja.[E6] Primeiro qualidade segundo atendimento e depois preço[E6] Como eu quero oferecer qualidade, atendimento e preço, eu acredito que eles tem que ter muita qualidade para eu poder repassar essa qualidade e tem que ter um bom preço, para poder comprar[E6] Com certeza é a qualidade.[E6] a qualidade é o mais importante, ela agrega valor ao produto, .[E6] Com certeza, hoje em dia com o fast fashion antes do produto chegar se ele tiver uma boa modelagem um bom preço e uma boa qualidade ele pode ser vendido com muito mais eficiência..[E6] Ele cumprindo o que a gente propõe a oferecer para o consumidor, que é qualidade, um bom atendimento e um preço justo..[E6] com relação ao fornecedor a gente devolve o produto para ele faz a devolução e pede para que as próximas produções venha com qualidade melhor, com controle de qualidade melhor.[E6] todos os produtos são embalados em sacos plásticos que não deteriora que não tem problema de sujar ou tragar ou qualquer coisa assim. .[E6]	9	1,7,10,12,17
	2. entrega pedidos completos	Frase	A gente trabalha com um controle de qualidade juntamente com o fornecedor que é muito rigoroso, então a gente espera que o produto piloto que ele vendeu para a gente seja o mesmo que ele vai entregar para a gente entregar para o consumidor[E6]	1	2,3,14,21
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpre as promessas (verbais)	Frase	você tendo um bom atendimento você consegue também que o clientevocê consegue fidelizar ele faz com que ele volte no seu ponto de venda para consumir seu produto novamente, faz ele ter um sonho de ter o seu produto como uma coisa que ele acha bacana [E6]	1	16,22
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	se ele não tivero que a gente procura para o que a gente quer oferecer então esse casamento não é ideal, mas a gente ta nesse caminho e eu acho que é o ideal.[E6]	1	2,3

APÊNDICE F – MATRIZ RESUMO – CONSOLIDADA – FORNECEDOR

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, paragrafo)	Frases	Frequencia de Itens presentes
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	para pequenos volumes nos temos veículos próprios, e trabalhamos com transportadora para fora do estado e tem muitos clientes que também preferem retirar a mercadoria em nossa loja.[F1]. o cliente quer uma mercadoria no ato, [F1]. A mercadoria tem que esta no ponto de venda no momento que o meu cliente vai estar procurando [F1]. o produto depende de vários componentes, você precisa de linha, zíper, bordador ...em fim, uma série de componentes, se um deles falhar, tudo isso ai vai por água a baixo[F1]. eu saio de minas de noite e as 8 da manhã já estou em São Paulo por exemplo. Não preciso demorar 2 ou 3 dias .[F2]. 2 a 3 vezes por semana, as vezes até mais..[F2]Vou te falar uma coisa imprescindível: a pontualidade da entrega é uma coisa muito importante. [F2].Cumprir os prazos né, quando a gente fala em logística a gente trabalha com esses clientes grandes [F3]. Primeiro cumprir prazos de entrega, certo? [F3] olha cara, do transporte a importância para Coteminas é que atenda os prazos dentro do lead time de entrega [F3] na área comercial nós temos um relatório de disponibilidade de venda que é justamente o que esta sendo produzido como o que tem no estoque. [F3] Temos como certo que se o cliente pediu a mercadoria para uma determinada data, é porque ele se planejou para ter o produto nessa data, por isso prezamos muito e entrega rápida e no prazo estipulado[F4] Ricardo como te disse, vejo a logística adicionando valor quando conseguimos entregar no prazo combinado[F4] posso te afirmar que nossa prioridade é entregar o produto rápido para nosso cliente ou no ponto de venda dele.[F5] O transporte é extremamente importante, porque sem ele não consigo entregar a mercadoria para meu cliente no prazo combinado e no local combinado[F5] produzir um produto com qualidade, entregar no prazo combinado.[F5] A Logística está relacionada com o processo de entregar o produto para nosso cliente na data que foi combinado [F6] o importante é a mercadoria chegar intacta, todas as peças bonitinhas e claro na data combinada. [F6] A importância do transporte está ligada com o fato de você entregar o produto no prazo e no local combinado com o cliente[F6] Então é aquilo que falamos sobre entregar o produto dele no prazo, [F6] Vejo a logística como parte importante para criação de valor para nossos clientes, não adianta nada você produzir um peça com qualidade, preparar o lote do cliente se você não consegue entregar no prazo combinado ou se as caixas chegarem rasgadas, molhadas ...em fim com algum dano.[F6]	21
	2. velocidade de entrega	Frase	agente sempre foca a entrega rápida e a mercadoria no ponto de venda quando o cliente precisa.[F1]. a mercadoria entregue rápida, no ponto de venda o cliente vai vender, para que ele consiga escoar o mais rápido possível e fazer a reposição [F1]. tem agilidade no despacho da mercadoria, no preparo do pedido, no atendimento dentro da fabrica quando o cliente vai, ou quando se prepara a mercadoria.[F1]. a moda é uma coisa muito rápida, a maioria das vezes, não adianta eu entregar na hora que aquilo lá já virou banalidade, então tem que ser entrega muito ágil, [F1]. eu tenho os carros que fazem a entrega.... [F2]... mas minha preocupação maior é com agilidade e economia.[F2]. é agilidade por eu ter o transporte, eu ter o caminhão[F2].temos um profissional de logística que entra no site do cliente ou liga e faz os agendamentos e faz a coordenação do agendamento com a transportadora [F3]. na fábrica nós temos um prazo com a transportadora que ela tem que entregar dentro daquele prazo [F3] cada produto tem a seu endereço e o estoque vai para seu endereço, para ser estocado. Cada fábrica tem a sua estocagem [F3] falar a importância da armazenagem.... tenho que pensar na agilidade para atender esse cliente [F3] sempre que a gente fala em logística logo pensamos em um sistema de entrega eficiente que possibilita a entrega rápida dos produtos de forma que não falte produto na loja do cliente [F4] como te disse, nossa empresa sempre busca entregar de forma rápida, pois entendemos a necessidade do cliente, [F4] Dependendo da urgência podemos ate enviar mercadoria de avião, mas ai, claro que o preço do frete é bem maior, então nesse caso, apenas quando é uma urgência mesmo [F4] Hoje um pedido é gerado por nossos vendedores e em questão de minutos ou até mesmo segundos após a finalização do pedido ele já está em nosso sistema na fábrica para gerar plano de corte de tecido e para gerar a compra da matéria prima que falta.[F4] nós temos que ter uma agilidade maior ainda para que cliente receber rápido se não o cliente recebe a mercadoria já desatualizada.[F4] pensando na logística, o importante é entregar o produto rápido para nosso cliente, você sabe né, quanto mais rápida a venda mais rápido vai ser para ele colocar outro pedido.[F5] sem transporte não tem matéria prima, e sem matéria prima não tem produção, então o transporte é extremamente importante para os dois lados: para mim e para meu cliente..[F5] nós temos frota própria de caminhões grande, médio, pequenos e vans, então dependendo da quantidade, do horário e da distância nós optamos por um tipo de transporte.[F5] Hum não....como te disse temos caminhões grandes para quantidades grandes e carros pequenos para menores volumes[F5] Nossas peças são identificadas assim que entram em nosso estoque ai fica mais fácil de procurar, hoje os sistemas ajudam bastante. Antigamente perdia muito tempo hoje não mais..[F5] Claro que pode, a logística é fundamental para isso se nós não recebemos a matéria prima o cliente não recebe a mercadoria, [F5] Para eu poder entregar rápido para meu cliente tenho que ter a matéria prima.[F5] acho que é procurar não atrasar a entrega porque o cliente tem pressa para vender o produto e fazer girar as coleções dele [F6] eles não tem o mesmo cuidado e nem a mesma agilidade na hora da entrega, quando o frete é seu, você controla todas essas variáveis, entendeu?[F6]	25

