

AGILIDADE NA MODA

A Gucci se baseia em previsões para garantir que as coleções cheguem às lojas no tempo certo



Elas conseguem isso com os compromissos iniciais (com base nas previsões) dos itens “clássicos” mais confiáveis e com a postergação de pedidos dos clientes dos itens mais específicos. Para analisar as capacidades ágeis ao longo da cadeia de abastecimento, destacam-se três fatores determinantes: projeto do produto, planejamento da produção e a rede de abastecimento.

Projeto do produto

A agilidade no projeto refere-se à capacidade de suporte às mudanças do produto de forma frequente e flexível. Essa busca pela agilidade gerou um uso crescente de sistemas CAD dedicados que - embora suportem a fase de projeto - podem gerar automaticamente as listas de materiais e definir o corte dos tecidos. O sistema CAD reduz a carga de trabalho na preparação das listas de materiais. Quando a coleção passa da fase de protótipo para amostras e em seguida para itens da coleção final, a lista de materiais tem que ser recalculada para os diferentes tamanhos através de uma função paramétrica dedicada. A flexibilidade das especificações do produto é um fator-chave em empresas grandes como a Gucci. Em cerca de um mês, a empresa consegue ir dos desenhos do projeto da nova coleção para os itens de amostras do desfile, definindo a lista de materiais, o ciclo de manufatura e uma “lista de preço de custo”. Uma vez apresentada uma nova coleção, existe uma semana para o ajuste fino dos itens que serão apresentados na campanha de vendas. Durante esse período, alguns itens são cancelados e outros modificados, são feitos os ajustes de custos e a lista de preços definitiva é preparada. Em paralelo, todas as amostras da campanha de vendas são preparadas e entregues ao departamento comercial.

A Gucci, como todas as empresas envolvidas com moda, precisa se reinventar a cada temporada, renovando a maior parte da sua linha de produtos. É preciso agilidade na cadeia de suprimentos para evitar as faltas de estoque, por um lado, e obter reduções de preços do outro. O processo de manufatura não pode ser planejado em detalhes, já que apenas

uma pequena parte da produção consiste de artigos “clássicos” com um histórico de vendas estabelecido. Portanto é arriscado planejar grandes lotes de novos itens quando as vendas de linhas, cores e acabamentos podem ser muito diferentes das originalmente planejadas. Pelo fato de o lead-time geral da produção ser maior que o lead-time do cliente, as empresas aprenderam a gerenciar o processo total.

A acurácia do banco de dados do produto também é muito útil para acompanhar a transformação de cada artigo na temporada. O uso de um banco de dados flexível é adotado amplamente no segmento informal de roupas. Na Gucci, um determinado código (por exemplo, jeans ou uma jaqueta) pode ser modificado em cada temporada, mantendo ao mesmo tempo o mesmo código do produto, e ainda pode ser modificado durante a mesma temporada se os acessórios certos ou determinados processos de acabamento forem mudados. Um determinado conjunto de artigos pode ser fabricado através de um ciclo de processo diferente. Por exemplo, parte da produção é fabricada na Itália e parte fabricada na China. O produto tem sempre o mesmo código - e aos olhos do cliente é o mesmo artigo.

Planejamento da produção

A agilidade no planejamento refere-se à capacidade de alterar o programa de produção de forma frequente e flexível, postergando as atividades finais e de acabamento ao máximo possível. O planejamento da produção inicialmente é baseado nas metas gerais estabelecidas a partir do orçamento da temporada e tem que gerar as compras iniciais dos insumos, tais como os fios dos fabricantes de fibras têxteis e os tecidos das empresas de vestuário. Essas compras iniciais são feitas no escuro, já que são baseadas nas previsões das empresas sem informações do mercado e podem atingir 30 a 40% das necessidades gerais planejadas. Elas consideram os itens e cores com mais probabilidade de serem pedidos ou produzidos. Para os itens e cores mais extravagantes, as compras normalmente ocorrem só após o recebimento dos pedidos. A campanha de vendas representa o período-chave do planejamento da produção. Uma vez iniciada a campanha de vendas, a empresa de modas faz uma projeção atualizada semanalmente do resultado da campanha (os chamados 'resultados projetados') e com isso atualiza o plano de produção. No final de uma campanha de vendas, a empresa tem uma visão completa do portfólio dos pedidos, que passa a ser a base dos pedidos 'finais' de compras para os fornecedores de materiais e subcontratados. O planejamento da produção precisa continuar ágil mesmo depois que o portfólio da produção for congelado. Somente quando os primeiros materiais são recebidos, a empresa lança as ordens de produção reais para os subcontratados externos.

