

POSTPONEMENT, UMA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NA MVM-MANUFATURA DO VESTUÁRIO DE MODA

*Postponement, a Differentiation Strategy in MCF-Manufacture of Clothing
Fashion*

Lopes, Rita de Cássia; Univ. de São Paulo, ritalopes@usp.br¹
Mendes, Francisca Dantas; PhD; Univ. de São Paulo, franciscadm.tita@usp.br²
Grupo de pesquisa: Moda na Cadeia Têxtil

Resumo

O consumidor de produto de moda percebe as qualidades físicas do produto que deve atender o seu desejo subjetivo de estar vestido de acordo com as novas tendências da moda com exclusividade. Esta pesquisa está centrada nas estratégias de diferenciação e de foco no produto de moda com a utilização das ferramentas do *Postponement*, o retardo do processo produtivo.

Palavras chave: moda, produto, processos, *postponement*, diferenciação.

Abstract

The fashion product consumer realizes the physical qualities of the product that should meet your subjective desire to be dressed according to the new fashion trends exclusively. This research is focused on differentiation strategies and focusing on fashion product with the use of the tools Postponement, delay the production process.

Keywords: fashion, product, process, postponement, differentiation

1. Introdução

Este trabalho apresenta uma parte das pesquisas e estudos centrados nos aspectos das estratégias de diferenciação e de foco no produto de moda realizadas pelo grupo registrado no CNPq "Moda na Cadeia Têxtil". Foram estabelecidos critérios para formação de um contexto analítico baseado nos princípios de análise de Estratégia Competitiva e do Planejamento e Controle da Produção-PCP descritos por vários autores.

¹ Auditora de varejo de moda e mestranda no departamento de Pós-graduação da EACH no curso de Têxtil e Moda. Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Paulista – SP. Graduada em Engenharia Têxtil pela Universidade Estadual de Maringá – PR.

² Professora doutora da Univ. de São Paulo - EACH. Pesquisadora nas áreas de desenvolvimento de produto e processo produtivo na Cadeia Têxtil. Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção pela Univ. Paulista. Especialização em Artes e Moda. Graduada em Moda pela Univ. Anhembi Morumbi.

Um dos principais itens de diferenciação de um produto de moda é a sua matéria-prima principal, o tecido plano, de malha ou tecido não-tecido, este último imitando, entre outros materiais, o couro. Outro item de diferenciação é composto pelos beneficiamentos ou acabamentos finais aplicados nas matérias-primas e também nas peças confeccionadas.

Em tempos de mercado globalizado as informações referentes aos novos efeitos de beneficiamento e acabamentos têxteis tornaram-se mais acessíveis, fato que tem ocasionado o acirramento da competição entre as empresas de manufatura do vestuário de moda no desenvolvimento de grandes quantidades de novos produtos distribuídos em pequenos lotes e em tempos de desenvolvimento e processos cada vez mais reduzidos.

Em função das características do segmento pesquisado, o presente artigo acrescenta um estudo de caso a partir de uma pesquisa qualitativa e exploratória nas quais perguntas de “como e “por que” sejam a base da investigação YIN (1989). Faz-se necessária uma aproximação maior do pesquisador às fontes de pesquisa procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo GODOY (1995).

2. Referencial teórico

O Referencial Teórico é conduzido por três itens principais: Estratégia Competitiva, *Postponement* e MVM – Manufatura do Vestuário de Moda. Os dois primeiros itens referem-se às considerações sobre os conceitos básicos dos assuntos propostos. Já o subtítulo MVM, procura situar o leitor no mundo da confecção do vestuário em uma realidade típica dos produtos de moda.

2.1. Estratégia competitiva

Pode-se destacar a relevância de determinados autores para os quais, sob diferentes óticas, a adoção de diferentes modelos tem sido de fundamental importância para o alcance do sucesso empresarial.

Porter (1986) estabelece três áreas de Liderança que devem colaborar para a definição da estratégia competitiva: Custo Total, Diferenciação e

