

POSTPONEMENT COMO ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA

POSTPONEMENT AS A LOGISTICS STRATEGY

CRISTINA DE SOUZA¹; LUCAS CUNHA DOS SANTOS LEITÃO²; ORLEM PINHEIRO DE LIMA³;
VANESSA DA SILVA COELHO⁴

1 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ; 2 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ;
3 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ; 4 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ;

cdsl.adm21@uea.edu.br; lcdsl.adm21@uea.edu.br; olima@uea.edu.br; vcsilva@uea.edu.br

RESUMO: *Este artigo tem como objetivo apresentar o conceito, aplicabilidade e tipologias do Postponement em toda cadeia de suprimentos. Para isso, foi adotada uma abordagem bibliográfica apoiada em uma criteriosa análise documental de estudos a respeito da estratégia na logística. A pesquisa apresenta como resultado um quadro com as principais tipologias relacionadas ao tema, suas contribuições e exemplos de empresas que adotam o postponement como estratégia logística.*

Palavras-Chave: *Postponement; Postergação; Tipologias.*

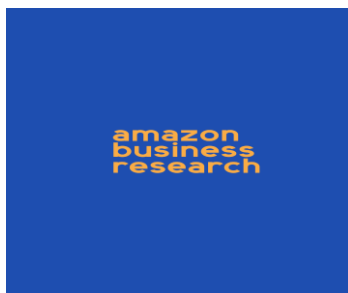
ABSTRACT: *This article presents the concept, applicability, and typologies of Postponement throughout the supply chain. To this end, a bibliographical approach was adopted supported by a careful documentary analysis of the most recent studies regarding logistics strategy. The research results are in a table with the main typologies related to the topic, their contributions, and examples of companies that adopt postponement as a logistics strategy.*

Keywords: *Postponement; Companies; Typologies.*

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cheio de incertezas, volatilidade e intensa inovação tecnológica, é comum enxergar empresas adotando um comportamento mais passivo frente a um mercado que diariamente muda, se desestabiliza e se restabelece. Desta forma, a adaptabilidade e a rápida resposta à mudança, passaram a ser o foco principal das organizações e sua cadeia de suprimentos, que têm buscado continuamente aperfeiçoar seus produtos e/ou serviços, de modo a continuarem atuantes na corrida mercadológica do mundo atual.

Logo, inúmeras ações têm sido introduzidas, o que, conseqüentemente, têm mudado a gestão do processo e a cadeia de suprimentos (Pires, 2009; Faé, 2007). Assim, o *postponement* ou postergação, é uma das estratégias utilizadas para reduzir os tempos de ciclo de produção e o tempo de colocação no mercado, a fim de responder às mudanças na demanda posterior em tempo real. Ele envolve atrasar a atividade de personalização do produto até que mais dados estejam disponíveis sobre a demanda no mercado (Boone et al., 2007). Em suma, o



postponement objetiva a manufatura de produtos genéricos que possam ser customizados de acordo com a solicitação do comprador. Diversos autores salientam o postponement como uma estratégia vital para encarar a incerteza da demanda em ambientes voláteis (Pagh e Cooper, 1998; Van HoeK, 2001).

Este artigo tem o propósito de explanar o conceito, os diferentes tipos e a aplicabilidade do postponement nas indústrias brasileiras, além de entender a articulação logística por detrás dessa importante estratégia.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Ferreira e Alcântara (2012) o termo “Postponement” surgiu na literatura de marketing através de Alderson (1950), como uma forma de adiar a diferenciação de um produto pelo maior tempo possível dentro do seu processo de fabricação e distribuição. Sendo posteriormente agregado novos detalhes nos trabalhos de Bucklin com o “Principle of Speculation”. Essa estratégia foi amplamente estudada na literatura internacional e suas pesquisas serão mencionadas no decorrer desta pesquisa. Contudo, são poucos os trabalhos brasileiros voltados para o tema, mas se destacam os estudos de Sampaio (2003), Cardoso (2002) e Ferreira (2010).

