

ADERENCIA DAS EMPRESAS DE AGLOMERADO ÀS ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÃO

HELDER DE SOUZA AGUIAR

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)
helder_aguiar@uol.com.br

ALVAIR SILVEIRA TORRES JUNIOR

USP - Universidade de São Paulo
alvair@usp.br

ADERÊNCIA DAS EMPRESAS DE AGLOMERADO ÀS ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÃO

Resumo

O varejo de confecções anda na contramão no que se refere a canais de distribuição. Enquanto os meios eletrônicos rapidamente tomaram conta de uma série de setores de varejo, confecção e têxteis continuam aumentando a sua participação no comércio de rua e centros de compras. Há inclusive algumas famosas aglomerações comerciais voltadas exclusivamente para esse setor. Esse estudo buscou analisar se por estarem geograficamente próximas essas empresas que se encontram nas aglomerações contam com uma estratégia operacional preponderante bem definida. A partir da aplicação de 102 questionários estruturados aplicados de maneira presencial no bairro do Bom Retiro em São Paulo pode-se afirmar que o *just-in-time* aparece na maior parte das estratégias, não exatamente como no *Lean*, mas com proximidades, 91% das empresas utilizam essa ferramenta. A estratégia de operação está ligada ao tipo de negócio de moda, quanto mais veloz mais estratégias operacionais são necessárias. Esse estudo ajuda a melhorar a literatura sobre operações e aglomerações, um campo praticamente inexistente e lança uma pergunta: O que é melhor para a vantagem competitiva de um aglomerado comercial, que é vista como uma entidade supra empresarial, seus membros serem iguais em tudo ou se diferenciarem?

Palavras chave: Operações no varejo, Aglomerações, *Just-in-time*.

Abstract

The retail of clothing walks in the opposite direction in comparison of another markets with respect to channels of distribution. While the electronic media quickly took account of a number of retail sectors in the textile and clothing continue to increase their participation in street stores and shopping centers. There are even some famous commercial clusters there just work with clouthes. This study aimed to analyze if the closely compannies in this clusters have some predominant operational strategy. We apply 102 structured questionnaires in Bom Retiro neighborhood in Sao Paulo and can say that the just-in-time appears in most strategies, not exactly like the Lean but with similarities, near 91% of companies use this tool. The operation strategy is linked to the type of the business, the faster they are more strategies it's needed. This study helps to improve operations and clusters literature, virtually nonexistent field and throws a question: What is best for the competitive advantage of a business cluster, which is seen as a corporate entity, its members are equal in everything or differentiate themselves?

Key words: Retail operation, Clusters, *Just-in-time*.

1. Introdução

O mercado da moda, principalmente nas últimas décadas, viu surgir uma urgência em novidades. Os consumidores acostumaram-se a usar a roupa como maneira de expressão. Ao mesmo tempo, o prazo de validade das peças reduziram-se, o que era moda durante um ano passou a uma estação que posteriormente passou a meses ou até semanas. O setor aproveitando-se dessa onda desenvolveu estratégias para suprir esses anseios e lucrar com essa velocidade, abriu-se uma oportunidade de vender muito mais no mesmo período de tempo. A disseminação das tendências de forma mais rápida, via internet, com blogs e sites de moda, democratizou a informação. Qualquer consumidora pode ver um desfile de moda, em outro continente por exemplo, no mesmo dia que está acontecendo.

Essa novo movimento proporcionou uma mudança de eixo, não é mais a indústria que dita os padrões, os consumidores e que buscam o que desejam comprar. Nas últimas duas décadas o setor de moda e confecções teve que rever desde a velocidade da cadeia de suprimentos até a maneira de se operar no ponto de venda.

Um dos fenômenos dessa indústria foi a terceirização de praticamente todos os seus serviços de fabricação. Apesar de a manufatura estar cada vez mais espalhada pelo mundo, com empresas buscando parceiros para as suas operações onde haja vantagem industrial, o varejo de confecções está se tornando mais concentrado (PINTO e SOUZA, 2013).

O comércio de confecções de rua, apesar da invasão de grandes cadeias de lojas como Zara e outras, ainda possui um grande apelo. Centros populares ou sofisticados, com lojas de pequeno porte são responsáveis pela maior parte das vendas no mercado de roupas, independente da classe econômica que por ventura venham a atender.

Um fator preponderante deste mercado estar concentrado no varejo tradicional passa pela capacidade dos consumidores de tocarem o produto durante os processos de tomada de decisão de compra (CITRIN et al., 2003) algo que ainda não foi conseguido no ambiente online, além da possibilidade de provarem o produto que estão adquirindo.

Assim, por mais que novos meios e canais de fazer negócios estejam se desenvolvendo, é certo que o varejo tradicional, com pequenas lojas espalhadas por ruas e galerias, continua desempenhando um papel de destaque perante os novos canais, especificamente neste setor.

