



Ponto de venda  
é o destino final  
do ciclo da moda

# Logística fashion

**Companhias envolvidas no ramo da moda programam sua logística para lidar com alta variação de volume e lead-times mais curtos que a produção**

**A**s grandes empresas do setor de moda, tais como Gucci e Prada, renovam cerca de 80% da sua linha a cada temporada, pelo menos duas vezes por ano, portanto têm que desenvolver milhares de novos artigos anualmente. O período de vendas é bem curto e exige rigoroso cumprimento do calendário dos desfiles, sem nenhuma possibilidade de atraso no desenvolvimento de uma nova coleção. O planejamento da produção ocorre imediatamente após os desfiles e existem oportunidades muito limitadas de reprogramação se a demanda for maior que a esperada. Por um lado, isso pode resultar em perda de vendas, por outro, excesso de estoque.

## Características da demanda

O setor de moda mostra características típicas dos mercados turbulentos de hoje: tolerância limitada de lead-times, alta variação de volume e dificuldades na previsão. Isso resulta em três características importantes na demanda do usuário final que tipificam o setor:

- A tolerância do lead-time dos clientes é muito menor do que o lead-time da produção: os clientes finais de artigos da moda exigem disponibilidade imediata na loja. Dado que as vendas têm que ser satisfeitas a partir dos estoques nas lojas, a prioridade logística é entregar os produtos a tempo da temporada de vendas

dentro das janelas de entrega combinadas.

O lead-time do varejista é de aproximadamente seis a oito meses. Já o lead-time total da logística da empresa do setor de modas normalmente é por volta de 12 meses se levarmos em conta os pré-pedidos dos tecidos e a capacidade de produção dos fornecedores.

- Os erros de previsão costumam ser altos: a grande porcentagem de novos itens a cada temporada não permite o uso de métodos confiáveis de previsão, tais como a análise das vendas passadas. Uma coleção bem sucedida em uma temporada pode ser um total fracasso na seguinte.

Além disso, as atividades de previsão são dificultadas por causa do grande número de itens envolvidos. Levando em conta as diferenças de modelos, tamanhos, formas e cores, as empresas de moda lidam com milhares de SKUs de estoque. Por exemplo, uma grande empresa como a Gucci desenvolve 18.000 protótipos por ano (incluindo peças únicas para fins de mostruário) e lida com cerca de 4.000 SKUs diferentes. Os erros de previsão costumam aumentar o fluxo de algumas empresas que têm processos industriais rígidos, com chances limitadas de reprogramação rápida e flexível. Essa rigidez tem o impacto potencial sobre o planejamento da produção das empresas fluxo abaixo.

- As variações de volume são muito altas: dentro de uma determinada temporada, os picos e vales de demanda aparecem nas coleções e nos modelos. Quando não previstos, podem atrasar um modelo ou até mesmo uma coleção completa - enquanto as vendas de outros itens explodem. Essas variações costumam ter um impacto crítico nas operações da cadeia de suprimento em termos de gargalos nas diversas etapas, problemas técnicos ou dificuldades na obtenção de matérias-primas.

## **Lançamento e entrega de uma nova coleção**

Para entender os processos de lançamento e entrega das coleções, é preciso conhecer as principais etapas desde a definição inicial do orçamento da temporada até a entrega dos pedidos da coleção.

- Preparação do protótipo: na fase de protótipo, o objetivo é atingir um conjunto variado, porém equilibrado de ofertas para uma nova coleção. O estilista tem que olhar as tendências da moda e as estatísticas anteriores das vendas das temporadas correspondentes para selecionar os modelos que combinam com a meta de mercado. Após uma análise de item único, toda a coleção é revisada para estabelecer uma oferta equilibrada para a campanha de vendas em relação a preços, custos-padrão e margens brutas almejadas, com o objetivo de atingir o orçamento total da temporada.
- Preparação das amostras: as amostras são produzidas em pequenos lotes com o objetivo de transferir as ideias dos protótipos para um produto pré-industrializado em termos de listas de material e ciclo do processo. Isso ajuda a definir a produção em larga escala. Nessa etapa, a agilidade é um elemento-chave e o gerenciamento dos pedidos das amostras da coleção exige o processo do negócio inteiro. Os pedidos de amostras são críticos, por serem feitos em números pequenos mas com muitas peças e terem tempo de entrega muito curto. Suas listas de materiais e ciclos de processos nor-

