



# Lições brasileiras de **postergação**

Fabricantes de classe mundial como a HP adotam estratégia de adiar a configuração final dos produtos

## O QUE SIGNIFICA?

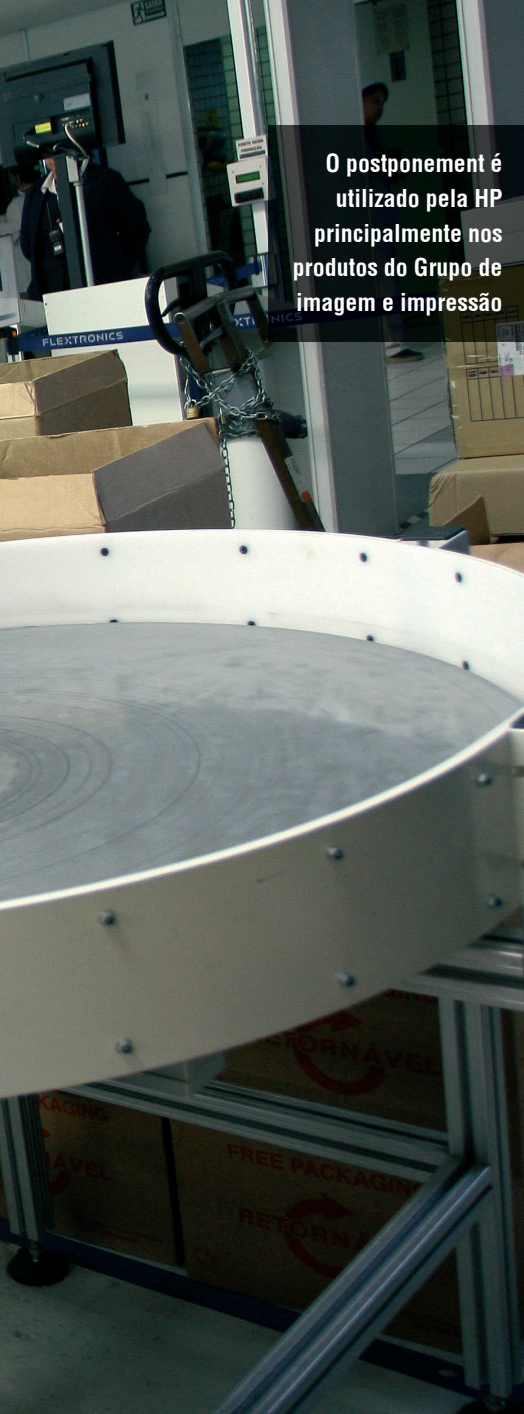
*Segundo o Dicionário do IMAM, postergação (postponement) é uma prática em que se procura produzir os componentes antecipadamente, utilizando-se das vantagens da produção em massa e postergando-se o processo de configuração final do produto para o mais próximo possível da última etapa da cadeia produtiva – comumente realizada num centro de distribuição. Sintetiza bem a busca pela customização em massa.*

**E**m um mundo globalizado e, ao mesmo tempo, onde ganham espaço os produtos customizados, o postponement, ou postergação, é a estratégia de fabricação ideal para ganhar agilidade e flexibilidade. “Ter flexibilidade, ou seja, capacidade de o sistema de manufatura responder com rapidez e variedade às mudanças internas e externas, é o que diferencia os fabricantes de classe mundial dos demais. E são seis as categorias de flexibilidade associadas aos sistemas de manufatura: variedade, mudança de

projeto, modificação, volume, redimensionamento e material”, explica o gerente da IMAM Consultoria, Antonio Carlos Rezende.

São as trocas compensatórias (“trade-offs”) e os aspectos organizacionais envolvidos na implementação dessas estratégias flexíveis que determinam a rapidez e a eficiência com que um fabricante responde às demandas dos

clientes. “Por exemplo, muitos métodos flexíveis de manufatura levam a avanços como trocas rápidas de moldes, intercambialidade de projetos e todos os tipos de medidas de redução de perdas que agilizam a resposta aos clientes. No entanto, a maioria desses métodos é questionada significativamente no ambiente atual de negócios, que é caracterizado pela grande demanda altamente



O postponement é utilizado pela HP principalmente nos produtos do Grupo de imagem e impressão

ser personalizados ainda com o logotipo dos clientes e são montados sob demanda. Se o cliente opta por kits que contenham itens já desenvolvidos, a entrega é feita em um período a partir de dois dias. Se houver a necessidade de planejar itens novos, ou mesmo desenvolver novas embalagens, esse prazo é maior. “Como a área cresceu muito, em 2008 a IMAM Consultoria auxiliou a empresa a desenvolver um setor específico para esse fim no CD da empresa em Tamboré (SP)”, explica o gerente de projetos da IMAM, Sidney Trama Rago.

