

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NA INDÚSTRIA DA MODA: UM ESTUDO SOBRE O *POSTPONEMENT*

Differentiation strategies in the fashion industry: a study on the *postponement*

RITA DE CÁSSIA LOPES MORO
FRANCISCA DANTAS MENDES
STEPHAN MAUS

Resumo

A indústria da moda tem frequentemente buscado inovação e diferenciação para sua manutenção no mercado frente às grandes concorrências. Um dos principais desafios desse setor é a obsolescência rápida do ciclo de vida do produto, necessitando para tanto, adoção de ferramentas que lhe proporcione vantagens competitivas frente a esse dilema. Diversas estratégias estão sendo adotadas pelas indústrias desse setor, que vão desde o processo produtivo, como aumento da tecnologia e gerenciamento da cadeia, até os processos logísticos, onde estão sendo implementadas várias ferramentas, a fim de melhorar a eficiência da entrega por meio do controle de estoques, buscando assim, a redução dos riscos envolvidos. Diante desse cenário, esta pesquisa está centrada nas estratégias de diferenciação e com foco no produto de moda, com a utilização das estratégias do *postponement*. Este processo de retardo do processo produtivo está em ascensão no setor do vestuário, porém mesmo com grandes vantagens, ainda há barreiras envolvendo essa estratégia. Portanto, neste artigo, por meio de uma pesquisa bibliográfica, buscar-se-á a identificação dos setores da indústria da moda que mais utilizam essa estratégia, localizando também as possíveis barreiras para a sua implementação.

Palavras-chave

Moda. Produto. Processos. *Postponement*. Diferenciação.

Abstract

The fashion industry has often pursued innovation and differentiation for their maintenance in the market ahead of the big competitions. A major challenge in this sector is the rapid obsolescence of the product life cycle, needing to do so, the adoption of tools that provide competitive advantages in this dilemma. Several strategies are being adopted by industries in this sector, ranging from the production process, such as increased technology and supply chain management, to the logistics processes, where multiple tools are being implemented in order to improve the efficiency of delivery by controlling inventories, seeking thereby the reduction of the risks involved. Against this backdrop, this research is focused on the differentiation strategies and focused on fashion product, using the tools of postponement. This delay process of the production process is increasing in the clothing sector, but even with advantages, there are still barriers involving this strategy. Therefore, this article, through a literature review, aims to identify the sectors of the fashion industry that most use this strategy, also finding possible barriers to its implementation.

Key words

Fashion. Product. Processes. Postponement. Differentiation.

INTRODUÇÃO

Com a globalização e os avanços tecnológicos, principalmente em sistemas de informações como a internet, o compartilhamento de dados se dá em modo exponencial e de forma rápida, contribuindo para grandes inovações (AMATO NETO, 2005; AVELAR, 2011). No setor têxtil isso não é diferente, grandes transformações ocorrem com o acesso mais rápido da moda, propiciando grandes diferenciações de produtos, processos, tecnologias e serviços (AVELAR, 2011).

A diferenciação na indústria da moda está diretamente ligada ao seu modo de sobrevivência. Este setor é marcado por grandes transformações e forte concorrência, tanto do mercado interno quanto externo, e um dos fatores determinantes para esse cenário se dá em função do ciclo de vida de cada produto de moda, que está cada vez mais sendo reduzido, o que gera a necessidade de constante diferenciação e inovação.

O produto de moda pode ser diferenciado desde seu modo de concepção até seu uso final. Tem-se no design colaborativo, conforme descrito por Fletcher; Grose (2011), como sendo a prática de desenhar com os outros, agregando valor à peça. Já nas matérias-primas como as fibras, tem-se grande variedade, desde fibras naturais, artificiais e sintéticas virgens e até as fibras recicladas. Passando pelo processo de produção dos tecidos, estes podem oferecer diferenciação pelo modo de entrelaçamento e ligações. Os processos de beneficiamento, tinturaria, confecção e acabamentos finais, juntos, criam peças com um grande número de informações e agregam valor ao produto, resultando em lucratividade e competitividade.

Há também a diferenciação do modo de produção, que nos últimos anos devido ao acirramento e à competição entre as empresas de manufatura do vestuário de moda, fez com que grandes mudanças ocorressem no processo produtivo, como a desverticalização da cadeia produtiva, horizontalização, a formação de redes de empresas, formação de *clusters*, arranjos produtivos locais, e até mesmo o *globalsourcing* (GEREFFI, 2001; FLEURY; FLEURY, 2005; AMATO NETO, 2009; MENDES et al., 2010; CIETTA, 2012).

O *postponement*, retardo de determinados processos da produção, se destaca dentro dessas mudanças. Segundo Csillag; Sampaio (2003), a abordagem dessa estratégia é multidisciplinar, uma vez que tem relação com os seguintes campos do conhecimento: *Supply Chain Management*, Logística, Operações e Marketing. Essa estratégia se baseia no retardo de movimento ou formulação final de produtos, até que ocorra a informação da demanda pela empresa. Por isso, adequa-se bem a mercados de alta volatilidade, de demandas incertas, projeções globais e produtos com ciclo de vida curto ou com pouca previsibilidade de vendas (CUNHA, 2002).