2.1 CONCEITO DE POSTPONEMENT NA LOGÍSTICA

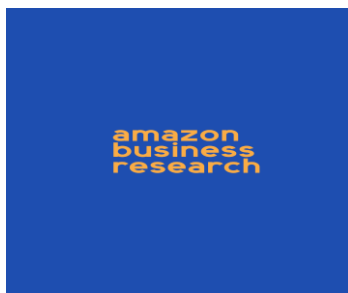
O conceito de postponement ou postergação surgiu ainda na década de cinquenta, por meio dos estudos de Alderson, e mais tarde expandido pelas pesquisas de Bucklin. Para Alderson (1950), a postergação consiste em retardar a alteração da forma e a personalização de um produto pelo maior tempo possível. Em 1965, Bucklin estudou a estratégia com mais afinco e criou a contraparte a teoria do postponement, o princípio da especulação (The Principle of Speculation), que consiste em finalizar as operações da cadeia de suprimento o mais rápido possível.

O adiamento, também é denominado como o “ponto de desacoplamento” (DP) na cadeia de suprimentos (Olhager, 2003), pois visa diferenciar os dois segmentos da cadeia, um que opera sem uma quantidade razoável de informações sobre a demanda final, enquanto o outro que opera após a clareza sobre a demanda do cliente ter sido alcançada (Chaudhry e Hodge, 2012). Segundo Yang e Burns (2005), a demanda durante a primeira fase é baseada na previsão, enquanto durante a segunda fase, é baseada nos dados reais.

No Brasil, a utilização do postponement como estratégia de logística ainda não é amplamente empregada. O autor mais recente a abordar a estratégia, foi Ferreira (2010) que investigou a aplicação do adiamento em empresas da indústria de alimentos em sua tese de doutorado, em que ele verificou a inexistência de uma estrutura conceitual para aplicação do postponement, pois nas empresas estudadas, as decisões foram focadas na intuição dos líderes mais do que nos modelos ou métodos científicos desenvolvidos para aplicação da estratégia.

2.1 TIPOLOGIAS DE POSTPONEMENT

Após retomarem os estudos acerca da postergação em 1988, Zinn e Bowersox propuseram que o postponement poderia ser classificado em cinco tipos, sendo quatro destes



relacionados a alteração (etiquetagem, montagem, embalagem e manufatura) e o quinto relacionado a forma (centralização dos estoques).

Para Bowersox e Closs (1999), contudo, o postponement pode ser dividido em duas formas:

- De manufatura: grandes quantidades de produtos são fabricados, porém sua personalização só é feita após o recebimento dos pedidos dos clientes.
- Logístico: consiste em manter os produtos finalizados em estoques intermediários e somente deslocá-los após o recebimento do pedido do cliente.

Ambos os tipos tinham como objetivo a redução de custos e a análise de risco oriundos da operação logística. Pagh e Cooper (1998) inovaram ao estabelecerem uma nova classificação, unindo o postponement ao princípio da especulação.

Na gestão de cadeias de suprimentos, existem diferentes estratégias para lidar com a produção e a entrega de produtos de forma mais eficiente. A estratégia de especulação plena envolve realizar todas as operações o mais breve possível, baseando-se em previsões de demanda. Essa abordagem pode ser arriscada, pois depende da precisão das previsões e pode resultar em excesso ou falta de estoque.

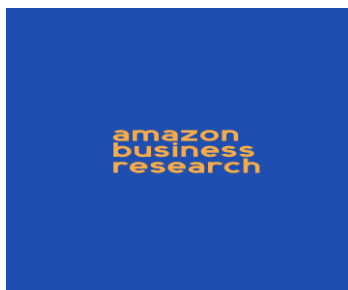
A estratégia de postponement de manufatura, segundo Hubner e Kuhn (2019), adia algumas etapas, como pequenas montagens e a embalagem, que são feitas nos canais de distribuição. Isso permite uma certa flexibilidade para ajustar os produtos de acordo com as necessidades dos clientes. Na estratégia de postponement de logística, a produção é feita com base em previsões, mas a distribuição é postergada. Dessa forma, os pedidos são deferidos por meio de estoques centralizados, o que ajuda a responder melhor às variações na demanda.

Por fim, a estratégia de postponement pleno é a mais flexível e centrada no consumidor. Nela, tanto a produção quanto a logística só ocorrem após a confirmação do pedido do cliente, o que reduz riscos e melhora a eficiência ao adaptar as operações às demandas reais. Cada estratégia tem pontos positivos e negativos, e a escolha da melhor abordagem depende de fatores como a previsibilidade da demanda e os custos envolvidos.