A fabricante de equipamentos de informática HP também adota a postergação já há um bom tempo. “A etapa de postponement é feita para caracterizar o produto HP/IPG (Grupo de Imagem e Impressão) no mercado onde será comercializado dada a diversidade de locais onde atuamos”, afirma o gerente de planejamento e desenvolvimento de estratégias para o Mercosul da empresa, Marcelo Pandini. “Estamos presentes em mais de 170 países, que demandam características diversas de acessórios de nossos produtos – que vão desde itens básicos como cabos de força, já que regulamentações de países demandam

flutuante dos clientes”, analisa Rezende. Portanto, como fornecer produtos customizados de produção em massa a preços competitivos? Uma das alternativas é o postponement.

Há alguns anos, a Tramontina descobriu que poderia agregar valor a seus produtos investindo na montagem de kits. Hoje a empresa tem uma área específica em seu centro de distribuição para esse serviço e desenvolve kits que contenham, além dos produtos da marca, outros, de outras empresas, tais como: Nadir Figueiredo e cerâmicas da Oxford. Os kits promocionais podem



**Marcelo, da HP: “Estratégia de postergação ajudou a empresa a liderar o segmento de imagens e impressão”**



**HP tem centro específico para customização de produtos**

formatos de plugs diferenciados, fontes de alimentação (110V, 127V, 220V) a itens que diferenciam o produto dos demais, como por exemplo bandejas adicionais de papel que alteram o uso de uma impressora laser de pequenos escritórios para um equipamento de impressão coletiva de maior capacidade”, completa.

O fator-chave da postergação é mover o ponto irreversível de diferenciação do produto para o mais próximo possível do cliente final. Para a HP, o principal motivador da adoção dessa estratégia, especificamente nas áreas de imagem e impressão, foi a possibilidade de simplificar a etapa final de fabricação, tornando os produtos únicos nesse elo da cadeia produtiva, mas diferenciados em uma etapa posterior mais próxima do cliente final. Ganha-se em produtividade no elo inicial sem se perder a habilidade de customizar o produto ao cliente/mercado destino.

O postponement também exigiu mudanças por parte dos fornecedores da HP. Diferentemente de um fornecedor de componentes padronizados, o fornecedor dos itens que o diferenciam também precisa ter a habilidade de enviar suas partes e peças para a ponta final da empresa cliente, ou mesmo, em algumas vezes, estar presente em tal mercado”, afirma o gerente de planejamento e desenvolvimento de estraté-

gias para o Mercosul da HP/IPG. As empresas responsáveis pela fabricação do produto na HP são hoje também as responsáveis por sua customização, tendo um centro específico para isso.

Já um centro de distribuição que pretenda executar a estratégia não pode ser apenas mais um centro de distribuição. O CD precisa estar preparado para entender de aspectos técnicos do produto, ter capacidade produtiva interna para a realização das atividades relativas à postergação”, explica Marcelo.

Porém não são em todos os produtos que a HP aplica a postergação. “Produtos para mercados comoditizados não estão dentro dessa estratégia de diferenciação. Quanto mais comoditizado, menos as chances de ter esse produto dentro dessa estratégia”, avalia o executivo.

Quando executadas corretamente, as estratégias de postergação resultam em cerca de 30 a 40% de redução de custos de estoque com a redução dos tempos de ciclo de atendimento dos pedidos e aumento da satisfação do cliente. “Difícil quantificar os ganhos que a postergação trouxe à empresa, visto que esse modelo tem sido largamente empregado em segmentos de produtos da HP/IPG há mais de dez anos. Com certeza, essa estratégia ajudou a HP a liderar o segmento de imagem e impressão”, finaliza Marcelo. [ ]