

CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA: ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO DO VESTUÁRIO DE MODA

MASS CUSTOMIZATION: COMPETITIVE STRATEGY IN FASHION CLOTHING MARKET

Ana Claudia Tassi Amancio¹
Rita de Cássia Lopes Moro²
Francisca Dantas Mendes³

RESUMO

A moda globalizada exige cada dia mais das empresas adoção de estratégias que proporcionem diferenciação de produtos e serviços, para a geração de valor ao cliente. A customização em massa, é uma das estratégias que mais vem sendo adotada no setor do vestuário de moda, como forma de diferenciação, lucratividade e competitividade. Para tanto, este artigo, elaborado por meio de pesquisas bibliográficas e descritiva, apresenta o caso da empresa Levi's, uma das pioneiras a implementar o processo de customização em massa de suas peças inovando constantemente seus produtos, por meio do desenvolvimento de novas modelagens, lavagens e técnicas de personalização.

Palavras-chave: Customização em massa. Estratégia Competitiva. Vestuário de Moda.

ABSTRACT

The global fashion demands every day more companies adopting strategies that provide differentiation of products and services for the generation of customer value. The mass customization is one of the strategies that more has been adopt in the fashion apparel industry as a means of differentiation, profitability and competitiveness. Therefore, this article, prepared by means of bibliographic and descriptive research, presents the case of Levi's company, one of the first to implement the customization process mass of his pieces constantly innovating its products through the development of new models, washes and customization techniques.

Keywords: Mass customization. Competitive Strategy. Clothing Fashion.

¹ E-mail: anatassi@gmail.com.

² E-mail: ri_cassialopes@hotmail.com.

³ E-mail: franciscadm.tita@usp.br.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as informações chegam cada vez mais rápidas aos consumidores, que buscam adquirir produtos cada vez mais inovadores satisfazendo suas necessidades individuais (AVELAR, 2011). Como consequência as empresas precisam estar atentas aos seus mecanismos de atuação no mercado, tais como: estratégia, gestão, produção e comercialização.

Segundo Kotler (1989) nos últimos anos da década de 80 os mercados de massa sofreram violenta queda para bens padronizados e houve uma crescente valorização da segmentação. As indústrias do vestuário de moda foram as mais atingidas pela redução do tempo de desenvolvimento, produção, comercialização e com a diminuição do ciclo de vida do produto (MENDES, 2010; FLETCHER; GROSE, 2011; CIETTA, 2012; BERLIM, 2012).

Portanto, é necessário que as estratégias da empresa busquem por desenvolvimento de novos produtos, com propostas inovadoras visando se antecipar as necessidades do mercado superando seus concorrentes (KOTLER; KELLER, 2013; PARENTE; BARKI, 2014), assim o foco passa a ser o cliente, fazendo com que a indústria crie produtos destinado ao seu público.

A customização em massa é uma das estratégias de diferenciação mais utilizadas no setor têxtil, sendo uma das pioneiras, a Levi's no segmento de jeans (KOTLER; KELLER, 2013). Ainda esses autores asseveram que essa estratégia tende a ofertar produtos que atendam às necessidades de cada consumidor, conseguida por meio de coleta de informações sobre os clientes e parceiros de negócios e por meio da flexibilização produtiva, permitindo um maior envolvimento entre os atores envolvidos além de melhor conhecimento das necessidades específicas.

Assim este artigo tem como proposta apresentar parte da pesquisa que está sendo realizada no grupo de pesquisa do CNPq Moda na Cadeia Têxtil. Para elaboração foram estabelecidos critérios para a formação de um contexto analítico sobre a customização em massa descrito por vários autores que estudam as estratégias de diferenciação, a partir das inovações tecnológicas direcionadas para a produção de larga escala com a opção da

personalização do produto final destinado a um público consumidor específico. Esta personalização se dá através da escolha de criação, desenvolvimento de modelagem, estampas, novos aviamentos entre outros detalhes específicos para determinado segmento de produto de vestuário de moda em escala global. Esta pesquisa tem por objetivo identificar e compreender, a inovação tecnológica de peças do vestuário de moda customizadas em massa.