O *mix* que diferencia cada loja inclui a oferta de produtos e seu posicionamento, os serviços prestados ao cliente, a qualidade, o design da loja e dos produtos entre outros fatores (LOWSON, 2005). As estratégias operacionais utilizadas pelas empresas para sustentarem suas vantagens competitivas são parte integrante da coalizão destes itens do *mix*.

A operação do negócio e a performance estão intimamente ligados assim como o ambiente em que se encontra (WARD et al., 1995).

Um dos fatores que podem trazer uma vantagem competitiva para as empresas é a localização do ponto de venda. Consumidores sofrem influência de comodidades ou necessidades para se deslocarem ao um determinado local. Os fatores que influenciam a escolha pode passar por oferta dos produtos de uma determinada natureza, quantas lojas daquele produto se encontram no local, lojas específicas, turismo de compra e a disponibilidade de transporte (HORTON, 1968).

Alguns aglomerados comerciais são famosos pela atratividade que exercem nos clientes, seja pela variedade de lojas, localização, preços ou produtos específicos que são encontrados lá. Muitos deles atendem todo o tipo de consumidores, desde os com menor poder aquisitivo até as classes mais abastadas.

A ótica desta pesquisa foi analisar se há uma estratégia operacional definida nestes aglomerados. Estudar se a proximidade geográfica e a troca de informações aproximariam a maneira de operar das empresas que estão inseridas ali.

Assim, a pergunta que orienta o trabalho é: no aglomerado comercial haveria, pela proximidade e relações geográficas, uma ocorrência preponderante de estratégia operacional definida?

A literatura não apresenta pesquisas a respeito das operações em concentrações comerciais. A pretensão é melhorar o entendimento do que acontece nessas aglomerações e abrir uma janela para estudos futuros discutirem se é melhor para a vantagem competitiva de um aglomerado comercial, que é vista como uma entidade supra empresarial, seus membros serem iguais em tudo ou se diferenciarem?

O Bairro do Bom Retiro, tradicional centro de comércio de confecções da cidade de São Paulo foi utilizado como objeto de estudo. A pesquisa foi realizada nos meses de fevereiro a junho de 2014. De maneira presencial foram visitadas 116 empresas, onde um questionário estruturado serviu de base para pesquisa. Após análise dos instrumentos, 102 questionários foram validados. A pesquisa visou caracterizar suas operações estratégicas.

A trabalho esta estruturado da seguinte maneira; (1)Introdução; (2)Revisão da literatura, abordando (2.1)aglomerações e (2.2)estratégias operacionais; (3)Metodologia; (4)Análise dos resultados dividida em (4.1)Especialização das empresas, (4.2) *Just-in-time*, (4.3) *Postponement* e (4.4) *Fast-fashion* e; (5)Conclusões.

2. Revisão da Literatura

2.1 Aglomerações

Historicamente existem aglomerações de empresas que se caracterizam por comercialização ou mesmo na produção de certos bens de um determinado mercado. Desde Marshall (1982), no século XIX, que os agrupamentos de negócios vêm sendo analisados. Um dos pontos levantados pelo autor, são as vantagens que as empresas alcançariam, quando comparadas as que estão fora das aglomerações. Alguns fatores trariam vantagem sobre outros, sobretudo quanto à mão-de-obra especializada.

Não é de hoje que o varejo urbano estruturado e reunido chama a atenção. Pesquisadores desde a década de 1960 vem estudando essas aglomerações (ROGERS, 1965). As razões das concentrações existem passam desde recursos naturais, economias de escala de produção, proximidade dos mercados consumidores, a já citada mão de obra especializada, presença de fornecedores de insumos ou equipamentos, infraestrutura compartilhada, redução dos custos de transação e outras externalidades localizadas (ENRIGHT; ROBERTS, 2001).

Os *clusters*, nome utilizado para caracterizar essas aglomerações por alguns autores, são importantes elementos para o desenvolvimento econômico (MALMBERG e MASKELL, 2002; MARTIN e SUNLEY 2003) e tem despertado interesse não só de pesquisadores como também de governos devido a sua capacidade de estimular e ampliar a competitividade de indústrias e reduzir as desigualdades entre regiões, podendo até mesmo servir para a criação de polos de desenvolvimento (TELLES et al., 2012). Segundo Baptista e Swann (1998), as empresas intra-*clusters* experimentam um maior crescimento e acesso a inovações mais rapidamente, isso melhora a sua competitividade comparada com as empresas isoladas.

Um dos fatores que são a base das teorias de aglomeração dizem respeito a proximidade dos indivíduos ali alocados, sendo que a concentração ideal é a maior possível (ZACCARELLI et al., 2008).

