

# CRIAÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO DA CONFECÇÃO DO FUTURO

## *Differential Creation of Competitive Future Clothing*

Anicet, Anne; PhD; Centro Universitário Ritter dos Reis,  
anneanicet@hotmail.com<sup>1</sup>

Grupo de Pesquisa do CNPq “Confecção de Moda do Futuro”.

### **Resumo**

O presente artigo apresenta as principais premissas desenvolvidas no “Projeto: Empresa de Confecção do Futuro” desenvolvido pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) e SENAI Cetiqt para a Confecção do Futuro. O objetivo principal do artigo é orientar as confecções de moda a se adequarem e se prepararem para o futuro com o intuito de atenderem melhor seus clientes.

Palavras chave: confecção do futuro; criação; gestão.

### **Abstract**

*This article shows the main assumptions developed in the “Project: Future clothing company” developed by Brazilian Industrial Development Agency (ABDI), in partnership with the Brazilian Textile Industry Association (ABIT) and SENAI Cetiqt for future clothing. The main goal of the article is to guide fashion clothing to fit and prepare for the future in order to better meet their customers.*

*Keywords: future clothing; creation; management.*

---

<sup>1</sup> Doutora em Design, Universidade de Aveiro. Mestre em Design e Marketing do Vestuário, Universidade do Minho. Bacharel em Artes Plásticas, UFRGS. Tecnóloga em Moda e Estilo, UCS. Atualmente é Coordenadora Adjunta da Faculdade de Design e Professora do Curso de Bacharelado em Design de Moda da Uniritter e Sócia/ Designer da Contextura.

## **1. Introdução**

O desenvolvimento e aprimoramento dos processos dentro de uma empresa têm como objetivo melhorar a competitividade da mesma no mercado, sendo que tanto a empresa, quanto o mercado estão em constantes metamorfoses. Com base no Projeto: Empresa de Confecção do Futuro, desenvolvido pela Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) e SENAI Cetiqt, o presente artigo tem como objetivo a discussão dos critérios de criação de um diferencial competitivo através do estudo da viabilidade técnica e financeira unido a estudos de gestão e marketing para auxiliar empresas na implantação dos mesmos com o intuito de prepará-las para o futuro.

Segundo ROBIC (2013), a informação de moda está mais acessível aos consumidores, sendo que, no Brasil, os grandes eventos de moda como o SPFW (São Paulo *Fashion Week*) têm uma grande cobertura de mídia, perdendo apenas para o futebol neste quesito. Essa acessibilidade à informação de moda torna o consumidor mais exigente com o que compra e, conseqüentemente, impulsiona mudanças mercadológicas constantes que devem ser observadas e seguidas para a sobrevivência das empresas (ROBIC, 2013).

## **2. Confecção do Futuro**

Ao tratarmos de confecção do futuro é difícil formatar um modelo único de negócio no setor de confecção, visto que podem existir diferentes focos para a proposição de um conceito inovador para a indústria. Porém, o que permeia estes diferentes focos e determina a melhoria dos processos e o melhor desempenho é a capacidade de inovação e diferenciação pelo valor agregado ao produto e ao serviço prestado ao consumidor.

Segundo a ABDI & ABIT (2015), as melhores oportunidades de mercado residem na diferenciação pelo valor agregado ao produto ao longo da sua manufatura aliado à capacidade de responder aos novos conceitos e desafios nos últimos anos, são eles: *fast fashion*; lotes cada vez menores; alta necessidade de flexibilidade; alta capacidade de reconfiguração; redução do tempo no ciclo de desenvolvimento de produtos; e prazos de entrega cada vez menores.

Desta forma, percebe-se que o modelo tradicional de confecção não é adequado para responder de forma ágil e competente. Além das características acima citadas, a confecção do futuro deve buscar excelência na governança, comprometimento com a melhoria contínua, valorização dos recursos humanos e criação como um diferencial competitivo.

De acordo com Robic (2013), existem algumas tendências em termos de nichos de mercado da moda que já estão acontecendo e que devem permanecer por algum tempo, são eles: marcas de luxo, marcas *fast fashion* e marcas intermediárias entre o mercado de luxo e o *fast fashion*.