Deste modo, faz-se necessário uma pesquisa bibliográfica que conforme (Silva; Menezes, 2001; Marconi; Lakatos, 2003) consiste em fonte secundária de dados, abrangendo a bibliografia tornada pública, que deixa o pesquisador em contato com o que já foi pesquisado, estudado e publicado. E utilizando-se de uma pesquisa documental, que se utiliza de material que ainda não recebeu tratamento analítico (Gil, 2002) e descritiva, que os autores Gil (2002) e Charoux (2006) definem como sendo um processo que descreve, narra e classifica as características de uma situação, estabelecendo conexões entre a base teórica-conceitual existente e as variáveis. Assim, esse conjunto de metodologia de pesquisas possibilitaram a análise da empresa Levi's que utiliza a estratégia de customização em massa, como diferencial do seu produto.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção serão apresentadas as pesquisas bibliográficas realizadas para proporcionar maior proximidade e conhecimento em relação ao tema estudado, iniciando a busca por assuntos relacionados a: estratégias, ciclo de vida do produto e customização em massa.

2.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O setor industrial e varejistas possuem grande competição entre si com base nas suas próprias estratégias, buscando um posicionamento entre a preferência do mercado-alvo,

construindo uma vantagem competitiva baseada num forte relacionamento com clientes e fornecedores com objetivo de alcançar eficiência interna de suas operações (PARENTE; BARKI, 2014). Ainda esses autores, salientam que para a construção de um relacionamento de sucesso as empresas devem identificar seus clientes, suas expectativas, grau de satisfação dos consumidores com sua empresa e com seus concorrentes, localizar/identificar as fontes de insatisfação e traçar planos de como melhorá-las continuamente.

Para Porter (2004) as estratégias genéricas devem colaborar para a definição da estratégia competitiva, e podem ser compreendidas em: custo total, enfoque e diferenciação. Na liderança de custo total a empresa persegue a redução de custos e despesas nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, e a política vigorosa nas forças de vendas e publicidade, com o objetivo de obter ganhos por meio da economia de escala. Já 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, Berlim (2012) cita como exemplo de enfoque a moda sustentável. A 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 em serviços sob encomenda e na rede de fornecedores (GROSE, 2013). Parente; Barki (2014), salientam que a diferenciação consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas que a diferencia em relação aos concorrentes e permite competir no mercado. Já Kotler e Keller (2013), apresentam uma série de possibilidades de diferenciação de produto, como sendo de: forma, características, customização, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.

2.2 CICLO DE VIDA DE VENDAS E DO PRODUTO DE MODA

Os conceitos sobre o ciclo de vida têm sido bastante explorados e possuem diferentes perspectivas (BERLIM, 2012). Porém, neste trabalho iremos utilizar a análise do ciclo de vida em relação a vendas do produto, o qual conforme Parente; Barki (2014), são

dois os conceitos relevantes: o ciclo de vida do produto e o ciclo de moda. Os autores afirmam que os conceitos mantêm grandes semelhanças, porém com características peculiares, sendo o de moda, um ciclo de vida mais curto e com menor grau de previsibilidade.

Berlim (2012, p. 43) afirma que o produto de “moda” passou a ser compreendido como algo útil enquanto estiver “na moda”, sendo: introdução, crescimento, desenvolvimento, maturidade e declínio. Já Kotler; Keller (2013), o ciclo de vida do produto tem relação direta com as vendas e lucro, podendo variar conforme o tempo, como mostra a figura 1.

