

Estratégias de competitividade com ênfase em *fast fashion* para pequenas empresas de confecção e de varejo do polo de moda de Belo Horizonte

Luciana dos Santos Duarte, santosduarte.luciana@gmail.com, Faculdades Kennedy

João Flávio Freitas Almeida, joaoflavio.ufmg@gmail.com, Instituto Federal de Minas Gerais

Resumo

Abordamos as formas com que pequenas empresas de confecção e varejo lidam com a logística, a produção e o design em seus negócios. Analisamos as estratégias de competitividade adotadas e propomos o uso de ferramentas simples, como o 5S, que contribuem para o planejamento logístico e controle da qualidade. Um estudo de caso foi realizado com pequenas empresas de confecção e de varejo do polo de moda de Belo Horizonte. A análise demonstra que o setor possui deficiências estruturais que podem ser reduzidas por uma estrutura de cooperação e coordenação seguindo o modelo *fast fashion*.

Palavras-chave: Moda rápida, design estratégico, gestão de processo, shopping de atacado de moda, pequenas empresas de moda.

1. Introdução

A indústria da moda constitui uma das maiores do mundo, cuja movimentação financeira representa mais de um trilhão de dólares, e emprega aproximadamente um bilhão de pessoas (PETRECA *et al*, 2008; ABRAVEST, 2012). São cerca de 30 mil indústrias e 1,6 milhão de empregos diretos (DA COSTA e DA ROCHA, 2012). O ambiente de competitividade no setor de moda demanda muito dinamismo resultando em mudanças significativas nas cadeias de suprimentos em função do: curto ciclo de vida dos produtos¹, alto nível de compras por impulso e a alta volatilidade somada à imprevisibilidade da demanda. Neste ambiente, onde o tempo é uma dimensão chave, a proximidade de fornecedores ao negócio torna-se um dos fatores mais importantes em mercados internacionais (DOYLE e MOORE, 2006). Todavia, no mercado nacional e regional é diferente, pois são guiados por necessidades voláteis de curtíssimo prazo, portanto, são essas as necessidades que o mercado de varejo local deve buscar maximizar. Neste contexto, a agilidade associada a conceitos de manufatura enxuta ganham importância quando consideramos a gestão da cadeia de suprimentos.

O estado de Minas Gerais é formado por conglomerados isolados de moda, onde

¹ Segundo NAVEIRO (2008), denomina-se “ciclo de vida” de um produto ao histórico do produto desde sua criação até a sua retirada do mercado. Para BAXTER (2000), os produtos têm um desempenho no mercado semelhante ao ciclo de vida dos seres vivos – nascem, crescem, atingem a maturidade e entram em declínio. A análise da curva de vida dos produtos tem o objetivo de diagnosticar a linha de produtos da empresa, determinando a fase de vida de cada um deles, bem como determinar a velocidade de obsolescência do produto. JONES (2005) propõe ciclos de vida para dois tipos de produtos de moda: os produtos “clássicos”, que duram mais tempo e que, portanto, se relacionam a um modelo de *slow fashion*, e os produtos “novidades”, correspondentes ao modelo *fast fashion*.

cada parte se especializa em uma competência e a diversidade é obtida através da compra e venda de produtos e/ou matérias-primas de uma região especialista para outra. O mercado é caracterizado por cadeias de suprimento desconexas e pelo baixo nível de inovação em *design* de moda e consequente lentidão no processo de desenvolvimento de novos produtos. Tais características motivam o intercâmbio de varejistas para diversas regiões do país em busca de novidade e produtos com bom nível de inovação em *design* de moda. Enquanto isso, a indústria local perde competitividade para cadeias globais de suprimento que trabalham no esquema *fast fashion*.

Percebemos que pequenas empresas de confecção e varejo de moda podem se beneficiar pela estratégia de criação de estruturas de cadeia de suprimentos *fast fashion* onde a especialização em *design de moda* por parte de algumas empresas e em *produção enxuta* por parte das confecções é viabilizada por um esquema de coordenação e cooperação. Nossa percepção é justificada pelo contexto das propostas de negócio de moda para o estado de Minas Gerais, a exemplo de um shopping de atacado, reunindo as pequenas empresas em um *cluster*².