O mercado de luxo, apesar de estar diminuindo com o passar dos anos devido às crises mundiais, deve permanecer com uma moda (vestuário e acessórios) de alta qualidade de produto e serviço aliado ao alto valor agregado de imagem de marca. Neste caso, muitas vezes o *lifestyle* da marca tende a auxiliar bastante no poder de decisão de compra do consumidor, uma vez que ele está comprando não só um produto, mas um conceito. Alguns exemplos disto são as marcas brasileiras Osklen (Figura 1) e Farm. As marcas de luxo não possuem o objetivo de serem acessíveis para todo mundo. Bem pelo contrário, elas são para poucos com alto poder aquisitivo. Para aqueles que não têm condições de comprá-la podem se contentar por comprar suas perfumarias, ou até mesmo produtos pirateados o que está errado.

Figura 1: Osklen Outono/Inverno 2015 SPFW (<http://osklen.com/fw15.php>).



Por outro lado, existem as marcas *fast fashion* (ex. grandes magazines) que estão tentando unir a experiência de mercado tradicional com foco no mercado futuro. Para tal, muitas têm tentado se reinventar trazendo estilistas e personalidades com o intuito de criar coleções com produtos diferenciados, valor agregado e preços justos. Este cliente está cada vez mais exigente e quer comprar *fast fashion* com informação de moda, ou seja, roupas com diferencial, mas sem pagar caro por isto. Além disto, estas marcas de *fast fashion* estão tendo que se adaptar para vender, divulgar e ter um contato mais próximo com os clientes através do *e-commerce*. Um exemplo é a Youcom (Figura 2), marca do magazine Renner, que já nasceu com mais informação de moda para atender este mercado exigente. A Riachuelo, por sua vez, passou por uma reestruturação da marca por completo aliando a marca a nomes de estilistas brasileiros famosos, assim como abriu uma loja na Rua Oscar Freire em São Paulo (Brasil), considerada com uma das principais localidades de marcas de luxo do país.

Figura 2: Youcom Outono/Inverno 2015 (<http://www.youcom.com.br/vestido-midi-listrado-10.01.0017?codigocor=19-4005tcx>).



Esse modelo de produção prevê a necessidade do lançamento de produtos com um tempo de intervalo menor, e lotes menores que o tradicional *fast fashion*. Como um exemplo desse modelo de produção está a marca Zara, que lança coleções novas em suas lojas a cada 15 dias, com produções menores resultando rotatividade de produto a cada dois dias (ROBIC, 2013).

Entre estes dois nichos de mercado surgem as marcas intermediárias que buscam desenvolver produtos diferenciados, mas com preços mais justos e acessíveis. Um exemplo disto é a Contextura (Figura 3), marca gaúcha cria produtos com alto valor agregado com foco sustentável, preços justos e *slow fashion*, o que pode ou não ser adotado pela marca do presente nicho de mercado. De um modo geral, já nasceram com uma marca mais jovem e com pensamento de mercado mais aberto e tendem realizar vendas através do *e-commerce*.

Figura 3: Contextura Outono/Inverno 2015 (<http://contextura.art.br/?pg=colecoes&page=1&id=35>).



Segundo Klink (2013), a exigência do consumidor resultou nestes novos modelos de negócio. Marcas intermediárias ao *fast fashion* e às grandes grifes de moda são as grandes apostas de modelo de mercado para a confecção do futuro e de marcas atuais européias, pois buscam uma moda diferenciada, semi-exclusiva, a preço justo e acessível. Para o autor, outro modelo forte é a adaptação das marcas *fast fashion* através da implementação da informação de moda no seu produto.

Para que exista mudança no produto final da confecção do futuro, é preciso que exista uma mudança em todo o modelo estrutural de confecção da empresa. O modelo atual de confecção *fast fashion* tem uma alta capacidade de produção com preço de custo mais barato. Por outro lado, deve-se pensar em como desenvolver produtos de marca com valor agregado, adaptado às necessidades do consumidor, mas em escalas produtivas menores. Para tal, é necessária maior flexibilidade e capacidade de reconfiguração, redução dos tempos de desenvolvimento dos produtos, além de atender aos desejos e

necessidades do consumidor. Uma das maneiras e apostas para atender melhor aos desejos do cliente é a customização em massa personalizada.

## **2.1 Comprometimento da Alta Gestão com a Melhoria Contínua e Valorização dos Recursos Humanos**

Além das adaptações que já ocorrem em algumas empresas, o diferencial competitivo das empresas do futuro se dará através da excelência da gestão das empresas, definindo estratégias a curto, médio e longo prazo. O comprometimento dos gestores com a melhoria contínua, apoiados por seus funcionários auxiliam no sucesso nas mudanças implementadas para atender melhor o mercado para o qual destinam seus produtos/serviços. A qualificação dos funcionários, em todos os níveis da empresa, é fundamental para que as atividades exercidas por esses estejam alinhadas à filosofia da empresa.