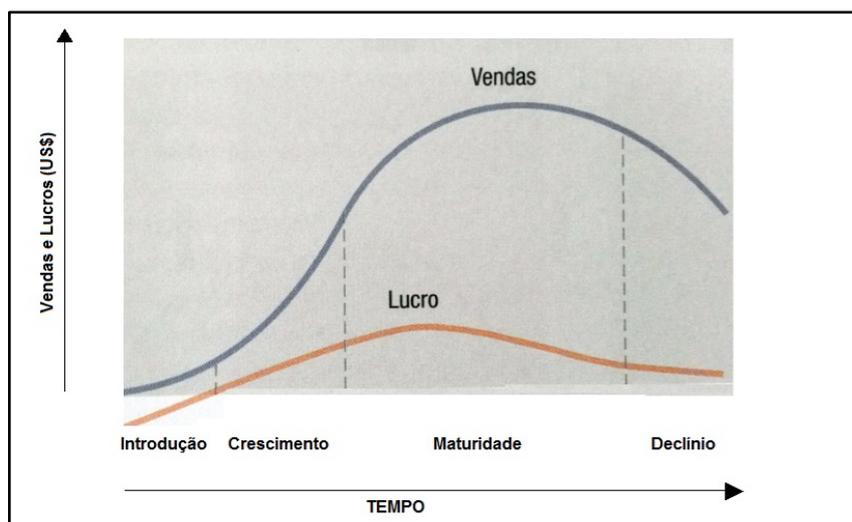


Figura 01 – Ciclo de Vida de Vendas e Lucro
Fonte: Adaptado pelas autoras de Kotler; Keller (2013, p. 331)

Desta forma, torna-se cada vez mais curto o ciclo de vida do produto de moda, que segundo Mendes (2010) a obsolescência visual é uma das características dos produtos de moda. Diante disso, o ciclo de vida do produto tem papel fundamental na indústria de moda, possibilitando previsões de vendas dos produtos e estimar o potencial de crescimento para novos produtos (PARENTE; BARKI, 2014). Sendo necessário estratégias que permitam a modificação das peças ainda em produção e peças que possuam valor para o cliente (AVELAR, 2011; FLETCHER; GROSE, 2011).

2.3 CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA (CM)

A customização em massa, segundo a visão de Avelar (2011), compreende a fabricação de produtos em massa, estandardizados, mas ao mesmo tempo, com algo que os diferenciam também em massa. Já segundo a visão de Fettermann (2013), permite maior vantagem em economia de escala por meio de uma maior variedade de produtos podendo ser conseguidos com o uso de tecnologias como *Computer Aided Manufacturing (CAM)* e *Computer Aided Design (CAD)*. MacCarthy; Brabazon (2003), asseveram que a customização em massa implica na produção em grande escala, com níveis de eficiência, produtividade, custos e qualidade ligados à produção em larga escala. Isso implica que o fornecedor deverá decidir as estratégias que se relacionam e o grau de envolvimento do cliente no processo de personalização, com a intenção de não comprometer o desempenho produtivo.

Fettermann; Martins; Echevest (2011), afirmam que a customização em massa consiste em uma estratégia para atender a crescente fragmentação do comportamento de mercado conseguindo manter as economias de escalas, em atendimento as necessidades particulares de cada cliente, mas Fettermann (2013), alerta que o processo de customização em massa tende a ser complexo e a agregação do valor dependerá do perfil do cliente.

O setor do vestuário é o mais indicado para a prática das estratégias da customização em massa, e para melhor atendê-lo, Pine (1994) sugere três dimensões de customização: fit, que compreende no estilo; dimensões e tamanhos; funcionalidade e design do produto. Os produtos podem sofrer vários ajustes em relação a tamanhos e funcionalidades, com preços mais elevados ou apenas em ajustes de cores e escolha de estampas.

3 CASO: LEVI'S

A Levi's foi à precursora da indústria da moda a inovar seus produtos com propostas relacionadas a customização em massa. Nos anos 90 a marca fez calças femininas sob medida por meio de seu programa *Personal Pair*, caracterizado pelo atendimento personalizado onde a vendedora tirava as medidas da cliente e as inseria no sistema da loja e após duas semanas, a cliente recebia a calça produzida de acordo com suas necessidades.