<p>2 - POSIÇÃO</p>	<p>1. Local de entrega</p>	<p>Frase</p>	<p>depende do cliente e depende onde ele está localizado. Eu já disse que tem essa dificuldade de rodízio, de tamanho de caminhão, grande maioria das nossas clientes estão localizados em shoppings, e cada shopping determina um horário de recebimento, normalmente eles querem receber na madrugada. O que dificulta um pouquinho, mas essa é a realidade e nós temos que nos adequar. [F1]. depende do local que nos vamos entregar existe regras que determina o horário e forma como pode ser entregue.[F1]. o caminhão estão indo para fazer a entrega, então o cliente que manda o local, a hora e a quantidade. [F2] Tudo hoje é feito através de agendamento no portal, site do cliente. [F3] Agente não nega de fazer nada para ajudar o cliente, a gente muda para onde ele quer, mas claro que ele passe com antecedência, e tal, isso é um tipo de negocio que temos que se é possível ou não. [F3]. Bom... o transporteé o grande responsável pelo chegada do produto no ponto de venda do cliente no prazo, na data e no local estipuladomois produzir e atender nossos clientes [F4] normalmente as lojas de varejo tem estilista próprio, então eles criam a coleção deles, nós apenas sugerimos ideias, modelos, cortes, acabamento de acordo com o que está usando, mas a renovação de coleção é do cliente.[F4] Nós temos pessoas que viajam para feiras de moda no exterior, que traz peças piloto do que esta usando no mundo da moda [F5] Você sabe que shoppings por exemplo tem que entregar após as 22hrs.....as vezes o cliente marca a entrega para um determinado local e resolve mudarse o caminhão ainda não saiu da empresa podemos mudar[F5]Trabalhamos com o fast fashion quando nosso cliente trabalha assim também. Tenho clientes que ao invés de colocar coleção de acordo com a estação do ano, eles fazem mini coleções varias vezes, e isso requer um produção ágil ...porque são poucas peças as em intervalos curto de tempo [F5] Então Ricardo, fazemos aqueles reuniões com nossos clientes para discutir coleções e trocar ideias de cor, estampa,corte, tecido ...em fim</p>	<p>12</p>
<p>3 - FLEXIBILIDADE</p>	<p>1. Quantidade de entrega</p>	<p>Frase</p>	<p>a rotatividade é muito rápida não da tempo de ficar esperando para saber se vende ou não vende [F1]. , quantidade não é problema, de preferência grandes quantidades[F1]. O sonho de todo mundo é terminar com estoque zero no lançamento de uma coleção. [F1].agilidade faz você produzir mais rápido [F2]. Só que numa situação dessa o cliente me liga: "o Hermliton, escuta aquela entrega que eu quero para daqui 2 semanas eu pedi para entregar no CD de São Paulo e eu vou precisar mudar para o Cd de natal" ai sim ... perfeitamente, eu vou analisar o pedido e vou ver que o pedido esta na fábrica e não foi faturado ainda, ai eu posso cancelar o pedido, ai é uma questão de acordo comercial, ele me faz a solicitação e eu vejo se posso atender. [F3] usamos caminhões para grandes volumes de cargas e vans ou caminhões pequenos para pequenas quantidades[F4] nossas entregas geralmente são feitas quinzenais ou ate mesmo mensais, mas se o cliente precisa que entregue antes ou caso ele precise que segure um pouco devido acumulo de estoque dele, nós sempre tentamos fazer o possível para atende-lo. [F4] entendemos que se ele solicita para nós esse flexibilidade é porque ele esta precisando. Pode acontecer do cliente colocar um pedido e quando o pedido esta quase pronto ele nos liga e pede para segurar a entrega em 10 dias por exemplo, pois ele esta com acumulo de estoque no Cd dele. [F4] se o cliente tem estoque acumulado de coleção anterior, ele vai colocar um pedido menor para produção e eu vendo menos, isso é uma cadeia [F4] Outra coisa que acontece quando acumula coleção anterior do cliente e as vezes já tem a próxima coleção na produção, e ai o cliente liga e pede para segurar um pouco ou atrasar a entrega para dar tempo dele vender, fazer promoção, fazer saldo das peças antigas antes de chegar o novo pedido, entendeu? [F4] Humnão não, a gente compra e produz na quantidade desejada pelo cliente. Tecido não pode ficar muito tempo parado.[F5] e se a gente não armazenar os produtos direto nosso cliente vai receber um produto de baixa qualidade ...e por ai vaia logística esta totalmente relacionada com adição de valor para nosso cliente..[F5] outra coisa que pode acontecer é ele já ter feito o pedido de determinada quantidade da próxima coleção e não vendeu a coleção anterior ai ele liga para nos e pede para segurar um pouco a entrega ou entregar em 2 vezes porque ele não tem espaço para receber a mercadoria nova.[F5] Marcamos sempre uma reunião com as pessoas envolvidas no desenvolvimento das peças e ai quando fechamos todos os detalhes nós produzimos as peças pilotos e ai se estiver tudo "ok", produzimos essas peças na quantidade desejada.[F6] A quantidade que transportamos também não é um problema, porque como te disse eu tenho 3 caminhões e se precisar mando os 3 para o mesmo cliente mas isso nunca ocorreu.[F6] . E a partir dai sim elas são rastreadas pelos código, e fica mais fácil de controlar a quantidade de peças enviadas e recebidas para nosso cliente .[F6]</p>	<p>16</p>
	<p>2. Variedade de entrega</p>	<p>Frase</p>	<p>a nossa especialidade é desenvolver modelos e colocar esse modelo no mercado, [F1]. na ótica do cliente ele quer que tenha muita coisa disponível para ele se abastecer na hora que ele quer, nós procuramos fazer isso, [F1].sempre que tem algum lançamento no mercado internacional, ele acaba chegando no nosso mercado,[F1] as vezes não tem aquele artigo lançado na data que o cliente quer, ele fez a programação de receber tal peça, tal referência no dia tal, só que as tecelagens não tem aquela venda disponível, [F2]. Tem um portfólio completo, tudo que imaginar a gente faz. [F3] Não tem um produto que o mercado tem a necessidade que a gente não esteja produzindo. Todos os nichos que o mercado sinaliza nós somos um dos maiores produtores do mundo se pode dizer. [F3] A coleção é anual com renovação a cada 6 meses. Então sai uma coleção anual e tem a renovação, isso tudo para o varejo e nas nossas lojas próprias[F3] Eu vejo a logística importante pois se não recebermos nossa matéria prima a tempo, não conseguimos produzir e atender nossos clientes [F4] normalmente as lojas de varejo tem estilista próprio, então eles criam a coleção deles, nós apenas sugerimos ideias, modelos, cortes, acabamento de acordo com o que está usando, mas a renovação de coleção é do cliente.[F4] Nós temos pessoas que viajam para feiras de moda no exterior, que traz peças piloto do que esta usando no mundo da moda [F5] Você sabe que shoppings por exemplo tem que entregar após as 22hrs.....as vezes o cliente marca a entrega para um determinado local e resolve mudarse o caminhão ainda não saiu da empresa podemos mudar[F5]Trabalhamos com o fast fashion quando nosso cliente trabalha assim também. Tenho clientes que ao invés de colocar coleção de acordo com a estação do ano, eles fazem mini coleções varias vezes, e isso requer um produção ágil ...porque são poucas peças as em intervalos curto de tempo [F5] Então Ricardo, fazemos aqueles reuniões com nossos clientes para discutir coleções e trocar ideias de cor, estampa,corte, tecido ...em fim tudo que envolve a peça. Discutimos peça por peça, até fechamos a coleção. Geralmente as empresas maiores já vem com ideia do que eles querem porque já pesquisaram as próximas tendência e ai a gente ajuda sugerindo algo, mas no geral é desenvolvimento deles [F6]</p>	<p>13</p>

<p>4 - CUSTO</p>	<p>1. Preço</p>	<p>Frase</p>	<p>essa matéria prima vem de São Paulo,...então o primeiro passo é a economia. [F2]. Estoque hoje é dinheiro parado na fábrica [F2].Sai mais barato e mais rápido do que você usar a transportadora.[F2]eu sou a favor dessa armazenagem ser de um período muito curto, volto a falar do ponto de vista econômico.[F2] Todas nossas entregas saem da fábrica para o cliente, não são o centro de distribuição, não tem esse centro terceirizado. [F3] que é o melhor do mercado pelo tipo de produtos que agente trabalha. Um custo x benefício, entende? Agente tem qualidade e preço [F3] Se você for analisar produto por produto em termos de gramatura de valor e custo, hoje nos temos o melhor custo do mercado. [F3] bom nossa adição de valor está focada em um bom atendimento, preço competitivos, entender a necessidade de cada cliente e oferecer produtos de qualidade.[F4] , pois se meu cliente ganha eu também ganho pois vou produzir mais.[F4] sempre buscamos negociações de preço, né, porque quanto mais barato pagarmos a matéria prima, melhor o preço que eu consigo passar para meu cliente. [F4] nós tentamos conciliar entregas de várias clientes para o mesmo dia porque ai a gente usa um caminhão e otimiza no frete né.[F5] Não da para imaginar a gestão de qualquer empresa sem um suporte tecnológico, além de ajudar no controle de peças e otimizar mão de obra, acho que é issoimportância total..[F5] As lojas de varejo que criam as próprias coleções, podemos ajudar trazendo ideia de material, estampa, ou sugerindo algo similar que vai gerar uma economia [F5] Fazemos o produto que o cliente pede e ele paga por isso. [F6] A armazenagem é importante principalmente porque ela impacta de forma direta no preço dos produtos acabados[F6] A gente sempre busca trabalhar com um estoque bem pequeno de produtos para a confecção, porque você sabe que estoque parado é dinheiro parado.[F6] fica mais fácil para eu negociar um pagamento a vista e isso me gera um desconto de aproximadamente 10% em cima da minha compra, e com isso consigo ter mais flexibilidade para negociar preço com meu cliente..[F6]</p>	<p>17</p>
<p>5 - QUALIDADE</p>	<p>1. da entrega (sem danos)</p>	<p>Frase</p>	<p>e o fator qualidade, que esse nunca pode deixar de estar presente, não é? [F1].e nós procuramos estar sempre atento e atualizado com as tendências nacionais e internacionais e procuramos levar isso para o conhecimento dos nossos clientes.[F1].esse manuseio com cuidado é uma parte integrante da qualidade do meu produto.[F1].Porque nós procuramos embalar adequadamente.[F1]. Olha, o nosso produto ele fica armazenado em uma embalagem individual, para depois serem embalados ou ensacado para a remessa.[F1] se fosse transportadora não teria o mesmo cuidado. Agora não chega caixa estourada ..ajuda na conferênciaisso tudo agrega valor..[F2]. A caixa sai afivelada, ...não chega violada não.[F2]uma coisa é você manda um produto pela transportadora que cada dia vai um entregar para o seu cliente, outra coisa é você entregar com sua frota..[F2] Agora a gente pensa em relação a qualidade e de entrega ... nossas peças são auditadas por uma empresa terceirizada.[F2] Segundo o condicionamento da mercadoria, tem que chegar tudo dentro dos conformes né. Arrumada, a carga certinha, na sequencia certa da notasão critérios que os grandes clientes exigem para não ter problema na entrega né. [F3] São sim porque 99% das entregas nossas realizadas em nossos clientes são satisfatória. [F3] nossa mercadoria vem em embalada, amarrada e sacos plásticos e tudo. [F3] nosso produto vem embalado em embalagem de PVC bem lacrados [F3] melhorar a acomodação de mercadorias para não ter avarias [F3] . viu que tem alguma peça rasgada ou danificada a embalagem destruída, eles no ato emitem um nota de devolução e agente faz a ocorrência, passa para a fábrica e faz um abatimento para ele na duplicata, e deixa tudo registrada. [F3] além disso, consideramos uma entrega com qualidade dos produtos a fim de preservá-los de eventuais danos, e fazer a entrega sempre que possível de forma completa [F4] Somos especialistas em desenvolver e fazer modelos novos, atuais e com qualidade da forma que nosso consumidor deseja. [F4] o transporte das peças com cuidado e com qualidade para que a mercadoria chegue intacta é umas dos pontos que prezamos bastante [F4] . O cliente não quer saber, se não chegar de forma que agrade o cliente, o cliente devolve a mercadoria, e se isso for rotineiro, você perde o cliente. [F4] Obvio que pode acontecer de ter avaria em algum produto ou caixa na hora do transporte, do carregamento e descarregamento, pois isso é feito por pessoas. Mas como te disse é nossa preocupação para que isso não ocorra, ou, se ocorrer, ser eventos raros e isolados. Nossas produtos são transportados dentro de caixas, amarradas, lacradas, e bem acomodada no caminhão. [F4] , a estocagem é crucial para enviar a peça para o cliente com qualidade, se você não acomodar bem seus produtos prontos, ele podem ser danificados. [F4] , e se você não acomodar bem sua matéria prima ela pode ser danificada e com isso seu produto final fica uma porcaria. [F4] Ricardo como te disse, vejo a logística adicionando valor quando conseguimos entregar no prazo combinado, quando entregamos um produto sem danos[F4] ...nós sempre buscamos deixar nossas clientes satisfeitos com nosso trabalho, seja com a qualidade, seja com nossos produtos ou seja com a logística que você disse [F5] Pelo que eu vejo acompanho o carregamento aqui na empresa e pelo que ouço dos clientes quando as peças chegam nos clientes me faz acreditar que sim o transporte é feito com cuidado. Não tenho reclamações em relação com isso. [F5] Pode ser que ocorra algum dano nas embalagens mas é muito pouco, eu fico de olho quando o pessoal esta carregando os caminhões e eles sabem que prezamos a qualidade do produto e o produto tem que chegar intacto para nosso cliente. [F5] então, nossos produtos são bem embalados, quase não temos problemas. [F5] sempre buscamos deixar nossas clientes satisfeitos e adicionar valor para os nossos clientes é exatamente isso, fazer o que eles esperam que a gente faça, né, então é aquilo de produzir um produto com qualidade[F5] Muitos dos nossos clientes vieram por indicação de um cliente que já trabalha com a gente, pois eles passam a imagem da qualidade do nossos produtos[F5] para pode entregar produto de qualidade para meu cliente tenho que exigir uma matéria prima de qualidade dos meus fornecedores né[F5] nós temos os carros aqui e fazemos as entregas o importante é a mercadoria chegar intacta, todas as peças bonitinhas [F6] ele quer receber tudo junto e do jeito que ele comprou e intacto sem nenhum peça danificada, porque não adianta você correr com a produção e entregar peças sujas de óleo de máquina, ou suja de giz ou com costura torta, [F6] pelo fato de você entregar um produto nas em ótimas condições sem avarias né, ai entra o motivo que nós não trabalhamos com transportadora, né. [F6] como o frete é nosso, a gente conseguiu controlar horários de saída e de chegada de mercadoria, a gente consegue controlar o carregamento e o descarregamento das caixas, então, a gente toma todos esses cuidados para fazer um transporte rápido e com qualidade.[F6] Essas perdas ou avarias nas caixas acontecia muito quando usávamos transportadora né, ele não tem o menor cuidado com o que estão fazendo .[F6] sempre chegava alguma reclamação dos nossos clientes, ou porque faltava peça ou porque chegava caixas rasgadas ...em fim desde optamos por fazer o frete próprio isso nunca mais ocorreu hoje as peças vão dentro de caixas, amarradas, contadas, e só são mexidas quando chegam no destino final, então hoje não acontece mais nada disso..[F6] é aquilo que eu te falei usamos estoque baixo para não correr o risco de danificar as peças e para não deixar dinheiro parado.[F6] entregar as peças sem defeitos, não mandar pedido faltando peçasé fazer com que um se torne parceiro do outro. Nós buscamos fazer isso todos os dias.[F6] Vejo a logística como parte importante para criação de valor para nossos clientes, não adianta nada você produzir um peça com qualidade, preparar o lote do cliente se você não consegue entregar no prazo combinado ou se as caixas chegarem rasgadas, molhadas ...em fim com algum dano.[F6] Buscamos sempre produzir peças que não gerem defeito, mas se isso ocorre, nós retiramos do cliente quando o caminhão faz próxima entrega ele volta com essa peça com defeito, fazemos a substituição para o cliente.[F6]</p>	<p>39</p>
	<p>2. entrega pedidos completos</p>	<p>Frase</p>	<p>toda a ansiedade do nosso cliente, nós sempre procuramos atender, na medida do possível.[F1].uma armazenagem eficiente e organizada, ela facilita a preparação do pedido[F1]. nós não armazenamos em caixa, nós armazenamos em nichos, e em cabideiros dependendo do tipo de roupa[F1].Nós vendemos peças de qualidade, e o cliente é autorizado a fazer a devolução com frete pago pela nossa empresa.[F1] A gente viaja para Europa 2 vezes ao ano, a gente faz pesquisas, vamos ver as tendências, pegamos as peças que são tendências, pegamos catálogos, tira fotos de vitrines [F2]. tem um funcionário de uma empresa terceirizada para fazer a conferencia dentro da minha fabrica. Ele abre as caixas e faz uma conferencia. Isso diminuiu muito as reclamações. Isso fez melhorar muito o nível de qualidade dos meus produtos e a satisfação do cliente [F2].....e eu sempre digo que o maior vendedor da empresa é a própria produção. A partir do momento que você faz umas peças bacanas, que entrega, faz tudo direitinhofabrica legal..ia prima, melhor o preço que eu consigo passar para meu cliente..[F4] nós tentamos conciliar entregas de várias clientes para o mesmo dia porque ai a gente usa um caminhão e otimiza no frete né.[F5] Não da para imaginar a gestão de qualquer empresa sem um suporte tecnológico, além de ajudar no controle de peças e otimizar mão de obra, acho que é issoimportância total..[F5] As lojas de varejo que criam as próprias coleções, podemos ajudar trazendo ideia de material, estampa, ou sugerindo algo similar que vai gerar uma economia [F5] Fazemos o produto que o cliente pede e ele paga por isso. [F6] A armazenagem é importante principalmente porque ela impacta de forma direta no preço dos produtos acabados[F6] A gente sempre busca trabalhar com um estoque bem pequeno de produtos para a confecção, porque você sabe que estoque parado é dinheiro parado.[F6] fica mais fácil para eu negociar um pagamento a vista e isso me gera um desconto de aproximadamente 10% em cima da minha compra, e com isso consigo ter mais flexibilidade para negociar preço com meu cliente..[F6] fica mais fácil para eu negociar um pagamento a vista e isso me gera um desconto de aproximadamente 10% em cima da minha compra, e com isso consigo ter mais flexibilidade para negociar preço com meu cliente..[F6] Sempre nos reunimos e trocamos essas ideias, fazemos essa troca de experiência até fecharmos os produtos e fazermos os pilotos da coleção. [F4] eu acho que se não tivesse esse casamento que você disse, nós não teríamos clientes importantes por tanto tempo trabalhando com a gente, não é verdade?[F5] eu te disse o importante para nós é ter o cliente satisfeito e feliz com nossa empresa [F5] um relacionamento que se constrói com o tempo né, cada pedido que o cliente faz e você entrega da forma que ele deseja você solidifica esse relacionamento [F6] . Por isso eu defendo o transporte que nós fazemos né, o cuidado é outro, temos mais controle sobre itinerário, quem vai entregar,acho que é isso.[F6] [F4] , e se você não acomodar bem sua matéria prima ela pode ser danificada e com isso seu produto final fica uma porcaria. [F4] Ricardo como te disse, vejo a logística adicionando valor quando conseguimos entregar no prazo combinado, quando entregamos um produto sem danos[F4] ...nós sempre buscamos deixar nossas clientes satisfeitos com nosso trabalho, seja com a qualidade, seja com nossos produtos ou seja com a logística que você disse [F5] Pelo que eu vejo acompanho o carregamento aqui na empresa e pelo que ouço dos clientes quando as peças</p>	<p>20</p>