## **2.2 Criação de diferencial competitivo**

A criação do diferencial competitivo, por sua vez, está relacionada à segmentação dos clientes, definição de valor na relação de custo benefício para o cliente, valorização da marca, definição das formas de interação com o consumidor e um modelo produtivo flexível e de resposta rápida.

A criação de um diferencial competitivo, ou a diferenciação de produto (PORTER, 1996) permite a empresa destacar-se no mercado através de produtos ou serviços diferentes dos seus concorrentes e percebidos como melhores pelos consumidores. Este processo começa com a identificação de mercados alvo e o delineamento apropriado da oferta que será colocada no mercado. Considerando ser impossível atender ao mercado como um todo visto que os consumidores não reagem aos produtos e às estratégias de venda da mesma forma, pois cada pessoa tem necessidade e desejos diferentes, assim como comportamentos, torna-se importante uma boa segmentação de mercado. São, no processo de segmentação, determinados critérios demográficos, geográficos, e, acima de tudo, psicográficos e comportamentais (KOTLER; KELLER, 2010) de modo a analisar os consumidores e organizar o

público alvo em grupos de consumidores (TAVARES, 2006). Uma vez feito isso, a empresa poderá determinar seu mercado alvo e posicionar-se para atendê-lo.

As estratégias de marketing para atingir o público alvo necessário se dão através do refinamento da oferta e da determinação do valor ao produto (CHURCHILL; PETER, 2012). Esse valor deve estar condizente com as expectativas e necessidades do consumidor alvo e com a capacidade produtiva da empresa. O valor do produto pode se dar através da inovação e tecnologia, funcionalidade, design, status que a marca oferece entre outras características que esse pode obter. Com essas características o consumidor irá determinar se a troca é vantajosa e condizente com suas expectativas, conforme o conceito central de marketing dos autores acima citados e do projeto da ADBI & ABIT (2015). Segundo Robic (2013), o consumidor não enxerga o valor do produto apenas pelas funções que ele oferece, mas também pelo estilo de vida que a marca representa. Dessa forma, ter a filosofia da empresa e seu posicionamento alinhados aos seus funcionários e métodos de produção se torna um meio de implementar valor ao produto.

O posicionamento, ou a forma com que os valores de cada empresa são transmitidos aos seus produtos devem ser disseminados através de canais de interface da marca. Esses canais não são utilizados apenas para a publicidade dos produtos, mas também para a comunicação em geral com seus clientes. Os canais incluem lojas físicas e *on-line*, serviço de atendimento ao consumidor (SAC), televisão, revistas, blogs, redes sociais e deve se manter em constante aprimoramento para englobar as novas mídias que influenciarem no comportamento do consumidor. Ainda segundo ABDI & ABIT (2015), o tripé de venda e distribuição das lojas próprias, varejistas e virtuais tem extrema importância para o negócio do futuro.

Tendo uma loja virtual e diversos pontos de venda em lojas de varejo para disseminar a marca, a loja própria atua como uma reafirmação da marca, onde o cliente pode conhecer os valores do produto, além de poder ser um ponto de compra e retirada e troca dos produtos - tanto para os clientes diretos, quanto para o fornecimento de peças para lojas varejistas e virtuais. Cabe



salientar que para que tudo isto aconteça de forma correta e harmônica com o sistema de produção, o sistema integrado de informação deve funcionar.

Este é um modelo de negócio de resposta rápida da empresa para o mercado. As demandas são cada vez mais rápidas e exigem uma flexibilidade em relação ao *mix* de produtos. A comunicação dentro da empresa se torna de extrema importância, assim como a comunicação com os fornecedores e clientes, para evitar erros relacionados à compra de materiais, ordens de manufatura de produtos e pedidos de compra/troca de clientes, os quais incluem desperdícios de tempo e de materiais. Dessa maneira a empresa precisa ter um sistema de informação integrado, onde todos os dados – arquivos CAD, imagens, documentos, entre outros – sejam registrados em um único local, evitando a duplicação de registros, e melhor gerenciamento dos mesmos, aumentando a segurança do sistema e também dificultando os erros de comunicação. Esse sistema também facilita a identificação do erro no processo de produção, localizando o setor em que esse erro ocorreu e sua razão, aumentando a agilidade que o restante da equipe poderá consertá-lo. A melhoria do desempenho da produção, para agilizar o tempo de manufatura, deve ser através da simplificação e definição dos processos de trabalho, regras específicas para cada etapa da produção e corte de processos que se repetem, fazendo com que exista um manuseio excessivo dos produtos (ABDI & ABIT, 2015).

