

MASTER CLASS FASHION BUSINESS · AGOSTO 2026

O ESTOQUE NÃO ERRA SOZINHO

As decisões anteriores à sobra

FABIANA MAGALHÃES · FM STRATEGY
MEDIÇÃO: DANI DORNELLAS, CURADORA DA FASHION MEETING
ÁUDIO EDITORIAL: 46MIN28S

20.08

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Uma conversa integral, organizada para consulta

Esta transcrição acompanha a leitura editorial da Master Class Fashion Business de agosto e permite retomar argumentos, exemplos e perguntas sem substituir a experiência do áudio.

As falas permanecem na ordem da gravação. Nomes, marcas, pontuação e termos técnicos foram revisados sem alterar o sentido. Os pontos de baixa confiança passaram por leituras comparativas e a fila de conferência humana foi concluída. Dados e estimativas correspondem às falas dos participantes e não constituem checagem independente da Fashion Meeting.

CAPÍTULOS DO ÁUDIO

- 00:35 Trajetória e ponto de partida
- 03:30 O estoque não erra sozinho
- 06:05 Marca, cliente e produto
- 08:33 Canais como partes da mesma estratégia
- 14:20 Dados qualificam hipóteses
- 17:18 Testar, comprovar e alavancar
- 21:14 Zona de decisão e zona de consequência
- 25:42 Casos Marisa, Dafiti e Shein
- 29:24 Por onde começar
- 34:03 Agilidade e supply chain
- 38:48 Conteúdo, canais e autenticidade
- 45:04 O dado encontra a observação de loja

FICHA

Participantes: Fabiana Magalhães, fundadora da FM Strategy

Mediação: Dani Dornellas, curadora da Fashion Meeting

Origem: Master Class Fashion Business, São Paulo, 20 de agosto de 2026

O estoque não erra sozinho

Dani Dornellas

Eu vou pedir para que vocês recebam aqui comigo, com o mesmo calor e aplausos, Fabiana Magalhães, fundadora da FM Strategy. Bem-vinda, Fabi! Ela também tem uma trajetória incrível. E agora eu vou passar a palavra para ela e a gente começa o movimento juntos.

Fabiana Magalhães

Dani, muito obrigada pelo convite.

Obrigada, Pedro. Não sei onde o Pedro está. Uma felicidade enorme estar aqui com vocês, falar um pouquinho sobre esse assunto que às vezes não é tão glamuroso como outros pilares da nossa indústria da moda, mas que é essencial a gente ter e saber direitinho como fazer para a gente conseguir ser rentável e botar a nossa marca e o nosso produto para frente com muito sucesso.

Então, antes da gente começar, vou me apresentar para vocês. Eu venho de três universos do varejo de moda, que, na minha opinião, são extremamente complementares e que me deram essa trajetória. São 25 anos já no mercado.

Eu comecei a minha carreira no varejo tradicional em C&A, Riachuelo e Marisa. Fiquei ali por 12 anos fazendo desenvolvimento de produto. Em 2012, eu tomei a decisão de ir para o e-commerce.

Então, foi uma transição aqui que eu estava conversando até um pouquinho ali atrás o quanto que a gente precisa ser cabeça aberta para aprender coisas novas. E foi muito bacana o talk que a gente teve aqui de abertura que falou exatamente disso, dessas mudanças e o quanto você tem que estar aberto para ser rápido nas tomadas de decisão. Em 2021, eu fui para as gigantes globais.

Eu assumi uma posição no AliExpress. E, em seguida, eu fui montar a operação da Shein aqui no Brasil. Alguns acharam isso ousado, outros um pouco difícil.

E, em 2025, eu fundei uma empresa. Então, hoje eu atuo como advisor para empresários do universo da moda para trazer clareza, direção e rentabilidade, traduzindo todo esse meu conhecimento. E esse conhecimento foi vivido.

Ele não veio através de só teoria, mas ele foi vivido. E eu vou compartilhar um pouquinho desse conhecimento com vocês hoje. Para a gente começar, eu trago um número grande de 42 bilhões de reais, mais ou menos 15% do faturamento do nosso setor, que é de perdas, inclusive estoques parados.

E isso, quando a gente vê esse número, a gente se pergunta... Minha margem vai embora. Se eu tenho 15% média do meu negócio, essa margem vai embora. E o instinto de qualquer pessoa olhar para esse estoque e falar assim, bom, isso aqui eu preciso resolver.

Mas antes da gente resolver isso aqui, a gente precisa entender que isso aqui é consequência de algumas conclusões que a gente tomou lá atrás. E hoje eu vou mostrar para vocês como é que isso funciona. O estoque não erra sozinho, ele obedece.

Então, de novo, ele é consequência de uma série de atitudes que a gente tomou lá atrás. E aí, esse número de entre 70 e 140 bilhões de dólares, ele é um número global, e somados ao que a gente tem hoje no Brasil, ele mostra que isso não é um padrão local. Ele é um padrão que a gente tem globalmente.

