

Vol. 06

A OPERAÇÃO QUE SUSTENTA VALOR

Em um mercado pressionado por margem, velocidade, estoque e responsabilidade de cadeia, operar melhor deixou de ser bastidor e passou a ser uma das formas mais concretas de preservar valor.

Série editorial

FASHION
meeting

A operação que sustenta valor



Quando margem, estoque, entrega, tecnologia e cadeia passam a definir competitividade, a operação deixa de ser suporte e se torna uma das principais formas de proteger valor.

Durante muito tempo, operação foi tratada como aquilo que vinha depois da estratégia. A marca definia o produto, construía o desejo, ativava a venda — e, nos bastidores, planejamento, *supply*, estoque, logística e tecnologia tentavam fazer essa promessa chegar ao mercado.

Essa separação já não sustenta o crescimento da moda.

À medida que margem, velocidade, imprevisibilidade de demanda e responsabilidade de cadeia passaram a pressionar as decisões das empresas, a operação deixou de ser apenas o caminho entre criação e entrega. Tornou-se o lugar onde o valor da marca se confirma, se desgasta ou se perde.

O estoque que sobra raramente nasce no estoque. A margem corroída pelo desconto costuma carregar decisões tomadas muito antes da liquidação. O atraso na entrega pode começar na falta de integração entre áreas. O retrabalho, o desperdício e a ruptura muitas vezes revelam menos uma falha pontual do que um sistema de decisão pouco conectado.

Operar melhor, nesse cenário, deixou de significar apenas fazer mais rápido, mais barato ou com menos desperdício. Passou a significar decidir melhor antes que o problema apareça no caixa, no estoque, na entrega ou na percepção da marca.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, resume essa virada ao afirmar que “o crescimento trava na operação, mas a causa é sempre estrutural”. A força da frase está em deslocar o diagnóstico: muitas marcas percebem a fragilidade quando a operação falha, mas a origem costuma estar antes, na governança, na coordenação entre áreas, na falta de clareza estratégica ou na incapacidade de transformar informação em decisão.

Na **NK Store**, **Regiane Konopka**, diretora de Merchandising e Industrial, amplia essa leitura para a cadeia de ponta a ponta. Uma decisão de compra, em sua visão, não afeta apenas o sortimento de uma temporada. Ela impacta volume, estoque, fornecedor, matéria-prima, prazo, desperdício, caixa, narrativa comercial e reputação. Cada decisão operacional, portanto, também carrega uma decisão de marca.

A operação deixou de ser apenas o caminho entre criação e entrega. Tornou-se o lugar onde o valor da marca se confirma, se desgasta ou se perde.

No varejo, essa relação aparece de forma ainda mais direta. **Ariel dos Santos Teixeira**, mentor de gestão de varejo e cofundador da **Inside Retail**, chama atenção para o limite de crescer sem rentabilidade. O erro de compra, a baixa disciplina de categoria, a alocação imprecisa e a falta de método deixam de ser ajustes internos quando passam a consumir margem, capital e capacidade de crescimento.

A tecnologia entra nesse quadro como infraestrutura de integração, não como solução isolada. Para **Matheus Fagundes**, presidente global da **Audaces**, a evolução operacional da moda passa por conectar criação, desenvolvimento, produção e resposta ao mercado. O valor da tecnologia está menos na ferramenta em si do que na capacidade de reduzir ruído, retrabalho, desperdício e distância entre o sinal do consumidor e a decisão da empresa.

Este volume parte dessa mudança de perspectiva.

A operação que sustenta valor não é apenas a que entrega no prazo, abastece a loja ou organiza o estoque. É a que conecta produto, planejamento, *supply*, logística, tecnologia e responsabilidade de cadeia em um mesmo sistema de decisão. É a que permite crescer sem perder margem, acelerar sem ampliar o erro, vender sem destruir posicionamento e responder ao mercado sem transferir riscos invisíveis para a cadeia.

Em moda, valor ainda nasce do desejo. Mas, cada vez mais, depende da capacidade de preservar esse desejo ao longo de toda a operação.