Este artigo abordará as principais estratégias de diferenciação dessa indústria que gira em função da moda, apresentando como foco principal o *postponement* como estratégia de diferenciação.

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, que consiste em uma fonte secundária de dados, abrangendo a bibliografia tornada pública, que deixa o pesquisador em contato com o que já foi estudado (Silva; Menezes, 2001; Lakatos; Marconi, 2003), buscou-se o aprimoramento do conhecimento em relação ao tema em questão. Para tanto, iniciou-se a pesquisa pela busca de temas relacionados ao problema, como: a conceitualização de estratégia, o entendimento sobre o conceito do *postponement* e o conhecimento do ciclo de vida dos produtos de moda. Por fim, o estudo dessas informações possibilitará a análise dos setores da indústria têxtil que utilizam essa estratégia de postergação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas as pesquisas bibliográficas realizadas para proporcionar maior proximidade e conhecimento em relação ao tema estudado. Para tanto iniciou-se a pesquisa pela busca de assuntos relacionados a: estratégias, *postponement* e a indústria da moda.

Estratégia Competitiva

Consiste na definição da missão da empresa e dos seus objetivos, tendo como foco a maneira que se pretende competir em seus mercados (MENDES et al., 2010). Pode-se destacar a relevância de determinados autores para os

quais, sob diferentes óticas, a adoção de distintos modelos tem sido de fundamental importância para o alcance do sucesso empresarial.

Parente; Barki (2014) afirmam que a estratégia busca criar uma posição exclusiva e valiosa, sendo um planejamento para ganhar vantagem competitiva por meio de uma determinada configuração, com o objetivo de conquistar a preferência do mercado-alvo, sendo importante a definição deste público para a elaboração de uma boa estratégia.

Porter (2004) estabelece três áreas de liderança que devem colaborar para a definição da estratégia competitiva: custo total, diferenciação e enfoque. Em qualquer das opções é necessário que haja uma posição bem definida para o sucesso do empreendimento. Ainda sob a ótica do autor, a liderança de custo total refere-se à capacidade da organização atingir o máximo de desempenho em relação aos seus concorrentes, persegue a redução de custos e despesas nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, e a política vigorosa nas forças de vendas e publicidade, com o objetivo de obter ganhos por meio da economia de escala. Este modelo é muito utilizado pelas indústrias de *fast fashion*, ou moda rápida, como exemplo as marcas Forever 21, Primark, Target (GROSE, 2013; PARENTE; BARKI, 2014). A liderança na diferenciação pressupõe a oferta de produtos ou serviços com determinadas características únicas no mercado. O diferencial pode estar situado na imagem da marca, no projeto, na tecnologia, em peculiaridades ou em serviços sob encomenda e na rede de fornecedores, como por exemplo, a Louis Vuitton (GROSE, 2013). A liderança de enfoque refere-se a um determinado grupo de consumidores, a um segmento da linha de produtos ou a um determinado mercado geográfico compreendendo as vantagens e desvantagens. Berlim (2012) cita como exemplo de enfoque a moda sustentável. A figura 1 apresenta as diferenças entre as três estratégias descritas.



Figura 01 – Três Estratégias Genéricas.
Fonte: Porter (2004, p. 41)

Para Slack et al. (2002), uma estratégia de negócios ou estratégia competitiva de uma organização consiste na definição de sua missão e objetivos individuais. A estratégia deve ser elaborada por cada área de negócios da empresa estabelecendo parâmetros de relacionamento com seus consumidores, mercados, concorrentes e a própria organização da qual faz parte.

Azzolini (2004) propõe uma abordagem teórica baseada nos paradigmas e suas implicações nos sistemas de administração da produção e técnicas auxiliares. Em seu estudo, o autor procurou apontar as relações de causa-efeito entre as mudanças que ocorrem nestes elementos. O objetivo foi compreender essas relações de causa-efeito, com o intuito de avaliar e planejar o desenvolvimento das habilidades necessárias para garantir o *feedback* esperado pelo mercado, de acordo com o cenário competitivo impelido pelo meio ambiente aos quais as empresas estão expostas (ver figura 2).