E que a gente precisa olhar para isso e entender onde a gente pode melhorar o nosso processo para que isso não fique mais... Que a gente consiga baixar esses 15%, essa é a realidade. E eu acho que o estoque, ele reflete não só as decisões, mas como é que a gente está olhando para esse consumidor, como a gente olha para esses canais, e como o sortimento decide isso que a gente vai colocar na loja. Então, a gente, às vezes, trata alguns sintomas como se eles fossem causas.

Então, normalmente, quando a gente tem um estoque antigo, a gente vai pressionar compras. A gente negocia esse desconto para resolver essa sobra. E a gente cobra esse time comercial para reverter essa situação.

Porque a gente está tratando aquilo que a gente está vendo ali que está enorme. E a gente está tratando esse sintoma, e não a causa. Então, o que vai sustentar esse crescimento? É entender quem é o cliente que está dentro da loja.

Então, sem olhar para a persona, ou só olhar para essa persona. É entender, de fato, quem está entrando e está ali consumindo o produto que você criou. A gente precisa rever aonde o canal ganha dinheiro.

A gente tinha aqui no talk anterior três grandes profissionais falando de multimarca, de atacado, de magazine. E como que cada canal consegue ganhar dinheiro. A gente precisa investigar essa qualidade dos dados que a gente planeja a nossa compra.

E a gente precisa analisar esses dados e transformar isso em munição estratégica para a gente. Não basta ter um monte de dados. O que eu faço com aquele monte de números? A gente precisa entender o que fazer com ele e isso vai ser munição para a nossa tomada de decisão.

E eu acho que tudo começa com três pilares. Quando a gente tem muito bem definido quem é a nossa marca, quem é o nosso cliente e quem é o nosso produto, esses três pilares muito enraizados, grandes chances da nossa coleção sair muito acertada. E eu até ousou dizer que esses três pilares têm uma relação meio que simbiótica.

Se a gente perguntar aqui, dentro desse auditório, dentro dessa sala, como que nasceu a marca de vocês, cada um vai contar a sua história, mas alguns vão falar assim - ah, eu senti falta de uma marca dessa forma. Ah, minha marca nasceu porque eu senti falta de algum produto. Ah, eu, como consumidora, não consegui me identificar para comprar produtos da maneira como eu queria.

Então eu ousou dizer que existe, sim, essa relação simbiótica e que quando elas são muito bem azeitadas, a sua marca tem um DNA. E aí o cliente, que é o jargão, o cliente é o centro de tudo. Sim, ele é o centro de tudo.

E eu, quando falo aqui, vou repetir isso algumas vezes, tá, gente? Porque tem algumas coisas que eu gosto de martelar. Aqui não é a persona do PPT. Então vá para a loja.

Entenda quem está no caixa pagando o seu produto. E o produto é aquela solução que você quer dar para o seu cliente. Alguns falam de dores.

Ah, qual é a dor que você quer curar do seu cliente? Eu gosto de chamar de solução. Então, um exemplo para quem tem marca de beachwear. Ah, eu quero dar um biquíni que tenha sustentação.

Eu quero um biquíni para a garota de praia carioca. Eu quero que ela tenha um off praia, um pós-praia no iate. Então, cada um vai ter ali essa cliente, essa inspiração e vai conseguir fazer para ela o melhor produto.

E a marca é o DNA. Então, você precisa criar essa presença e que você seja lembrado pelo seu cliente. Existe uma segunda camada sobre canais.

E eu tenho uma notícia aqui para dar para vocês. Não existe mais canal. Se a sua empresa ainda pensa em canais separadamente, eu aconselho que você revise essa história.

Então, hoje eu costumo dizer que os canais são complementares. Existe uma estratégia da sua empresa e esses canais acabam tendo um papel fundamental e complementar. Eles não são concorrentes entre si.

Eles se complementam. E aqui eu trouxe alguns dados que talvez vocês já estejam familiarizados, mas 77% das pessoas já compram em mais de um canal da sua marca. Então, elas compram na loja própria, elas compram no Instagram, elas compram no WhatsApp, elas compram na Multimarca, elas compram no Marketplace.

Ela define. Hoje essa jornada está muito diferente, ela não é mais linear. Então você começa, a trajetória do cliente começa no Instagram e ela termina na Amazon.

Ela começa na Amazon e termina na loja física. A gente não tem mais essa linearidade. 90% das pessoas esperam que esse atendimento seja integrado entre essas experiências de compra.

Ou que elas sejam muito similares. 67% dos clientes abandonam o carrinho se essa experiência não for muito fluida. Isso falando especificamente aqui de e-commerce, que é um dos meus pilares.

E se você não tem um meio de pagamento que seja rápido, se você, quando você volta para a página que você estava, a página volta para o primeiro produto e não para onde a pessoa estava. Isso tudo são experiências ruins que a pessoa fala, aí tá bom, depois eu vejo o que eu faço. E aí você perdeu essa venda.