A operação que sustenta valor

Abertura editorial sobre por que operação deixou de ser bastidor e passou a preservar valor.

As vozes dessa edição

As fontes que ajudam a explicar a passagem da operação de suporte para sistema de decisão.

O caminho operacional do valor

Framework visual sobre como valor se constrói, se preserva e se perde ao longo da operação.

Sinais de que a operação passou a decidir valor

Síntese dos movimentos que mostram quando operação começa a interferir em margem, crescimento, experiência e confiança.

O estoque mostra o erro, mas raramente é onde ele começa

Como mix, compra, grade, alocação e leitura de demanda aparecem no estoque antes de chegar ao caixa.

Margem se protege antes do preço final

Por que desconto, remarcação e perda de valor costumam nascer em decisões operacionais anteriores.

Onde a margem se perde

Framework visual sobre as pequenas ineficiências que corroem resultado, percepção e confiança.

Curadoria e eficiência deixaram de ser forças opostas

Como desejo, ponto de vista, viabilidade e margem precisam operar juntos.

Planejar virou ajustar melhor, não prever tudo

Por que vantagem competitiva depende de interpretar sinais e corrigir antes que o erro fique caro.

Velocidade só vale quando reduz o custo do erro

Como agilidade cria valor quando aproxima sinal, decisão e resposta sem ampliar desperdício.

A entrega virou parte da proposta de valor

Por que logística, fulfillment, reversa e atendimento passaram a influenciar confiança e recompra.

Tecnologia importa quando encurta a distância entre sinal e decisão

Como dados e sistemas ganham valor quando conectam produto, estoque, produção, logística e gestão.

Responsabilidade deixou de ser narrativa e virou critério operacional

Por que cadeia, rastreabilidade e impacto passaram a exigir evidência, governança e método.

Da responsabilidade à perenidade

Framework visual sobre a passagem de intenção para evidência, governança, circularidade e valor no tempo.

Operar melhor é proteger valor antes que ele se perca

Fechamento editorial sobre operação como sistema de preservação de produto, margem, experiência e cadeia.

Vozes em profundidade

Conversas ampliadas com lideranças e especialistas da edição.

As vozes dessa edição



Profissionais de produto, planejamento, merchandising, *supply*, tecnologia, logística, *e-commerce*, varejo, matéria-prima, estratégia e responsabilidade de cadeia ajudam a explicar por que a operação deixou de ser apenas bastidor e passou a definir a forma como marcas de moda constroem, preservam e perdem valor.



ARIEL DOS SANTOS TEIXEIRA
Mentor de gestão de varejo e cofundador da Inside Retail



CAROLINA SOARES
Diretora de Novos Negócios da Infracommerce



CAROL PROCOPIO
Special Projects Designer na PatBO



DANIEL SOARES
CCO da Dafiti



FABIANA MAGALHÃES
Fundadora da FM Strategy



FERNANDA RIBEIRO
Diretora Comercial do Rosset Têxtil



FERNANDA SIMON
Diretora Executiva do Instituto Fashion Revolution Brasil



FERNANDO VIVEROS
Gerente de *Supply Chain* da LYCRA



JOÃO ALMENDRA
CEO do Icomm Group / Shop2gether



MATHEUS FAGUNDES
Presidente global da Audaces



RAFAEL EVANGELISTA
Especialista em Planejamento Comercial e Inteligência de Negócios da Lafor



REGIANE KONOPKA
Diretora de Merchandising e Industrial da NK Store



VANESSA RINALDI
Especialista em Planejamento e Transformação Digital da uMode



VIVIANE DE CASTRO
Diretora Comercial da Animale

O CAMINHO OPERACIONAL DO VALOR



Valor não se sustenta apenas no produto final, na comunicação ou na venda. Ele é preservado, ou perdido, ao longo de uma sequência de decisões que começa antes da coleção chegar ao mercado.

Do desenvolvimento ao planejamento, do estoque à margem, da entrega à tecnologia, cada etapa da operação interfere na capacidade da marca de crescer com consistência, responder melhor à demanda e proteger sua percepção no tempo.