A abordagem de estratégias de produção e design de moda é comumente explorada em empresas de grande porte e/ou *benchmark* (GHEMAWAT *et al*, 2003; DOYLE *et al*, 2006; CACHON e SWINNEY, 2011). Não encontramos na literatura uma análise que aborde de forma simultânea e integrada a produção, o design, a sustentabilidade e o empreendedorismo em pequenas empresas de confecção e varejo. Dessa forma, analisamos as estratégias de competitividade adotadas pelas pequenas empresas de confecção e varejo e propomos o uso de ferramentas simples que contribuem para fortalecer a agilidade e qualidade através do planejamento logístico e do controle da qualidade.

2. Materiais e método

O método para o desenvolvimento do trabalho foi sistematizado em quatro etapas. Na primeira etapa, de base teórica, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. Os dados foram obtidos consultando a literatura disponível em publicações impressas e virtuais. Em seguida, a etapa exploratória consistiu na pesquisa de campo, levantando dados no mesmo local onde os fenômenos ocorrem (LAKATOS e MARCONI, 2008). Elaboramos uma pesquisa exploratória dos métodos de *benchmarking* de produção e *design* de moda pelo fenômeno *fast fashion* e estudo de caso com pequenas empresas de confecção e de varejo do polo de moda de Belo Horizonte para analisar os esquemas de produção, logística e *design*. Foram realizadas entrevistas através de um questionário estruturado com profissionais de pequenas confecções e varejos de moda (empresários e lojistas). Na terceira etapa, experimental, os dados coletados foram analisados e discutidos, correlacionando-os com os assuntos levantados. A etapa conclusiva, por sua vez, relacionou os procedimentos realizados com a questão da estratégia de competitividade do modelo *fast fashion*.

3. Desenvolvimento

² São empresas de perfil industrial semelhante, que coabitam no mesmo local e colaboram umas com as outras, tornando-se mais eficientes.

De acordo com KAEBERNICK *et al* (2003), as práticas correntes do desenvolvimento de produtos visam atingir alta qualidade de um produto, a um custo baixo e lucro alto. No modelo *fast fashion*, os grandes varejistas criaram uma dinâmica que prioriza o preço baixo, a disponibilidade maciça e a compra em quantidade econômica (FLETCHER e GROSE, 2011), sendo inevitável a utilização de tecidos baratos e de consequente qualidade reduzida. As cadeias de lojas trabalham com uma renovação de estoque mais intensa, trazendo novas peças de suas fábricas ou de etiquetas próprias a cada seis a oito semanas (JONES, 2005). Segundo FLETCHER e GROSE (2011), o desenho assistido por computador (CAD), associado a métodos de fabricação *just-in-time*, permite que uma criação se transforme em produto em apenas três semanas. Assim, compreende-se o período de projeto, produção e distribuição da moda rápida como de três a oito semanas.

A natureza dinâmica do mercado requer alto nível de flexibilidade, responsividade e *design avançado*³. A capacidade de *design avançado* resulta em produtos que podem oferecer mais valor aos clientes, portanto, favorece o “desejo de pagar mais”. Consequentemente, empresas devem explorar esse “desejo de pagar mais” cobrando preços mais altos em produtos de tendência, em comparação com produtos mais conservadores. A capacidade de *design avançado* é custosa, representado por custos fixos (grande equipe de *design*, analistas de tendência e capacidade de produção de peças pilotos de forma rápida) e variáveis (processo produtivo intensivo com operadores mais qualificados e em maior número). Assim, um *design* estratégico deve considerar o balanceamento entre os custos de desenvolvimento descritos com os benefícios do “desejo de pagar mais” dos clientes (CACHON e SWINNWEY, 2011).

Além disso, há a necessidade de se estabelecer um relacionamento entre fornecedores e compradores de forma coordenada e colaborativa favorecendo a redução contínua de estoques e o aumento de flexibilidade na cadeia. CACHON e SWINNWEY (2011) desenvolvem um modelo que compara o desempenho de três alternativas de sistema: (i) sistemas de resposta rápida; (ii) sistemas de *design avançado* e (iii) sistemas tradicionais, analisando o comportamento estratégico do consumidor, que toma a melhor decisão de sempre maximizar sua utilidade: (i) minimizando o custo de compra ao postergar a compra para o final da estação ou (ii) comprando o produto de melhor *design* quando este está pouco disponível nas lojas.