67% das pessoas desistem. E aí um dado que eu trouxe aqui, que esse eu acho que é o dado talvez mais novo, que é que 26% das pessoas que já conhecem, que conhecem e são usuários do ChatGPT, quem aqui usa o ChatGPT? É quase todo mundo, né? Todo mundo. Dizem topar comprar por agentes de e-commerce.

Quem aqui já tem um agente rodando para si? Algumas pessoas já, né? Então significa que a gente está dando, talvez, um segundo pulo nessa parte de consumo digital. Então aquilo que a gente chamava de internet, e-commerce e etc, ela deu um avanço agora para agentes comprando. Mas isso é assunto para uma outra pauta, porque é um assunto bem longo para a gente falar.

Aqui é só um highlight para vocês começarem a prestar atenção nos agentes. Tá bom? E o que que eu trago de insight para essa camada aqui de decisão, que são os canais? A gente precisa definir o sortimento para cada um deles. O que dá certo no offline não significa que vai dar certo no digital e vice-versa.

Assim como o que dá certo no multimarca não significa que vai dar certo na sua loja própria. Então é muito importante a gente entender cada um deles na profundidade e saber qual é o ponto forte e o ponto fraco. E sabe qual é o mais legal disso aqui? É que sabendo como eles operam e da maneira como eles operam, a gente consegue fazer essa intersecção.

E consegue trazer o melhor de cada um deles. Então se eu sei que no multimarca, por exemplo, eu vendo muito mais base de coleção e na loja não vendo tanto, eu consigo fazer essa complementaridade para trazer uma coleção mais completa e que eu consiga melhores negociações em preço, porque eu vou ter uma quantidade maior de produção, porque o meu canal multimarca permite que eu faça uma profundidade maior. E assim por diante.

Fazer uma gestão de full price, outlet, wholesale e DTC também é trabalhar a complementaridade de canais. E um conselho que eu dou para vocês, gente: não usem o e-commerce apenas como canal para resolver estoque.

Não usem. Ele faz parte, ele pode ser um caminho, mas você não quer atrair esse tipo de público para esse canal. Você não quer só esse tipo de público para o seu canal digital.

Então não faça com que o seu canal digital seja um canal só de promoção. É extremamente importante que você saiba como fazer esses canais serem você compartilhe essas estratégias de canal para o cliente que você quer, aquele consumidor que você quer atrair para dentro da loja. E não é só esse consumidor de desconto que você quer atrair para a loja.

Não é aí que a gente vai ganhar dinheiro. E ter clareza entre os papéis e as métricas entre esses canais. E, de novo, eles não são concorrentes.

Eles são complementares da sua estratégia. E a terceira camada é o planejamento em si. Aqui eu trago seis dicas.

Será que eu posso dar dicas aqui para vocês sobre planejamento. Então, sem dado, o planejamento vira aposta. Isso aqui eu vou colocar na minha coleção porque vai vender muito.

Tá bom, vai vender muito por quê? De onde você está tirando esse dado? Como é que você transformou e tomou essa decisão? Pode ser por feeling? Pode. Mas a gente consegue trazer esse feeling com um pouco mais de métrica? Sim, a gente consegue. Então, o primeiro é olhar para aquilo que já aconteceu.

Olhar para histórico. A sua marca já tem uma história. Como é que foi essa história nas coleções anteriores? O que ela te entregou? Como é que você consegue tirar algum insight disso que já passou? Transforma aquilo que é tendência em hipótese.

E ao longo da minha carreira, eu escutei algumas frases e algumas delas eu guardo para a vida. E uma delas eu vou compartilhar aqui com vocês. Que a tendência é uma coisa que pode se concretizar ou não.

Diante disso, como é que a gente faz para trazer essa tendência um pouco... fazer essa tendência um pouco mais palpável? A gente vai entender aquilo que aconteceu no passado e criar algumas hipóteses. Então, se eu tenho uma tendência, eu tenho o meu histórico daquilo que já aconteceu, eu tenho um comportamento de consumidor e eu estou olhando para o mercado, eu posso tomar uma decisão um pouco melhor. Vou trazer aqui o exemplo do roxo, porque eu tive uma experiência ruim com roxo há muitos anos atrás, onde era uma tendência enorme o roxo.

Eu fiz uma coleção. Eu estava na Marisa, na época. Eu fiz uma coleção inteira roxa.

Era um degradê de roxo. E, na minha cabeça, ela estava ótima. Na hora em que eu fui para a loja, eu falei, Nossa Senhora, vai todo mundo sair daqui parecendo um sorvete de uva.

Não vai dar muito certo. E isso... O que me trouxe na época? A gente usava muito pouco dado há 20 anos atrás. Então, eram muito mais as apostas que a gente tinha ali de dia a dia, de feeling que a gente tinha, de pesquisa, enfim.