<p>6 - CONFIABILIDADE</p>	<p>1. Cumpre as promessas (verbais)</p>	<p>Frase</p>	<p>grande parte das peças exige costureiras especializadas [F1].mas ele tem uma visualização de como essa roupa ficaria vestida em um manequim vivo. [F1]. com relação a defeito, pois por mais que se tenha um controle rígido de qualidade, sempre alguma coisa passa, e nós procuramos sempre trocar com a maior rapidez. [F1]. Eu acho que fidelidade é palavra chave em qualquer segmento, e atrair novos clientes.[F1]. você pode estar com programa de ampliar a tua rede de clientes, desde que você invista também no aumento de produção, então as coisas tem que ser dosadas para que você abrindo novos, não deixa o cliente tradicional, o cliente fiel sem a mercadoria. [F1]. isso ai é um serviço que nós prestamos ao nosso cliente. Sempre que ele repara que está tendo dificuldade para escoar determinado tipo de peça nós imediatamente fazemos um rastreamento qual cliente que ta grandio bem aquele produto, e nós pegamos de volta e re colocamos para esse outro cliente. [F1]. indústria principalmente o jeans ele é lavado, lizadoentão é uma coisa artesanal também. Então pode acontecer de dar um defeito em uma produção, casos como esses, vão faltando alguma coisa em torno de 10%. Mas 90% das vezes os pedidos são entregues na quantidade total.[F2]. o principal motivo para você perder um cliente, é a falta de comunicação, falta de retornoentendeu? tipo, como está o pedido tal? .[F2] nós temos 99% de entregas sem ocorrência. Se você pegar meu volume e a quantidade lá que dá problema é muito pouca né. [F3] temos um acompanhamento desde a entrega do pedido ate a entrega para o cliente [F3]. você tirar um pedido do cliente e ele ter um acompanhamento do pedido, o status do pedido em cada fase: a entrada do pedido no sistema, a confirmação, o faturamento, a saída da fábrica, a previsão de entrega ... tudo issoatravés de emails que os clientes recebem. [F3] próprio fato de nossos clientes trabalharem com a gente tanto tempo já é um indicativo que estamos atendendo as necessidades deles. [F4] Como eu te disse, acho que tem sim um casamento, pois sempre procuramos fazer aquilo que nosso cliente precisa. [F4] . Sempre nos reunimos e trocamos essas ideias, fazemos essa troca de experiência até fecharmos os produtos e fazermos os pilotos da coleção. [F4] eu acho que se não tivesse esse casamento que você disse, nós não teríamos clientes importantes por tanto tempo trabalhando com a gente, não é verdade?[F5] eu te disse o importante para nós é ter o cliente satisfeito e feliz com nossa empresa [F5] um relacionamento que se constrói com o tempo né, cada pedido que o cliente faz e você entrega da forma que ele deseja você solidifica esse relacionamento [F6] . Por isso eu defendo o transporte que nós fazemos né, o cuidado é outro, temos mais controle sobre itinerário, quem vai entregar,acho que é isso.[F6]</p>	<p>18</p>
	<p>2. Honra os contratos (escritos)</p>	<p>Frase</p>	<p>toda semana eles estão conosco, trazem um feedback daquilo que nosso produto está representando no mercado[F1].falta o contato físico onde se sente a emoção cliente em relação ao seu produto, ao seu atendimento. [F1].nos temos informações de birós, né, internacionais que nos dão as tendências, e na realidade é isso que nós procuramos levar para os clientes. E eles esperam isso da gente. [F1]. Se tem defeito na peça, nós somos responsáveis. [F1] mas eu ainda gosto da conversa e de fazer negocio no fio do bigode. Fazendo acordo, olho no olho, tomando café.[F2].o maior motivo para você perder uma cliente não é a falta de entrega, não é seu preço ser maior ...é a falta de comunicação com o cliente.[F2] para a empresa em relação a transportadora que atende os leads times de cada região que vai entregar e entregar sem nenhuma ocorrência, sem avaria na mercadoria sem falta de mercadoria e bem arrumada em perfeitas condições para descarregar para ter agilidade na descarga. [F3] hoje eles tem uma alta tecnologia de controle de armazenamento, tem os endereços certinho, tudo por leitura óptica, agente não tem esse tipo de problema e constantemente tem inventario, e isso não vejo esse tipo de problema. [F3] Acho que posso acrescentar a utilização de matérias primas de alta qualidade, pois isso vai impactar para nosso cliente.[F4] nós desenvolvemos as peças que eles desenham e o modelo que eles escolhem [F4] a gente vende o que o cliente encomenda.[F5] O pedido vem do cliente né, nós apenas executamos o que ele nos pede .[F5] no nosso caso acho que esse casamento é visível pela baixa reclamação que temos dos nossos clientes e pelo longo período de parceria que temos com eles, né, se não tivesse esse casamento, não teríamos clientes a mais de 10 anos trabalhando com a gente, se eles estão aqui é porque confiam na gente [F6]</p>	<p>13</p>

