

# MODELO SEE-NOW, BUY-NOW COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DENTRO DA MODALIDADE FAST-FASHION NA INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL

Liliane Melo de Lima (IC) e Ana Lúcia Pinto da Silva (Orientadora)

**Apoio: PIBIC Mackenzie**

## **RESUMO**

O objetivo desse projeto é identificar e apresentar os principais desafios conjunturais e estruturais para a inserção da modalidade see-now, buy now na cadeia têxtil-confecção no Brasil como estratégia de elevação competitividade.

Para responder a questão central de pesquisa desse projeto, adota-se como conceito de competitividade a visão dinâmica de que uma empresa competitiva é aquela com capacidade de “formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Isso implica, de acordo com Porter (2002), a renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, seja pelo processo produtivo (vantagens de custo), seja pelo relacionamento com o consumidor (qualidade do produto e outros atributos de diferenciação). (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 18). Para responder a questão central de pesquisa desse trabalho, será realizada uma revisão da literatura sobre as principais conceitos de competitividade setorial.

A pesquisa será de natureza exploratória valendo-se de dados oficiais e estatísticas descritivas, a partir da descrição e da elaboração de indicadores de estrutura, conduta e desempenho dos segmentos da cadeia têxtil-confecção. Buscar-se-á ainda identificar as principais percepções que agentes relacionados têm dos desafios do setor, dos aspectos de competitividade e da relação entre as suas atividades empresariais e a atuação governamental no segmento em que atuam.

Palavras-chave: See now buy now. Industria têxtil. Estratégia competitiva.

## **ABSTRACT**

The objective of this project is to identify and present the main conjuncture and structural challenges for the insertion of the see-now, buy now modality in the textile-confection chain in Brazil as a strategy to increase competitiveness.

In order to answer the central research question of this project, the competitive view is that a competitive company is the one with the capacity to "formulate and implement competitive strategies that allow it to maintain, in a sustainable way, a sustainable position in the market ". This implies, according to Porter (2002), the renewal of competitive advantages by companies, either by the productive process (cost advantages) or by the relationship with the consumer (product quality and other attributes of differentiation). COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 18). To answer the central question of research of this work, a review of the literature on the main concepts of sectorial competitiveness will be carried out.

The research will be of exploratory nature using official data and descriptive statistics, from the description and elaboration of indicators of structure, conduct and performance of the segments of the textile-confection chain. Also, identify the main perceptions that the actors related have of the sector's challenges, aspects of competitiveness and the relationship between its business activities and the governmental action in the segment in which they operate.

**Keywords:** See now buy now. Textile industry. Competitive strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

A modalidade de venda see-now, buy-now (veja agora, compre agora) é uma tendência internacional de consumo imediato nas grandes semanas da moda. Nessa nova modalidade é possível comprar uma peça de roupa recém saída das passarelas em menos de 24 horas. Trata-se de uma aderência da indústria têxtil do Brasil a uma estratégia competitiva que é tendência internacional do mundo da moda. O modelo de vendas praticamente instantâneo aos lançamentos traz algumas vantagens ao consumidor, tais como, evita cópias antes do lançamento e também fomenta ainda mais as vendas, pois atende o desejo de adquirir as peças imediatamente após o desfile.

Essa nova modalidade de vendas, no entanto, requer uma mudança enorme no sistema de produção, já que o que está sendo desfilado precisa estar pronto para a venda, e não ser ofertado após seis meses do desfile. A estrutura produtiva e as habilidades já constituídas, o amplo mercado consumidor com demanda reprimida e sensível à renda e às condições de financiamento, além das possibilidades de exploração de diferenciação de produtos com base em aspectos culturais e de comportamento, oferecem ao Brasil um potencial de crescimento nessa modalidade de produção e venda.

Adicionalmente, as transformações socioeconômicas internas, resultado das políticas econômicas, mudaram o perfil de consumo e influenciaram a oferta e a demanda de empregos industriais e de competências, assim como, nas capacidades das empresas (BRUNO, 2016, P. 18). Entretanto, a configuração atual do setor em nível internacional requer estratégia de inovação e de promoção de novos produtos, adoção de novos insumos, novas estratégias de marketing e moda, massificação e ganhos de escala etc.