Então, eu trouxe essa tendência. Falei, bom, a gente vende relativamente bem cores da moda. Vou apostar um pouco mais.

Tenho um comportamento de consumidor que já aceita esse produto mais modal. E, no mercado, ninguém vai apostar da maneira como eu vou apostar. E o que aconteceu? Erro.

Cheguei na loja. Era um festival de roxo e seus degradês. Então, precisa que testem, mas testem com parcimônia.

Que é um dos grandes insights que eu tirei da Shein. Então, testar, comprovar e alavancar aonde a gente testa ali pequeno. Então, não preciso colocar a coleção inteira roxa.

Posso colocar um pedaço dessa coleção roxa e entender como ela vai progredir ali na venda e depois eu escalo com um pouco mais de segurança. Então, essas são as hipóteses que a gente cria para ir testando. Os dados, eles definem preço.

Então, você já tem o histórico, você já sabe o quanto cada coisa vendeu e em que preço. E a gente tem o preço de full price e o preço do off price. Então, a gente consegue ter uma ideia de quanto o consumidor está disposto a pagar naquela categoria faixa de preço.

Usar os dados para entender o comportamento do cliente. Aqui é essencial. A gente fala, já falei bastante aqui de cliente.

Existem já milhares de ferramentas no mercado de CRM. Usar a navegação do seu site é de graça. Você já tem essa informação.

A informação está lá com você. As wishlists. Então, o que tem favoritado dos meus clientes no meu site? Isso é ferramenta.

Quanto cliques tiveram cada produto? Quanto abandonos de carrinho eu tive e o que estava nesse carrinho? Como estão as minhas avaliações? Meu cliente está avaliando bem esse produto? Ou não? Então, tudo isso aqui, entre outras coisas, eles dão munição para vocês tomarem decisão. Usar os dados para definir o mix. Então, onde a gente vai alocar o quê, quando e como? Então, eu tenho aqui as categorias.

A gente trabalha com moda. Então, a gente sabe que não necessariamente o que vendeu na estação passada vai vender na mesma proporção na próxima. Então, numa estação que está muito forte, short.

Na estação seguinte que está forte, saia. E eu não posso manter esse mesmo percentual. E aí entram as tendências, entram outros fatores que não apenas os dados.

Mas você precisa definir. Então, qual é o percentual que eu vou dar para cada categoria? Qual é o percentual que eu vou dar para a profundidade? Para a quantidade de cada produto? E qual vai ser a sua grade? Falamos já de Mounjaro hoje de manhã. Então, isso precisa ser revisto também.

E aí, se tem algum conselho que eu posso dar para vocês, é esse último. Usem os dados durante a coleção. Não olhem para eles só no seu planejamento.

Assim que você lança uma coleção, já vai lá fazer o check. Conversa com a sua equipe comercial. Entende o que está indo bem.

Então, é você planejar, você lançar, você medir, você reagir e você realocar. E essa reação, ela pode ser tanto para o bem quanto para o mal. Você pode ter vendido muito bem uma peça, e você ter esse tempo de reação para você repor e ganhar mais dinheiro.

E você ter o tempo de reação também de perceber que aquela peça não vendeu tão bem. E você segurar aquela cor ou aquele tipo de modelo. E aí você reage e realoca a sua verba para onde você está vendo um sinal mais positivo.

E a coleção não precisa ter menos criatividade por conta de todos esses dados. Ela só precisa ser menos cega. Então, os dados, eles estão aqui para ajudar.

E não para substituir. E eu divido isso em duas etapas. Onde eu chamo a zona de decisão e a zona de consequência.

Então, aonde você, e isso tudo engloba o nosso grande planejamento. Então, qual que é a zona de decisão? Você saber quem é o seu consumidor. Você saber quem são os seus canais.

Você pode ter um, dois, três, quatro, cinco canais. Vários canais. Você ter dados para você medir essa previsibilidade.

E aí você chega no sortimento de produto e preço. E a zona de consequência é estoque e margem. Um planejamento não nasce de estoque e margem.

Isso é consequência. Eles são... Esses dois pilares, eles são o veredito dessa zona de decisão aqui. E aí, trazendo isso para um framework mais simples.

Então é, consumidor, aonde eu quero ganhar dinheiro e dados e previsibilidade. Isso já vai te munir aqui de informação para você fazer o seu planejamento de sortimento e definir o seu produto. E aí entra uma outra esfera de desenvolvimento.

E falando um pouco de tecnologia, não podia deixar de fora esse assunto tão importante. Hoje já existem algumas empresas, mais ou menos 25% das empresas do varejo de moda usando inteligência artificial para facilitar o seu dia a dia. E esse número é especificamente voltado para gestão de estoque.

E o resultado que a gente tem visto é que as empresas que já usam a inteligência artificial a seu favor, elas conseguem aumentar o lucro em mais ou menos 2.3 vezes do que o seu concorrente que não usa. E aí eu trago aqui, case de Inditex e Shein versus o mercado global. Esses dados aqui, eu não tenho nenhuma fonte específica citando eles, nenhum dado que traga Shein e Inditex.