APÊNDICE F1 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F1

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da fábrica - F1				
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Frases	Frequência de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	para pequenos volumes nos temos veículos próprios, e trabalhamos com transportadora para fora do estado e tem muitos clientes que também preferem retirar a mercadoria em nossa loja.[F1]. o cliente quer uma mercadoria no ato, [F1]. A mercadoria tem que esta no ponto de venda no momento que o meu cliente vai estar procurando [F1]. o produto depende de vários componentes, você precisa de linha, zíper, bordador ...em fim, uma serie de componentes, se um deles falham, tudo isso ai vai por água a baixo[F1].	4	2,4,5,8
	2. velocidade de entrega	agente sempre foca a entrega rápida e a mercadoria no ponto de venda quando o cliente precisa.[F1]. a mercadoria entregue rápida, no ponto de venda o cliente vai vender, para que ele consiga escoar o mais rápido possível e fazer a reposição [F1]. tem agilidade no despacho da mercadoria, no preparo do pedido, no atendimento dentro da fábrica quando o cliente vai, ou quando se prepara a mercadoria.[F1]. a moda é uma coisa muito rápida, a maioria das vezes, não adiante eu entregar na hora que aquilo lá já virou banalidade, então tem que ser entrega muito ágil. [F1].	4	3,4,5,8,13,15,18
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	depende do cliente e depende onde ele esta localizado. Eu já disse que tem essa dificuldade de rodizio, de tamanho de caminhão, grande maioria dos nossos clientes estão localizados em shoppings, e cada shopping determina um horário de recebimento, normalmente eles querem receber na madrugada. O que dificulta um pouquinho, mas essa é a realidade e nós temos que nos adequar. [F1]. depende do local que nos vamos entregar existe regras que determina o horário e forma como pode ser entregue.[F1].	2	10,11
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	a rotatividade é muito rápida não dá tempo de ficar esperando para saber se vende ou não vende [F1]. , quantidade não é problema, de preferência grandes quantidades[F1]. O sonho de todo mundo é terminar com estoque zero no lançamento de uma coleção. [F1].	3	5,14,15,18,20,21,22,
	2. Variedade de entrega	a nossa especialidade é desenvolver modelos e colocar esse modelo no mercado, [F1]. na ótica do cliente ele quer que tenha muita coisa disponível para ele se abastecer na hora que ele quer, nós procuramos fazer isso, [F1]. sempre que tem algum lançamento no mercado internacional, ele acaba chegando no nosso mercado,[F1]	3	2,4,8,15,20,22,26,29
4 - CUSTO	1. Preço		0	
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	e o fator qualidade, que esse nunca pode deixar de estar presente, não é? [F1].e nós procuramos estar sempre atento e atualizado com as tendências nacionais e internacionais e procuramos levar isso para o conhecimento dos nossos clientes.[F1].esse manuseio com cuidado é uma parte integrante da qualidade do meu produto.[F1].Porque nós procuramos embalar adequadamente,[F1]. Olha, o nosso produto ele fica armazenado em uma embalagem individual, para depois serem embalados ou ensacado para a remessa.[F1]	5	1,4,7,13,15,16,18
	2. entrega pedidos completos	toda a ansiedade do nosso cliente, nós sempre procuramos atender, na medida do possível.[F1].uma armazenagem eficiente e organizada, ela facilita a preparação do pedido[F1]. nós não armazenamos em caixa, nós armazenamos em nichos, e em cabideiros dependendo do tipo de roupa[F1].Nós vendemos peças de qualidade, e o cliente é autorizado a fazer a devolução com frete pago pela nossa empresa.[F1]	4	1,13,14,16,18,19,21,22
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpra as promessas (verbais)	grande parte das peças exige costureiras especializadas [F1].mas ele tem uma visualização de como essa roupa ficaria vestida em um manequim vivo. [F1]. com relação a defeito, pois por mais que se tenha um controle rígido de qualidade, sempre alguma coisa passa, e nós procuramos sempre trocar com a maior rapidez. [F1]. Eu acho que fidelidade é palavra chave em qualquer segmento, e atrair novos clientes. [F1]. você pode estar com programa de ampliar a tua rede de clientes, desde que você invista também no aumento de produção, então as coisa tem que ser dosada para que você abrindo novos, não deixa o cliente tradicional, o cliente fiel sem a mercadoria. [F1]. isso ai é um serviço que nós prestamos ao nosso cliente. Sempre que ele repara que está tendo dificuldade para escoar determinado tipo de peça nós imediatamente fazemos um rastreamento qual cliente que ta girando bem aquele produto, e nós pegamos de volta e recolocamos para esse outro cliente. [F1].	6	9,25,26,27,29
	2. Honra os contratos (escritos)	toda semana eles estão conosco, trazem um feedback daquilo que nosso produto está representando no mercado[F1].falta o contato físico onde se sente a emoção cliente em relação ao seu produto, ao seu atendimento. [F1].nos temos informações de birôs, né, internacionais que nos dão as tendências, e na realidade é isso que nós procuramos levar para os clientes. E eles esperam isso da gente. [F1]. Se tem defeito na peça, nós somos responsáveis. [F1]	4	1,22,

APÊNDICE F2 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F2

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da fábrica - F2					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, parágrafo)	Frases	Frequência de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	eu saio de minas de noite e as 8 da manhã já estou em São Paulo por exemplo. Não preciso demorar 2 ou 3 dias..[F2]. 2 a 3 vezes por semana, as vezes até mais..[F2]Vou te falar uma coisa imprescindível: a pontualidade da entrega é uma coisa muito importante. [F2].	3	2,5,8
	2. velocidade de entrega	Frase	eu tenho os carros que fazem a entrega.... [F2]... mas minha preocupação maior é com agilidade e economia,[F2]. é agilidade por eu ter o transporte, eu ter o caminhão[F2].	3	2,5,8,15,20,30
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	o caminhão estão indo para fazer a entrega, então o cliente que manda o local, a hora e a quantidade. [F2]	1	4,5,10,11
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	agilidade faz você produzir mais rápido [F2].	1	2,3,9,20,27
	2. Variedade de entrega	Frase	as vezes não tem aquele artigo lançado na data que o cliente quer, ele fez a programação de receber tal peça, tal referência no dia tal, só que as tecelagens não tem aquela venda disponível, [F2].	1	2,28
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	essa matéria prima vem de São Paulo...então o primeiro passo é a economia, [F2]. Estoque hoje é dinheiro parado na fábrica [F2].Sai mais barato e mais rápido do que você usar a transportadora.[F2]eu sou a favor dessa armazenagem ser de um período muito curto, volto a falar do ponto de vista econômico.[F2]	4	15,16,18
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	se fosse transportadora não teria o mesmo cuidado. Agora não chega caixa estourada ..ajuda na conferênciaisso tudo agrega valor..[F2]. A caixa sai afivelada, ...não chega violada não.[F2]uma coisa é você manda um produto pela transportadora que cada dia vai um entregar para o seu cliente, outra coisa é você entregar com sua frota..[F2] Agora a gente pensa em relação a qualidade e de entrega ... nossas peças são auditadas por uma empresa terceirizada.[F2]	4	1,7,13,15
	2. entrega pedidos completos	Frase	A gente viaja para Europa 2 vezes ao ano, a gente faz pesquisas, vamos ver as tendências, pegamos as peças que são tendências, pegamos catálogos, tira fotos de vitrines [F2]. tem um funcionário de uma empresa terceirizada para fazer a conferência dentro da minha fabrica. Ele abre as caixas e faz uma conferência. Isso diminuiu muito as reclamações. Isso fez melhorar muito o nível de qualidade dos meus produtos e a satisfação do cliente [F2].....e eu sempre digo que o maior vendedor da empresa é a própria produção. A partir do momento que você faz umas peças bacanas, que entrega, faz tudo direitinhofabrica legal... tudo mundo quer isso [F2]	3	1,4,7,13,20,28
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpre as promessas (verbais)	Frase	indústria principalmente o jeans ele é lavado, lavadoentão é uma coisa artesanal também. Então pode acontecer de dar um defeito em uma produção, casos como esses, vão faltando alguma coisa em torno de 10%. Mas 90% das vezes os pedidos são entregues na quantidade total.[F2]. o principal motivo para você perder um cliente, é a falta de comunicação, falta de retornoentendeu? tipo, como está o pedido tal? [F2]	2	25,26,27,29
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	mas eu ainda gosto da conversa e de fazer negocio no fio do bigode. Fazendo acordo, olho no olho, tomando café.[F2].o maior motivo para você perder uma cliente não é a falta de entrega, não é seu preço ser maior ...é a falta de comunicação com o cliente.[F2]	2	

APÊNDICE F3 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F3

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente fábrica - F3					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, paragrafo)	Frases	Frequencia de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	Cumprir os prazos né, quando a gente fala em logística a gente trabalha com esses clientes grandes [F3]. Primeiro cumprir prazos de entrega, certo? [F3] olha cara, do transporte a importância para Coteminas é que atenda os prazos dentro do lead time de entrega [F3] na área comercial nós temos um relatório de disponibilidade de venda que é justamente o que esta sendo produzido como o que tem no estoque. [F3]	4	2,4,5,9
	2. velocidade de entrega	Frase	temos um profissional de logística que entra no site do cliente ou liga e faz os agendamentos e faz a coordenação do agendamento com a transportadora [F3]. na fábrica nós temos um prazo com a transportadora que ela tem que entregar dentro daquele prazo [F3] cada produto tem a seu endereço e o estoque vai para seu endereço, para ser estocado. Cada fábrica tem a sua estocagem [F3] falar a importância da armazenagem.... tenho que pensar na agilidade para atender esse cliente [F3]	4	2,5,8,20
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	Tudo hoje é feito através de agendamento no portal, site do cliente. [F3] Agente não nega de fazer nada para ajudar o cliente, a gente muda para onde ele quer, mas claro que ele passe com antecedência, e tal, isso é um tipo de negocio que temos que se é possível ou não. [F3].	2	4,10,11
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	Só que numa situação dessa o cliente me liga: "o Hermiton, escuta aquela entrega que eu quero para daqui 2 semanas eu pedi para entregar no CD de São Paulo e eu vou precisar mudar para o Cd de natal" ai sim ... perfeitamente, eu vou analisar o pedido e vou ver que o pedido esta na fábrica e não foi faturado ainda, ai eu posso cancelar o pedido, ai é uma questão de acordo comercial, ele me faz a solicitação e eu vejo se posso atender. [F3]	1	8,10,20
	2. Variedade de entrega	Frase	Tem um portfólio completo, tudo que imaginar a gente faz. [F3] Não tem um produto que o mercado tem a necessidade que a gente não esteja produzindo. Todos os nichos que o mercado sinaliza nós somos um dos maiores produtores do mundo se pode dizer. [F3] A coleção é anual com renovação a cada 6 meses. Então sai uma coleção anual e tem a renovação, isso tudo para o varejo e nas nossas lojas próprias [F3]	3	2,13,16
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	Todas nossas entregas saem da fábrica para o cliente, não são o centro de distribuição, não tem esse centro terceirizado. [F3] que é o melhor do mercado pelo tipo de produtos que agente trabalha. Um custo x beneficio, entende? Agente tem qualidade e preço [F3] Se você for analisar produto por produto em termos de gramatura de produto e custo, hoje nos temos o melhor custo do mercado. [F3]	3	15,18,26
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	Segundo o condicionamento da mercadoria, tem que chegar tudo dentro dos conformes né. Arrumada, a carga certinha, na sequencia certa da notasão critérios que os grandes clientes exigem para não ter problema na entrega né. [F3] São sim porque 99% das entregas nossas realizadas em nossos clientes são satisfatória. [F3] nossa mercadoria vem em embalada, amarrada e sacos plásticos e tudo. [F3] nosso produto vem embalado em embalagem de PVC bem lacrados [F3] melhorar a acomodação de mercadorias para não ter avarias [F3] . viu que tem alguma peça rasgada ou danificada a embalagem destruída, eles no ato emitem um nota de devolução e agente faz a ocorrência, passa para a fábrica e faz um abatimento para ele na duplicata, e deixa tudo registrada. [F3]	6	1,7,13,26
	2. entrega pedidos completos	Frase	Qualquer coisa que o cliente tiver de problema, por exemplo, se eu entrego faltando 1 caixa é motivo para ele devolver entendeu? [F3] E isso não acontece de vender um produto e descobrir que não tem. Se agente vende é porque tem na disponibilidade de produção ou de estoque. [F3]. o vendedor, ele tem controle do status do pedido para saber como esta se já saiuse já faturou, onde esta, em que transportadora esta, que dia entregou ou que dia vai entregar ou a data da entrega ...tudo ...isso é controle que nos temos. [F3].	3	1,4,13,20
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpre as promessas (verbais)	Frase	, nós temos 99% de entregas sem ocorrência. Se você pegar meu volume e a quantidade lá que dá problema é muito pouca né. [F3] temos um acompanhamento desde a entrega do pedido ate a entrega para o cliente [F3]. você tirar um pedido do cliente e ele ter um acompanhamento do pedido, o status do pedido em cada fase: a entrada do pedido no sistema, a confirmação, o faturamento, a saída da fábrica, a previsão de entrega ... tudo issoatravés de emails que os clientes recebem. [F3]	3	26,27
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	para a empresa em relação a transportadora que atende os leads times de cada região que vai entregar e entregar sem nenhuma ocorrência, sem avaria na mercadoria sem falta de mercadoria e bem arrumada em perfeitas condições para descarregar para ter agilidade na descarga. [F3] hoje eles tem uma alta tecnologia de controle de armazenamento, tem os endereços certinho, tudo por leitura óptica, agente não tem esse tipo de problema e constantemente tem inventario, é isso não vejo esse tipo de problema. [F3] .	2	22