No entanto, aspectos institucionais e regulatórios brasileiros podem dificultar a inserção desse segmento nas cadeias globais de valor. Da mesma forma que os fatores sistêmicos podem interferir negativamente na sua capacidade de obter e renovar vantagens competitivas. Sendo assim, são objetivos específicos da pesquisa:

- Analisar os elementos constituintes do modelo Estrutura-Condução-Desempenho e da Nova Economia Institucional para discutir do ponto de vista teórico o conceito de competitividade setorial;

- Apresentar as características de estrutura, condução e desempenho da cadeia têxtil- confecção no Brasil por meio da análise de seus setores componentes;

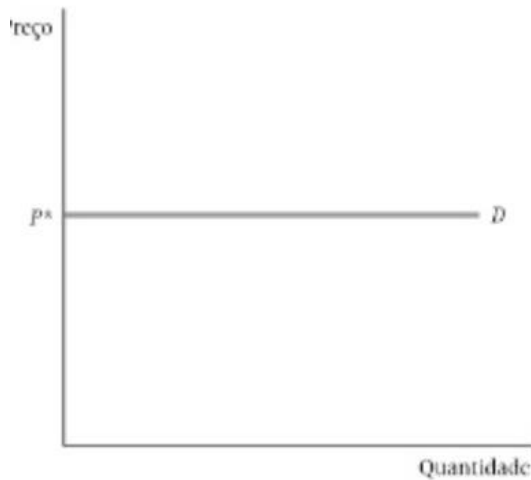
- Estudar a competitividade e as estratégias da indústria no contexto da fast-fashion;

## 2. DESENVOLVIMENTO DO ARGUMENTO

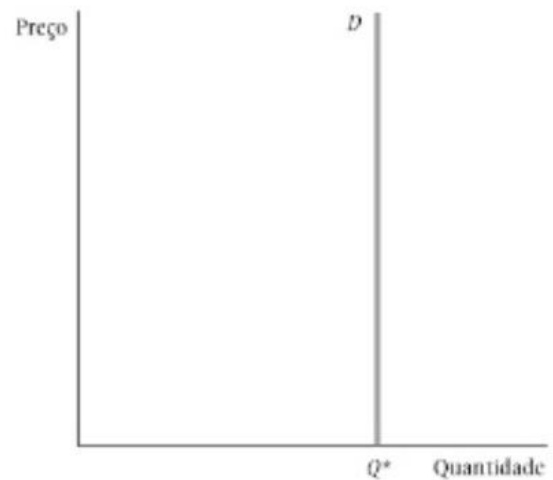
“Consumidores são pessoas que compram bens e serviços para si mesmas ou para outros, e não para revendê-los ou usá-los como insumos” (CHURCHILL, 2005, p. 146). A decisão de compra de um consumidor começa no reconhecimento de uma necessidade, que pode ser categorizada de diversas formas, como a urgência em adquirir um bem que é preciso para sobrevivência, ou até mesmo através da vaidade, como o desejo de compra de um item que impressione e demonstre um status.

Ao longo da história da moda, o poder de mercado das grifes dentro da indústria têxtil se mostrou diretamente relacionado a estratégias de marketing e a dimensão da fama das marcas em questão, e por não serem produtoras de bens de primeira necessidade, esses fatores acabam por exercer extrema relevância no crescimento de empresas desse segmento, pois tem a função de despertar o desejo de compra em seu público, que no caso das grifes, por exemplo, deve considerar que a utilidade e a satisfação em adquirir tal bem seja tão maior que a de seus substitutos, que o comprador se disponha a pagar preços exorbitantes.

