

Reinventar a produção

Por Daniel Mayo

Falar de mercado varejista na era da informação é enxergar o mundo com outros olhos. Neste novo cenário o que dita o compasso é o sistema fast fashion, em que o ritmo acelerado de abastecimento significa novidade a cada semana para o consumidor final. O consumidor atual é ávido por novidades e, para que o varejo possa atendê-lo, tudo ocorre de maneira rápida: coleções mais curtas, produtos com ciclo de vida menor, abastecimentos mais frequentes e tudo isso significa agilidade, velocidade, logística!

Se voltarmos num passado não muito distante, havia duas ou quatro coleções por ano. As coleções primavera/verão e outono/inverno estão sendo substituídas por coleções semanais e todo dia a loja recebe novidades – minicoleções. Dessa forma o número de modelos que uma empresa fornece é cada vez maior e com lotes de produção cada vez menores.

Entretanto, mesmo as empresas que não são consideradas fast fashion, também estão mudando sua forma de comprar e vender. Se antes se estocavam em meses, agora realizam compras para semanas ou dias apenas. Reduzir estoque significa uma empresa mais enxuta e mais dinheiro em caixa. Ou seja, compra-se menos, com mais frequência. O que essas empresas buscam é trabalhar com reposição de vendas e re-suprimento do fornecedor – isto é, quando a loja vende, o Centro de distribuição repõe o produto na loja e o fornecedor, o produto no centro de distribuição.

Fast fashion ou não o resultado é o mesmo: lotes menores de produção, maior número de referências, pedidos mais frequentes e de menor quantidade, tudo isso visando a uma redução de estoque.

A ideia de vender, repor, ter o menor estoque possível e fazer o fornecedor entregar com maior frequência é aplicada apenas ao varejo. Em diversos segmentos, como farmacêutico, automobilístico e alimentício, isso já ocorre na cadeia como um todo, ou seja, além do varejo. A indústria não mantém um alto nível de estoque de matéria-prima, e sim compra também em lotes menores e com maior frequência. No varejo ou na indústria de moda, a grande dificuldade é o nível de detalhamento ou customização do produto que se torna maior. A cada dia é um produto novo, por esse motivo a indústria de moda tem de se reinventar para atender o cliente que deseja mais referências com mais detalhamento e mais produtos.

Quando regressamos no tempo e vemos os modelos de produção da revolução industrial, a exemplo do "Ford T" (modelo Fordista), dizia que qualquer pessoa poderia ter o carro que quisesse, do jeito que quisesse, desde que fosse o modelo T na

cor preta. Ou seja, não existia personalização, mas sim escala. Era preciso ter escala para ter preço barato e atender todo mundo. Hoje a regra é outra. Todos almejam o seu produto customizado. A indústria precisa se reinventar no sentido de atender mais referências em quantidades menores, em frequência de abastecimentos maiores. Isso é uma mudança completa na linha de produção.

Obviamente, é preciso quebrar o paradigma do Ford T (a indústria estava montada na escala de produção, que é o modelo da revolução industrial) e que hoje não é a realidade do nosso consumidor. Algumas indústrias têm feito com muito sucesso o que chamamos de "postponement", nada mais é do que adiar algumas operações fabris até o último momento possível, por exemplo, a customização do produto. A exemplo podemos citar a Zara, que é uma empresa com uma operação típica fast fashion.

Em uma indústria de camisas, no modelo tradicional de fabricação, ela compra o tecido cru, tingi, corta, costura, acaba, embala e separa. Porém, com a mudança de consumo e os avanços tecnológicos, o varejista exige da indústria uma flexibilidade de mudar algumas características do produto para atender o seu cliente. Então o que uma indústria nacional fez? Em vez de tingir no começo do processo, agora ela tingi no final. Isso é a quebra de paradigma, porque nesse caso ocorrem todas as etapas de produção com o tecido cru e quando o varejista (Zara) indica a cor do produto que deseja receber, a camisa crua vai para o tingimento. Sem dúvida alguma, esta é uma mudança radical na produção, e mostra como as indústrias têm de se reinventar para suprir a esse novo perfil de cliente.

O varejista está mudando sua forma de comprar porque o seu cliente está comprando diferentemente. E você? O que está fazendo na sua fábrica para atender a nova forma de comprar do seu cliente?

É nesse sentido que devemos reinventar a cadeia como um todo. Quebrar paradigmas e unir as forças para ter uma cadeia sólida. Afinal a força desta é aquela do elo mais fraco. >>

Foto: Dreyfus/SP



DANIEL MAYO é diretor da **Linx** Logística e da **Linx Fast Fashion** e sócio acionista do Grupo Linx.
contato@linx.com.br