APÊNDICE F4 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F4

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da fábrica - F4					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, parágrafo)	Frases	Frequência de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	Temos como certo que se o cliente pediu a mercadoria para uma determinada data, é porque ele se planejou para ter o produto nessa data, por isso prezamos muito e entrega rápida e no prazo estipulado[F4] Ricardo como te disse, vejo a logística adicionando valor quando conseguimos entregar no prazo combinado[F4]	2	2,5,8,9
	2. velocidade de entrega	Frase	sempre que a gente fala em logística logo pensamos em um sistema de entrega eficiente que possibilita a entrega rápida dos produtos de forma que não falte produto na loja do cliente [F4] como te disse, nossa empresa sempre busca entregar de forma rápida, pois entendemos a necessidade do cliente, [F4] Dependendo da urgência podemos até enviar mercadoria de avião, mas aí, claro que o preço do frete é bem maior, então nesse caso, apenas quando é uma urgência mesmo [F4] Hoje um pedido é gerado por nossos vendedores e em questão de minutos ou até mesmo segundos após a finalização do pedido ele já está em nosso sistema na fábrica para gerar plano de corte de tecido e para gerar a compra da matéria prima que falta,[F4] nós temos que ter uma agilidade maior ainda para que cliente receber rápido se não o cliente recebe a mercadoria já desatualizada.[F4]	5	2,5,8,9,20
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	Bom... o transporte ...é o grande responsável pelo chegada do produto no ponto de venda do cliente no prazo, na data e no local estipulado [F4]	1	5,10,24
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	usamos caminhões para grandes volumes de cargas e vans ou caminhões pequenos para pequenas quantidades[F4] nossas entregas geralmente são feitas quinzenais ou até mesmo mensais, mas se o cliente precisa que entregue antes ou caso ele precise que segure um pouco devido acúmulo de estoque dele, nós sempre tentamos fazer o possível para atende-lo. [F4] entendemos que se ele solicita para nós esse flexibilidade é porque ele está precisando. Pode acontecer do cliente colocar um pedido e quando o pedido esta quase pronto ele nos liga e pede para segurar a entrega em 10 dias por exemplo, pois ele esta com acúmulo de estoque no Cd dele. [F4] se o cliente tem estoque acumulado de coleção anterior, ele vai colocar um pedido menor para produção e eu vendo menos, isso é uma cadeia [F4] Outra coisa que acontece quando acumula coleção anterior do cliente e as vezes já tem a próxima coleção na produção, e aí o cliente liga e pede para segurar um pouco ou atrasar a entrega para dar tempo dele vender, fazer promoção, fazer saldo das peças antigas antes de chegar o novo pedido, entendeu? [F4]	5	8,10,20,27
	2. Variedade de entrega	Frase	Eu vejo a logística importante pois se não recebermos nossa matéria prima a tempo, não conseguimos produzir e atender nossos clientes [F4] normalmente as lojas de varejo tem estilista próprio, então eles criam a coleção deles, nós apenas sugerimos ideias, modelos, cortes, acabamento de acordo com o que está usando, mas a renovação de coleção é do cliente.[F4]	2	2,14,17,20,23
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	bom nossa adição de valor está focada em um bom atendimento, preço competitivos, entender a necessidade de cada cliente e oferecer produtos de qualidade.[F4] , pois se meu cliente ganha eu também ganho pois vou produzir mais.[F4] sempre buscamos negociações de preço, né, porque quanto mais barato pagarmos a matéria prima, melhor o preço que eu consigo passar para meu cliente.[F4]	3	1,4,14,24,29
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	além disso, consideramos uma entrega com qualidade dos produtos a fim de preservá-los de eventuais danos, e fazer a entrega sempre que possível de forma completa [F4] Somos especialistas em desenvolver e fazer modelos novos, atuais e com qualidade da forma que nosso consumidor deseja. [F4] o transporte das peças com cuidado e com qualidade para que a mercadoria chegue intacta é umas dos pontos que prezamos bastante [F4] . O cliente não quer saber, se não chegar de forma que agrade o cliente, o cliente devolve a mercadoria, e se isso for rotineiro, você perde o cliente. [F4] Obvio que pode acontecer de ter avaria em algum produto ou caixa na hora do transporte, do carregamento e descarregamento, pois isso é feito por pessoas. Mas como te disse é nossa preocupação para que isso não ocorra, ou, se ocorrer, ser eventos raros e isolados. Nossas produtos são transportados dentro de caixas, amarradas, lacradas, e bem acomodada no caminhão. [F4] , a estocagem é crucial para enviar a peça para o cliente com qualidade, se você não acomodar bem seus produtos prontos, ele podem ser danificados. [F4] , e se você não acomodar bem sua matéria prima ela pode ser danificada e com isso seu produto final fica uma porcaria. [F4] Ricardo como te disse, vejo a logística adicionando valor quando conseguimos entregar no prazo combinado, quando entregamos um produto sem danos[F4]	8	2,5,8
	2. entrega pedidos completos	Frase	por isso prezamos muito e entrega rápida e no prazo estipulado e claro sempre visando entregar os produtos completos, sem furo, e sem nenhum dano. [F4] pois não queremos que nossos clientes receba mercadoria pela metade, isso mostra fraqueza na produção, e falta de empenho [F4] temos código de barras em nossos produtos para controle das peças que saem da nossa fábrica rumo ao nosso cliente, e quando chega no cliente ele faz o recebimento com o mesmo código de barras e aí a quantidade tem que bater, se não bater é porque a peça foi extraviada no caminho[F4]	3	1,4,13,20,
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpra as promessas (verbais)	Frase	próprio fato de nossos clientes trabalharem com a gente tanto tempo já é um indicativo que estamos atendendo as necessidades deles. [F4] Como eu te disse, acho que tem sim um casamento, pois sempre procuramos fazer aquilo que nosso cliente precisa. [F4] . Sempre nos reunimos e trocamos essas ideias, fazemos essa troca de experiência até fecharmos os produtos e fazemos os pilotos da coleção. [F4]	3	23,27,30
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	Acho que posso acrescentar a utilização de matérias primas de alta qualidade, pois isso vai impactar para nosso cliente.[F4] nós desenvolvemos as peças que eles desenham e o modelo que eles escolhem [F4]	2	