Isso aqui é conhecimento meu de mercado mesmo. Que diz que Shein e Inditex tem entre 1% e 2% de sobra de estoque. Enquanto a média de mercado 15%.

Então essas empresas, elas já tem inteligência artificial sendo usada para fazer uma melhor gestão. E o que isso significa? Eu tenho um exemplo que o varejo no Brasil já está usando bastante. RFID.

É um tagzinho que vai na peça e que consegue dar para as marcas em tempo real aquilo que está sendo vendido. Então isso para quem tem varejo físico, é uma resposta muito rápida. Existem outras iniciativas aqui mais voltadas para a tecnologia falando de algoritmo.

Então se eu tenho um algoritmo e ele consegue medir clique, add to cart, conversão de carrinho, quantos coraçãozinhos eu dei naquela peça, isso tudo te ajuda também a entender e já programar a sua próxima coleção. Tem a questão de detecção de tendência também por NLP, enfim. Tem uma série de iniciativas hoje que vocês já podem usufruir, a gente falou um pouquinho no slide anterior, para te dar dado e munição para que você tome uma melhor decisão.

Mas, isso tudo aqui vai te ajudar no processo. A decisão final é nossa. Ainda mais se tratando de moda.

Se eu tenho uma tendência que eu acho que o meu cliente vai usar, tem que colocar na nossa marca. Se aquilo faz parte do DNA. Mas, a gente tem ferramenta que ajuda numa decisão melhor.

E aqui eu vou trazer pra vocês três cases pessoais de três universos diferentes, mas que tem o mesmo fim. Que é a rentabilidade aumentada. Então um dos exemplos eu até já contei pra vocês aqui, que é a história do roxo.

Que é um case de magazine. E é onde eu me deparei ali. Foi numa loja da Marisa do centro de São Paulo, que era uma das maiores.

Na hora que eu vi aquele monte de roxo, na mesma hora eu liguei para a minha assistente. Eu falei assim, olha, we have a problem. A loja inteira está roxa.

Já liga para os fornecedores. Quem não recebeu o tecido, pede pra segurar. Quem não cortou ainda, pede pra segurar.

E aí a gente fez todo um rebuliço pra conseguir tirar aquela da loja. Então, quando você está dentro também do teu ponto de venda, você consegue ter muito mais agilidade. E consegue, pelo menos, tentar minimizar ali algum erro que você tenha tido.

Na Dafiti, a operação nasceu vendendo para o consumidor final, só com estoque próprio. Só com full price, desculpa. E, depois de um tempo, a empresa foi evoluindo; a gente foi colocando ali outros modelos de negócio, que eu arrisco até dizer que são os nossos canais de venda.

Então, 1P, pra quem não sabe, 1P é tudo que é estoque próprio, o 3P, que é marketplace, e o private label. E, num determinado momento, esses três negócios estavam na minha mão. E o que eu fiz com isso? Basicamente, uma análise SWOT de cada um desses canais.

Então, qual era o ponto forte de cada um deles, ponto fraco, as oportunidades. E essas oportunidades, eu fiz as intersecções. Então, esse é um conselho que eu deixo aqui para vocês.

Já falei um pouquinho sobre complementaridade entre canais. Então, use aquele ponto fraco de um determinado canal que você tem, para ser o ponto forte do outro. E na Shein, onde a gente tem aqui uma variedade imensa de SKUs, são uma média de 6 mil produtos lançados diariamente, globalmente.

É muito produto. E eles são lançados numa profundidade muito baixa. Entre 50 e 100 peças só.

E isso tem reflexo direto em duas coisas. Estoque. O estoque da Shein é baixo.

E foco no cliente. Porque ele só repõe aquilo que o cliente quer. Então, isso, eu acho que a maior lição da Shein é essa.

É ser obcecada por aquilo que o cliente quer. E é isso que a gente tem que ser. A gente tem que ser obcecado pelo nosso cliente saber o que ele quer.

E ter essa agilidade para dar para ele o que ele quer o mais rápido possível. Porque a gente sabe que, hoje em dia, todo mundo quer tudo para ontem. Aí vocês vão perguntar assim para mim.

Tá bom, Fabiana, você falou aqui um monte de coisa. Como é que eu começo? O que eu faço com isso tudo que você falou? Eu montei aqui três pilares, basicamente, que é cliente, canais, dados de previsibilidade. E isso, automaticamente, já vai te dar o seu planejamento de sortimento.

Então, comece sempre sabendo quem é o seu cliente. Não é a persona, é o cliente. Defina o papel de cada canal.

Traga uma cultura para a sua empresa onde os canais não sejam concorrentes e competidores, e sim complementares em prol da sua estratégia de crescimento. Tenha dados de previsibilidade com uso diário e constante. Não visite os dados só duas vezes por ano.