Para aplicar o postponement na cadeia de suprimentos em sua totalidade, (Waller et al, 2000) julgam mais adequada a terminologia dada partindo das fases em que ele pode ocorrer, assim como sua relação com os diferentes itens da cadeia de suprimentos. Desta forma, as estratégias de postponement supracitadas incluem o *postponement upstream*, *postponement downstream* e *postponement* de distribuição. No postponement upstream (montante), há um atraso na ordem de materiais dos fornecedores até que se tenha o recebimento dos pedidos dos clientes. É ideal para organizações que utilizam matérias-primas dispendiosas e para as que produzem oriundas de projetos, como reatores nucleares.

Já postponement downstream (jusante) é o adiamento que integra valor próximo da demanda e é colocada em prática pela empresa próxima do cliente. Este tipo de postponement pode ser definido como o retardo no tipo de mudança física no produto, após a primeira fase de fabricação, assim como, inclusão de características, ou adição de alguma função que incorpora valor para uma supply chain em específico, depois que o produto já estiver pronto para ser consumido.

3. METODOLOGIA



A classificação do artigo quanto à sua natureza é pura, pois o seu enfoque é voltado para fundamentação teórica e análise de dados, com o intuito de expandir os conhecimentos sobre o tema em questão. A abordagem utilizada é qualitativa que segundo o conceito de Minayo (2001, p. 14), trabalha com o universo de conceitos, aspirações, motivos, valores e atitudes, correspondente a um profundo espaço nas relações dos processos e fenômenos que não podem ser operacionalizados em variáveis.

Por isso, o presente artigo não faz uso de representatividade numérica ou recursos estatísticos, pois sua natureza é subjetiva, buscando produzir conhecimento aprofundado sobre o conceito de postponement. A pesquisa é de fim explicativo, pois se preocupa em identificar os tipos de postponement, os avanços da literatura e as oportunidades de pesquisa relacionada à estratégia com base nos diferentes estudos encontrados sobre o tema. O meio utilizado foi o bibliográfico, reunindo o máximo de informações sobre o tema no âmbito nacional e internacional para ser capaz de fornecer conceitos objetivos e atuais, facilitando a compreensão e aplicação deles. A pesquisa bibliográfica nada mais é do que uma investigação científica por meio da leitura de livros, artigos e entre outros materiais com o intuito de realizar uma discussão sobre um determinado tema (Santos; Candeloro, 2006). O instrumento de coleta de pesquisa implementado foi a análise documental disponível em livros e artigos relacionados ao tema.

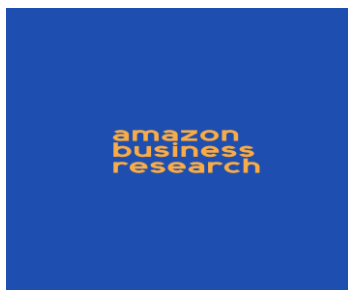
4. RESULTADOS

Destarte, pode-se concluir que o postponement se enquadra como uma das estratégias logísticas mais inovadoras no que tange a otimização de recursos e redução de estoques, visto que proporciona maior agilidade e qualidade ao consumidor final ao diferenciar um produto já nos seus estágios finais de fabricação. No decorrer das décadas, observou-se a contribuição de diversos autores que discorreram acerca do tema, ampliando suas tipologias e criando definições atualizadas e cada vez mais contemporâneas.

Logo, a tabela abaixo explana acerca dos principais autores, tipos de postponement e suas contribuições para a evolução dessa tão importante estratégia logística que vem revolucionando a cadeia de suprimentos desde o século passado.

Tabela 1 – Tipologia dos Autores

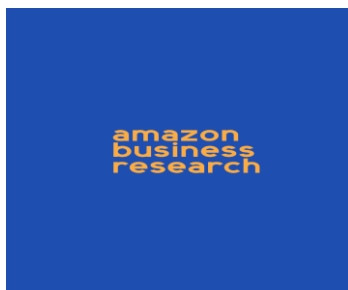
AUTOR	TIPOLOGIA	CONTRIBUIÇÕES
Alderson	Postponement: • De forma; • De tempo.	Sendo um dos precursores do conceito, Alderson, desde a década de 1950, defendia que o mundo estava mudando rapidamente e a demanda, antes estável, se tornou volátil e ligeira. Preocupado com os custos logísticos e o tempo de entrega dos produtos, Alderson propôs a classificação ao lado com o objetivo de otimizar recursos e evitar gastos desnecessários.
Bucklin	Princípio da Especulação	Bucklin (1965) por sua vez, defendia o que denominou de Princípio da Especulação, que consiste em antecipar o máximo possível a finalização dos produtos, uma vez que, segundo o autor, a empresa manufatureira, ao produzir,