Os *clusters* de negócios são uma opção estratégica para empresas em mercados com grande oferta (TELLES, et al., 2013). Contextos agressivos de mercado, como, por exemplo, confecções, bares e calçados, necessitam se diferenciar para não perder a competitividade. Estar concentrado geograficamente próximos pode ser uma variável importante para o sucesso do negócio (TELLES et al., 2012; SIQUEIRA, GERTH e BOAVENTURA, 2011). Para pequenas e médias empresas mais que a localização a facilidade de acesso, oferecer uma

variedade a curta distância para clientes estáveis é fator fundamental (LITZ e RAJAGURU, 2008) que é o que se observa em *clusters*, várias opções dos mesmos produtos ou família de produtos, aumentando a atratividade de potenciais compradores dos produtos ofertados. Quando agrupadas as empresas necessitam adquirir novas competências. Nos sistemas complexos adaptativos, como é o caso dos *clusters*, o funcionamento geral é explicado pelo comportamento dessas firmas dentro dessa nova organização que se forma com a soma de todas as organizações (ZACCARELLI et al., 2008).

2.2 Estratégias operacionais no varejo

Estar próximo é antes de tudo uma necessidade para acelerar o crescimento de novos negócios. A maior parte dos pequenos varejistas necessita, para alcançar sucesso, estar próximo de outros varejistas. Essa é uma situação comum para novas lojas que surgem, buscar um ponto de comércio conhecido. Anderson (1997) afirma que o melhor local é um que concentre compradores do tipo “público-alvo” da empresa. O autor inclusive apresenta como exemplo uma loja de artigos esportivos e a necessidade de se instalar onde haja uma grande concentração de compradores entre 25 e 40 anos, que para ele são os maiores consumidores desse tipo de varejo.

Apesar dos *clusters* em estágio avançado caracterizam-se pela especialização das empresas em um mercado (BIANCHI, MILLER e BERTINI, 1997), não significa necessariamente que os produtos ali vendidos sejam todos iguais. Mesmo em aglomerados industriais o que se percebe é a incidência de um setor específico, com oferta de produtos próximos mas não idênticos.

Em um aglomerado comercial de confecções femininas existe a necessidade de se encontrar toda uma variedade de produtos relacionados; camisas, vestidos, casacos, saias e tudo mais que as consumidoras estiverem dispostas a adquirir.

A quantidade de modelos por família de produtos pode ser afetada pela proximidade das lojas (WATSON, 2009), as empresas quando estão próximas de concorrentes diretos tendem a ser mais especializadas em uma família, o que explicaria, por exemplo as lojas que comercializam apenas vestidos de festa ou as especializadas em calças.

O principal desafio dessas empresas entretanto é oferecer exatamente o que os clientes desejam, no momento em que desejam e com o valor que querem pagar, lembrando que, no varejo de rua, esse estoque precisa estar disponível no momento da venda. No setor de confecções essa operação significa que a moda, ao qual o cliente procura, precisa estar disponível no momento, na cor e tamanho desejado, mesmo que signifique que essa tendência tenha surgido há apenas alguns dias. A maioria das empresas são pequenas e médias e não possuem a força para serem focais na cadeia, não há o controle total do processo. Sua estratégia portanto está muito mais ligada a agilidade de operação (CHRISTOPHER, 2000).

As empresas precisam de respostas efetivas a constante mudança que se apresenta em seu mercado (BRUCE, DALY e TOWERS, 2004), um mercado onde as previsões para cada família de produtos pode ser diferente.

Algumas empresas se utilizam de uma estratégia voltada para atender um tipo específico de moda, o *fast-fashion*. O *fast-fashion* no setor têxtil possui a característica de produzir tardiamente tendências da moda. Como as peças são produzidas somente após a certeza de sucesso no mercado, cai a probabilidade de sobras (ERNER, 2005), ou seja, existe uma demanda puxada. As empresas que operam dessa forma necessitam de velocidade na suas cadeias de suprimento afim de prover a necessidade de seu cliente. O *fast-fashion* tem sido a estratégia preponderante de grandes cadeias de lojas como Zara, , Forever 21, H&M e Riachuelo por exemplo. As primeiras gigantes internacionais e a última uma grande rede

brasileira atualmente com 223 lojas. Segundo (DELGADO, 2008) as criações desse setor são semi-exclusivas e a maior preocupação é com o estilo da roupa de forma a atender um mercado popular, cuja exclusividade não é importante, mas sim o preço é o fator primordial em detrimento da estética.

Não são apenas as classes de menor renda que frequentam lojas que operam preços convidativos com novidades constantes, como poderia se supor. Dispostas a lançar mão de estilo onde os consumidores utilizam roupas de grifes famosas mescladas a peças baratas para a busca de um estilo mais atual (D'SOUZA, 2008), chamado *high-low*, as classes A e B também vão as compras nesses estabelecimentos. A Figura 1 mostra os fatores que possibilitaram o surgimento da estratégia.