O conceito de elasticidade explica de que formas uma variável pode ser afetada por outra. “Trata-se de um número que nos informa a variação percentual que ocorrerá em uma variável com reação a um aumento percentual em outra variável” (Pindyck, p.27). Dessa forma, através das leis de oferta e demanda é possível identificar uma resposta na procura por um bem após uma mudança no preço, sendo esse conceito amplamente utilizado para mensurar a reação dos consumidores em frente a mudanças em variáveis econômicas. Pindyck explica que quanto maior a variação da quantidade vendida em relação a mudanças no preço, mais elástica é a demanda desse bem, ao passo que bens que possuem uma reação pequena ou nula em resposta às variações do preço possuem uma demanda que tende a ser inelástica.



Demanda totalmente elástica



Demanda totalmente inelástica

Podemos relacionar o conceito de elasticidade com a estratégia competitiva em discussão, o see now buy now, devido a dois fatores que podem exercer influência na demanda, que além de preço, são o tempo e a renda do consumidor. Quanto mais tempo o cliente tiver durante o processo de tomada de decisão, maior será a procura por bens substitutos e a avaliação da real necessidade desse bem, além disso, quanto maior a renda do consumidor, menor é a utilidade marginal do valor monetário que esse indivíduo vai despende ao comprar um bem de luxo, sendo assim, quando a renda da população aumenta o consumo desse tipo de produto cresce em maior proporção.

Com a revolução tecnológica as estratégias de divulgação das empresas tomam proporções exponencialmente maiores e as imagens de seus produtos passam a alcançar novos nichos de mercado, que na maioria dos casos possuem demanda menos inelásticas que a de seus primeiros consumidores devido à condições inferiores de renda do novo público e ao elevado preço dos produtos discutidos anteriormente. Portanto, para entender como esses fatores se relacionam com as estratégias competitivas das empresas, é preciso avaliar o “modelo de etapas” para a tomada de decisão de compra proposto por Engel, Blackwell e Kollat em 1968. Neste modelo, é pressuposto que um indivíduo passa por 5 estágios que envolvem decisão de adquirir um bem, sendo eles: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

1 –Reconhecimento do problema: Partindo da existência de uma defasagem entre a situação real do individuo e uma condição ideal, é

reconhecida uma necessidade, que pode ser funcional ou social, e provocada por estímulos internos ou externos.

2- Busca de informações: Com o aumento do interesse pelo bem, o indivíduo inicia uma busca de informações pelo produto desejado, que pode ser uma procura maior ou menor dependendo da relevância do bem.

3- Avaliação de alternativas: A partir das informações recolhidas o consumidor avalia como adequar suas necessidades, as características objetivas do objeto, ou seja, sua funcionalidade, e também as subjetivas, como o valor agregado a marca e sua reputação.

4- Decisão de compra: A decisão de adquirir ou não o bem é tomada, e em caso positivo, são resolvidas outras questões como onde efetuar a compra e o método de pagamento.

5- Comportamento pós compra: O consumidor avalia se o produto se adequou a suas necessidades e pondera sobre sua percepção de satisfação ou decepção em relação ao bem, compartilhando opiniões sobre a marca e se tornando ou não um cliente fiel. Sendo assim, nessa fase a internet pode exercer grande impacto para os produtores, pois facilita a disseminação de opiniões, influenciando as decisões de inúmeros consumidores.