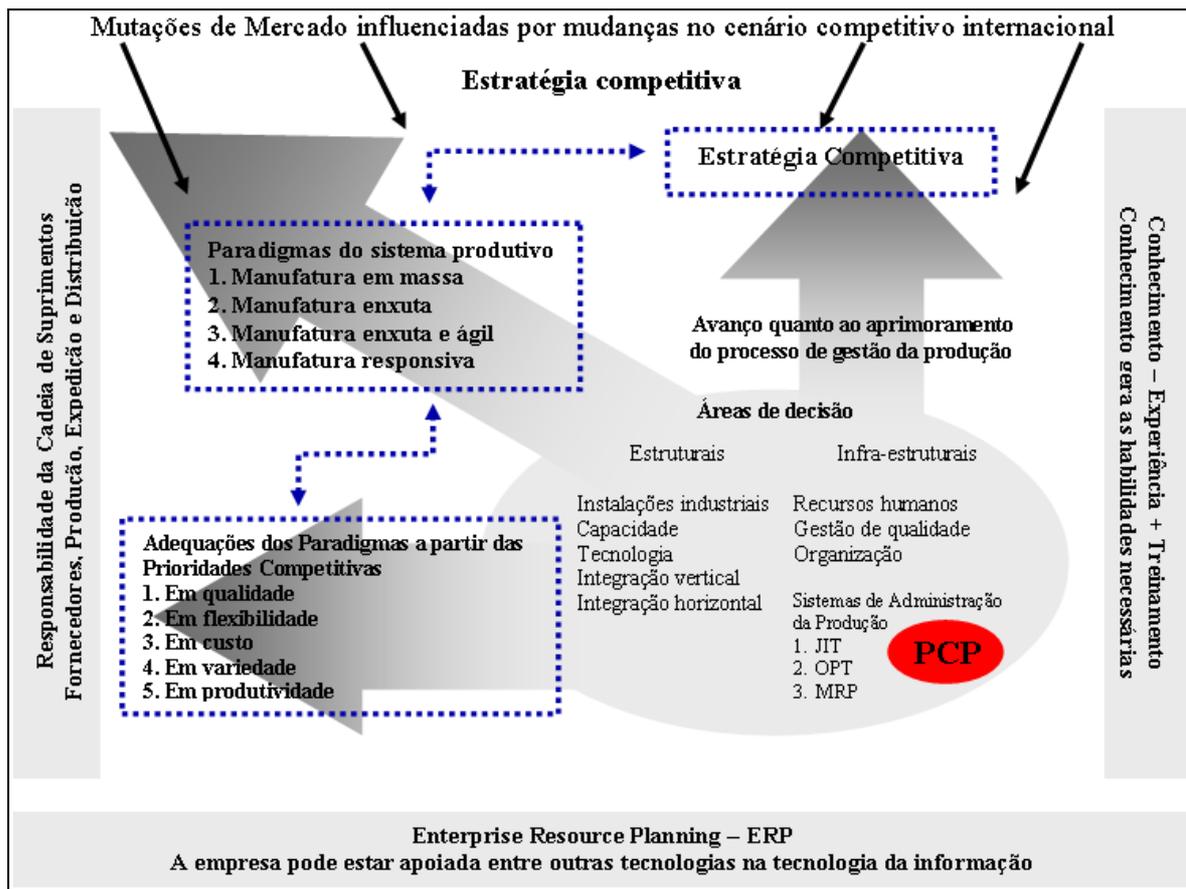


Figura 02 – Mutações de Mercado.

Fonte: Azzolini (2004)

Postponement: Estratégia de Diferenciação

A mudança de mercados locais para mercados globalizados, junto à evolução da tecnologia, possibilitou o acesso à informação diretamente da demanda, fazendo com que as empresas considerassem os benefícios que o *postponement* poderia proporcionar (JOHNSON; ANDERSON, 2000). Segundo Waller et al. (2000), quando uma empresa realiza o processo de manufatura até uma determinada etapa e envia o produto para estoque aguardando a demanda especificada pelo consumidor, para sua finalização, a empresa está postergando as últimas etapas do processo produtivo.

De acordo com Wroe; Alderson (1950 apud ZINN; CARDOSO, 2001) as mudanças na forma da identidade dos produtos deveriam ocorrer na última etapa possível, dentro dos processos de manufatura e de marketing. A modificação física nas etapas finais do processo de fabricação e/ou a forma final no momento da embalagem de um produto podem ser atrasados o possível até que a demanda ocorra, a fim de se reduzirem os riscos com

estoques de mercadorias. Este processo foi então denominado *postponement*, consistindo no retardo da produção, tanto em forma quanto em tempo, sucessivamente.

A diferenciação dos processos de *postponement*, é vista por Ferreira; Alcântara (2013) de dois modos: manufatura e logística. Os autores explicam que a diferença entre os dois processos está no modo de atraso. O *postponement* de manufatura, ou de forma, consiste em fabricar um produto base ou padrão, em quantidades suficientes para realizar economia de escala, sendo que as características de finalização são adiadas até que os pedidos dos consumidores sejam recebidos. Já o *postponemen* logístico, de tempo, consiste em manter toda a linha de produtos já acabados em estoque centralizado, customizando-o somente após o recebimento do pedido dos clientes. Neste modelo o transporte é realizado diretamente para o varejo ou consumidor.

A customização descrita acima é um processo de diferenciação dos produtos para atender a demanda através da alteração de atributos físicos ou não-físicos de seus produtos (Waller et al., 2000), e favorecer a valorização da individualidade do ser (MENDES et al., 2010).

Recentemente, alguns pesquisadores de logística iniciaram um estudo aprofundado sobre *postponement* como uma ferramenta de estratégia. Destacam-se nesses trabalhos os conceitos que possuem, de alguma forma, similaridades com o processo de *postponement* na indústria da moda.