Os investimentos em avanços tecnológicos são uma forma de adicionar acelerar os processos dentro da indústria, mas também são uma forma de adicionar valor ao produto. Os têxteis inteligentes têm a possibilidade de aumentar o desempenho das roupas e são desenvolvidos especialmente para áreas de saúde, esporte e proteção, mas exercem funções que podem ser aproveitadas em situações cotidianas, podem repelir a água, ser auto limpante, proteger contra bactérias e odores, regular a temperatura corporal, ou apresentar todas as características acima em apenas um tecido. A medida que as tecnologias têxteis aumentam, cresce também o grau de comparação entre os padrões desempenho do vestuário, tornando as melhorias uma exigência mercadológica.

A inovação, porém, não deve ser apenas relacionada ao desempenho funcional das roupas. Segundo a ABDI & ABIT (2015), quesitos sociais e ambientais também serão cobrados pelos consumidores, sendo que a indústria da moda tem uma parcela expressiva das atividades comerciais do mundo, e dessa forma tem grande impacto social, econômico e ambiental. Desta forma a remuneração dos funcionários, a quantidade de empregos que essa empresa gerar em uma comunidade, a qualidade das condições de trabalho, a emissão de carbono, consumo de energia, água e outros insumos são questões que também irão somar ou subtrair o valor da marca. A confecção do futuro deve minimizar o consumo de materiais, energia e água, reduzir o uso de produtos químico e buscar remunerações adequadas aos funcionários, além de fornecer um ambiente de trabalho seguro. Essas melhorias relacionadas à sociedade e ao meio-ambiente têm como resultado, economias dentro do processo de confecção, e melhorias positivas quanto à produtividade dos funcionários.

### **Considerações Finais**

Tendo em vista os aspectos observados para melhorar a competitividade de uma empresa no mercado do futuro, entende-se que o mercado da moda está em constante mudança e aperfeiçoamento. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e críticos quanto aos produtos que compram, já que as informações sobre moda estão mais acessíveis. As tecnologias estão evoluindo, tanto em maquinários para a eficiência de produção, quanto em matérias primas para a confecção de produtos mais eficazes e que saciem as necessidades do consumidor; e também devido ao acesso à informação, essa inovação se torna um desejo do mesmo. Dessa forma, as empresas que terão sucesso serão as que mantêm um ritmo de transformação constante e que acompanhe o mercado.

A gestão se torna de extrema importância para que essas transformações aconteçam. O sistema empresarial deve ser simplificado e claro para que todas as pessoas que compõe o mesmo possam ter visibilidade dos projetos, evitando os erros de comunicação. Cabe aos gestores decidir as melhores estratégias de marketing, de sistemas de produção, as tecnologias

que serão utilizadas, e os canais pelos quais se comunicarão com o consumidor.

### **Referências**

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E CONFECÇÃO. Projeto: empresa de confecção do futuro. Florianópolis: ABDI, ABIT, 2015.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CONTEXTURA. Disponível em: <http://contextura.art.br/?pg=colecoes&page=1&id=35>. Acesso em: 25/05/2015.

KLINKE, Angela. Nem exclusivo nem fast fashion. Intermediário. Valor Econômico. Disponível em: <http://www.valor.com.br/cultura/3023498/nem-exclusivo-nem-fast-fashion-intermediario#ixzz2XIOMZCED>. Acesso em: 25/05/2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

OSKLEN. Disponível em: <http://osklen.com/fw15.php>. Acesso em: 26/05/2015.

PORTER, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review, November – December, 1996.

ROBIC, Luciane. Marketing de Moda. São Paulo: IBModa, 2006. Video aula.

TAVARES, Mauro Calixta; SANTOS, Rubens da Costa. Segmentação: O Que Antecede à Estratégia de Mercado Alvo. 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ema/2006/dwn/ema2006-mktc-280.pdf>. Acesso em: 25/05/2015.

YOUCOM. Disponível em: <http://www.youcom.com.br/vestido-midi-listrado-10.01.0017?codigocor=19-4005tcx>. Acesso em: 25/05/2015.