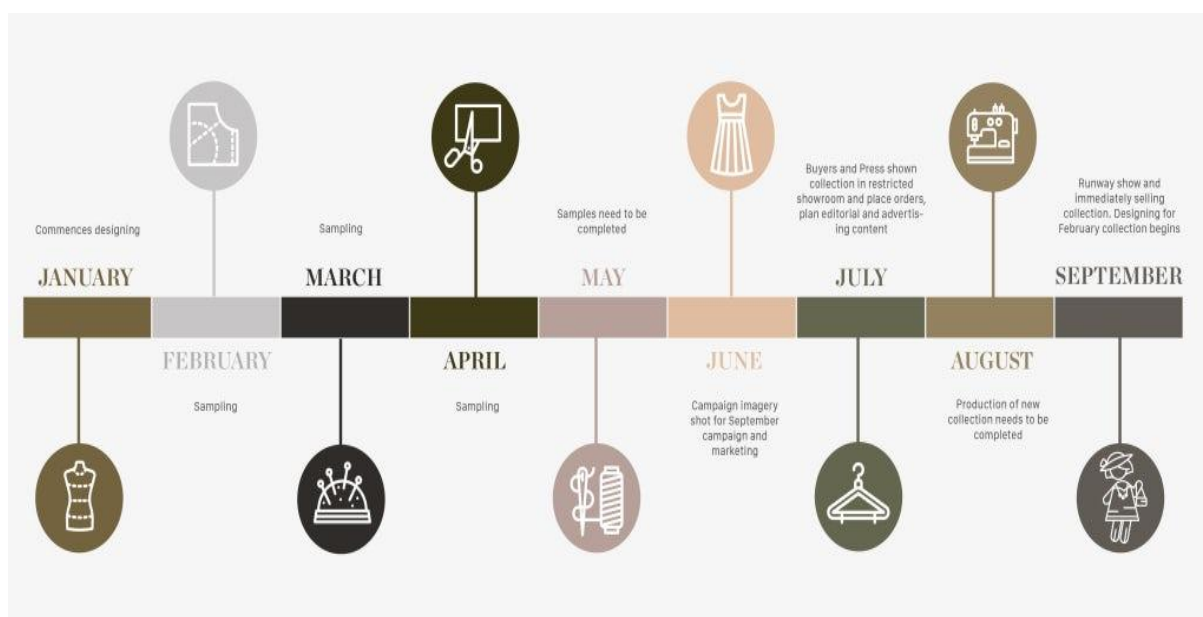
Com o avanço das redes sociais e da divulgação em massa os desfiles de moda deixaram de ser um evento em que revendedores conheciam o que estava sendo produzido para a próxima temporada, e se tornaram uma forma de disseminar o desejo pelas peças mostradas pelo mundo inteiro, porém, ao passo em que cresce a facilidade em acompanhar as novidades do mundo da moda, aumenta a demanda por um acesso rápido aos itens mostrados nos desfiles, e assim, surge entre as grandes marcas o questionamento sobre a real vantagem do prazo de aproximadamente 6 meses entre os desfiles e a chegada das peças às lojas e como essa demora pode influenciar no processo de decisão de compra de consumidores cada vez mais imediatistas

Um período de tempo tão longo até que o consumidor alcance o produto que viu no desfile pode fazer com que o desejo do público em adquirir as peças apresentadas seja reduzido, o indivíduo passa mais tempo recolhendo informações e analisando alternativas, além disso o bem pode acabar perdendo sua exclusividade, devido a rapidez da divulgação de peças nas redes sociais se torna mais fácil a produção de falsificações este acaba por se tornar precocemente obsoleto. Sendo

assim, surge como solução o see now buy now, modelo de estratégia competitiva no qual as peças desfiladas são disponibilizadas imediatamente ou até um mês depois do evento, reduzindo o tempo de espera e atendendo a demanda imediatista dos clientes, aproveitando uma situação de tomada de decisão mais rápida e menos racional, em que os consumidores são instigados a agir por impulso e adquirir as peças logo após sua exibição enquanto ainda possuem uma sensação maior de necessidade daquele bem.

Durante a semana de moda de Londres em 2016 a Burberry se tornou a primeira grife à aderir ao modelo, respondendo às intenções de seus clientes, estreitou laços com seus compradores ao permitir que tivessem acesso a coleção no mesmo dia e revolucionou todo o mercado da moda ao mostrar uma nova forma de relacionamento com o consumidor, inaugurando uma nova era em que a indústria da moda se adapta aos novos modelos de consumo. Para tal feito, precisou revolucionar também em seus processos produtivos e se adaptar ao novo calendário, começando pelo processo de design que foi adiantado em cerca de 4 meses. Além disso, os exemplares que anteriormente eram exibidos apenas nos desfiles ficaram prontos meses antes para que pudessem ser fotografados para a campanha publicitária, a produção em massa foi antecipada para que os itens fossem enviados para o mundo todo em tempo de estarem disponíveis para compra imediatamente após o desfile de lançamento da coleção.