Em geral, a estratégia de retardo adequa-se bem às características do ambiente turbulento promovido pelos mercados atuais, com demandas que exigem variedade de produtos e serviços personalizados, além de custos razoáveis. Assim, o *postponement* não somente reduz riscos de excesso ou falta de estoques, mas também atua como uma estratégia forte de personalização de produtos ou customização (CUNHA, 2002).

Van Hoek (1998) frisa que a estratégia de retardo deve ser aplicada não somente pela necessidade de flexibilidade produtiva da organização, mas também por necessidade de eficiência global aliada à capacidade de resposta. A eficiência global pode ser melhorada através da consolidação de atividades em grande escala à montante da cadeia. A capacidade de resposta a mercados locais pode ser incrementada através da descentralização de

atividades em operações de manufatura a jusante da cadeia de suprimentos. O autor ressalta os resultados do *postponement* para a customização, avaliando que o retardo das etapas finais do processo produtivo aumenta a flexibilidade de resposta às mudanças do mix de demanda de segmentos de mercados diferentes, além de elevar a capacidade de resposta e reduzir os investimentos em estoques (VAN HOEK, 2001).

Segundo Cunha (2002), a escolha da estratégia é baseada em três características do produto: marca, formulação e rotulagem/embalagem. Zinn; Bowersox (1988), identificaram cinco tipos de estratégias de *postponement*, quatro relacionados com alterações da forma do produto (etiquetagem, embalagem, montagem e manufatura) e uma relacionada com alterações quanto ao tempo (centralização dos estoques).

Vantagens e Barreiras do *Postponement*

São inúmeras as vantagens de se utilizar o *postponement*, este permite a redução de custos e de riscos envolvidos, devido ao ato de postergar tanto os processos de etiquetagem, embalagem, quanto a customização do produto, controle da manufatura, risco de obsolescência, entre outros (CUNHA, 2002; FERREIRA; ALCANTARA, 2013).

Cietta (2012) aponta alguns desses riscos no mundo da moda, tais como: risco de previsão; risco de projeção; risco de industrialização; risco de distribuição, de comunicação e de consumo. Esses riscos podem ser minimizados com a introdução do *postponement*, principalmente nos processos de produção e logística, ao abrir a possibilidade das empresas decidirem conscientemente em atrasar a produção frente ao cenário de vendas.

Ferreira; Alcântara (2013) ressaltam a importância da estratégia *postponement* ser incorporada desde a criação do produto. Também salientam que, para haver sucesso, deve-se ter mudança da cultura tradicional, melhor controle gerencial e fluxo de informação contínuo, que pode ser conseguido com algumas ferramentas como internet, *Electronic Data Interchange* (EDI) e *check outs* automatizados. Este fluxo de informações não devem apresentar distorções, sendo conseguidas por meio de um relacionamento de parceria com a cadeia de suprimento (AMATO NETO; MARINHO, 2014). No entanto,

Cietta (2012) afirma que o risco do ciclo de produção/consumo é reduzido por meio das estratégias que, em cada ponto do setor, colocam como objetivo central o recolhimento das informações relevantes e a sua utilização no desenvolvimento, a fim de aumentar o valor comercial da produção.

Já para Csillag; Sampaio (2003), o processo de postergação apresenta certa complexidade tanto em gerenciamento, quanto em produção, além do uso excessivo de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação. Porém, os autores apontam grandes vantagens como a redução dos níveis de estoques, dos custos de armazenagem e de transporte, e melhora a personalização do produto. Cietta (2012) enfatiza que na indústria da moda os estoques constituem um custo significativo, acrescentando ainda que os saldos podem ser considerados não somente como uma excelente forma de discriminar preço, mas também como uma previsão errada e, portanto, um considerável custo para a empresa.

A tabela 1 apresenta de forma sintetizada as principais barreiras e vantagens relacionadas com a implantação e implementação do *postponement*.

Tabela 01 - Barreiras e Vantagens do *Postponement*.

Barreiras	Vantagens
Parceria entre as empresas; Comunicação eficiente, sem ruído; Custos envolvidos na informatização; Mão de obra especializada.	Diminuição de estoque; Redução de custos com produtos não aceitos; Redução de custos com logística; Redução de perdas com produtos obsoletos; Melhor troca de informações; Melhora a parceria entre as empresas.

Fonte: Elaborada pelos autores

Indústria da Moda

Consiste em uma indústria que visa atender a demanda do consumidor por produtos diversificados e diferenciados. O produto final é resultado da soma das etapas de criação, pesquisa de tendências de moda, tecidos e cores, qualidade, conforto, ergonomia, visual e preço (TREPTOW, 2003). Para Berlim (2012, p. 159), “moda é um conceito multifacetado e multidisciplinar”. Já para Treptow (2003), a moda como vestimenta é, na verdade, a tradução das aspirações, dos desejos do mercado consumidor.

O público consumidor de produto de vestuário de moda é exigente, aprecia produtos diversificados em suas formas e diferenciados em suas cores e estampas. Acompanha o movimento da tendência da moda no vestuário e possui estilos próprios (MENDES, 2010). Com a globalização, as informações de moda chegam com maior rapidez ao público consumidor, cada vez mais exigente por qualidade, estilo, cor e acabamentos têxteis (AVELAR, 2011). Cietta (2012) considera o consumidor como parte integrante do processo de produção, sendo este o último produtor do valor do sistema circular de produção/distribuição/promoção/consumo, permitindo que o valor dado pelo consumidor se reverta ao produtor e este, por sua vez, crie novos produtos.