Por exemplo, o planejamento da produção da Gucci é centralizado em um sistema MRP ("material requirements planning", planejamento da necessidade de material) que é lançado a cada duas semanas, gerenciando todas as atividades de produção realizadas externamente, além da produção de materiais e componentes (do curtimento do couro aos acessórios metálicos) e a preparação e montagem dos produtos finais. O planejamento da Gucci realiza uma simulação de pré-produção para que seja possível verificar a disponibilidade dos componentes e dos tempos de processamento nos fornecedores e em seguida definem-se as quantidades de produção. A carga nos fornecedores pode ser alterada subsequentemente em cerca de 15%. O planejamento da produção é muito complexo, já que a Gucci sempre compra e re-

cebe os materiais e em seguida os envia aos fornecedores para processamento, mantendo a propriedade. O processo é otimizado pelos engenheiros de tempos e métodos que dão aos fornecedores as listas de materiais precisas e as especificações do processo. Mas há certos problemas operacionais, considerando-se as características artesanais da rede: os subfornecedores muitas vezes são empresas familiares operadas por parentes do proprietário. Por trás do método de planejamento ágil da produção, existe uma iniciativa para a postergação dos pedidos finais e em particular para a postergação do Ponto de Desacoplamento do Pedido do Cliente (CODP). O CODP é uma decisão comercial importante - é o ponto em que a produção não é mais genérica e se torna dedicada ao pedido de um cliente específico. Em um regime de fabricação sob pedido, o CODP é posicionado antes do início do primeiro processo de transformação. Na fabricação para estoque, o CODP fica

localizado após o final do último processo de transformação. Na postergação, o CODP fica na etapa do produto semiacabado. A maioria das empresas trabalha com um sistema híbrido entre a postergação e a fabricação sob pedido. Isso significa que o software da empresa precisa ser capaz de suportar

Em cerca de um mês, a Gucci consegue ir dos desenhos do projeto da nova coleção para os itens de amostras do desfile

as configurações alternativas do CODP. A postergação é usada para a montagem final dos produtos, que são completados só após a confirmação do pedido do cliente, incluindo o processamento especial como a etiqueta desse cliente ou uma embalagem especial. A produção até o CODP é realizada como se fosse para estoque (com base nos volumes

totais) e diferenciada apenas nas fases finais. Esse método é usado principalmente para os itens clássicos, especialmente quando os tecidos ou os itens de malha podem ser tingidos após o CODP. A fabricação sob pedido é o regime mais popular para os itens da moda, já que é possível seguir as necessidades e tendências dos clientes, limitando assim o risco de acúmulo de estoque que não possa ser vendido.

O documento central para alinhamento do planejamento da produção e o gerenciamento dos pedidos é a 'lista', uma projeção do andamento da produção. A lista reúne todas as peças acabadas ou em processo para o pedido definido de um cliente, com base na data e prioridade de entrega. Em muitas empresas de moda fluxo acima, a lista é agrupada em lotes durante a noite, atualizando o relatório com base nas atividades realizadas durante o dia e incorporando modificações tais como os cancelamentos e problemas de quali-

dade. A junção pode ser modificada até que a peça fique sujeita a um processo dedicado a um cliente - por exemplo, tingimento. A lista pode ser formada por cliente, por número de pedido ou por artigo. Com base na projeção do avanço dos pedidos (o ciclo de planejamento), a empresa consegue informar aos clientes as datas esperadas de conclusão dos pedidos.

Rede de abastecimento

A agilidade na rede de abastecimento refere-se à capacidade de mudar os planos de produção imposta, equilibrando os altos e baixos dos diferentes clientes. Os fornecedores - a maioria pequenas e médias empresas - precisam desenvolver essa capacidade não só como empresas individuais através do uso do horário flexível de trabalho, mas também como uma rede geral. As empresas focam uma ou duas operações da cadeia de valor total - por exemplo, a de fiação e de passar roupas no setor têxtil.



Para chegar a tempo nas lojas, a Gucci planeja sua produção

A rede da Gucci consiste de mais de 660 empresas com o emprego de aproximadamente 4 mil colaboradores. A proximidade das empresas da rede, combinada com um alto grau de flexibilidade e habilidade artesanal, são os elementos fundamentais da cadeia de suprimento ágil da Gucci. A rede de abastecimento da empresa é baseada em dois níveis, com 70 fornecedores de primeiro nível e 500 a 600 empresas de segundo nível.

Embora todas as relações entre a Gucci e seus fornecedores de primeiro nível sejam regidas por contratos formais para enfrentar as pressões das temporadas da moda, também existe uma necessidade de cooperação informal. A Gucci se reúne com os parceiros e fornecedores integrados pelo menos duas vezes por ano para explicar as metas da temporada seguinte e o contexto mais amplo em termos de modelos e volumes. []