Este *framework* organiza a lógica desta edição: em moda, operar melhor é conectar decisões que, quando isoladas, parecem técnicas, mas, quando integradas, definem competitividade.



SÍNTESE

O valor da moda não nasce em uma única etapa. Ele é construído, testado e preservado ao longo de toda a operação.



ARIEL DOS SANTOS TEIXEIRA

Mentor de gestão de Varejo e
Co-fundador da Inside Retail

“O problema de muitas operações não é apenas falta absoluta de informação, mas baixa capacidade de transformar sinais em decisão.”

SINAIS DE QUE A OPERAÇÃO PASSOU A DECIDIR VALOR

A operação passou a decidir valor quando seus efeitos deixaram de aparecer apenas nos bastidores e começaram a interferir diretamente na margem, no crescimento, na experiência do cliente e na consistência da marca.

Receita que cresce sem resultado, estoque que revela decisões mal calibradas, tecnologia que acelera processos fragmentados, entrega que redefine confiança e responsabilidade sem evidência são sinais de uma mesma mudança: operar melhor passou a ser uma condição para preservar valor.

1. CRESCIMENTO QUE NÃO VIRA RESULTADO

A receita aumenta, mas caixa, margem e EBITDA não acompanham porque a estrutura operacional não sustenta a expansão.

2. ESTOQUE QUE REVELA DECISÕES ANTERIORES

Excesso, ruptura e remarcação mostram falhas de mix, compra, grade, calendário, alocação ou leitura de demanda.

3. MARGEM CORROÍDA POR PEQUENAS INEFICIÊNCIAS

O resultado se perde em erros acumulados: retrabalho, urgência, frete, reversa, desconto, ruptura e excesso.

4. DADOS QUE NÃO VIRAM DECISÃO

Ter informação deixou de ser suficiente. O diferencial está em conectar dados, processos, pessoas e ritmo de decisão.

5. TECNOLOGIA QUE ACELERA O CAOS

Quando o processo é frágil, digitalizar não resolve. Apenas torna o erro mais rápido, mais caro e mais difícil de corrigir.

6. ENTREGA QUE REDEFINE EXPERIÊNCIA

O consumidor pode não enxergar a infraestrutura, mas sente o prazo, a previsibilidade, a reversa, o atendimento e a ausência de fricção.

7. RESPONSABILIDADE SEM EVIDÊNCIA

Cadeia, rastreabilidade e impacto deixaram de ser narrativa. Passaram a exigir método, indicadores e demonstração concreta.

A OPERAÇÃO DEIXOU DE SER BASTIDOR PORQUE PASSOU A REVELAR ONDE A MODA CRIA, PRESERVA OU PERDE VALOR: NO ESTOQUE, NA MARGEM, NA CURADORIA, NO PLANEJAMENTO, NA VELOCIDADE, NA ENTREGA, NA TECNOLOGIA E NA RESPONSABILIDADE DE CADEIA.

O estoque mostra o erro, mas raramente é onde ele começa

Um estoque saudável revela planejamento, integração e leitura de demanda. Quando sobra, falta ou precisa ser remarcado, o problema quase sempre começou antes: no *mix*, na compra, na grade, na alocação ou na capacidade da marca de transformar informação em decisão.

Estoque saudável costuma revelar planejamento claro, integração entre áreas, leitura de demanda, disciplina de compra e coerência de sortimento. Estoque problemático, ao contrário, expõe decisões que quase sempre nasceram antes: uma coleção mal dimensionada, uma compra feita por pressão, uma aposta excessiva em determinados atributos, uma grade replicada sem considerar comportamento local, um atraso produtivo ou uma baixa capacidade de reação.

Por isso, tratar estoque apenas como sobra, volume ou disponibilidade é olhar tarde demais para a cadeia de valor. Antes de virar excesso, ruptura ou remarcação, o estoque já foi decisão de *mix*, profundidade, calendário, desenvolvimento, produção, alocação e leitura de demanda. Ele é o ponto em que decisões anteriores se tornam visíveis — e, muitas vezes, caras demais para corrigir sem perda de margem.