De acordo com Mendes et al. (2010), uma característica importante desse setor da indústria é a fabricação de produtos com alto índice de inovação que buscam atender às tendências de moda típicas de cada estação. O ciclo de vida normalmente é curto e a produção é realizada em pequenos lotes, com produtos *fashion* e outros tendendo a *commodities*. Os produtos *fashion* são altamente diversificados em suas formas e volumes e em seu processo produtivo, os tendendo a *commodities* possuem processo produtivo similar, porém diferenciados pela matéria-prima com diferentes cores e estampas.

Outro fator de importância, que merece ser mencionado, é o fato de que as empresas do setor estão se adaptando à nova realidade do mercado de moda. O principal desafio é ter a capacidade de transformar eventuais crises em oportunidades, de modo a poder atender à demanda por maior número de produtos diversificados e diferenciados com o menor número possível de peças repetidas. Considerado este movimento de mercado, surge a necessidade das indústrias de beneficiamento aperfeiçoarem os seus sistemas de operações, entrando em foco a estratégia do *postponement*.

Ciclo de Vida do Produto de Moda

O ciclo de vida do produto compreende em quatro estágios: a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio, que se refletem diretamente nas vendas (KOTLER; KELLER, 2013; PARENTE; BARKI, 2014).

Os conceitos sobre o ciclo de vida têm sido bastante explorados e possuem diferentes perspectivas (BERLIM, 2012). Para tanto, neste trabalho

iremos utilizar a análise do ciclo de vida em relação a vendas do produto, o qual conforme Parente; Barki (2014), são dois os conceitos relevantes: o ciclo de vida do produto e o ciclo de moda. Os autores afirmam que os conceitos mantêm grandes semelhanças, porém com características peculiares, sendo o de moda, um ciclo de vida mais curto e com menor grau de previsibilidade.

Berlim (2012, p. 43) afirma que o produto de “moda” passou a ser compreendido como algo útil enquanto estiver “na moda”, sendo: introdução, crescimento, desenvolvimento, maturidade e declínio, e assim se torna cada vez mais curto o seu ciclo de vida. Para Kotler; Keller (2013), o ciclo de vida do produto tem relação direta com as vendas e lucro, podendo variar conforme o tempo, como mostra a figura 3.

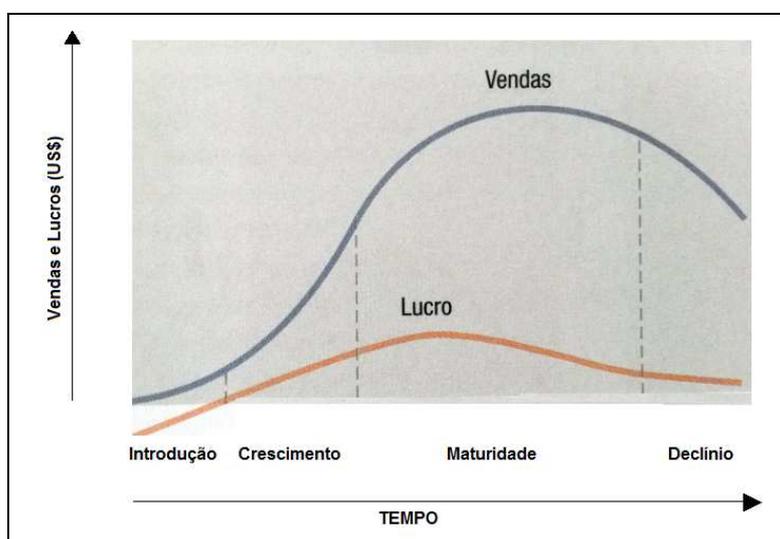


Figura 03 – Ciclo de Vida de Vendas e Lucro.
Fonte: Adaptado pelos autores de Kotler; Keller (2013, p. 331)

Para Kotler; Keller (2013), destacam-se três categorias do ciclo de vida dos produtos: estilo, moda e modismo, conforme observado na figura 4.

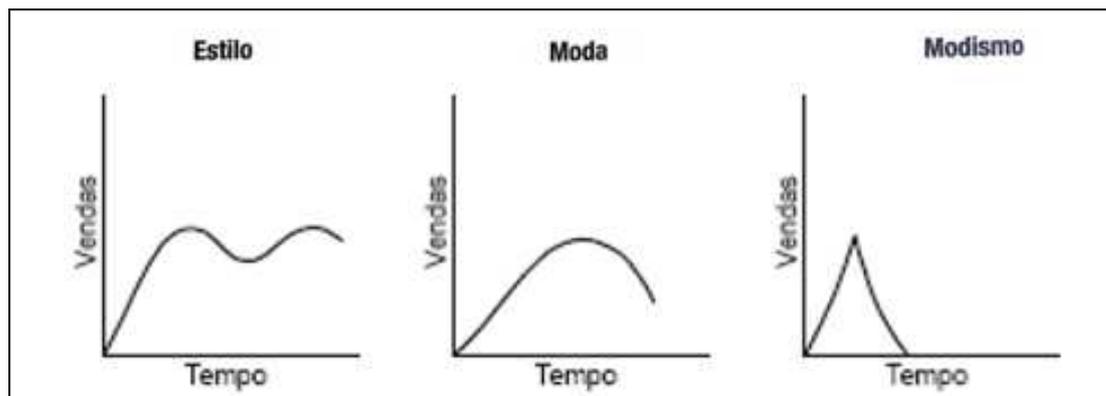


Figura 04 – Ciclo de Vida de Estilo, de Moda e Modismo.