E como consequência disso, vai nascer o seu sortimento de produto. Porque, naturalmente, você já vai saber o que vendeu, como vendeu, como está vendendo, o que o cliente está buscando. E aí, vai nascer de forma muito orgânica esse sortimento.

E isso você pode fazer sem adquirir ferramenta nenhuma. Vocês já podem voltar hoje para o escritório e falar assim, vou começar já a mexer aqui em algumas coisas, sem grandes investimentos, sem grandes coisas. Isso aqui depende de vocês.

E aí, antes de perguntar o que fazer com o estoque, a gente tem que perguntar que decisão foi tomada por trás disso. Eu acho que essa é a mensagem. Obrigada.

Eu acho que agora a gente abre para perguntas, não é, Dani?

Dani Dornellas

Isso. Eu ia falar que, assim, o intuito da palestra é a gente trazer as dores também, além da estratégia. Então, eu queria abrir para perguntas e tenho certeza que cada uma das perguntas aqui são pertinentes uns aos outros.

Não existe pergunta não pertinente. A sua dor ou o seu dessabor dentro do seu negócio vai trazer, às vezes, uma solução ou uma troca enriquecedora para a gente. Eu sempre tenho que puxar alguém.

Quem que vem? Quem quer fazer a primeira pergunta aqui? E não existe pergunta errada também, né, Dani? Não tem. Pelo contrário. Lá no fundo, eu sempre tenho o fundão para a Niama.

Vamos puxar o time. A pergunta é sua.

Participante 1

Opa, tudo bem? Dentro das minhas áreas, eu tenho planejamento comercial também. E tem sempre aquela disputa, não disputa, mas aquela conversa com o estilo do olhar para trás e o para a frente, né? E, às vezes, a gente, não só o que colocar, mas o que tirar ao pé. Então, eu vou usar um exemplo.

O onça, acho que todo mundo teve um momento da onça, foram duas, três coleções de onça e agora já está em queda. O ponto é, estou falando das minhas marcas, né? O ponto é, como é que a gente, que sinais que a gente pega para desinvestir? Porque você falou para investir. E faz sentido.

A gente pega, faz piloto em algumas lojas, analisa, amplia. Mas e para desinvestir? Quando é que o histórico perde força e o olhar para a frente ganha força?

Fabiana Magalhães

Assim, eu acho que o principal de tudo é olhar constantemente para o que está acontecendo hoje. Então, quando eu falei para vocês naquele slide dos seis numerinhos ali, dos seis pontos, o principal é trazer isso para o seu dia a dia e não visitar os números só de seis em seis meses, porque vai chegar no final dos seis meses e você vai falar, putz, onça não deu certo.

Mas já não estava dando certo no começo da coleção. Então, se você tem essa visão já no começo, você pode ter esse tempo para repilotar. Então, vou dar um tempo aqui na onça, ao invés de colocar a onça, vou colocar o liso.

E eu seguro onça para fazer uma coleção cápsula. Porque ainda tem as pessoas que amam onça, sabemos. Então, essa onça não vai ser totalmente desperdiçada, mas você consegue repivotar aquilo que estava, talvez, pesado e você consegue minimizar.

Então, olhar constantemente para os números, eu acho extremamente importante. E não só revisitar. E aí você consegue repilotar tanto para uma reposição quanto para segurar algum lançamento, enfim.

Então, o conselho que eu posso dar é olhe constantemente porque isso é rotina. É que nem você malhar todos os dias. É legal ir lá para a academia todo dia puxar peso? Não, não é legal.

Mas a gente faz. E acaba virando uma rotina. Próxima pergunta.

Participante 2

Aqui. Oi, tudo bem? Quando você falou ali sobre os estoques da Shein, que eles são baixos normalmente, como eles fazem para administrar isso no sentido de tipo tingimento de barca, de tecido ou até mesmo estamparia, que normalmente a gente tem sempre uma quantidade mínima que a gente precisa fechar de estoque para conseguir colocar a peça em andamento. E daí como que eles... Porque o ideal seria para todo mundo sempre ter o estoque baixo e conforme a demanda.

Mas a gente sabe que na prática não é bem assim. Então, eu queria saber como é que eles fazem, qual é a estratégia.

Fabiana Magalhães

Essa pergunta é muito interessante mesmo, porque isso vai para uma esfera de supply chain.

E aí, quando você está falando de supply chain chinês, asiático, de forma geral, onde 64%, mais de 64% das peças manufaturadas no mundo inteiro são feitas lá, você já tem toda uma cadeia voltada para isso. Eu fiz uma viagem para a China em 2023 para conhecer os fornecedores da Shein. E eu tinha um questionário que tinha essas perguntas que você acabou de me fazer.