## SISTEMA DE RESPOSTA RÁPIDA

O Grupo Benetton aposta em resposta rápida para garantir a eficiência de seu processo logístico. Veja como a empresa organiza seus processos:

### Histórico

- Fabricante e varejista integrados
- Malhas, roupas e acessórios
- 80 milhões de vestuários por ano
- Todos com pedido pré-colocado
- 7.000 lojas Benetton licenciadas em 120 países

### Distribuição

- Através do armazém central na Itália
- Automatizado e conectado às fábricas
- As caixas possuem códigos de barras para serem classificadas eletronicamente
- 15.000 caixas são embarcadas por dia
- 50% por via aérea, 50% por ferrovia/mar/rodovia

### Pedidos (para cada uma das duas temporadas de moda)

- Os gerentes de lojas ajustam a variedade de produtos para as necessidades locais
- Cada loja assume 80% dos pedidos sete meses antes, que são embarcados em um ciclo de pedidos de 20 dias para fornecer “coleções” novas regularmente
- Os outros 20% vão por resposta rápida em sete dias
- Os pedidos são transmitidos por EDI (“Electronic data change” – intercâmbio eletrônico de dados) diretamente das lojas para a fábrica

### Eficiência logística

- Menor tempo de ciclo do setor
- Sem excesso de estoque em processo
- Sem acúmulos de inventário nos “canais”
- Pouco estoque residual de fim de temporada para liquidação
- Serviço ao cliente extremamente alto para as lojas
- Fornecimento de produtos extremamente ágil

malmente são diferentes dos da produção normal, pois as prioridades ao fazer as amostras são mais dirigidas para a redução do tempo do que para a redução dos custos.

- Revisão do catálogo da temporada: as amostras são apresentadas nos desfiles e, baseada no ‘feedback’ do mercado, a empresa define quais itens ela levará para a campanha real de vendas. Entre o desfile e o início da campanha existe uma janela de duas semanas onde em que os gerentes de produto decidem as modificações nas coleções e nos cancelamentos. A revisão do catálogo é frenética, pois os planejadores devem correr incansavelmente para modificar a lista de materiais e o ciclo do processo para muitos itens.
- Campanha de vendas: isso representa o início do lead-time do varejista, normalmente uma a duas semanas após os desfiles. A campanha de vendas envolve a aquisição dos pedidos direto dos distribuidores ou das lojas através de eventos, e a aquisição dos pedidos indiretos de boutiques. Cada coleção é levada para a campanha de vendas sendo avaliada em relação ao seu potencial e acompanhando sua meta de vendas. Os pedidos que entram durante a campanha são projetados contra a previsão do orçamento, criando uma revisão contínua das metas que impactam no planejamento da produção. Sempre que os pedidos dos clientes atingem um volume determinado ou refletem as tendências das previsões, a empresa começa a emitir os pedidos de fornecimento das matérias-primas.
- Portfólio de pedidos: é desenvolvido durante a campanha de vendas é então “congelado”. A consolidação dos pedidos dos distribuidores é adotada como o ponto de referência principal para a especificação do plano geral de produção, da capacidade do processo e da disponibilidade de material. Após os pedidos serem confirmados, muitos artigos não podem mais ser reabastecidos.
- Entrega dos pedidos: essa é a etapa final da coleção da temporada. A entrega às lojas e boutiques ocorre de quatro a seis meses após a campanha de vendas. Os itens entregues às lojas podem ser diferentes dos pedidos originais – em parte devido à empresa e à sua cadeia de suprimentos e em parte devido ao cliente. A empresa de moda define seu plano de produção assim que o portfólio dos pedidos é congelado. Em seguida ela emite os pedidos de compras da matéria-prima e a designação dos pedidos aos subcontratados. Não é incomum a quantidade real do material entregue ser menor que a pedida. A disponibilidade limitada de matéria-prima resulta numa produção menor que a originalmente planejada. Um cliente também pode decidir cancelar o pedido original, gerando sobras. Embora o portfólio de produção esteja “congelado”, é preciso lidar com as mudanças diárias em um plano de produção “superpostamente” fixo. Por isso, tem que haver uma ligação contínua e sólida entre o planejamento da produção e o departamento comercial para o tratamento de todas essas mudanças. [ ]