Abaixo, linha do tempo do novo modelo de produção da Burberry:





Burberry's Operational Timeline | Ilustração: Costanza Milano para BoF

Seguindo a estratégia iniciada pela Burberry, outras marcas como Moschino e Versace se envolveram com o see now buy now ao desenvolver a ideia de capsula, após os desfiles apenas algumas peças da coleção são disponibilizadas, enquanto o restante continua sendo confeccionado de acordo com o modelo padrão de produção. A possibilidade de compra imediata dos produtos faz com que o consumidor consiga realizar seus desejos antes que o objeto em questão fique saturado, o que é extremamente importante quando se fala em volume de vendas, pois, com esse modelo não haveria tempo para que o cliente decidido a comprar mudasse de ideia, segundo os números divulgados pela Tommy Hilfiger, os acessos no site da empresa aumentaram em 900% nas 48 horas após um de seus desfiles em que a empresa aderiu ao sistema.

Com o início da nova estratégia surge também a questão da adaptação dos veículos de imprensa, pois com todo o processo produtivo adiantado a coleção inteira passaria previamente por etapas que antes ocorriam apenas depois dos desfiles, dessa forma poderiam ocorrer vazamentos de informações. “A imprensa e o lojista vão ter acesso às coleções antes para fotografá-las e decidir as compras. E vai haver um contrato entre o jornalista e a marca, com embargo dessas imagens até o desfile”, explicou Paulo Borges em entrevista ao Estadão.

Em contrapartida, o que algumas marcas alegam não aderir o modelo pois para atender a demanda logo após os desfiles, a produção deve começar 6 meses antes do evento, o que dificulta o sigilo sobre as peças durante esse período e pode acabar com a surpresa do lançamento, mesmo assim, o modelo see now buy now seria eficaz no combate às cópias pois como a produção é adiantada não haveria tempo entre o lançamento e a venda, para que copistas produzissem falsificações e além disso, para que marcas de fast fashion se inspirassem e criassem coleções replicadas das grifes em tempo de competir em vendas. O see now buy now se mostra por esse ponto uma ferramenta que nesse sentido estimula a criatividade e beneficia tanto o consumidor como a própria indústria da moda.

Miuccia Prada em entrevista para o Woman's Wear Daily afirmou: *“Até o momento, não conseguimos ver um sentido para isso. Em seis meses, todo mundo fica sabendo de tudo. Certamente, a nossa forma de trabalhar, com tecidos feitos por nós, que levam dois meses para serem criados, dois meses para a produção ... Demoramos cerca de quatro meses para produzir tudo do desfile até a chegada na*

*loja, para fazer isso de fato bem. Você pode fabricar tudo de qualquer maneira e segurar a divulgação até meses depois; fingir que acabou de ser feito; mas com uma coleção que você cria pelo coração - que tipo de entusiasmo que você pode ter de mostrá-la no desfile? Você vai congelá-la? É um pouco estranho. Você acaba comprando apenas itens seguros; é menos criativo e menos interessante. É verdade que a criatividade está em risco. Ou então você terá que bloquear a comunicação, o que seria contra a tendência. Todos devem ficar em silêncio durante quatro meses, desde os produtores de tecidos até os compradores e jornalistas? Ainda estou para entender como isso pode funcionar.”*

Pascal Morand, presidente executivo da Fédération Française de la Couture, listou as principais vantagens e desvantagens da estratégia see now buy now, entre as vantagens, podemos citar:

- Satisfação imediata do cliente: uma experiência de compra facilitada e imediata, ao invés de esperar por meses até que o produto seja disponibilizado.

- As peças são expostas e lançadas na mesma temporada, assim os clientes não precisam se planejar com antecedência como antes, quando peças e precisavam esperar até a estação para a qual a coleção foi criada..