Fonte: Kotler; Keller (2013, p. 332)

O estilo é um modo de expressão básico e diferenciado, que pode durar gerações. Modismo é a moda que aparece de forma rápida, provoca um grande aumento nas vendas e da mesma forma entra em declínio. Já o ciclo de moda, é definido como “um estilo popular ou correntemente aceito, em determinada área” (Kotler; Keller, 2013, p. 332) e de difícil previsão.

Assim, o ciclo de vida do produto tem papel fundamental na indústria de moda, esse pode, conforme Parente; Barki (2014), auxiliar no processo de tomada de decisões pois permite estimar o potencial de crescimento para novos produtos e prever a evolução das vendas dos produtos ao longo do período de tempo.

Segundo Kotler; Keller (2013), os produtos exigem estratégias diferenciadas para cada estágio de seu ciclo de vida, podendo ser de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos. Na indústria da moda, essas estratégias são exigidas diariamente (GROSE, 2013). É de extrema importância a identificação de produtos obsoletos ou não aceitos, principalmente nos modelos de negócios que atuam em economia de escalas, no qual o diferencial é o preço dos produtos, obtendo-se o lucro por meio do volume de vendas. Ou seja, se um produto não está tendo boa aceitação, o lucro tende a se reduzir, pois conforme Cietta (2012) e Grose (2013), um bom estoque é aquele que está em constante movimento.

A adoção da produção em pequenos lotes é uma das estratégias mais empregadas dentro da indústria têxtil e do vestuário (RECH, 2006; TUTIA, 2008; MENDES, 2010; FLETCHER; GROSE, 2011; BERLIM, 2012; GROSE, 2013). A postergação também possui um importante papel dentro dessas

estratégias que, além de possibilitar o retardo da introdução do produto por meio da logística, ainda pode retardar o processo de produção, possibilitando a modificação de algumas características, e até mesmo a customização de peças (Mendes, 2010; Fletcher; Grose, 2011), que ainda estão esperando para serem produzidas.

Diante desse cenário, torna-se muito importante o processo de postergação, pois este contribui para que o efeito de obsolescência diminua. Com o retardo, outros setores podem captar a tendência de moda e reduzir os estoques, adaptando-se às necessidades do mercado.

A POSTERGAÇÃO NA INDÚSTRIA DA MODA

A cadeia automotiva e a indústria têxtil são os dois setores que mais se destacam no uso do *postponement*, adotando tanto para as atividades primárias (principais), como para a manufatura final e atividades periféricas (FERREIRA; ALCÂNTARA, 2013).

Percebe-se a presença do uso da estratégia de diferenciação e inovação em vários segmentos da indústria têxtil, tais como: na obtenção do fio, dos tecidos, nos processos de tinturaria, nos processos finais na construção das peças, nas lavagens, aviamentos, estampas, modelagens, entre outros, bem como no modo de gestão da cadeia, de produção e comercialização (MENDES, 2010; AVELAR, 2011; FLETCHER; GROSE, 2011; BERLIM, 2012; SABRÁ, 2012; GROSE, 2013).

A maioria dos processos utilizados tem como objetivo modificar as características visuais do produto final (MENDES et al., 2010). Para tanto, foi possível identificar nas pesquisas a diferenciação e postergação nos seguintes setores e formas:

- a) Fiação: diferenciação do fio, que se dá como *postponement* de manufatura (forma). Como exemplo, os fios fantasias: fios retorcidos, *boucle*, *chenille*, *mousse*, etc. Esses fios são produzidos na forma de fio singelo, único cabo, e depois passam por processo de retorção. Outros se diferenciam conforme a solicitação, que dependerá do que o cliente deseja como toque, resistência e alongamento, ou seja, para a finalidade que será atribuída.