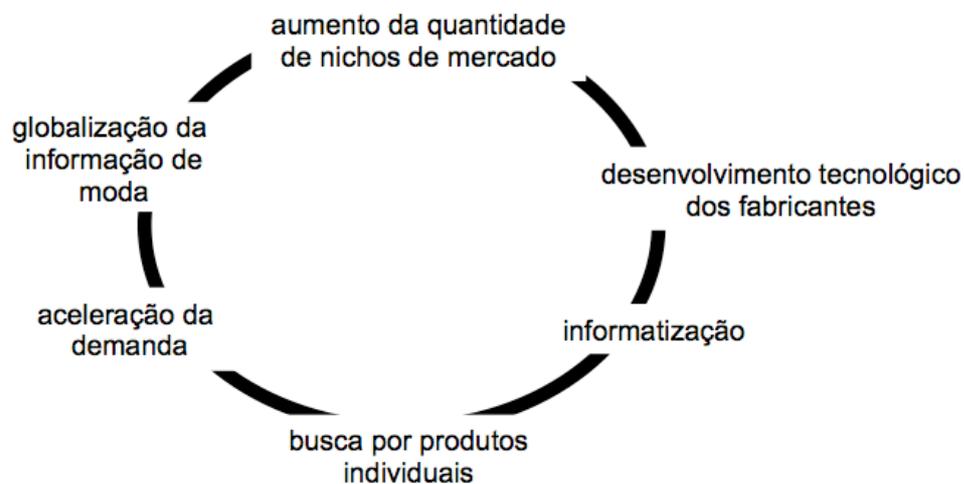


Figura 1: Fatores que possibilitaram o surgimento do *fast-fashion*
Fonte: Delgado, (2008).

Bruce, Daly e Towers (2004) argumentam que a indústria de vestuário, não cabe perfeitamente no paradigma Lean mas pode usufruir de características do modelo. Uma das ferramentas mais conhecidas desse sistema é o JIT (*Just-in-Time*). A característica básica seria o momento exato de ter o produto. Ele permite que os clientes sejam servidos com menos investimento em estoque e um maior nível de capacidade de resposta (WOMACK; JONES e ROOS, 1992; WOMACK e JONES, 1996).

O estoque é um fator preponderante da estratégia de operação das empresas (FERNIE, 2000). Uma boa gestão passa por garantir a reposição rápida do produto, a construção e manutenção de parcerias de fornecimento e flexibilidade em resposta à volatilidade da demanda dos consumidores. O tempo de entrega dos produtos no ponto de venda influi em como gerir o negócio e pode afetar o custo agregado. O *lead-time* entre pedido e chegada das peças que compõe a coleção precisam ser coordenados para satisfazer o cliente.

O estoque em uma operação voltada ao ramo de confecção deve satisfazer apenas o curto prazo, não apenas por ser um custo, mas também porque tem prazo de validade. Por outro lado, como sugere Hunter (1990) e Hunter e Valentino, (1995), pensar no estoque como apenas um custo pode ser perigoso. A redução pode ser benéfica a curto prazo, mas a longo prazo os efeitos podem ser a perda de compradores que não conseguem encontrar o que procuram. Como esse controle parece ser impossível de prever na sua totalidade é comum e

fica evidente a grande quantidade de promoções e liquidações que as lojas constantemente realizam, como é atestado por qualquer comprador regular de moda (LOWSON, 2005)

A estratégia de *postponement* pode ser entendida como uma maneira de mudar a forma, identidade ou lugar de produtos em um momento tão tardio quanto possível dentro dos processos de manufatura e distribuição física (ZINN, 1990; FERREIRA e ALCÂNTARA, 2012). Essa estratégia busca um momento da cadeia onde se possa postergar ao máximo. No caso do varejista, esse momento se dá depois do pedido e antes da entrega dos produtos pra venda, buscando atender à demanda de um mercado volátil e com pouca previsibilidade de venda. O lojista geralmente vende peças que não são extremamente diferenciadas, por exemplo peças básicas que podem ser personalizadas pouco antes da remessa. Essa postergação não mudaria o modelo, mas sim cores, padrões e modelagens dos produtos, adequado segundo a demanda.

No *postponement* de compra é crucial alcançar um elevado nível de colaboração. Como demonstrado anteriormente, o ambiente é altamente competitivo e incerto e, portanto, a compra é mais provável que seja *ad hoc*, o que pode colocar a relação comprador-fornecedor de longo prazo sob crescente estresse (YANG et al., 2004).