APÊNDICE F5 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F5

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da loja da fábrica					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, parágrafo)	Frases	Frequência de Itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	posso te afirmar que nossa prioridade é entregar o produto rápido para nosso cliente ou no ponto de venda dele.[F5] O transporte é extremamente importante, porque sem ele não consigo entregar a mercadoria para meu cliente no prazo combinado e no local combinado.[F5] produzir um produto com qualidade, entregar no prazo combinado.[F5]	3	
	2. velocidade de entrega	Frase	pensando na logística, o importante é entregar o produto rápido para nosso cliente, você sabe né, quanto mais rápida a venda mais rápido vai ser para ele colocar outro pedido.[F5] sem transporte não tem matéria prima, e sem matéria prima não tem produção, então o transporte é extremamente importante para os dois lados: para mim e para meu cliente. [F5] nós temos frota própria de caminhões grande, médio, pequenos e vans, então dependendo da quantidade, do horário e da distância nós optamos por um tipo de transporte.[F5] Hum não...como te disse temos caminhões grandes para quantidades grandes e carros pequenos para menores volumes[F5] Nossas peças são identificadas assim que entram em nosso estoque aí fica mais fácil de procurar, hoje os sistemas ajudam bastante. Antigamente perdia muito tempo hoje não mais.[F5] Claro que pode, a logística é fundamental para isso se nós não recebemos a matéria prima o cliente não recebe a mercadoria, .[F5] Para eu poder entregar rápido para meu cliente tenho que ter a matéria prima.[F5]	7	
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	posso te afirmar que nossa prioridade é entregar o produto rápido para nosso cliente ou no ponto de venda dele.[F5] O transporte é extremamente importante, porque sem ele não consigo entregar a mercadoria para meu cliente no prazo combinado e no local combinado [F5] mas se for preciso enviamos todos os caminhões e vans, o importante é não deixar o cliente sem a mercadoria.[F5] Bom, a logística vai contribuir com meu estoque sim, porque sem ela não recebemos a matéria prima, não organizamos nossa estoque e isso vai prejudicar o meu cliente que não vai receber o produto e vai prejudicar a mim que não vou vender ou até mesmo perder o cliente né, sem produto não tem venda nem para mim e nem para o meu cliente.[F5]	4	
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	Humnão não, a gente compra e produz na quantidade desejada pelo cliente. Tecido não pode ficar muito tempo parado.[F5] e se a gente não armazenar os produtos direto nosso cliente vai receber um produto de baixa qualidade ...e por aí vai ...a logística esta totalmente relacionada com adição de valor para nosso cliente. [F5] outra coisa que pode acontecer é ele já ter feito o pedido de determinada quantidade da próxima coleção e não vender a coleção anterior aí ele liga para nos e pede para segurar um pouco a entrega ou entregar em 2 vezes porque ele não tem espaço para receber a mercadoria nova.[F5]	3	
	2. Variedade de entrega	Frase	Nós temos pessoas que viajam para feiras de moda no exterior, que traz peças piloto do que esta usando no mundo da moda [F5] Você sabe que shoppings por exemplo tem que entregar após as 22hrs.....as vezes o cliente marca a entrega para um determinado local e resolve mudar ...se o caminhão ainda não saiu da empresa podemos mudar[F5]Trabalhamos com o fast fashion quando nosso cliente trabalha assim também. Tenho clientes que ao invés de colocar coleção de acordo com a estação do ano, eles fazem mini coleções varias vezes, e isso requer um produção ágil ...porque são poucas peças as em intervalos curto de tempo [F5]	3	
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	nós tentamos conciliar entregas de várias clientes para o mesmo dia porque aí a gente usa um caminhão e otimiza no frete né.[F5] Não da para imaginar a gestão de qualquer empresa sem um suporte tecnológico, além de ajudar no controle de peças e otimizar mão de obra, acho que é issoimportância total.[F5] As lojas de varejo que criam as próprias coleções, podemos ajudar trazendo ideia de material, estampa, ou sugerindo algo similar que vai gerar uma economia [F5]	3	
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frasenós sempre buscamos deixar nossos clientes satisfeitos com nosso trabalho, seja com a qualidade, seja com nossos produtos ou seja com a logística que você disse [F5] Pelo que eu vejo acompanho o carregamento aqui na empresa e pelo que ouço dos clientes quando as peças chegam nos clientes me faz acreditar que sim o transporte é feito com cuidado. Não tenho reclamações em relação com isso. [F5] Pode ser que ocorra algum dano nas embalagens mas é muito pouco, eu fico de olho quando o pessoal esta carregando os caminhões e eles sabem que prezamos a qualidade do produto e o produto tem que chegar intacto para nosso cliente. [F5] então, nossos produtos são bem embalados, quase não temos problemas. [F5] sempre buscamos deixar nossos clientes satisfeitos e adicionar valor para os nossos clientes é exatamente isso, fazer o que eles esperam que a gente faça, né, então é aquilo de produzir um produto com qualidade[F5] Muitos dos nossos clientes vieram por indicação de um cliente que já trabalha com a gente, pois eles passam a imagem da qualidade do nossos produtos[F5] para pode entregar produto de qualidade para meu cliente tenho que exigir uma matéria prima de qualidade dos meus fornecedores né[F5]	6	
	2. entrega pedidos completos	Frase	Bom Ricardo, estoque bem dosado é aquele que não tem furo, que não tem falta de produto e acima de tudo que não tenha sobra excessiva, é aquele tal do just in time né, a gente procura sempre trabalhar dessa forma ...mas um mínimo de estoque temos que ter sim não podemos confiar 100% em nossos fornecedores né, então procuramos sempre ter nosso estoque dosado, mas com uma margem de segurança para nunca ficar sem caso algum fornecedor meu atrase alguma matéria prima. [F5] a entrega dos pedidos completos é umas dessas importâncias, pois o cliente fez um pedido com uma determinada quantidade e esta esperando receber exatamente aquilo, se eu entregar quantidade menor ele não vai gostar muito e isso vai gerar desgastes no relacionamento, então sempre buscamos entregar o pedido completo. [F5] Depois que nossos produtos ficam prontos, eles recebem são etiquetados com código de barras e isso permite que possamos rastrear situações como lote de produção, data etc. ... depois eles seguem para os clientes de caminhão que são rastreados por empresas especializadas até serem entregues ao clientes.[F5]	3	
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpra as promessas (verbais)	Frase	, eu acho que se não tivesse esse casamento que você disse, nós não teríamos clientes importantes por tanto tempo trabalhando com a gente, não é verdade?[F5] eu te disse o importante para nós é ter o cliente satisfeito e feliz com nossa empresa [F5]	2	
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	a gente vende o que o cliente encomenda.[F5] O pedido vem do cliente né, nós apenas executamos o que ele nos pede .[F5]	2	

APÊNDICE F6 – MATRIZ RESUMO – FORNECEDOR F6

NÍVEL DE ANÁLISE: Gerente da loja da fábrica F6					
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	Unidades de Análise (palavra, expressão, frase, parágrafo)	Frases	Frequência de itens presentes	Relevância de elementos para a criação de valor
1 - TEMPO	1. data de entrega	Frase	A Logística está relacionada com o processo de entregar o produto para nosso cliente na data que foi combinado [F6] o importante é a mercadoria chegar intacta, todas as peças bonitinhas e claro na data combinada. [F6] A importância do transporte está ligada com o fato de você entregar o produto no prazo e no local combinado com o cliente[F6] Então é aquilo que falamos sobre entregar o produto dele no prazo, [F6] Vejo a logística como parte importante para criação de valor para nossos clientes, não adianta nada você produzir um peça com qualidade, preparar o lote do cliente se você não consegue entregar no prazo combinado ou se as caixas chegarem rasgadas, molhadas ...em fim com algum dano.[F6]	5	2,5,8.
	2. velocidade de entrega	Frase	acho que é procurar não atrasar a entrega porque o cliente tem pressa para vender o produto e fazer girar as coleções dele [F6] eles não tem o mesmo cuidado e nem a mesma agilidade na hora da entrega, quando o frete é seu, você controla todas essas variáveis, entendeu?[F6]	2	2,5,8,20,29
2 - POSIÇÃO	1. Local de entrega	Frase	produto no prazo e no local combinado com o cliente [F6] É como eu te disse o local de entrega e os horários são definidos pelo próprio cliente né, nós entregamos no brasil todo se necessário e no horários estipulado por ele [F6]	2	5,10,11
3 - FLEXIBILIDADE	1. Quantidade de entrega	Frase	Marcamos sempre uma reunião com as pessoas envolvidas no desenvolvimento das peças e ai quando fechamos todos os detalhes nós produzimos as peças pilotos e ai se estiver tudo "ok", produzimos essas peças na quantidade desejada.[F6] A quantidade que transportamos também não é um problema, porque como te disse eu tenho 3 caminhões e se precisar mando os 3 para o mesmo cliente mas isso nunca ocorreu.[F6] . E a partir daí sim elas são rastreadas pelos código, e fica mais fácil de controlar a quantidade de peças enviadas e recebidas para nosso cliente. [F6]	3	3,20,21
	2. Variedade de entrega	Frase	Então Ricardo, fazemos aqueles reuniões com nossos clientes para discutir coleções e trocar ideias de cor, estampa,corte, tecido ...em fim tudo que envolve a peça. Discutimos peça por peça, até fecharmos a coleção. Geralmente as empresas maiores já vem com ideia do que eles querem porque já pesquisaram as próximas tendência e ai a gente ajuda sugerindo algo, mas no geral é desenvolvimento deles [F6]	1	4,28,29
4 - CUSTO	1. Preço	Frase	Fazemos o produto que o cliente pede e ele paga por isso. [F6] A armazenagem é importante principalmente porque ela impacta de forma direta no preço dos produtos acabados[F6] A gente sempre busca trabalhar com um estoque bem pequeno de produtos para a confecção, porque você sabe que estoque parado é dinheiro parado.[F6] fica mais fácil para eu negociar um pagamento a vista e isso me gera um desconto de aproximadamente 10% em cima da minha compra, e com isso consigo ter mais flexibilidade para negociar preço com meu cliente..[F6]	4	1,2,3,4,15
5 - QUALIDADE	1. da entrega (sem danos)	Frase	nós temos os carros aqui e fazemos as entregas o importante é a mercadoria chegar intacta, todas as peças bonitinhas [F6] ele quer receber tudo junto e do jeito que ele comprou e intacto sem nenhuma peça danificada, porque não adianta você correr com a produção e entregar peças sujas de óleo de máquina, ou suja de giz ou com costura torta, [F6] pelo fato de você entregar um produto nas em ótimas condições sem avarias né, ai entra o motivo que nós não trabalhamos com transportadora, né. [F6] como o frete é nosso, a gente conseguiu controlar horários de saída e de chegada de mercadoria, a gente consegue controlar o carregamento e o descarregamento das caixas, então, a gente toma todos esses cuidados para fazer um transporte rápido e com qualidade.[F6] Essas perdas ou avarias nas caixas acontecia muito quando usávamos transportadora né, ele não tem o menor cuidado com o que estão fazendo. [F6] sempre chegava alguma reclamação dos nossos clientes, ou porque faltava peça ou porque chegava caixas rasgadas ...em fim desde optamos por fazer o frete próprio isso nunca mais ocorreu hoje as peças vão dentro de caixas, amarradas, contadas, e só são mexidas quando chegam no destino final, então hoje não acontece mais nada disso..[F6] é aquilo que eu te falei usamos estoque baixo para não correr o risco de danificar as peças e para não deixar dinheiro parado.[F6] entregar as peças sem defeitos, não mandar pedido faltando peçasé fazer com que um se torne parceiro do outro. Nós buscamos fazer isso todos os dias..[F6] Vejo a logística como parte importante para criação de valor para nossos clientes, não adianta nada você produzir um peça com qualidade, preparar o lote do cliente se você não consegue entregar no prazo combinado ou se as caixas chegarem rasgadas, molhadas ...em fim com algum dano.[F6] Buscamos sempre produzir peças que não gerem defeito, mas se isso ocorre, nós retiramos do cliente quando o caminhão faz próxima entrega ele volta com essa peça com defeito, fazemos a substituição para o cliente.[F6]	10	1,7,13,15.
	2. entrega pedidos completos	Frase	entregar o pedido completo do cliente porque ele não quer saber de receber metade no prazo combinado e a outra metade depois, ele quer receber tudo junto e do jeito que ele comprou [F6] então eu posso te afirmar que desde a embalagem até o carregamento dos produtos esta tudo certinho, e o descarregamento também, porque são sempre os mesmos funcionários que vão nos clientes entregar e não recebemos nenhuma reclamação dos nossos clientes em relação a isso. [F6] 99% das vezes entregamos os pedidos completos, do jeito que o cliente pediu [F6] entregar as peças sem defeitos, não mandar pedido faltando peçasé fazer com que um se torne parceiro do outro. Nós buscamos fazer isso todos os dias. [F6]	4	1,4,20,28
6 - CONFIABILIDADE	1. Cumpre as promessas (verbais)	Frase	cliente faz e você entrega da forma que ele deseja você solidifica esse relacionamento [F6] . Por isso eu defendo o transporte que nós fazemos né, o cuidado é outro, temos mais controle sobre itinerário, quem vai entregar, ...acho que é isso.[F6]	2	25,26,27,29
	2. Honra os contratos (escritos)	Frase	no nosso caso acho que esse casamento é visível pela baixa reclamação que temos dos nossos clientes e pelo longo período de parceria que temos com eles, né, se não tivesse esse casamento, não teríamos clientes a mais de 10 anos trabalhando com a gente, se eles estão aqui é porque confiam na gente [F6]	1	1,22