E eu falei, tá, mas como é que você planeja? Como é que você tem uma previsibilidade de faturamento? Como é que você tem uma previsibilidade de cor, de corte, funcionário, etc.? E a estrutura ali, ela já está voltada para um mindset diferente do nosso. Então, trazendo isso para a realidade do Brasil, a gente precisa ter algumas mudanças dentro da nossa estrutura, mental mesmo, de fazer diferente. Então, hoje, se eu quero ter uma agilidade dentro de um processo que vai beneficiar a cadeia inteira, porque se eu estou vendendo mais dentro de uma agilidade, o meu fornecedor também vai ter mais pedido, ele precisa entender que esse modelo de previsibilidade vai mudar um pouco.

Então, talvez eu não consiga entregar para ele uma previsibilidade de seis meses a um ano. Talvez eu tenha que diminuir esse espaço para três meses. Então, é uma mudança realmente de mindset.

Eu, quando implementei a Shein aqui no Brasil, que era para fazer exatamente esse processo, tiveram empresas que se abriram rapidamente e toparam fazer. Outras empresas, eu fazia todo o meu speech, gastava lá todo o meu latim, e a pessoa falava assim, mas você consegue me dar uma programação? Eu falava, não consigo te dar uma programação, porque quem manda na minha programação é o cliente. Então, é uma mudança de mindset.

E nós, aqui nessa sala, precisamos começar a provocar isso no mercado. Vai ser fácil? Não vai ser fácil. Mas o mercado mudou.

E não é a Fabiana, que é doida, não é a Francis, que é doida, que quer fazer um negócio diferente. São os clientes que estão querendo mais agilidade. Tem um exemplo que eu dou que eu acho muito fácil de entender, que é a história da estampa das sardinhas no verão passado, verão europeu.

E aí, de repente, um boom de sardinha no nosso feed. Era sardinha para tudo quanto é lado. E aí, quem conseguiu ser rápido e colocar essa sardinha no período de inverno Brasil, mas que era verão europeu, conseguiu ganhar competitividade e conseguiu ganhar até, talvez, alguns clientes daquele que lançou só no verão brasileiro.

Porque o consumidor, ele já não quer esperar mais. As decisões são muito rápidas. Então, a maneira como a gente trata supply chain, a maneira como a gente trata desenvolvimento de produto, e a maneira como a gente traz rentabilidade para o nosso negócio, também mudou.

Eu acho que essa é a principal mensagem aqui. Não tenho fórmula mágica, tá? Você queria... 'Olha, Fran, faça assim, assim, assado'. Não.

É uma mudança de mindset, não é uma coisa fácil, mas é uma consequência do comportamento de mercado que já está existindo há alguns anos. E a Shein ocupou esse espaço, não só a Shein, mas outros players, ocuparam esse espaço da agilidade e da rapidez. Aqui.

Participante 3

Primeiro, parabéns. Muito rico o material. Como que você enxerga o futuro da produção de conteúdo para atender esse consumidor cada vez mais impaciente e toda essa estratégia multicanal? A gente precisa ter conteúdo para o trade, para o site, para o aplicativo, para a rede social, para o anúncio?

Fabiana Magalhães

Olha, eu não sou a pessoa mais experta em conteúdo, tá? Mas eu acho que cada um vai ter um formato.

Você não pode se comunicar... Vou trazer isso um pouco da minha realidade agora, sendo empreendedora, né, Dani? Até se você quiser complementar aqui. Quando a gente faz um conteúdo para o LinkedIn, ele é completamente diferente do conteúdo para o Instagram, que é completamente diferente do conteúdo do TikTok. Então, acho que se adaptar a cada canal de comunicação é importante, assim como lá, em 1980, você tinha o formato de Rede Globo e canais de TV aberta.

Então, acho que é se adaptar mesmo a esse novo mercado. Agora, o quanto fazer de cada um? Não sei te responder. Desculpa.

Participante 4

Eu queria perguntar sobre as tuas opiniões sobre o TikTok Shop, que agora é um mercado super em alta. Ontem eu até olhei que a Yves Saint Laurent Beauty também está entrando no TikTok Shop. Então... Sim.

Sobre o desafio de uma marca premium entrar nessa plataforma, que muitas vezes é vista como... Popular, não é? Popular. Tem promoção de, por exemplo, marcas de fitness ou wellness com conjunto a 150 reais. Como que seria a entrada estratégica de uma marca premium e qual é a tua visão em geral para essa frente?

Fabiana Magalhães

Eu acho que dependendo de se é uma marca premium ou se é uma marca popular, é você ter estratégia.

E essa estratégia, ela tem que estar muito bem alinhada com o DNA da sua marca. Então, você nunca vai ter um produto da Yves Saint Laurent Beauty ali com três por R\$ 15,50 ou R\$ 10,90. Você nunca vai ter isso. Mas é onde o consumidor dele ou o consumidor do futuro está.

Então, ele precisa se comunicar com essas pessoas. Então, eu achei genial, genial, genial, a Yves Saint Laurent Beauty estar dentro do TikTok, porque deu um tapa com luva de pelica em muitas pessoas, em muitos achismos. E, claro, a marca vai respeitar o seu DNA.