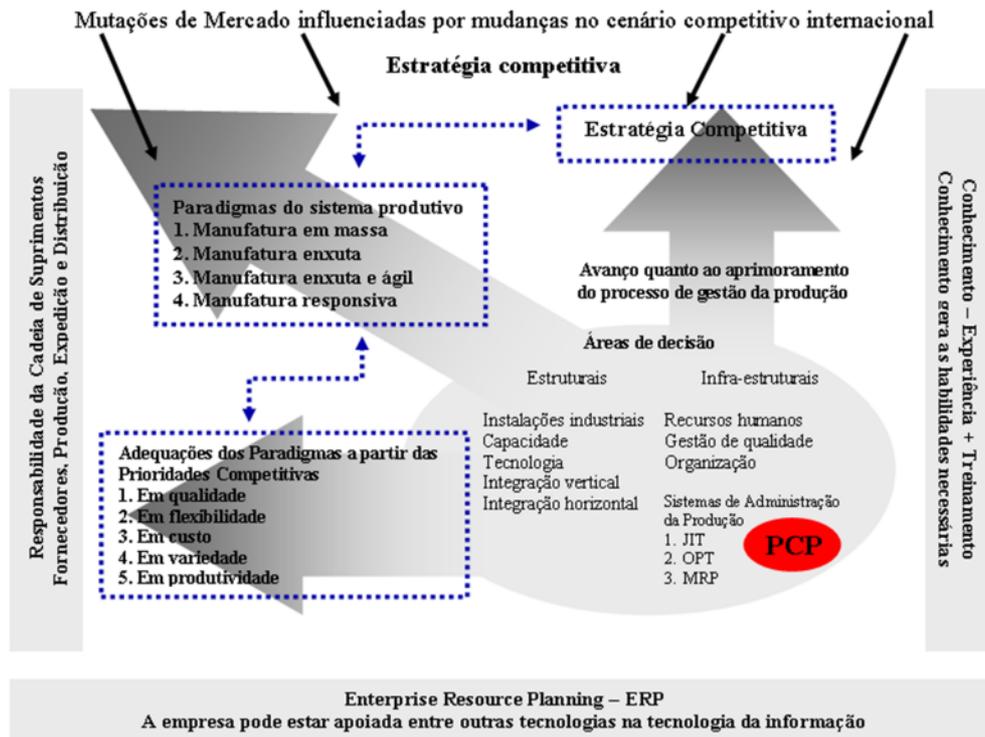
Enfoque. Em qualquer das opções é necessário que haja uma posição bem definida para o sucesso do empreendimento.

Segundo Porter (1986), Liderança de Custo Total refere-se à capacidade de a organização atingir o máximo de desempenho em relação aos seus concorrentes, utilizando políticas funcionais orientadas para essa finalidade. Sua meta é a perseguição agressiva de redução de custos e despesas nas áreas de pesquisa e desenvolvimento e política vigorosa na força de vendas e publicidade. 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 serviços sob encomenda e na rede de fornecedores, por exemplo. 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 descritas pelo autor.

Segundo Slack et al (2002), uma estratégia de negócios ou estratégia competitiva de uma organização consiste na definição de sua missão e objetivos individuais, tendo como foco a maneira como pretende competir em seus mercados. 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 procura apontar as relações de causa-efeito entre as mudanças de paradigmas e os sistemas de controle da produção. O objetivo é compreender as 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 impellido pelo meio ambiente aos quais as empresas estão expostas, como pode ser visualizado no Figura 1.

Figura 1 – Mutações de mercado. Fonte: AZZOLINI (2004)



2.2. Postponement

Segundo diferentes autores os fatores determinantes para a aplicação do *postponement* são: 1) customização de produto diferenciado para uma demanda específica, 2) curto ciclo de vida do produto, 3) alto número de produtos diversificados, 4) altos índices de erro nas previsões de demanda, 5) alto valor unitário do produto, 6) infra estrutura de transporte e comunicação e 7) política governamental de países.

O processo de *postponement* como estratégia competitiva vem sendo utilizado pelas empresas principalmente para aumentar a agilidade e flexibilidade do processo produtivo e atende a demanda de um mercado volátil e de produtos com curto ciclo de vida, alto índice de diferenciação entre os produtos e pouca previsibilidade de venda CUNHA (2002).

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 Manufatura do Vestuário de Moda – MVM.

Segundo Johnson e Anderson (2000), a mudança de mercados locais para mercados globalizados e a evolução da tecnologia que possibilitou acesso

à informação proveniente diretamente da demanda fez com que empresas pensassem mais seriamente nos benefícios que o *postponement* poderia proporcionar.

Segundo Zinn e Cardoso (2001), Wroe Alderson, em 1950, sugeriu que as mudanças na forma da identidade dos produtos deveriam ocorrer na última etapa possível dentro dos processos de manufatura e do 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 quanto possível até que a demanda ocorra, a fim de se reduzirem os riscos com estoques de mercadorias. A este processo Alderson denominou *postponement* de forma e de tempo sucessivamente.

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, essa empresa está postergando as ultimas etapas do processo produtivo (WALLER DABBOLKAR e GENTRY, 2000).

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 é uma forte estratégia de personalização de produtos ou customização CUNHA (2002).

Van Hoek; Commandeur e Vos (1998) frisam 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 local. A eficiência global pode ser melhorada através da consolidação de atividades em grande escala a 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.

Caracteriza customização o processo de diferenciação dos produtos para atender a demanda através da alteração de atributos físicos ou não físicos de seus produtos (WALLER DABBOLKAR e GENTRY, 2000).