Regiane Konopka, diretora de Merchandising e Industrial da **NK Store**, ajuda a organizar essa virada ao afirmar que “o estoque é, talvez, uma das expressões mais concretas da qualidade do planejamento”. Para ela, estoque pode ser “uma grande alavanca de crescimento” quando está bem dimensionado, mas também “um dos maiores riscos do negócio” quando nasce de leitura imprecisa, compras excessivas ou desconexão

entre produto, calendário e cliente. A fala desloca o problema para antes do saldo: se o estoque aparece como risco, muitas vezes está apenas revelando uma decisão que já nasceu desconectada.

Essa mudança é especialmente importante porque planejamento não pode ser confundido com mera previsão numérica. **Regiane** defende que “o planejamento precisa combinar dados, sensibilidade comercial e disciplina de gestão”, porque “só dado não resolve” em um setor atravessado por desejo, comportamento, ocasião de uso e percepção de marca. A frase impede dois desvios comuns: decidir apenas por feeling ou acreditar que o dado, isolado, dá conta de interpretar moda. O estoque saudável nasce justamente quando sensibilidade e método deixam de operar como forças separadas.

Essa origem também aparece antes da própria compra da marca, na matéria-prima que torna a coleção possível. **Fernanda Ribeiro**, diretora Comercial do **Rosset Têxtil**, lembra que decisões tomadas no início da cadeia impactam profundamente o estoque. Quando a matéria-prima oferece consistência de qualidade, cor, largura e performance, a marca consegue planejar melhor sua produção e reduzir riscos. Quando há pequenas ineficiências nessa origem, elas podem gerar retrabalho, atrasos e distorções de planejamento que aparecem depois como excesso ou ruptura.

Antes de virar saldo, o estoque já foi decisão de matéria-prima, fornecedor, mix, profundidade, calendário e alocação.

A frase mais direta de **Fernanda** resume o ponto: “A gestão de estoque começa muito antes da distribuição: começa na escolha dos parceiros da cadeia.” A contribuição desloca o estoque para uma camada ainda anterior da operação. Antes de ser saldo, grade ou alocação, ele também é escolha de fornecedor, previsibilidade de entrega, confiabilidade técnica e constância da matéria-prima.

O primeiro ponto, nessa lógica, é entender que uma coleção não é formada por produtos equivalentes. **Regiane** afirma que “nem todo item deve ser planejado com a mesma lógica”, porque existem produtos “de imagem, de margem, de volume” e produtos que ajudam a construir posicionamento. Quando essa arquitetura não está clara, o estoque fica desequilibrado. A marca pode aprofundar demais o que deveria construir imagem, comprar pouco do que poderia sustentar giro ou pulverizar recursos em produtos sem função definida dentro da coleção.

A mesma lógica aparece na alocação. **Rafael Evangelista**, especialista em Planejamento Comercial e Inteligência de Negócios da **Lafort**, aponta que “o maior erro ainda está na alocação inicial”. Segundo ele, muitas empresas ainda compram ou distribuem produto “com base na percepção, *feeling* ou pressão da operação”, sem analisar profundamente o comportamento de cada ponto de venda. A consequência é direta: “quando a alocação nasce errada, toda a cadeia seguinte sofre: reposição, remanejamento e margem”.

A frase mais importante de **Rafael** talvez seja a mais simples: “Reposição eficiente é consequência de

alocação certa.” Ela retira a reposição do campo da correção tardia e a recoloca no campo da decisão inicial. Um produto pode estar correto no total da compra e errado na loja; pode ter demanda em uma região e excesso em outra; pode girar em determinado canal e travar em outro. Quando isso acontece, a marca não erra apenas no abastecimento. Ela transforma uma boa leitura de produto em perda operacional por não ter entendido onde, quanto e em que ritmo aquele item deveria estar disponível.