- b) Tecelagem e Malharia: possui uma grande variedade de diferenciação nos processos de entrelaçamentos e ligamentos de fios, os quais conjuntamente com os processos posteriores atingem uma gama alta de artigos.
- c) Beneficiamento e tingimento: nesses processos se tem a grande geração de valor à peça, onde confere maciez, coloração, estabilidade dimensional, entre outros. Confere ao tecido grande oportunidade de diferenciação. Os tecidos são processados, alvejados, branqueados, e depois tintos ou vendidos sem tingimento. Mendes et al. (2010, p. 65) salienta que é comum as peças do mesmo modelo serem tintas em pequenos lotes, com cores diferentes, “com o propósito de aumentar o número de artigos”, podendo assim, compreender o *postponement* de manufatura e de logística.
- d) Estamparia: Este processo confere grande diferenciação das peças produzidas. Nesta etapa, o cliente escolhe a padronagem e o tipo de processo utilizado, como pigmento ou corantes, podendo a estampa ser corrida ou localizada. Além disso, esse processo pode conseguir disfarçar erros de processos anteriores, conseguindo assim a redução de custo. Neste caso, trabalha-se tanto com a manufatura quanto com a logística.
- e) Aviamentos, etiquetas e embalagens: esta etapa é a que está mais próxima do consumidor final e de varejistas. Os aviamentos compreendem os botões, as linhas, os rebites e os zíperes, estes compõem a peça e possuem funções determinadas. As embalagens, etiquetas (de preço, de informações legais, ou outras) e alguns dos aviamentos (zíperes, botões e rebites), em sua maioria são personalizados, tornando importante o processo de postergação, com o objetivo de evitar obsolescência dos produtos, redução de custos e de estoques por meio de um *feedback* de outros setores.
- f) O setor de lavanderia é o setor onde se predomina a customização das peças, e onde se tem efeitos conseguidos somente por este setor. Utiliza-se de processos de desgastes químicos e físicos, tais como: desgaste, estonagem, alvejamento, ensimagem, etc. Um dos segmentos mais customizados é o *jeanswear*. Os produtos desse segmento

compreendem peças que envolvem a parte superior do corpo (camisas, jaquetas, etc.) e outras que cobrem os membros inferiores (calças, shorts, bermudas, saias, etc.). Atendem uma tendência ditada pelo mercado *fashion* para cada estação e acompanha pontualmente os lançamentos das grandes marcas globais. As peças do vestuário de moda deixam de ser simplesmente roupas para atender a um *status* de diferenciação verificado pelas formas da modelagem, cores, estampas, bordados e acabamentos. O processo de postergação mais utilizado nesse setor é o de manufatura, que juntamente com a diferenciação e lavagens podem evitar a obsolescência do produto.

Abaixo, seguem alguns exemplos de *postponement* no setor da indústria de transformação:

- a) Camisetas - o processo produtivo é simples. Em sua maioria, o produto possui como matéria-prima o tecido de malha. A modelagem de camisetas é simplificada, o que resulta em um processo de corte e costura rápido e com menor exigência técnica. Com essa conformação, há um grande número de peças produzidas em escala, variando somente em sua escala de numeração (tamanhos). Normalmente, a matéria-prima utilizada é o PT (pronto para tingir). Após os pedidos de encomenda, os lotes são divididos para passarem pelo processo de tingimento. Em seguida, o lote é novamente dividido e recebe estampas localizadas conforme o estilo do consumidor que se pretende atender. Como exemplo, no caso de um público feminino romântico, estampas florais, frases amorosas e cores neutras. Já para um público masculino *roqueiro*, as peças são tingidas com cores escuras e recebem estampas localizadas bastante agressivas. Este tipo de customização e postergação da manufatura é bastante comum em quiosques dentro de *shoppings* e lojas virtuais.
- b) Uniformes escolares - em sua maioria, os uniformes escolares utilizam os mesmos tipos de tecidos, que se diferenciam apenas na finalidade, como por exemplo o uso de moletoms para calças, casacos e shorts, a meia malha para camisetas e tecidos sintéticos (helanca) para shorts. Há uma uniformização das cores, mas estas variam de acordo com a

escola, porém sendo o mais usual a limitação das cores por unidade de ensino, duas ou três no máximo. A modelagem simples e padronizada, altera-se apenas na graduação de tamanhos. As empresas especializadas nesse tipo de negócio normalmente atuam sob o regime de encomendas, mas mantém-se um pequeno estoque de produtos confeccionados, padronizados e sem processo de customização, ou seja, a definição da instituição de ensino dos uniformes é realizada apenas após o fechamento do pedido. Dessa forma, é utilizado o processo de postergação da manufatura, reduzindo assim drasticamente as perdas com estoques. Mas deve se atentar para a estabilidade do mercado financeiro, pois pode influenciar na variação do custo do tecido, caso não haja no estoque.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que na indústria de moda, as principais estratégias competitivas descritas por Porter (2004) são de diferenciação, enfoque e custo. Para o público consumidor de vestuário de moda, o item mais importante é o visual da peça e sua diferenciação entre os demais produtos oferecidos no mercado, com foco no estilo do público consumidor.

As estratégias competitivas definidas pelos autores Porter (2004) e Slack et al. (2002) são conquistadas por meio de um PCP sistematizado, conforme as descrições de Azzolini (2004). O processo industrial de *postponement* utilizando os acabamentos e beneficiamentos têxteis em pequenos lotes transforma a produção em escala de um único produto em um grande número de lotes de peças diferenciadas com pequenas quantidades iguais. Tal processo atende, além da busca de liderança, diferenciação e enfoque, a competição em produto, em imagem e tempo. O tempo refere-se aos prazos cada vez mais reduzidos entre as etapas do desenvolvimento do produto, do processo produtivo e de sua colocação no mercado.