3. Metodologia

O objetivo do trabalho foi estudar se por estarem próximas há uma uniformização operacional como é possível constatar na simples visita a um desses polos, por exemplo na disseminação de inovações, informações e até mesmo no nível de serviço. A pesquisa em questão é de natureza qualitativa e descritiva. A preocupação em estudos descritivos é relatar como ocorrem os fenômenos ou como se comportam certas variáveis em determinadas situações (MALHOTRA, 2001). Esta é a proposta desta pesquisa. O que se buscou entender foram as relações entre *clusters* e estratégias operacionais em empresas de varejo localizadas em uma aglomeração tradicional da cidade de São Paulo.

O foco principal, enfatizando os métodos estudados, foi observar a estratégia usadas pelas empresas nesse setor no local citado por meio de um instrumento tipo questionário estruturado.

A operacionalização da pesquisa passou pelas fases:

- Pesquisa Bibliográfica;
- Visitação do bairro e coleta de dados;
- Elaboração de questionário estruturado;
- Coleta de dados primários (entrevistas) e coleta de dados secundários;
- Compilação dos resultados;
- Análise dos resultados; e
- Considerações Finais.

O objeto do estudo foi o bairro do Bom Retiro na cidade de São Paulo. Possui uma grande concentração empresas diretamente ligadas ao mercado têxtil e de confecções. Segundo a - Junta Comercial do Estado de São Paulo (2014), o 3880 empresas do setor estão no bairro.

A pesquisa foi realizada nos meses de fevereiro a junho de 2014. De maneira presencial foram visitadas 116 empresas. Um questionário estruturado serviu de base para pesquisa. Após análise dos instrumentos, 102 questionários foram validados.

As categorias de análise foram elaboradas conforme a revisão da literatura. Foram analisadas em primeira fase:

- (A) Especialização das empresas

Para observar como as empresas operam em uma segunda fase:

(1) *Fast-fashion*; (2) *Just-in-time*; (3) *Postponement*.

O resumo das categorias de análise encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1: Categorias de análise

Categorias de Análise		Autores				
Primeira fase						
A	Especialização das empresas	BIANCHI, MILLER E BERTINI, 1997; WATSON, 2009.				
Qual o principal tipo de tendência trabalhada:		Básico	Básico com moda	Moda	Tendência atual	Última tendência
Segunda fase						
1	<i>Just-in-time</i>	WOMACK, JONES, e ROOS, 1992; WOMACK e JONES, 1996; FERNIE, 2000; CHRISTOPHER, 2000; BRUCE, DALY, e TOWERS, 2004.				
1.A velocidade do giro do estoque na loja é: 2. Se a loja precisa de artigos durante a coleção, a velocidade de reposição é:		Muito lenta	Lenta	Nem lenta nem rápida	Rápida	Muito rápida
2	<i>Postponement de compra</i>	YANG, BURNS, e BACKHOUSE, 2004.				
Entre o pedido e entrega: 1. O padrão de cores muda: 2. A modelagem muda:		Não muda	Muda muito pouco	Muda	Muda muito	Muda bastante
3	<i>Fast-fashion</i>	ERNER, 2005; DELGADO, 2008.				
1. A quantidade de peças por modelo é: 2. A velocidade de lançamento é:		Enorme	Grande	Média	Pequena	Mínima
		Muito lenta	Lenta	Nem lenta nem rápida	Rápida	Muito rápida

Fonte: Autor

O questionário foi elaborado após uma pesquisa bibliográfica e visitação no ano de 2013 a 95 estabelecimentos do local. Nessa visita inicial buscou-se a análise de como se desenvolvia as atividades no local, os termos para serem usados nos questionários, o teste de versões e outros dados que fossem poucos explorados na literatura e que teriam aderência na pesquisa.

Nessa primeira visita pode-se notar que os modelos teóricos não se encontravam totalmente aplicados, o que encontrava-se era uma proximidade dessas teorias, desse modo os questionários foram elaborados com base na realidade do local, sua capacidade de resposta ao consumidor que lá frequenta e as limitações devido ao tamanho das empresas.

As repostas foram colhidas conforme a percepção dos entrevistados. Os respondentes são proprietários ou gerentes de loja. Não há como quantificar numericamente todas as questões, como por exemplo o que são quantidades médias ou pequenas, visto que na amostra encontramos lojas de diversos tamanhos e com famílias de produtos diferentes além de lojas que trabalham com atacado, varejo e atacado/varejo. A Tabela 2 apresenta um panorama das empresas pesquisadas.

Tabela 2: Caracterização das lojas quanto ao tipo de atendimento

Somente Varejo	16
Somente Atacado	8
Loja Varejo e Atacado	78
Total de empresas	102

Fonte: Autor

4. Análise dos resultados

O mercado de confecções trabalha de maneira sazonal. As coleções são definidas levando em conta a estação do ano ou datas especiais. Nessas novas coleções cores, padrões, tecidos geralmente são diferentes das anteriores. Essas novidades estão vinculadas à moda que pode ser internacional ou regional. Em contato anterior a realização dos questionários alguns lojistas foram categóricos em afirmar que as novelas nacionais e os programas de televisão exercem grande influência sobre o que é vendido na região.