A combinação de rapidez do sistema produtivo e logístico com a incorporação de *design avançado* no início do processo resulta no sistema *fast fashion*. Um sistema *fast fashion* combina dois componentes: (i) *lead times*⁴ reduzidos de produção e distribuição viabilizando a aproximação do suprimento à demanda incerta e (ii) *design* de produtos da “tendência” da moda. *Lead times* reduzidos são viabilizados pela combinação de produção local, sistemas de informação sofisticados que monitoram o estoque, sua reposição e métodos de sistemas de distribuição. O segundo componente de *design* de produtos de

³ Termo usado por CACHON e SWINNWEY (2011) para descrever a capacidade de sistemas produtivos de manufaturar produtos com *designs* diferenciados desde o início do processo produtivo.

⁴ É o tempo de atravessamento desde a chegada de matéria-prima até a saída do produto. Em produção, *lead time* corresponde ao período do início ao término da atividade. Em logística, consiste na movimentação desde a entrada até o despacho do material.

tendência é viabilizado pelo monitoramento cuidadoso do consumidor e dos eventos industriais, reduzindo *lead times*.

Se por um lado a estratégia de sistema produtivo e logístico de *resposta rápida* reduz a chance de o estoque sobrar ao final da estação e ser vendido a preço baixo (porque aproxima o suprimento à demanda), por outro lado o sistema de *design avançado* disponibiliza ao cliente um produto de tendência e instiga o seu “desejo de pagar mais” incorrendo o risco e gerar ruptura de estoque. Assim, enquanto que a estratégia de *sistema de resposta rápida* reduz a utilidade *futura* esperada ao motivar o cliente a esperar o preço do produto reduzir até o final da estação, a estratégia de *design avançado de produtos* aumenta a função de utilidade *imediate* dos clientes, motivando-o a comprar o produto no preço cheio⁵. De acordo com CACHON e SWINNWEY (2011) a combinação das duas estratégias de forma complementar é obtida em sistemas de *fast fashion* e viabiliza um incremento maior nos lucros se comparado com a adoção isolada de uma estratégia ou outra.

3.1. Estratégias de mercado, produção e logística para *fast fashion*

Uma estratégia apontada por DOYLE e MOORE (2006) que tem se tornado tendência no mundo da moda para lidar com a complexidade imposta à cadeia de suprimentos é a de externalização de custos, terceirizando atividades às empresas de *expertise* específica. O motivo é a compressão do tempo de planejamento e aumento de flexibilidade imposta pelas necessidades do usuário final. Como consequência, a gestão da cadeia de suprimentos se torna mais difícil demandando a produção mais tardia e em volumes menores. O foco, portanto, deve ser na gestão de custos e no alinhamento das entregas ao usuário final.

Com a terceirização e/ou externalização de atividades, o processo de compra no mercado *fast fashion* passa a apresentar natureza complexa. BRUCE e DALY (2006), por meio de estudos de caso, destacam que as estratégias adotadas por supermercados, lojas de departamento e *boutiques* com marca própria é de combinar, em diferentes proporções, o suprimento global com o suprimento local em função dos quesitos: confiança, entrega rápida, qualidade combinada e integração de atividades internas. Em uma pesquisa qualitativa com empresas de varejo de moda *fast fashion* do Reino Unido, DOYLE e MOORE (2006) ponderam quanto à atenção excessiva aos quesitos de atendimento “a qualquer custo” ao cliente e sugerem que o dinamismo e responsividade exigidos no setor devem ser obtidos através de cadeias de suprimento *parcialmente* ágeis, pois estes devem balancear a necessidade “urgente” dos clientes com a viabilidade operacional e financeira da cadeia. Uma análise semelhante é apresentada em uma pesquisa com 275 pequenas empresas especialistas no varejo feminino situadas em uma área confinada de Bangkok (Tailândia), onde CHOTEKORAKUL e NELSON (2013) examinam os dois fatores: (i) competências de mercado de moda e (ii) orientação ao cliente, e concluem que o melhor desempenho no primeiro fator possui maior impacto no desempenho financeiro das empresas. Independentemente da estratégia adotada, o relacionamento próximo de comunicação e cooperação com o fornecedor é uma estratégia vencedora, pois contribui de

⁵ Produto vendido ao preço normal, não em um preço reduzido, com descontos.

forma mútua em aspectos de *design*, qualidade, entrega, velocidade, flexibilidade e giro de estoques. Para o fornecedor, como a estratégia de produzir lotes maiores é mais econômica, a solução no mercado *fast fashion* é procurar novos clientes para viabilizar a produção. Para o comprador, mesclar o suprimento de altos volumes e consumo constante (frete barato) com baixos volumes e consumo sazonal (com frete caro) garante a flexibilidade demanda ao custo competitivo. Esse relacionamento de fornecedor deve se propagar por toda cadeia favorecendo o benefício mútuo entre os elos.