**APÊNDICE G - SEGUNDA PARTE – ENTREVISTA ESTIMULADA -
CLIENTE**

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha loja		Resumo das empresas						Média
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	
Transporte								
1	As peças são transportadas adequadamente	5	5	6	5	5	6	5,33
2	As entregas de peças são recebidas no prazo	6	4	4	4	5	5	4,67
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados	6	5	2	4	5	5	4,50
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas	4	4	3	5	4	5	4,17
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas	4	5	3	5	4	5	4,33
6	As descargas de peças são feitas rapidamente	4	4	6	5	4	5	4,67
Armazenagem								
7	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)	6	5	6	5	5	6	5,50
8	As peças obsoletas são mínimas	5	3	6	4	5	6	4,83
9	O nível de estoque é adequado para atender os consumidores	5	5	5	5	5	6	5,17
10	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)	5	5	6	5	5	6	5,33
11	Os pedidos urgentes para atender os consumidores são mínimos	6	4	5	5	5	3	4,67
12	As peças estocadas são manuseadas adequadamente	3	5	6	5	5	4	4,67
Tecnologia da Informação								
13	Os códigos de barras apresentam adequadamente	6	5	6	4	5	6	5,33
14	Os pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%	6	5	5	5	5	6	5,33
15	As peças são rastreáveis	1	5	5	5	5	5	4,33
16	Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor	5	6	6	6	6	6	5,83
17	Quantidade de peças em estoques são confiáveis	4	5	6	5	5	5	5,00
18	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente	6	5	6	5	6	5	5,50

APÊNDICE G1 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E1

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha loja		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
1	As peças são transportadas adequadamente					X	
2	As entregas de peças são recebidas no prazo						X
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados						X
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas				X		
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas				X		
6	As descargas de peças são feitas rapidamente				X		
Armazenagem							
7	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)						x
8	As peças obsoletas são mínimas					X	
9	O nível de estoque é adequado para atender os consumidores					X	
10	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)					X	
11	Os pedidos urgentes para atender os consumidores são mínimos						X
12	As peças estocadas são manuseadas adequadamente			X			
Tecnologia da Informação							
13	Os códigos de barras apresentam adequadamente						X
14	Os pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%						X
15	As peças são rastreáveis	X					
16	Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor					X	
17	Quantidade de peças em estoques são confiáveis				X		
18	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente						X

APÊNDICE G2 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E2

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha loja		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
1	As peças são transportadas adequadamente					X	
2	As entregas de peças são recebidas no prazo				X		
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados					X	
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas		X				
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
6	As descargas de peças são feitas rapidamente				X		
Armazenagem							
7	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)					X	
8	As peças obsoletas são mínimas			X			
9	O nível de estoque é adequado para atender os consumidores					X	
10	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)					X	
11	Os pedidos urgentes para atender os consumidores são mínimos				X		
12	As peças estocadas são manuseadas adequadamente					X	
Tecnologia da Informação							
13	Os códigos de barras apresentam adequadamente					X	
14	Os pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%					X	
15	As peças são rastreáveis					X	
16	Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor						X
17	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
18	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente					X	

APÊNDICE G3 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E3

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha loja		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
1	As peças são transportadas adequadamente						X
2	As entregas de peças são recebidas no prazo				X		
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados		X				
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas			X			
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas			X			
6	As descargas de peças são feitas rapidamente						X
Armazenagem							
7	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)						X
8	As peças obsoletas são mínimas						X
9	O nível de estoque é adequado para atender os consumidores					X	
10	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)						X
11	Os pedidos urgentes para atender os consumidores são mínimos					X	
12	As peças estocadas são manuseadas adequadamente						X
Tecnologia da Informação							
13	Os códigos de barras apresentam adequadamente						X
14	Os pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%					X	
15	As peças são rastreáveis					X	
16	Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor						X
17	Quantidade de peças em estoques são confiáveis						X
18	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente						X

APÊNDICE G4 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E4

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha loja		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
1	As peças são transportadas adequadamente					X	
2	As entregas de peças são recebidas no prazo				X		
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados				X		
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
6	As descargas de peças são feitas rapidamente					X	
Armazenagem							
7	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)					X	
8	As peças obsoletas são mínimas				X		
9	O nível de estoque é adequado para atender os consumidores					X	
10	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)					X	
11	Os pedidos urgentes para atender os consumidores são mínimos					X	
12	As peças estocadas são manuseadas adequadamente					X	
Tecnologia da Informação							
13	Os códigos de barras apresentam adequadamente				X		
14	Os pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%					X	
15	As peças são rastreáveis					X	
16	Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor						X
17	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
18	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente					X	

APÊNDICE G5 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E5

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha loja		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
1	As peças são transportadas adequadamente					X	
2	As entregas de peças são recebidas no prazo					X	
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados					X	
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas				X		
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas				X		
6	As descargas de peças são feitas rapidamente				X		
Armazenagem							
7	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)					X	
8	As peças obsoletas são mínimas					X	
9	O nível de estoque é adequado para atender os consumidores					X	
10	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)					X	
11	Os pedidos urgentes para atender os consumidores são mínimos					X	
12	As peças estocadas são manuseadas adequadamente					X	
Tecnologia da Informação							
13	Os códigos de barras apresentam adequadamente					X	
14	Os pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%					X	
15	As peças são rastreáveis					X	
16	Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor						X
17	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
18	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente						X

APÊNDICE G6 – ENTREVISTA ESTIMULADA – CLIENTE E6

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha loja		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
1	As peças são transportadas adequadamente						X
2	As entregas de peças são recebidas no prazo					X	
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados					X	
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
6	As descargas de peças são feitas rapidamente					X	
Armazenagem							
7	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)						X
8	As peças obsoletas são mínimas						X
9	O nível de estoque é adequado para atender os consumidores						X
10	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)						X
11	Os pedidos urgentes para atender os consumidores são mínimos			X			
12	As peças estocadas são manuseadas adequadamente				X		
Tecnologia da Informação							
13	Os códigos de barras apresentam adequadamente						X
14	Os pedidos emitidos são atendidos, em média, 85%						X
15	As peças são rastreáveis					X	
16	Existe comunicação (telefone, e-mail) com o fornecedor						X
17	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
18	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente					X	

APÊNDICE H – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha fábrica		Resumo das empresas						Média
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	
Transporte								
7	As peças são transportadas adequadamente	5	6	5	5	6	5	5,33
8	As entregas de peças são entregues no prazo	5	4	6	6	6	5	5,33
9	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados	5	5	5	6	5	6	5,33
10	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas	4	6	5	5	4	5	4,83
11	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas	2	6	4	5	5	5	4,50
12	As descargas de peças são feitas rapidamente	3	6	4	5	5	5	4,67
Armazenagem								
13	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)	5	6	6	6	5	6	5,67
14	As peças obsoletas são mínimas	4	6	5	5	6	6	5,33
15	O nível de estoque é adequado para atender os clientes do varejo	6	5	5	5	6	5	5,33
16	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)	5	6	5	5	6	6	5,50
17	Os pedidos urgentes para atender os clientes do varejo são mínimos	3	3	5	4	3	5	3,83
18	As peças estocadas são manuseadas adequadamente	4	6	6	5	4	5	5,00
Tecnologia da Informação								
19	Os códigos de barras apresentam adequadamente	6	6	5	5	5	6	5,50
20	Os pedidos recebidos são atendidos, em média, 85%	6	6	5	5	5	6	5,50
21	As peças são rastreáveis	4	4	6	5	5	6	5,00
22	Existe comunicação (telefone, e-mail) com os clientes do varejo	6	6	5	6	6	6	5,83
23	Quantidade de peças em estoques são confiáveis	5	5	5	5	5	5	5,00
24	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente	5	6	5	5	5	5	5,17

APÊNDICE H1 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F1

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha fábrica		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
1	As peças são transportadas adequadamente					X	
2	As entregas de peças são entregues no prazo					X	
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados					X	
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas				X		
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas		X				
6	As descargas de peças são feitas rapidamente			X			
Armazenagem							
1	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)					X	
2	As peças obsoletas são mínimas				X		
3	O nível de estoque é adequado para atender os clientes do varejo						X
4	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)					X	
5	Os pedidos urgentes para atender os clientes do varejo são mínimos			X			
6	As peças estocadas são manuseadas adequadamente				X		
Tecnologia da Informação							
1	Os códigos de barras apresentam adequadamente						X
2	Os pedidos recebidos são atendidos, em média, 85%						X
3	As peças são rastreáveis				X		
4	Existe comunicação (telefone, e-mail) com os clientes do varejo						X
5	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
6	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente					X	

APÊNDICE H2– ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F2

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha fábrica		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
7	As peças são transportadas adequadamente						X
8	As entregas de peças são entregues no prazo				X		
9	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados					X	
10	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas						X
11	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas						X
12	As descargas de peças são feitas rapidamente						X
Armazenagem							
13	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)						X
14	As peças obsoletas são mínimas						X
15	O nível de estoque é adequado para atender os clientes do varejo					X	
16	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)						X
17	Os pedidos urgentes para atender os clientes do varejo são mínimos			X			
18	As peças estocadas são manuseadas adequadamente						X
Tecnologia da Informação							
19	Os códigos de barras apresentam adequadamente						X
20	Os pedidos recebidos são atendidos, em média, 85%						X
21	As peças são rastreáveis				X		
22	Existe comunicação (telefone, e-mail) com os clientes do varejo						X
23	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
24	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente						X

APÊNDICE H3 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F3

GUIA DE ENTREVISTA ESTIMULADA – **FORNECEDOR F3** - Data: 29/04/2014.

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha fábrica		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
7	As peças são transportadas adequadamente					X	
8	As entregas de peças são entregues no prazo						X
9	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados					X	
10	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
11	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas				X		
12	As descargas de peças são feitas rapidamente				X		
Armazenagem							
13	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)						X
14	As peças obsoletas são mínimas					X	
15	O nível de estoque é adequado para atender os clientes do varejo					X	
16	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)					X	
17	Os pedidos urgentes para atender os clientes do varejo são mínimos					X	
18	As peças estocadas são manuseadas adequadamente						X
Tecnologia da Informação							
19	Os códigos de barras apresentam adequadamente					X	
20	Os pedidos recebidos são atendidos, em média, 85%					X	
21	As peças são rastreáveis						X
22	Existe comunicação (telefone, e-mail) com os clientes do varejo					X	
23	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
24	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente					X	

APÊNDICE H4 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F4

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha fábrica		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
7	As peças são transportadas adequadamente					X	
8	As entregas de peças são entregues no prazo						X
9	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados						X
10	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
11	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
12	As descargas de peças são feitas rapidamente					X	
Armazenagem							
13	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)						X
14	As peças obsoletas são mínimas					X	
15	O nível de estoque é adequado para atender os clientes do varejo					X	
16	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)					X	
17	Os pedidos urgentes para atender os clientes do varejo são mínimos				X		
18	As peças estocadas são manuseadas adequadamente					X	
Tecnologia da Informação							
19	Os códigos de barras apresentam adequadamente					X	
20	Os pedidos recebidos são atendidos, em média, 85%					X	
21	As peças são rastreáveis					X	
22	Existe comunicação (telefone, e-mail) com os clientes do varejo						X
23	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
24	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente					X	

APÊNDICE H5 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F5

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha fábrica		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
7	As peças são transportadas adequadamente						X
8	As entregas de peças são entregues no prazo						X
9	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados					X	
10	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas				X		
11	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
12	As descargas de peças são feitas rapidamente					X	
Armazenagem							
13	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)					X	
14	As peças obsoletas são mínimas						X
15	O nível de estoque é adequado para atender os clientes do varejo						X
16	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)						X
17	Os pedidos urgentes para atender os clientes do varejo são mínimos			X			
18	As peças estocadas são manuseadas adequadamente				X		
Tecnologia da Informação							
19	Os códigos de barras apresentam adequadamente					X	
20	Os pedidos recebidos são atendidos, em média, 85%					X	
21	As peças são rastreáveis					X	
22	Existe comunicação (telefone, e-mail) com os clientes do varejo						X
23	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
24	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente					X	

APÊNDICE H6 – ENTREVISTA ESTIMULADA – FORCENEDOR F6

Entrevista estimulada

Para encerrarmos nossa entrevista, gostaria que o sr. respondesse, rapidamente, algumas questões relacionada à prática da logística e o que ela adiciona de valor para a sua empresa.