Os ruídos são rapidamente captados e com base nessas informações o varejo do local busca alternativas para atender essa demanda puxada que busca produtos específicos, seja um modelo de vestido, cor ou mesmo conjuntos de peças de maneira a compor o visual que os principais clientes estão propensos a adquirir e que não podem faltar no *mix* de produtos da loja.

4.1 Especialização das empresas

Os consumidores que frequentam o bairro são das mais variadas classes sociais, mas a predominância é da classe média. A finalidade que os compradores visitam o local é diferente. O ponto de venda pode atender por atacado(8%), atacado e varejo(76%) e varejo(16%) com base na análise da amostra. A Figura 2 mostra respectivamente tipo de comprador, frequência de compra e tipo de empresa, e representa as possíveis combinações dentro do aglomerado.



Figura 2: Compradores, Frequência e Empresas

Fonte: Autor

Essas empresas podem ser frequentadas por; turistas, muito dificilmente voltam ao bairro; compradores eventuais, apesar de não comprarem com uma frequência constante são frequentadores do bairro; e compradores frequentes, os clientes que visitam o local frequentemente, muitos até mesmo várias vezes em um mês. Uma posterior divisão diz respeito ao volume de peças que esses compradores adquirem, e que podem ser divididos em clientes de atacado e de varejo com base na quantidade que a empresa vendedora preconizar. Geralmente os compradores por atacado são de outras lojas que estão localizadas em bairros da cidade de São Paulo, outras cidades do Brasil e até mesmo de outros países com forte afluência de compradores do Mercosul e de alguns países da África.

Na percepção de 86% dos entrevistados a velocidade que uma nova moda/tendência aparece no bairro é rápida ou muito rápido. Ter essas peças é primordial para o sucesso da região, visto que muitos consumidores que a frequentam estão em busca desses novos produtos e essa seria uma vantagem competitiva do cluster como um todo. A especialização traz uma velocidade diferente de lançamento e vida das peças dentro das lojas. O resultado na amostra:

- **Básico:** Trabalha com no máximo duas coleções ano, as peças tem vida longa: 9%;
- **Básico com moda:** Trabalha com até três coleções no ano, peças de longa a média vida: 26%;
- **Moda:** Trabalha em média, com quatro coleções no ano, peças com vida média: 13%.
- **Tendência atual:** Trabalha com coleções bimestrais ou mensais, vida das peças média a curta: 40%
- **Ultima tendência:** Trabalha sem coleções definidas, a vida das peças na loja é curta: 12%

Na amostra 35% das lojas vendem básico/básico com moda, isso significa que há pouca mudança de coleção para coleção. Há também nos empresários há clara destinação entre empresas mais ou menos fashionistas, ou seja, mais voltadas para um mercado mais ávido por novidades. A divisão causada pela escolha de mercado também pode refletir nas estratégias.

4.2 *Just-in-time*

A estratégia demonstra que a venda e a reposição são pontos que se auto influenciam. O resultado demonstra uma similaridade na relação entre reposições e velocidade de giro. Há aderência ao princípio JIT de Womack, Jones e Roos (1992), de que os clientes sejam servidos com menor investimento em estoque e um maior nível de capacidade de resposta, o que é aplicado pela maior parte das empresas do agrupamento pesquisadas.

A Tabela 3 mostra que as empresas aplicam a reposição de forma muito eficiente. As lojas da amostra tem um velocidade de média pra ótima em 91%. Isso mostra que o aglomerado é muito bom em vendas é em repor as peças vendidas.

Isso significa, em dados da amostra que 93% de todos os clientes que lá visitam encontram o que procuram.

Tabela 3: Velocidade e giro

Durante a coleção, a velocidade de reposição:				
Muito lenta	Lenta	Nem lenta nem rápida	Rápida	Muito rápida
4%	5%	36%	45%	12%
A velocidade do giro dos estoques:				
Muito lenta	Lenta	Nem lenta nem rápida	Rápida	Muito rápida
2%	5%	35%	48%	12%

Fonte: Autor

4.3 *Postponement*

Conforme Zinn (1990), a estratégia de *postponement* pode ser entendida como uma

maneira de mudar a forma, identidade ou lugar de produtos em um momento tão tardio quanto possível dentro dos processos de manufatura e distribuição física, isso se reflete no bairro em pedidos fechados com número de peças previamente definido, mas o padrão de cores e algumas modelagens podem sofrer alteração rapidamente.