Essa capacidade de ajuste depende menos de relatórios isolados e mais de consistência de informação. **Vanessa Rinaldi**, especialista em Planejamento e Transformação Digital da **uMode**, chama atenção para o risco de empresas que tentam digitalizar processos ainda desconectados. Ao defender a importância de uma base única de dados de produto, estoque e planejamento, ela reforça que o problema não está apenas em ter informação, mas em garantir que todas as áreas estejam olhando para a mesma versão da realidade. Sem isso, o estoque pode até ser medido com mais frequência, mas continua sendo decidido de forma fragmentada.

Essa discussão muda quando os canais deixam de operar com fronteiras rígidas. Na **Animale**, **Viviane de Castro**, diretora Comercial, resume a mudança ao afirmar que “a eficiência de estoque hoje não significa ter montanhas de caixas nos fundos da loja, mas sim ter o estoque visível, integrado e móvel”. A frase mostra que disponibilidade deixou de ser apenas quantidade. Passou a depender de visibilidade, integração e capacidade de movimentar produto entre loja, *e-commerce* e outras filiais.

Quando desenvolvimento, matéria-prima, produção, planejamento e alocação não conversam, o estoque deixa de ser saldo e passa a ser sintoma.

Viviane exemplifica essa lógica ao falar de *Ship from Store* e prateleira infinita: se a cliente está na loja física e não encontra tamanho ou cor, o vendedor pode faturar o estoque do *e-commerce* ou de outra filial e entregar na casa dela. Essa operação não elimina a complexidade; ela a reorganiza em favor da experiência. O estoque deixa de ser um saldo parado em um ponto específico e passa a funcionar como uma malha de possibilidades comerciais.

No caso da **Netshoes**, essa lógica aparece em escala nacional. A marca destaca que “a maior complexidade é garantir a alocação precisa dos itens, ou seja, colocar o produto certo no local certo”. O desafio, segundo a própria operação, é de engenharia: exige “governança de dados em tempo real” para que os sistemas distribuam pedidos “instantaneamente para o nó mais eficiente da malha”, minimizando prazos e custos sem criar atrito nos estoques de cada canal. Em uma operação desse porte, estoque não é apenas disponibilidade. É localização, dado, roteamento, prazo, custo e promessa de entrega.

A gestão de estoque também define a capacidade de uma plataforma transformar variedade em valor percebido. **João Almendra**, CEO do **Icomm Group**,

lembra que “o consumidor espera variedade e disponibilidade, mas excesso de estoque consome capital e aumenta o risco de remarcações futuras”. Por isso, a gestão não pode buscar apenas mais oferta. No caso da **Shop2gether**, ele afirma que a abordagem combina “inteligência de dados, leitura constante de demanda e proximidade com as marcas parceiras”, com o objetivo de garantir que “os produtos certos estejam disponíveis no momento certo”.

A fala de **João** conversa diretamente com a leitura de **Regiane** sobre função de produto e com a leitura de **Rafael** sobre alocação. Em moda, disponibilidade e rentabilidade precisam caminhar juntas. Estoque insuficiente frustra venda e cliente; estoque excessivo consome capital, pressiona desconto e envelhece o produto; estoque mal distribuído transforma potencial em perda. O problema, portanto, não está apenas em ter mais ou menos produto, mas em fazer com que cada produto encontre o canal, a profundidade, o momento e o cliente certos.

Quando isso não acontece, o estoque vira o lugar onde o erro aparece. Mas quase sempre ele começou antes: na forma como a marca transformou desejo, informação e capacidade operacional em decisão.



CAROLINA SOARES
Diretora de Novos Negócios
da Infracommerce

“A logística deixou de ocupar apenas um papel de suporte operacional e passou a influenciar diretamente a conversão, a recompra e a percepção de marca.”

Margem se protege antes do preço final

A margem raramente se perde apenas no desconto. Ela começa a ser protegida — ou corroída — no desenvolvimento, na compra, no *mix*, na alocação, no custo logístico, na reversa, no retrabalho e na capacidade da marca de decidir antes que o erro vire liquidação.