- No período intermediário entre a estréia de uma passarela e sua data real de venda, muitas lojas fast-fashion trabalham para produzir versões mais baratas do look e satisfazer os desejos dos clientes. Algumas pessoas acreditam que, ao tirar essa janela de produção, haverá menos cópias no total, já que os produtos de moda rápida podem estar fora da tendência (ou fora da estação) no momento em que são produzidos.

Morand lista também alguns pontos negativos da estratégia, ao explicar que um resultado do modelo “see now buy now” é que os consumidores recebem imenso controle sobre o que é criado: as peças de que gostam instantaneamente serão produzidas em massa e provavelmente recriadas ao longo do tempo, acabando com qualquer tendência que leve mais tempo para ser apreciada.

Como Morand enfatiza, “Interagir mais intimamente com os consumidores é claramente um imperativo para marcas de todos os tipos, mas em um certo ponto a ideia de ser 'orientado pelo consumidor' enfraquece o tipo de abordagem 'creative push' que leva à inovação genuína. Isso ocorre porque os consumidores normalmente preferem mudanças suaves e incrementais”. Ele acredita que o período normal de espera ajuda a alimentar um desejo maior dos clientes por tendências mais incomuns ou inovadoras.

Além disso, o modelo traz consigo um grande risco financeiro, já que exigirá o pré-ordenamento sem saber até que ponto ele será vendido (no sistema atual, você pode ter uma noção clara da demanda por meio de pré-vendas). Embora algumas das marcas maiores e bem financiadas possam ter recursos para isso, será especialmente difícil para as marcas mais jovens que não têm a mesma capacidade, explica Morand.

Em 2018, o modelo estratégico foi retirado do São Paulo Fashion Week após a saída de algumas Grifes que não concordam com o see now buy now, o modelo acabou se tornando inviável até mesmo para marcas de grande escala, como no caso da Ellus, que teve baixas nas vendas e um alto número de peças que não vendidas em uma coleção de 2017, sendo assim o projeto de adequar o evento completamente ao see now buy now não será posto em prática, ficando a critério das marcas participantes da semana de moda.

Segundo Paulo Borges, “O see now, buy now’ virou um slogan que dá a falsa impressão que tudo que foi desfilado estará disponível instantaneamente no varejo. Mas a chegada de uma coleção é um processo, feito em etapas”. Um desfile nem sempre é uma amostra exata do que será comercializado, muitas vezes as peças desfiladas demonstram apenas um conceito que será aplicado na coleção em si, sendo portanto inviável a disponibilização simultânea dos produtos no varejo pois o que os clientes encontram nos eventos não é necessariamente o que será encontrado nas lojas.

Segundo dados do IBGE (2013), a cadeia produtiva têxtil brasileira se caracteriza por uma estrutura pulverizada, na qual existem muitas pequenas empresas prestando serviços a grandes marcas, sendo 60% das firmas deste segmento formadas por cinco ou menos trabalhadores. Dada esta estrutura, existe uma capacidade limitada de que as confecções se adaptem rapidamente às mudanças abruptas de preferências do consumidor e às novas tendências do mercado. A defasagem tecnológica e a falta de planejamento de produção são fatores que contribuem para a dificuldade de adequação da produção.

Coleções completas enfrentam um gap de cerca de 4 meses para chegarem as lojas, indicando um fracasso no pressuposto imediatista da estratégia aplicada no Brasil, com isso, consumidores possuem mais tempo para avaliar e decidir a compra e durante esse processo a estratégia perde tanto nas compras por impulso que deixam de ser realizadas, quanto nas expectativas do público que vem se acostumando cada vez mais a ter suas demandas atendidas rapidamente. Além disso, com a demora as

marcas falham em combater falsificações, já que desde a divulgação até a chegada do produto nas lojas existe tempo suficiente para a fabricação de cópias.