		armazena em estoque até o recebimento do pedido do cliente. Para ele, uma unidade da cadeia de suprimentos deveria suportar os riscos advindos do postponement.
Zinn e Bowersox	<i>Postponement:</i> • Quanto a alteração: Etiquetagem; Montagem; Embalagem; Manufatura; • Quanto à forma: Centralização dos estoques.	Em 1988, Zinn e Bowersox aprimoraram o conceito proposto por Alderson ao classificar o postponement quanto a alteração e quanto à forma. Essas classificações permitiram um maior entendimento acerca da importância e aplicabilidade desta estratégia logística vital em um mundo de demandas incertas. Ao detalhar e expor as nuances do emprego dessa estratégia na cadeia de suprimentos, foi possível utilizá-la de forma diferente e em empresas distintas.
Bowersox e Closs	<i>Postponement:</i> • De forma; • Logístico.	No decorrer dos anos, as classificações relativas ao postponement evoluíram, adaptando a nomenclatura, mas sem mudar suas características. Bowersox e Closs, em 1996, propuseram duas classificações que, para os autores, são críticas.
Pagh e Cooper	• Estratégia especulação plena; • Estratégia de <i>postponement</i> logística; • Estratégia de <i>postponement</i> pleno; • Estratégia <i>postponement</i> de manufatura.	Em 1998, Pagh e Cooper inovam ao associar o conceito de postponement ao conceito da especulação proposta por Bucklin. Juntos, eles não só aprimoram definições já conhecidas, como o postponement de manufatura e o de logística, mas trazem um cenário denominado de postponement pleno, que consiste na fabricação de um produto somente depois que se recebe o pedido do cliente.
Waller, Dabholkar e Gentry	• <i>Postponement upstream;</i> • <i>Postponement downstream;</i> • <i>Postponement</i> de distribuição.	Walker, Dabholkar e Gentry somam as contribuições do postponement ao agregar outras variáveis, como o custo da matéria prima e a utilização de uma empresa mais próxima do consumidor final para a realização da diferenciação do produto.

Fonte: Os autores, 2024.

No Brasil, conforme citado anteriormente, a estratégia do postponement ainda não é amplamente utilizada, no entanto, algumas empresas vêm utilizando-a como forma de otimizar a produção, evitar gastos desnecessários e barateando os custos logísticos da operação.



Segundo a tese de Ferreira (2010), a indústria de tintas de decoração utiliza largamente o postponement para melhor gerenciar sua cadeia de suprimentos e estoques, uma vez que, ao produzir tintas genéricas e distribuí-las aos centros consumidores, a organização fica a espera da ordem do cliente para somente então customizar o galão de tinta na cor especificada pelo comprador, evitando a formação de estoques de uma cor específica e garantindo uma entrega de qualidade.

No caso apresentado acima, tem-se um postponement de produção, uma vez que a empresa delega ao consumidor mais próximo a customização final com base no pedido do cliente.

De acordo com Ferreira (2011), que investigou a utilização do postponement em indústrias do ramo alimentício, observou-se que, nas fabricantes de suco, há a predominância tanto do postponement de forma, customização do produto final depende do pedido cliente - uma vez que pode ser solicitado suco em polpa, suco e garrafa, mistura de sucos, etc - quanto do postponement de tempo, tendo em vista o retardo na movimentação do produto.

5. CONCLUSÃO

Este artigo alcançou seu objetivo ao apresentar o conceito de postponement, suas tipologias perante a concepção de diversos autores ao longo do tempo e suas consequências quando empregado corretamente dentro de uma organização com uma grande variedade de produtos. O cenário empresarial e comercial de hoje é volátil e está em constante mudança, desta forma, cabe às empresas adotarem ações cada vez mais estratégicas a fim de permanecerem na corrida mercadológica. É válido ratificar a atenção que as organizações devem possuir ao cogitarem aplicar a estratégia do postponement em seu fluxo processual, isto porque uma análise dos riscos e consequências se faz necessária de modo a evitar gargalos e potenciais problemas em sua cadeia produtiva. Por fim, vale ressaltar a importância da realização de mais estudos para averiguar a aplicabilidade do postponement e trazê-la ainda mais para a realidade brasileira, verificando sua possível implantação em outros ramos da indústria.