O processo de *postponement* é considerado o ponto fundamental que possibilita a diferenciação de produtos destinados a um público consumidor cada vez mais ávido por produtos customizados, responsáveis pelo aspecto

“exclusivo” ou “de *look* diferenciado” exigido pelo mercado da moda com tempos de produção cada vez mais reduzidos.

A figura 2 de Azzoline (2004) identifica a mutação da indústria têxtil nas áreas de decisões estruturais e de infraestruturas. Há uma integração horizontal que absorve capacidades e tecnologias, recursos humanos e gestão da qualidade dos prestadores de serviço que possibilitam o aumento do diferencial competitivo das empresas.

Com a aplicação da abordagem proposta, ainda que não exaustiva, foi possível colher indícios importantes para visualizar e compreender melhor, de uma forma estruturada, o caminho evolutivo das estratégias adotadas pelos segmentos estudados. Constatou-se na indústria da moda, com a utilização da diferenciação do produto somada ao *postponement*, o aumento de novos produtos, maior agilidade na entrega e diminuição do processo de obsolescência dos artigos produzidos dentro das empresas. Uma vez que a postergação de processos juntamente à visão holística e integrada das áreas de marketing, compra, produção e logística da empresa permite que se modifique o produto já produzido ou ainda em processo de desenvolvimento, conforme os desejos do consumidor, antes que este chegue ao destinatário final, reduzindo assim os custos e os riscos envolvidos.

Ao mesmo tempo que as ferramentas gestoras favorecem a dissolução das informações, estas também atuam como barreiras, pois existem muitas empresas de confecção brasileiras que não possuem sistemas de informatização, o que dificulta o processo de logística e assim não torna válida a implantação do sistema.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: AMATO NETO, J. **Redes entre Organizações: Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 17-38.

Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação: Clusters/APLS. São Paulo: Atlas, 2009.

MARINHO, B. Estratégias de Fornecimento: Panorama e conceitos fundamentais. In: AMATO NETO, J. et al (Orgs.). **Gestão Estratégica de Fornecedores e Contratos: Uma visão integrada**. São Paulo: Saraiva, 2014.

AVELAR, S. **Moda, Globalização e Novas Tecnologias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Estação das Letras, 2011.

AZZOLINI, W. **Tendência do Processo de Evolução dos Sistemas de Administração da Produção**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

BERLIM, L. **Moda e Sustentabilidade: Uma reflexão necessária**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

CIETTA, E. **A Revolução do Fast-Fashion: Estratégias e modelos organizacionais para competir nas indústrias híbridas**. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

CSILLAG, J. M.; SAMPAIO, M. **Relatório de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: FGV, 2003.

CUNHA, D. C. **Avaliação dos resultados da aplicação de postponement em uma grande malharia e confecção de Santa Catarina**. 2002. 173f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos**. In: AMATO NETO, J (Org.). **Redes entre Organizações: Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

FLETCHER, K.; GROSE, L. **Moda & Sustentabilidade: Design para Mudança**. São Paulo: Senac, 2011. Tradução de: Janaína Marcoantonio.

GEREFFI, G. Globalsourcing in the U.S. Apparel Industry. **Journal Of The Textile And Apparel, Techonology And Management**. Duke University. 2001.

GROSE, V. **Merchandising de Moda**. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.

JOHNSON, M. E.; ANDERSON, E. Postponement Strategies for Channel derivatives. **International Journal of Logistics Management**, v.11, n. 1, p. 19-35, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, F. D.; SACOMANO, J. B.; FUSCO, J. P. A. **Rede de Empresas: Cadeia Têxtil e as Estratégias de Manufatura na Indústria do Vestuário de Moda**. São Paulo: Arte e Ciência, 2010.

_____. **Um Estudo Comparativo entre as Manufaturas do Vestuário de Moda do Brasil e da Índia**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Paulista, São Paulo, 2010.

FERREIRA, K. A.; ALCÂNTARA, R. L. C. Abordagens para aplicação da estratégia de postponement: estudo multicaso em empresas da indústria de alimentos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 2, abr. 2013.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, M. E. Estratégias Competitivas Genéricas. In: PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RECH, S. R. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SABRÁ, F. **Inovação, Estudos e Pesquisas: Reflexões para o universo têxtil e de confecção**. Rio de Janeiro: Estação das Letras e Cores, 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TREPTOW, D. **Inventando Moda – Planejamento de coleção**. Brusque: Ed. Doris Treptow, 2003.

TUTIA, R. **A gestão da cadeia de suprimentos e o outsourcing como estratégia da manufatura do vestuário de moda**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

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, 2001.

_____. **Logistics and virtual integration – postponement, outsourcing and the flow of information**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1998.

WALLER, M. A.; DABHOLKAR, P. A.; GENTRY J. J. Postponement, product, customization, and market-oriented supply chain management. **Journal Of Business Logistic**, v. 21, n. 2, p. 133-156, 2000.

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.

_____; CARDOSO, P. **Fifty years of Postponement literature: Connecting Research Streams and Integrative Framework**. Columbus: The Ohio State University, 2001.