É notável que a estrutura da indústria têxtil europeia possui diversas vantagens em relação à indústria brasileira, a qual ainda enfrenta grandes problemas de logística que encarecem todo o processo e aumentam os prazos, o que dificulta a execução de novas estratégias que exigem um certo imediatismo, esses problemas estruturais inviabilizam o see now buy now para as menores marcas e como exposto no caso da Ellus, pode atrapalhar até mesmo o processo de marcas já consolidadas e que possuem uma grande reputação no mercado, o investimento em produção não deve ser feito apenas pelas marcas interessadas, mas toda a cadeia produtiva da indústria têxtil brasileira precisa passar por mudanças para se adequar ao novo modelo de mercado, não só isso, mas toda a capacidade logística do país deve ser revista para que seja possível acompanhar o crescimento desse e de outros setores. A falha da implementação do see now buy now no Brasil, e seu sucesso em outros países evidencia a defasagem brasileira tanto em maquinário e capacidade de produção, como nos fatores que correspondem à deveres do Estado, aos problemas com os métodos de transporte e distribuição, que fazem com que o país que apesar de ter uma indústria têxtil forte e competitiva, fique atrás do resto do mundo devido a burocracia e a dificuldade de execução de novas estratégias.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente a necessidade de que o mercado da moda acompanhe as tendências de estilo de vida e os novos desejos de seus consumidores, com um mercado cada vez mais imediatista se torna um desafio adequar o processo de produção para atender os novos modelos de demanda, nesse sentido, o see now buy now se mostra extremamente eficaz quando bem executado, capaz de fomentar as vendas e aumentar os lucros das empresas que aderiram à prática, sem deixar de aumentar a satisfação do consumidor. Conclui-se portanto, que o modelo apenas se torna benéfico nos casos em que é aplicado por empresas que possuem a devida capacidade financeira e produtiva para adiantar os processos sem perder em qualidade e em criatividade, e que durante a execução do projeto de coleção o sigilo das partes envolvidas é essencial.

Apesar da dificuldade em coleta de dados e em observar os resultados dessa estratégia, devido à sua recente implementação e crescimento no mercado da moda, pode-se afirmar que seu fracasso em alguns casos se deve a incapacidade de algumas empresas de cumprir com os pressupostos do modelo, não necessariamente por incompetência no planejamento logístico, mas sim devido à falta de estrutura para realizar todas as etapas do processo produtivo em menor tempo e com maior eficiência, o que é evidenciado nos casos de marcas brasileiras que testaram o modelo e acabaram falhando na entrega dos resultados esperados, produzindo coleções inferiores e tendo problemas na distribuição dos produtos pelo país, o que desaponta o consumidor e causa uma diminuição nas vendas, lucros, e na satisfação do cliente.

#### 4. REFERÊNCIAS

HOANG, Limei. **How Burberry is operationalising see now buy now**. Disponível na Internet via: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/how-burberry-is-operationalising-see-now-buy-now>

IBGE. **Cadastro Central de Empresas**, 2013.

JÚNIOR, Wagner. **Conceito elasticidade e fatores da elasticidade**. Disponível na Internet via: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conceito-elasticidade-e-fatores-da-elasticidade/36935/>

MICHELS, Thiara. **See now buy now, entenda o fenômeno e quem já aderiu**. Disponível na Internet via: <http://institutoburgobrasil.com.br/blog/22see-now2c-buy-now22---entenda-o-fenomeno-e-quem-ja-aderiu>

PINDYCK, Robert S. RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. Pearson Brasil, 2006.

PORTELA, Carmen. O Marketing e o Comportamento do Consumidor. Disponível na Internet via: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3488.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3488.pdf)

SCHIFFER, Jéssica. **Pros and cons of changing the fashion calendar**. Disponível na Internet via: <https://www.whowhatwear.com/pros-and-cons-of-changing-the-fashion-calendar/slide2>

SOTOCÓRNO, Vivian. **Por que o see now buy now não deu certo para todo mundo**. Disponível na Internet via: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2018/04/por-que-o-see-now-buy-now-nao-deu-certo-para-todo-mundo.html>

**Contatos:** Liliane-ml@hotmail.com

Lucinhaps@uol.com.br