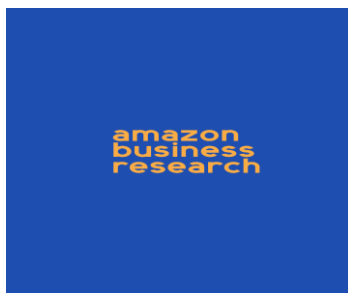
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERSON, W. Marketing and Management. **Cost and Profit Outlook**, v. vl, n. 12, dez 1950.

BOONE, C. A.; CRAIGHEAD, C. W.; HANNA, J. B. Postponement: an evolving supply chain concept. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 37, n. 8, p. 594–611, 11 set. 2007.

BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J., & STANK, T.P. 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality. Lombard, IL: **Council of Supply Chain Management Professionals**, 1999.

BUCKLIN, L. P. Postponement, speculation and the structure of distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 2, n. 1, p. 26-31, fev 1965.



CHAUDHRY, H. & HODGE, G. Postponement and supply chain structure: cases from the textile and apparel industry, **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 16, n. 1, p. 64-80, 2012.

FERREIRA, K. A. **Uma estrutura conceitual para a aplicação do postponement : estudo multicaso em empresas da indústria de alimentos**. Ufscar.br, 2009.

FERREIRA, K. A.; ALCÂNTARA, R. L. C. Abordagens para aplicação da estratégia de postponement: estudo multicaso em empresas da indústria de alimentos. **Gestão & produção**, v. 20, n. 2, p. 357–372, 2013.

FERREIRA, K. A.; ALCÂNTARA, R. L. C. Postponement : uma análise baseada na perspectiva histórica da literatura. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, p. 165/2-178, 2012. Disponível em:

<<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/rebrae?dd99=issue&dd0=413>>. Acesso em: 06 nov 2024.

FERREIRA, K.A; ALCÂNTARA, R. L. C. & L, D. C. (2011). Uma caracterização de medidas de desempenho para avaliar o postponement: Estudos de caso em empresas da indústria de alimentos. [A characterization of performance measures for measuring postponement strategies: case studies in food companies.] **Revista Produção Online**, 11(2), 418-446. doi:<https://doi.org/10.14488/1676-1901.v11i2.655>.

HÜBNER, A.; KUHN, H. Postponement in distribution: A comprehensive framework for classifications and strategies. **European Journal of Operational Research**, v. 275, n. 3, p. 829-840, 2019.

MINAYO, M.C.S. Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. **Petrópolis: Vozes**, 2001.

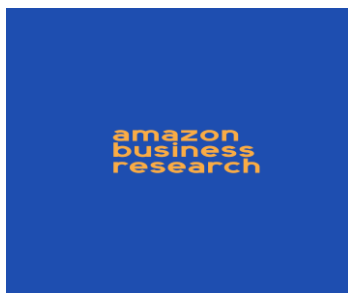
OLHAGER, J. Strategic Positioning of the Order Penetration Point. **International Journal of Production Economics**, vol.85, pág. 319-329, 2003.

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, 1998.

SAMPAIO, M. Pointers in the spread of Postponement strategy: cases of Brazilian companies. **RAC - Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)**, v. 14, n. 1, p. 20–39, 2 fev. 2010.

SANTOS, V., & CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre/RS: AGE Ltda, 2006.

VAN HOEK, R.I. The Rediscovery of Postponement: A Literature Review and Directions for Research. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 161-184, 15 jan. 2001.



Amazon Business Research (ABR)

ISSN 2595-8909

n. 03, p. 20-27, ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i3.4030>

WALLER, M. A.; P.A. DABHOLKAR; GENTRY, J. J. Postponement, product customization, and market-oriented supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 2, p. 133–159, 1 jan. 2000.

YANG, B., BURNS, N., & BACKHOUSE, C.J. The role of postponed manufacturing in mass customization, **International Journal of Production Economics**, v.43, n.5, p.991-1005, 2005.

ZINN, W.; BOWERSOX, D.J. Planning physical distribution with the principle of postponement **Journal of Business Logistics**, v. 9, n. 2, p. 117-136, 1988.