Significa dizer que o comprador pode retardar um recebimento ou até mesmo não receber uma remessa de determinada coleção, como também pode selecionar somente as cores e padrões que necessita para aquele pedido prévio. O resumo das respostas encontra-se na Tabela 4.

Como afirma Yang, Burns, e Backhouse (2004), a compra é mais provável que seja *ad hoc*, para aquele momento, assim a cadeia precisa estar preparada para mudanças.

Tabela 4: Padrão e modelagem.

O padrão de cores				
Não muda	Muda muito pouco	Muda	Muda muito	Muda bastante
8%	13%	40%	28%	13%
A modelagem				
Não muda	Muda muito pouco	Muda	Muda muito	Muda bastante
20%	24%	32%	19%	7%

Fonte: Autor

4.4 *Fast-fashion*

Com base na afirmação de Erner (2005) que as peças são produzidas somente após a certeza de sucesso no mercado, e de Delgado (2008) que as criações desse setor são semi-exclusivas foi analisada a quantidade de peças por modelo e a velocidade de lançamentos. Como mostra a Tabela 5 a velocidade de lançamentos é grande mas a a semi-exclusividade não reflete uma preocupação operacional.

Tabela 5: Quantidades e lançamentos

Quantidade de peças por modelo				
Enorme	Grande	Média	Pequena	Mínima
13%	27%	50%	10%	1%
A velocidade de lançamentos				
Muito lenta	Lenta	Nem lenta nem rápida	Rápida	Muito rápida
0%	4%	10%	30%	56%

Fonte: Autor

Na visão dos entrevistados, o bairro é um canalizador de tendências. Em relação ao resto do Brasil 60% entende que a velocidade de lançamentos é muito maior em todas as

segmentos. Estar lá ajuda na disseminação da informação, mas não significa que há uma estratégia do tipo *fast-fashion* disseminada.

Conclusões

Observando-se a literatura sobre cluster, há argumentação sobre que a proximidade pode influenciar na maneira que as empresas operam, por exemplo, em Zaccarelli et al. (2008 p. 81) podemos encontrar “a presença efetiva e deliberada de orientação para a ação, decisão e estratégia das empresas participantes do agrupamento.”

O que acontece na amostra da pesquisa não contraria essa afirmação, mas há várias maneiras de se operar essa estratégia dentro da aglomeração.

Resgatando a pergunta que orientou esse estudo: no aglomerado comercial haveria, pela proximidade e relações geográficas, uma ocorrência preponderante de estratégia operacional definida?

A resposta para essa questão é sim. Não se pode afirmar que o bairro do Bom Retiro é um polo de uma estratégia operacional que se sobressaia sobre outras, mas parte significativa da amostra opera com certa aderência ao *just-in-time*, 91% das empresas da amostra. Essa estratégia pode explicar o custo mais baixo das peças vendidas no bairro e ao mesmo tempo é uma necessidade pela grande afluência de pessoas lá. O *just-in-time* não apresenta todas as características, como por exemplo o Kanban, porém essa demanda pode ser puxada pela agilidade da operação no aglomerado. É um sistema muito próximo na medida que apresenta reposição de pequenos lotes na medida que a demanda se manifesta.

A amostra mostra uma disposição para ofertar uma moda acessível a classe média com tendências da moda.

A estratégia *postponement* também é empregada por muitas das empresas do bairro, porém em menor escala que *just-in-time*, é apenas uma pequena parcela utiliza o *fast-fashion* pleno. Assim, a Figura 3 apresenta a possível divisão de estratégias derivadas desses nichos específicos de mercado com base em velocidade de operação e o tempo de vida das peças.

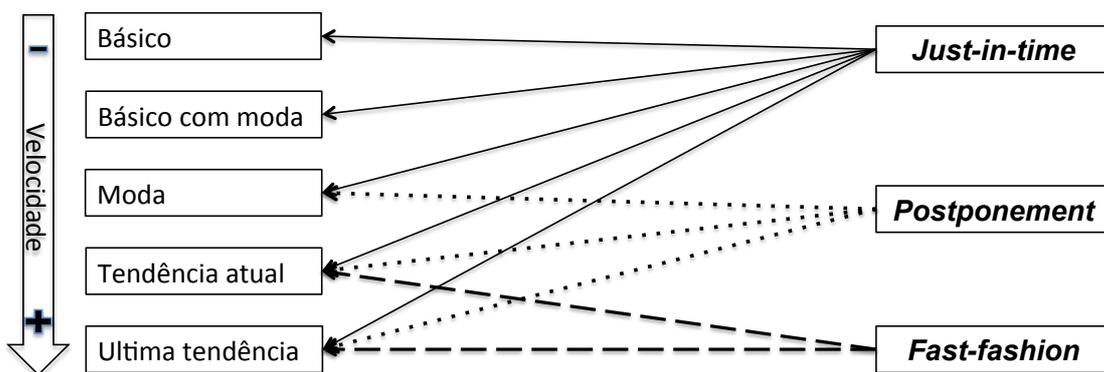


Figura 3: Resumo das estratégias
Fonte: Autor

A estratégia *just-in-time* é empregada em conjunto com outras estratégias nos mais variados segmentos; o *postponement* só é empregado a partir das empresas que trabalham com moda e o *fast-fashion* em empresas que operam com tendências atuais e última tendência.