3.2. Ferramentas de apoio à decisão

Em confecções de pequeno porte, a gestão da informação para tomada de decisão é muito limitada ou nula. Portanto, este estudo apresenta algumas ferramentas de qualidade e planejamento, de fácil implementação, que podem ser usadas pelas empresas de confecção e varejo para aumentar a velocidade e qualidade das operações visando redução de custo da cadeia de suprimento onde estão inseridas e viabilizando a rápida incorporação das preferências dos consumidores no processo de *design*.

Por meio de pesquisas e entrevistas, percebemos que não há a necessidade de grandes investimentos para a criação de pequenas empresas de confecção e varejo. Por conseguinte, é notável a informalidade da maneira como as operações são geridas. Assim, apresentamos: (i) um questionário automático de 5S (Sentos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina) na FIG. 01 para aumento da qualidade; (ii) um questionário automático de 7 tipos de desperdício (que gerou um gráfico radar semelhante aos moldes do ilustrado na FIG. 01) para redução de custo no processo de produção e venda.

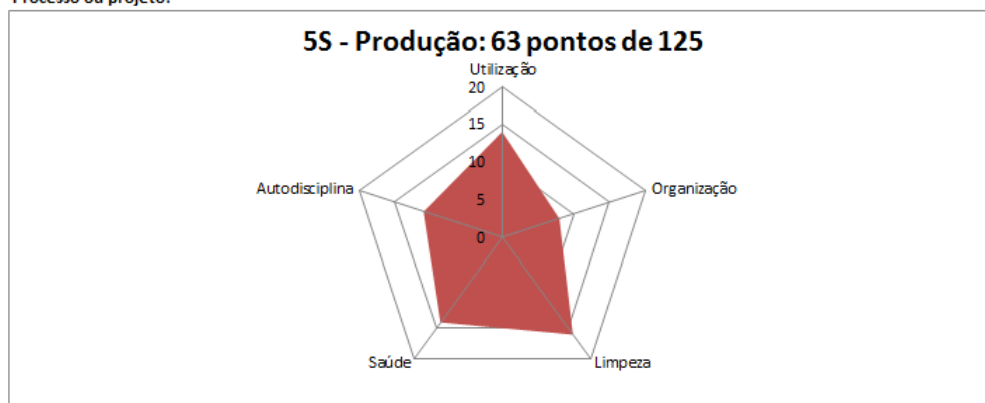
5S - Produção: 63 pontos de 125

[< Voltar](#)

5 - Melhor prática, 4 - Melhor da empresa, 3 - Nível mínimo aceitável, 2 - Muitas oportunidades de melhoria, 1 - Nenhum esforço feito.

(Quanto maior melhor)

Processo ou projeto:



Utilização: Em dúvida, jogue fora, delete ou archive.	Pontuação
Os níveis de estoque atuais são suficientes para o trabalho	3
Somente os itens necessários para fazer o trabalho estão disponíveis	1
Todas as ferramentas para manutenção ou concerto são usadas	4
Todos os compromissos e atividades estão organizados de maneira direta e de fácil acesso	2
De acordo com sua impressão geral, este é o melhor para o ambiente de manufatura	4
Total	14

Figura 01 – Questionário de 5S (utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina). Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

As ferramentas desenvolvidas foram aplicadas em pequenas empresas de confecção

e varejo de uma grande rede de *fast fashion* localizada na região da Savassi, em Belo Horizonte. Apresentamos uma visão comparativa das análises realizadas com duas entrevistadas de pequenas confecções e lojas de varejo populares, compreendidas como de *fast fashion* (QUADRO 01).