Lançado mais tarde, uma versão expandida desse sistema chamada *Original Spin*, que oferecera mais opções de modelo, inclusive para calças masculinas. Enquanto uma loja da Levi's normalmente continha 130 calças em estoque para diferentes numerações, com o programa *Personal Pair* esse número subiu para 430 e com o *Original Spin* pulara para 750. Com esse modelo de negócio, observou-se que mesmo com um grande número de diferentes biótipos femininos, foi possível criar modelagens que agradassem a quase todas as consumidoras, os três modelos desenvolvidos se ajustam em cerca de 80% dos corpos femininos (LEVI'S, 2014). O design foi baseado na diferença de diâmetro da cintura e dos quadris, segundo dados de uma pesquisa feita com 60.000 mulheres de 13 países, e com isso lançou-se a linha *Curve ID*, que apresenta diferentes propostas de modelagens.

Para a compreensão e tabulação dos dados a empresa elaborou um questionário sobre como identificar seu formato de cintura e quadril. As questões também solicitam os detalhes que mais incomodam o consumidor como, por exemplo: cintura frouxa, coxas e quadris muito justos e entre outras perguntas. Após responder as questões, o site sugere qual modelo será perfeito ao corpo da consumidora. A figura 2 apresenta o passo 1, processo de escolha do tipo da cintura.



Figura 2 – Demonstração do processo de escolha Levi's CURVE ID
Fonte: Levi's (2014)



Com essa abordagem revolucionária, criou-se mecanismos customizados, que atendem uma parcela de tipos de formas, possibilitando às mulheres a calça ideal ao seu corpo (LEVI'S, 2014).

Outra aposta da marca em 2009 foi a *Levi's 514 Imprint*, o modelo possui uma inovadora tecnologia de desbotamento, controlando o processo de desbotar do tecido de acordo com seu uso, possibilitando o retardamento ou aceleração das marcações utilizando lavagens caseiras, que para o processo de retardo o uso de água fria, ou para acelerar o uso de água quente (LEVI'S, 2014).

Já investindo na mensagem ecológica, a marca sugere que a peça seja usada no período de 45-60 dias sem lavar. Com essa ação a Levi's além de criar um produto inovador, ainda contribui e promove uma ação ambiental embutida, pois quanto menor for o número de lavagens, menor será o consumo de água e energia (LEVIS, 2014, FLETCHER; GROSE, 2011; BERLIM, 2012). Pois, segundo Fletcher; Grose (2011), a Levi's, em estudos sobre o ciclo de vida, concluiu que é maior o consumo de água e emissão de dióxido de carbono no seu clássico jeans 501, durante o processo de uso do que durante a produção. Com essa nova forma de customização do produto *Levi's 514 Imprint*, permite que a empresa reforce sua marca, promova a educação ambiental junto aos consumidores além de aumentar a empatia do consumidor com a peça, pois será única, possibilitando a lucratividade por meio da inovação e da redução dos impactos no planeta (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; HART; MILSTEIN, 2004; FLETCHER; GROSE, 2011). A Figura 3 mostra a campanha criada com a frase: Crie sua própria obra de arte e mostra como ficará o jeans após dias e uso.



Figura 3 – Demonstração do processo de desgaste da calça Levi's IMPRINT
Fonte: Adaptado pelas autoras de Levi's (2014)

Atualmente, a marca Levi's criou outro modelo baseado nas estratégias da customização em massa, o lançamento da calça 501CT (o tradicional modelo leva a sigla com o significado, *Customized and Tapered* e em português: Customizada e Afunilada). O gerente de marketing e o coordenador de estilo da marca, Karyn Hillman e Jonathan Cheung, explicam que a famosa calça 501, recebia muitas reclamações sobre sua modelagem, e na maioria das compras era solicitado o serviço de ajustes para problemas como afunilamento e comprimento da barra e também em relação ao ajuste de quadril e cintura. Para atender a esse público a calça 501CT:

Como o inventor do jeans azul e líder global em denim, temos a obrigação de continuar a equilibrar nossos estilos icônicos com soluções inovadoras, que é exatamente o que estamos fazendo com o nosso novo 501 CT [...]. É algo que muitas pessoas na loja sempre fazem. Na verdade, é um dos pedidos mais frequentes que recebemos em nossas lojas dos alfaiates [...] vamos fazer o trabalho para eles e criar o jeans que eles desejam usar. (LEVI'S, 2014).