O que pôde ser observado é que quanto mais atual e veloz a empresa pretende atuar, maior o mix de estratégias necessárias, conforme Figura 3.

O estudo tentou melhorar a literatura cruzando *clusters* e operações. Possivelmente dentro de outros aglomerados poderão aparecer resultados como os aqui apresentados.

Como estudos futuros fica uma pergunta, o que é melhor para um aglomerado, uma estratégia operacional definida ou um mix de estratégias de forma a proporcionar diferentes modos de operar o negócio e satisfazer os clientes?

Referências

- ANDERSON, A. **Small Store Survival: Success Strategies for Retailers**. Chichester: Wiley, 1997.
- BRUCE, M.; DALY, L.; TOWERS, N. Lean or agile A solution for supply chain management in the textiles and. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 2, p. 151–170, 2004.
- CHRISTOPHER, M. The agile supply chain: competing in volatile markets. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 37–44, 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199001108>>. Acesso em: 22/7/2014.
- CITRIN, A. V.; STEM, D. E.; SPANGENBERG, E. R.; CLARK, M. J. Consumer need for tactile input. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 11, p. 915–922, 2003. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296301002788>>. Acesso em: 25/5/2014.
- DELGADO, D. **Modapalavra e-periódico Fast fashion: estratégia para conquista do mercado globalizado**. Revista MODAPALAVRA, v. 1, n. 3, p. 3–10, 2008.
- D'SOUZA, N. Chic at every price. **Harpers Bazaar**. 29 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.harpersbazaar.com/fashion/fashion-articles/super-chic-at-every-price-0408>> Acesso em: 23/7/2014.
- FERREIRA, K.; ALCÂNTARA, R. Uma discussão sobre as diferentes classificações da estratégia de postponement. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 53–63, 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cienciatecnologia/article/view/992>>. Acesso em: 22/7/2014.
- HORTON, F. Location factors as determinants of consumer attraction to retail firms¹. **Annals of the Association of American Geographers**, v. 58, n. 4, p. 787–801, 1968. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8306.1968.tb01668.x>>. Acesso em: 13/6/2014.
- HUNTER, N. A.; VALENTINO, P. Quick response – ten years later. **International Journal of Clothing Science and Technology**, v. 7, n. 4, p. 30–40, 1995.
- HUNTER, N.A. **Quick Response**, Textile Institute, Manchester 1990.
- JUCESP-SP (2014). *Pesquisa no banco de dados da Junta Comercial do Estado de São Paulo*. <http://www.jucesponline.sp.gov.br/Mapas.aspx#buscamapa> . Acesso 15 de maio 2014.
- LITZ, R. A.; RAJAGURU, G. Does Small Store Location Matter? A Test of Three Classic Theories of Retail Location. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 21, n. 4, p. 477–492, 2008. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2008.10593436>>. .
- LOWSON, R. H. Retail operations strategies: Empirical evidence of role, competitive contribution and life cycle. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 7, p. 642–680, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01443570510605081>>.

- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PINTO, M.; SOUZA, Y. From garment to fashion production: an analysis of the evolution of the apparel industry in Brazil. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 3, p. 304–322, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922013000300005&script=sci_arttext>. Acesso em: 3/6/2014.
- WARD, P.; DURAY, R.; LEONG, G. K.; SUM, C. Business environment , operations strategy , and performance : An empirical study of Singapore manufacturers. **Journal of operations ...**, v. 13, n. 2, p. 99–115, 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/027269639500021J>>. Acesso em: 23/7/2014.
- WATSON, R. Product variety and competition in the retail market for eyeglasses. **THE JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS**, v. LVII, n. 2, p. 217–252, 2009.
- YANG, B.; BURNS, N. D.; BACKHOUSE, C. J. Management of uncertainty through postponement. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 6, p. 1049–1064, 2004. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540310001631601>>. Acesso em: 26/7/2014.
- WOMACK, J.; JONES D.; ROSS D.. **A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Campus**, 1992.
- WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. Beyond Toyota: how to root out waste and pursue perfection. **Harvard business review**, v. 74, n. 5, p. 140, 1996.
- ZINN, W. Da montagem final de produtos como estratégia de marketing e distribuição. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 4, p. 53–59, 1990.