Não sei como vai ser esse formato. Curiosíssima para ver. Mas eu acho que, antes de tudo, independente de qual é a marca, qual é o segmento, é você ter estratégia em respeitar o seu DNA.

Aline Modesto · Pipe Consulting

Fabiana, prazer. Eu sou a Aline Modesto, da Pipe Consulting. Queria complementar um pouquinho a sua pergunta sobre conteúdo.

Olhando para Instagram, LinkedIn, TikTok, todas as redes, nós vemos muito hoje em dia, eu sou especialista em LinkedIn, você comentou do LinkedIn, então vamos falar um pouco sobre o LinkedIn. Nós vemos muito esse posicionamento hoje caminhando para a autenticidade. Então, está todo mundo fazendo a mesma coisa, contando os bastidores, contando como eu vou me diferenciar.

O que nós temos estudado muito, olhando para todas as redes, é como a autenticidade no conteúdo tem trazido essa proximidade da minha rede, do meu ICP, do meu público-alvo. A IA vem muito para acrescentar, para trazer agilidade, produtividade, mas tem o contraponto de quem é a minha marca enquanto essência, enquanto verdade, e que conversas reais, de valor, eu tenho gerado na rede. Então, acho que vem muito isso para a nossa cabeça.

Eu tenho gerado uma conversa de valor e real com o meu público, eu tenho conseguido engajar isso de forma autêntica, é o que nós temos enxergado estudando todas as redes, independente de LinkedIn ou não, mas essa questão da realidade está muito forte, do valor versus o que é realmente real.

Fabiana Magalhães

E aí, só complementando, isso que ela trouxe é ouro. E tem um ponto também, as redes já estão deixando de entregar aquilo que é feito 100% em inteligência artificial.

Então, quando eu coloquei aqui que inteligência artificial te ajuda, talvez até um pouco mais de produtividade, enfim, ajuda em vários sentidos, eu uso bastante inteligência artificial, mas quem decide somos nós. Então, o tom pessoal, a verdade que está ali por trás, e você ter essa autenticidade, tem até um outro tópico que eu tenho falado bastante, mais voltado para marketing digital, é que as pessoas hoje estão gritando pela autenticidade. Gritando.

E hoje, todo mundo bebe das mesmas fontes, acaba tudo ficando mais ou menos parecido, e as pessoas acabam gritando, pelo amor de Deus, não é uma coisa real. E aí, se você faz 100% na inteligência artificial, o seu conteúdo não vai entregar. Mais alguém, lá no fundo? Oi, bom dia.

Participante 5

Fabiana, você falou muito sobre como a gente busca dentro do planejamento, principalmente pensando na coleção, de onde eu vou trazer insumos e insights para me basear ali no planejamento. E aí, quando a gente fala de IA, principalmente, cada vez mais a gente vai ter uma informação mais rápida, porque daí eu vou extrair essas informações, principalmente no mundo do digital, mas o off ainda me traz insumos, insights do consumidor final, que é o meu cliente, muito preciosos e com um detalhe, um deep dive muito maior. Como não perder isso, na hora de a gente pensar na coleção, na hora de a gente pensar no planejamento, de a gente não deixar essa informação um pouco mais lenta, conseguir trazer esses insights para quem está criando a coleção, porque senão fica tudo muito em números.

E, às vezes, a onça não vendeu porque tinha um detalhe de botão que, na verdade, foi aquilo que não deu match e não fez a venda alavancar. E eu perdi essa informação porque eu só olhei o número final e, by the way, não vendeu no ponto de venda, não vendeu no site, eu corto da próxima cápsula, da próxima coleção. Como é que você vê isso?

Fabiana Magalhães

Eu acho que tem que ser um mix and match.

A informação que a gente tem de cliente, ela é extremamente preciosa. Os dados que a gente tem vão ajudar, mas ir para a loja é fundamental. É fundamental.

Para quem tem varejo físico, é fundamental você estar ali, bater um papo. Eu conversei recentemente com uma pessoa que, assim que ela lançou a marca dela, já era a terceira marca que ela lançava, e ela falou que passei os primeiros seis meses no caixa da loja. Seis meses.

Ele falou que fazia reunião no café, no Starbucks ali da frente. Está tudo certo. Mas, por seis meses, ele ficou no caixa, entendendo o que comprou, por que comprou, para quem comprou.

Era uma marca masculina e, normalmente, muitas mulheres que fazem, mas quem é você? Por que você está vindo? Por que você está comprando? Para o seu filho, para o seu marido, para o seu pai, para o seu avô, para quem quer. Porque a gente idealiza um cliente. Quando a gente desenvolve um produto, a gente desenvolve baseado naquela imagem que a gente tem, mas, às vezes, isso não se retrata.

Então, é muito importante. O estilista, inclusive, precisa ir para a loja.

Dani Dornellas

Vamos aplaudir super! E aí, a gente segue a programação.