A nova versão apresenta como características cintura menos quadrada e solta, perna afunilada a partir do joelho.

Na figura 4 a marca demonstra os principais ajustes feitos no modelo 501, como adaptação de acordo com as necessidades exigidas pelos consumidores.



Figura 4 – Demonstração das alterações na modelagem da Levi's 501TC
Fonte: Levi's (2014)

Sendo que a peça é ofertada em três modelos diferentes, conforme nota-se na Figura 5, como segue:

- *Down Sized*: para quem gosta do modelo mais justo e tinha o costume de comprar um ou dois números menores.
- *True-to-Size*: para quem gosta do modelo clássico.
- *Up- Sized*: para consumidora que compra um ou dois modelos maiores, para um estilo relaxado e confortável.



Figura 5 – Modelos com a proposta da Levi's 501CT
Fonte: Levi's (2014)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas têxteis estão cada dia mais focando no seu negócio e no cliente, desenvolvendo novas estratégias que possam agregar valor à marca e ao produto. O caso aqui apresentado vêm a complementar essa conclusão, pois evidenciam a inovação estratégica das empresas e apresentam novas possibilidades de produtos.

A Levi's, marca que segundo Kotler e Keller (2013), é considerada a marca pioneira em customização em massa, foca no produto por meio dos relatos de seus clientes e funcionários, o que possibilita a empresa, desenvolver produtos que se ajustam mais ao gosto desses. A empresa além de desenvolver customizações, também atua como educador nas questões ambientais, agregando valor ao produto e ao cliente.

Assim a customização em massa torna-se uma estratégia competitiva buscando a diferenciação de peças conforme o desejo dos clientes, proporcionando-lhes satisfação pela disponibilização de produtos e serviços diferenciados.

Mais estudos devem ser realizados a fim de levantar mais casos que utilizam essas ferramentas, bem como estudos relativos a implantação de programas e ferramentas que possibilitam a criação de um universo criativo.

REFERÊNCIAS

AVELAR, S. **Moda, Globalização e Novas Tecnologias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Estação das Letras, 2011.

ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio**. São Paulo: Atlas, 2009. 242 pp.

BERLIM, L. **Moda e Sustentabilidade: Uma reflexão necessária**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

CIETTA, E. **A Revolução do Fast-Fashion: Estratégias e modelos organizacionais para competir nas indústrias híbridas**. 2 ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

CHAROUX, O. M. G. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento**. São Paulo: DVS, 2006.

FETTERMANN, D. C. **Desenvolvimento de produto orientado à customização em massa**. 2013. 183 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

_____; MARTINS, V. L. M.; ECHEVEST, M. E. S. Utilização do Configurador de Produto: um estudo na indústria automobilística. In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto (CBGDP 2011), 2011, Porto Alegre – RS, **Anais...** IGDP, 2011. V. 1, p. 1-13.

FLETCHER, K.; GROSE, L. **Moda & Sustentabilidade: Design para Mudança**. São Paulo: Senac, 2011. Tradução de: Janaína Marcoantonio.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROSE, V. **Merchandising de Moda**. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.

KOTLER, P. From mass marketing to mass customization. **Planning Review**, v. 17, n. 5, p. 10-47 1989.

_____ ; KELLER, L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

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**. São Paulo: Arte e Ciência, 2010.

LEVI'S. Levi's Curve ID. **Levi Strauss & CO**, c 2012. Disponível em: <http://www.levi.com.br/brasil/dfr_quiz.aspx>. Acesso em: 5 mai. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

MACCARTHY, B.; BRABAZON, P. G. In the business of mass customisation. **IEE Manufacturing Engineer**, v. 82, n. 4, p.30-33, aug./sep. 2003.

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**. São Paulo: Arte e Ciência, 2010.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PINE, B. J. **Personalizando Produtos e Serviços**. São Paulo: Mc Graw, 1994.

PORTER, M. E. Estratégias Competitivas Genéricas. In: PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.