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), na minha opinião, a minha fábrica		Grau de Concordância					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transporte							
1	As peças são transportadas adequadamente					X	
2	As entregas de peças são entregues no prazo					X	
3	O tempo entre a emissão e a entrega do pedido são adequados						X
4	Os locais de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
5	Os horários de entrega, quando solicitados, podem ser mudadas					X	
6	As descargas de peças são feitas rapidamente					X	
Armazenagem							
1	As peças são estocadas adequadamente (locais, empilhamento)						X
2	As peças obsoletas são mínimas						X
3	O nível de estoque é adequado para atender os clientes do varejo					X	
4	O espaço da armazenagem são ocupadas adequadamente (procura)						X
5	Os pedidos urgentes para atender os clientes do varejo são mínimos					X	
6	As peças estocadas são manuseadas adequadamente					X	
Tecnologia da Informação							
1	Os códigos de barras apresentam adequadamente						X
2	Os pedidos recebidos são atendidos, em média, 85%						X
3	As peças são rastreáveis						X
4	Existe comunicação (telefone, e-mail) com os clientes do varejo						X
5	Quantidade de peças em estoques são confiáveis					X	
6	Os pedidos pendentes são gerenciamentos adequadamente					X	

**APÊNDICE I - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE
CONSOLIDADA**

	Prioridades	Objetivos logísticos		Transporte	Estocagem	S. Informação
Flexibilidade	1	Tempo	data de entrega	E1 E2 E3 E4 E5 E6	E1 E2 E3 E6	E1 E2 E3 E5 E6
	2	Posição	local de entrega	E1 E2 E3 E4 E5 E6		E1 E3 E4 E6
	3	Flexibilidade	Qtde de entrega	E1 E2 E4 E5 E6	E1 E2 E4 E5	E3 E6
	4	Flexibilidade	Variedade de entrega	E3 E4	E1 E2 E3 E4 E6	E2 E5
Custo	5	Custo		E1 E2 E3 E4 E5 E6	E2 E3 E4 E5 E6	E2 E3 E4 E5 E6
Velocidade	6	Tempo	Velocidade de entrega	E1 E2 E3 E4 E5 E6	E1 E2 E3 E6	E1 E3 E5 E6
	7	Qualidade	da entrega (sem danos)	E1 E2 E3 E4 E5 E6	E1 E2 E3 E5 E6	
Confiabilidade	8	Confiabilidade	cumpre as promessas	E1 E2 E3 E4 E5 E6	E1 E2 E3 E4 E6	E3 E4 E5 E6
	9	Confiabilidade	honra os contratos	E2 E3 E4 E5 E6	E1 E2 E3 E6	E2 E3 E4 E6
Qualidade	10	Qualidade	entrega pedidos completos	E1 E2 E4 E5 E6	E1 E2 E3 E4 E5 E6	E1 E2 E3 E4 E5 E6

APÊNDICE I1 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E1

O transporte, estocagem e sistema de informação influencia nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "x"

	Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES - E1		
				Transporte	Estocagem	S. Informação
Flexibilidade	1	Tempo	data de entrega	X	X	X
	2	Posição	local de entrega	X		X
	3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X	X	
	4	Flexibilidade	Variedade de entrega		X	
Custo	5	Custo		X		
Velocidade	6	Tempo	Velocidade de entrega	X	X	X
	7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
Confiabilidade	8	Confiabilidade	cumpra as promessas	X	X	
	9	Confiabilidade	honra os contratos		X	
Qualidade	10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	X

APÊNDICE I2 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E2

O transporte, estocagem e sistema de informação influencia nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "x"

	Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES - E2		
				Transporte	Estocagem	S. Informação
Flexibilidade	1	Tempo	data de entrega	X	X	X
	2	Posição	local de entrega	X		
	3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X	X	
	4	Flexibilidade	Variedade de entrega		X	X
Custo	5	Custo		X	X	X
Velocidade	6	Tempo	Velocidade de entrega	X	X	
	7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
Confiabilidade	8	Confiabilidade	cumpre as promessas	X	X	
	9	Confiabilidade	honra os contratos	X	X	X
Qualidade	10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	X

APÊNDICE I3 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E3

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "X".

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES E3		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X		X
2	Posição	local de entrega	X		X
3	Flexibilidade	Qtde de entrega			X
4	Flexibilidade	Variedade de entrega	X	X	
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X	X	X
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
8	Confibilidade	cumpre as promessas	X	X	X
9	Confiabilidade	honra os contratos	X	X	X
10	Qualidade	entrega pedidos completos		X	X

APÊNDICE I4 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E4

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "X".

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES E4		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X		
2	Posição	local de entrega	X		X
3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X	X	
4	Flexibilidade	Variedade de entrega	X	X	
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X		
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X		
8	Confibilidade	cumpra as promessas	X	X	X
9	Confiabilidade	honra os contratos	X		X
10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	X

APÊNDICE I5 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E5

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "X".

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES E5		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X		X
2	Posição	local de entrega	X		
3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X	X	
4	Flexibilidade	Variedade de entrega			X
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X		X
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
8	Confibilidade	cumpra as promessas	X		X
9	Confiabilidade	honra os contratos	X		
10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	X

APÊNDICE I6 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – CLIENTE E6

O transporte, estocagem e sistema de informação influênciam nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "X".

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES E6		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X	X	X
2	Posição	local de entrega	X		X
3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X		X
4	Flexibilidade	Variedade de entrega		X	
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X	X	X
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
8	Confiabilidade	cumpra as promessas	X	X	X
9	Confiabilidade	honra os contratos	X	X	X
10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	X

**APÊNDICE J - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR
CONSOLIDADA**

	Prioridades	Objetivos logísticos		Transporte	Estocagem	S. Informação
Flexibilidade	1	Tempo	data de entrega	F1 F2 F3 F4 F5 F6	F1 F2 F3 F4 F6	F1 F2 F3 F4
	2	Posição	local de entrega	F1 F2 F3 F4 F5 F6	F6	F1 F2 F3 F4 F5 F6
	3	Flexibilidade	Qtde de entrega	F1 F2 F3 F4 F5 F6	F1 F3 F5 F6	F2 F4
	4	Flexibilidade	Variedade de entrega	F3 F5 F6	F1 F2 F3 F5 F6	F2 F4
Custo	5	Custo		F1 F2 F3 F4 F5 F6	F2 F3 F4 F5 F6	F2 F3 F4 F5 F6
Velocidade	6	Tempo	Velocidade de entrega	F1 F2 F3 F4 F5 F6	F1 F3 F4 F6	F1 F2 F3
	7	Qualidade	da entrega (sem danos)	F1 F2 F3 F4 F5 F6	F1 F2 F3 F4 F5 F6	
Confiabilidade	8	Confiabilidade	cumpra as promessas	F2 F3 F4 F5 F6	F1 F2 F3 F5 F6	F1 F3 F4 F6
	9	Confiabilidade	honra os contratos	F3 F4 F5 F6	F1 F2 F3 F4 F5 F6	F2 F4 F6
Qualidade	10	Qualidade	entrega pedidos completos	F3 F4 F5 F6	F1 F2 F3 F4 F5 F6	F2 F3 F4 F6

APÊNDICE J1 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR

F1

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "X".

	Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES F1		
				Transporte	Estocagem	S. Informação
Flexibilidade	1	Tempo	data de entrega	X	X	X
	2	Posição	local de entrega	X		X
	3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X	X	
	4	Flexibilidade	Variedade de entrega		X	
Custo	5	Custo		X		
Velocidade	6	Tempo	Velocidade de entrega	X	X	X
	7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
Confiabilidade	8	Confiabilidade	cumpra as promessas		X	X
	9	Confiabilidade	honra os contratos		X	
Qualidade	10	Qualidade	entrega pedidos completos		X	

APÊNDICE J2 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR

F2

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um “X”.

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES F2		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X	X	X
2	Posição	local de entrega	X		X
3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X		X
4	Flexibilidade	Variedade de entrega		X	X
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X		X
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
8	Confiabilidade	cumpra as promessas	X	X	
9	Confiabilidade	honra os contratos		X	X
10	Qualidade	entrega pedidos completos		X	X

APÊNDICE J3 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR

F3

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um “X”.

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES - F3		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X	X	X
2	Posição	local de entrega	X		X
3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X	X	
4	Flexibilidade	Variedade de entrega	X	X	
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X	X	X
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
8	Confibilidade	cumpra as promessas	X	X	X
9	Confiabilidade	honra os contratos	X	X	
10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	X

APÊNDICE J4 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR

F4

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "X".

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES F4		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X	X	X
2	Posição	local de entrega	X		X
3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X		X
4	Flexibilidade	Variedade de entrega			X
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X	X	
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
8	Confibilidade	cumpra as promessas	X		X
9	Confiabilidade	honra os contratos	X	X	X
10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	X

APÊNDICE J5 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR

F5

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um “X”.

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES F5		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X		
2	Posição	local de entrega	X		X
3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X	X	
4	Flexibilidade	Variedade de entrega	X	X	
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X		
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
8	Confibilidade	cumpra as promessas	X	X	
9	Confiabilidade	honra os contratos	X	X	
10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	

APÊNDICE J6 - MATRIZ DE PRIORIDADE COMPETITIVA – FORNECEDOR

F6

O transporte, estocagem e sistema de informação influência nos objetivos logísticos abaixo? Marque um "X".

Prioridades	Objetivos logísticos		PRIORIDADES F6		
			Transporte	Estocagem	S. Informação
1	Tempo	data de entrega	X	X	
2	Posição	local de entrega	X	X	X
3	Flexibilidade	Qtde de entrega	X	X	
4	Flexibilidade	Variedade de entrega	X	X	
5	Custo		X	X	X
6	Tempo	Velocidade de entrega	X	X	
7	Qualidade	da entrega (sem danos)	X	X	
8	Confibilidade	cumpra as promessas	X	X	X
9	Confiabilidade	honra os contratos	X	X	X
10	Qualidade	entrega pedidos completos	X	X	X