Ferramenta	Entrevistado 01	Entrevistado 02
5S		
Utilização do estoque	Utiliza apenas o número de peças suficiente para o trabalho diário.	Compra um número de peças abaixo da demanda de compra pelos clientes.
Organização	Não há balcões; as araras são organizadas de forma a permitir o melhor fluxo e visualização das peças. Não há faixas demarcando o local de trabalho.	Idem E1. Não há faixas no chão delimitando espaço, mas admite-se que os manequins ficam de fora da loja, contrariando o contrato. Os produtos, todos, têm etiqueta de preços.
Limpeza	A limpeza do local é feita de forma rotineira. A manutenção geral do local é efetuada uma vez/mês.	
Saúde	Uso de equipamentos de proteção não se aplica ao local de trabalho e tipo de empresa analisada.	
Auto disciplina	Sempre atenta a todos os aspectos da boa administração do negócio, tais como: compras, vendas e gerenciamento.	Há uma miniplanilha (ficha de controle) para controle de vendas, criada pela empresária e que já foi copiada por outros empresários do setor.
7 Desperdícios		
Transporte	As peças de vestuário são movimentadas várias vezes durante o processo de venda. Este movimento é considerado essencial ao processo. O layout da área foi projetado para torna-lo o mais funcional possível, devido à pequena área disponível.	
Estoque	É reposito diariamente, assim que o estoque disponível é vendido.	
Movimentação	Por falta de espaço, aluga um local para armazenar o estoque.	Mantém o estoque em sua casa.
Espera	Não há espera de resposta do vendedor, por parte do cliente.	Considera que uma compra de 40 min. é demorada. O atendimento é rápido. O dimensionamento dos lotes é feito pela intuição.
Superprodução	As peças de vestuário não são adquiridas em lotes muito grandes. Privilegia-se a variedade e não a quantidade.	
Defeitos	Defeitos em peças são verificados durante a compra.	Inexistem padrões para que o cliente veja um produto como inaceitável.

QUADRO 01 – Verbalizações com empresárias do setor de confecção e varejo.

As verbalizações das empresárias foram decisivas para guiar a pontuação do questionário, sendo os valores atribuídos por elas (FIG. 01). Por meio das ferramentas desenvolvidas e aplicadas, incentivamos o aumento da qualidade no aspecto operacional e contribuimos com o aumento da competitividade no setor através da melhoria do planejamento e redução de custos.

4. Conclusão

Empresas *fast fashion* compram em frequência alta e em bases semanais. Além de serem responsivas ao mercado, reduzem o excesso de estoque e o risco associado a previsões erradas ou desatualizadas. Nesse mercado, o tempo e o custo são parâmetros que dominam a seleção de fornecedores, em detrimento da qualidade da matéria-prima e de valores de sustentabilidade. O mercado *fast fashion* é dominado por aqueles que

balanceiam a gestão da cadeia de suprimento ágil e enxuta, integram efetivamente as funções internas e combinam relações duradouras e relacionamentos de curto prazo com os fornecedores. Organizar-se em um cluster, a exemplo de um shopping de atacado, torna-se uma oportunidade estratégica para as pequenas empresas de moda, através de um esquema de coordenação e cooperação.

Referências

- ABRAVEST. **Dados do mercado interno.** Disponível em: <<http://www.abraves.org.br/?p=show&cat>> Acesso: em 26 mai. 2012.
- BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos.** São Paulo: Blucher, 2000, 260 p.
- BRUCE, Margaret; DALY, Lucy. **Buyer behaviour for fast fashion.** Journal of Fashion Marketing and Management, v. 10, n. 3, 2006, p. 329-344,
- CACHON, Gérard P.; SWINNEY, Robert. **The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior.** Management Science, v. 57, n. 4, p. 778-795, 2011.
- CHOTEKORAKUL, Warin; NELSON, James. **Customer orientation, merchandising competencies, and financial performance of small fashion retailers in Bangkok.** Journal of Fashion Marketing and Management, v. 17, n. 2, p. 225-242, 2013.
- DOYLE, Stephen A.; MOORE, Christopher M.; MORGAN, Louise. **Supplier management in fast moving fashion retailing.** Journal of Fashion Marketing and Management, v. 10, n. 3, p. 272-281, 2006.
- FLETCHER, K., GROSE, L. **Moda & sustentabilidade: design para mudança.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011, 192 p.
- GHEMAWAT, Pankaj; NUENO, Jose Luis; DAILEY, Melissa. **Zara: fast fashion.** Harvard Business School, 2003.
- JONES, S. J. **Fashion design – manual do estilista.** São Paulo: Cosac Naify, 2005, 240 p.
- KAEBERNICK, H., KARA, S., SUN, M. **Sustainable product development and manufacturing by considering environmental requirements.** Robotics and Computer Integrated Manufacturing Journal, v. 19, 2003, p. 461-468.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e projetos científicos.** São Paulo: Atlas, 2008, 225 p.
- NAVEIRO, R. M. **Engenharia do produto.** In: BATALHA, M. O. (org). Introdução à engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 312 p.
- PETRECA, B. B.; LUIZ, D. M.; ARDUIN, R. H. **O refugio da moda: um ensaio sobre a saturação do consumo na capital paulista.** Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008, 101 p.