Van Hoek (1998) 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, eleva a capacidade de resposta e reduz os investimentos em estoques.

Zinn e Cardoso (2001) subdividiram o conceito de *postponement* em duas linhas. A gerencial tem por base o marketing e a analítica é baseada em pesquisa operacional, ciência da administração e engenharia industrial.

Algumas ideias das duas vertentes são similares e outras não. No entanto ambas trazem contribuições importantes para o estudo da cadeia de suprimentos e sua correlação com o mercado, principalmente o caracterizado por demandar produtos de ciclo de vida curto e de venda incerta e oscilante (CUNHA 2002).

2.3. Manufaturas do Vestuário de Moda – MVM

A MVM é uma indústria que visa atender a demanda do consumidor por produtos altamente diversificados e diferenciados, quase exclusivos. 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. 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.

De acordo com Mendes et al (2010), uma característica importante da MVM é a fabricação de produtos com alto índice de inovação que busca atender as 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 tendendo a *commodities*. Os produtos *fashion* são altamente diversificados em suas formas e volumes e em seu processo produtivo e 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 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 de as indústrias de beneficiamento aperfeiçoarem os seus sistemas de operações.

3. Postponement na MVM

Percebe-se a presença do uso da estratégia de *postponement* em vários segmentos da MVM com maior destaque nos segmentos de *jeanswear*, com uso intensivo de processos de lavanderia, de camisetas, com o uso de processos de tinturaria e estamparia, de uniformes, com bordados de nomes e logos de empresas. O processo ocorre nas tecelagens, conforme as tendências de cores e nas estamparias, conforme as solicitações dos clientes.

A maioria dos processos utilizados tem o objetivo de modificar as características visuais do produto final. Os processos são aplicados nas indústrias prestadoras de serviços de lavanderia, estamparia localizada, bordados à máquina e manuais, nos tingimentos artesanais.

- a) *jeanswear* - os produtos 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 determinada 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.

Figura 2 – *Jeanswear*. Fonte: Lima (2008)



- b) camisetas - o processo produtivo é bastante simples. Em sua maioria o produto possui como matéria-prima o tecido de malha. A modelagem é bastante simplificada, o que resulta um processo de corte e costura bastante uniforme. Ao final 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, cores neutras. Já para um público masculino *rockeiro*, as peças são tingidas com cores escuras e recebem estampas localizadas bastante agressivas.
- c) uniformes escolares - em sua maioria os uniformes escolares utilizam os mesmos materiais nas cores azuis escuras, camisetas brancas, com modelagens básicas, conjuntos de agasalhos, shorts e camisetas, alterando somente o tamanho das peças. Ao final do processo produtivo os agasalhos são separados em lotes destinados aos bordados conforme o nome, o brasão ou o logo das escolas. As camisetas são encaminhadas tanto para o bordado como para as estamparias localizadas.

4. Análise e Conclusões

Percebe-se que na MVM as principais Estratégias Competitivas descritas por Porter (1986) são de Diferenciação, Enfoque e Tempo pois, para o público consumidor de vestuário de moda o item mais importante é o visual do produto e sua diferenciação entre os demais produtos oferecidos no mercado com foco no estilo do consumidor. O tempo refere-se aos prazos cada vez mais reduzidos entre as etapas do desenvolvimento do produto, do processo produtivo e da colocação do produto no mercado.

Na MVM as estratégias competitivas definidas pelos autores Porter (1986), Slack et al (2002), Contador (1996) e Garvin (2002) são conquistadas por meio de um PCP sistematizado, conforme as descrições de Azzolini (2004) (Figura 1). 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 de Diferenciação e Enfoque, a Competição em Produto, Imagem e Tempo.

Nesse contexto está localizado 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 mundo da Moda com tempos de produção cada vez mais reduzidos.

Constatou-se na Manufatura do Vestuário de Moda que, com a utilização dos serviços de lavanderia, tinturaria, estamparia e bordados, há um aumento no número de novos produtos sem consideráveis elevações dos custos de produção.

A Figura 1 de Azzoline identifica a mutação da Manufatura do Vestuário de Moda nas áreas de decisões estruturais e infraestruturais. 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.

Referências

AZZOLINI JR., W. **Tendência do Processo de Evolução dos Sistemas de Administração da Produção**. Tese Doutorado em Engenharia Mecânica. Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos, 2004.

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

IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira**. São Paulo: Free Press, 2006.

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

LIMA, F.D.M. **Estratégias Adotadas para o Estabelecimento de Parceiras e Relacionamentos da Cadeia Jeanswear**, 2008, 189 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

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**. *Arte e Ciência*, São Paulo, 2010.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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,p133-156,2000,

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.

ZINN, W; CARDOSO, P. **Fifty years of Postponement literature: Connecting Research Streams and Integrative Framewor**. Working paper. Columbus, OH: The Ohio State University, 2001