Em moda, a margem costuma aparecer de forma mais visível no preço final: no desconto, na remarcação, na liquidação, na pressão comercial para girar estoque parado. Mas, quando o problema chega a esse ponto, boa parte do valor já foi perdida. A margem não nasce no *checkout*. Ela começa antes, em decisões que nem sempre parecem financeiras: quantos produtos desenvolver, qual matéria-prima escolher, qual profundidade comprar, onde alocar, que prazo assumir, quanto retrabalho tolerar, que estrutura manter e como transformar venda em resultado.

Essa mudança de perspectiva é central porque vender mais não significa, necessariamente, ganhar melhor. **Ariel dos Santos Teixeira**, mentor de gestão de varejo e cofundador da **Inside Retail**, trata planejamento comercial, gestão de categoria, compras e abastecimento como pilares de rentabilidade, não como funções de suporte. Sua leitura é direta: quando a marca compra mal, aprofunda produtos errados, distribui sem método ou reage tarde demais, o problema não aparece apenas no estoque. Ele aparece no capital parado, no aumento da necessidade de remarcação, na perda de giro e na margem pressionada. O erro de compra, que sempre existiu no varejo, ficou mais caro em um mercado no qual caixa, custo e velocidade passaram a deixar menos espaço para correções longas.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, leva esse raciocínio para a estrutura do negócio ao afirmar que “o crescimento trava na operação, mas a causa é sempre estrutural”. A frase é importante porque impede uma leitura superficial do problema. Quando a receita cresce, mas caixa e EBITDA não acompanham, a explicação raramente está em uma falha isolada de execução. O que aparece como atraso, ruptura, excesso, desconto ou baixa previsibilidade costuma revelar uma estrutura que cresceu sem rever governança, integração entre áreas, processos e critérios de decisão. A operação, nesse caso, não destrói margem sozinha. Ela apenas torna visível uma fragilidade que já existia.

Parte dessa margem é definida ainda no desenvolvimento do produto. **Carol Procopio**, Special Projects Designer na **PatBO**, ajuda a recolocar a discussão dentro da lógica da moda: eficiência não pode matar desejo, mas desejo também precisa ser operacionalmente viável. Em uma marca autoral, o impacto visual de uma coleção precisa conviver com custo, complexidade produtiva, profundidade comercial e capacidade de escala. Quando todos os produtos tentam carregar o mesmo nível de elaboração, a coleção pode ficar mais cara antes mesmo de chegar à loja. E, quando a busca por eficiência elimina desejo, o risco é outro: “eficiência sem desejo transforma moda apenas em produto”.

Esse ponto é decisivo porque margem e criação não são campos separados. Uma coleção excessivamente pulverizada aumenta amostras, desenvolvimento, compras mínimas, complexidade de grade, esforço de produção e risco de sobra. Uma coleção estreita demais pode reduzir desejo, limitar venda e empobrecer a proposta da marca. A margem, portanto, não é apenas uma conta posterior. Ela é consequência da arquitetura da coleção: da função de cada peça, do equilíbrio entre itens de imagem e produtos de giro, da clareza sobre onde a marca quer construir percepção e onde precisa sustentar resultado.

É nesse ponto que a integração da cadeia passa a ter impacto financeiro. **Matheus Fagundes**, presidente global da **Audaces**, defende que a evolução operacional da moda depende de conectar melhor criação, desenvolvimento, produção e resposta ao mercado. Sua contribuição é importante porque desloca a tecnologia do campo da ferramenta para o campo do desperdício evitado. Quando áreas trabalham com aprovações lentas, comunicação fragmentada, amostras físicas em excesso, retrabalho, baixa previsibilidade de corte ou pouca integração entre desenvolvimento e produção, a margem vai sendo corroída antes da venda, incorporada ao custo do produto.

No caso da **Audaces**, a discussão passa pela redução do ruído entre etapas que muitas vezes operam como se fossem independentes. Desenvolvimento, modelagem, encaixe, corte, produção e leitura comercial não podem funcionar como blocos desconectados. Quanto maior a distância entre criação, decisão técnica e execução, maior a chance de retrabalho, desperdício de matéria-prima, atraso e revisão de última hora. A tecnologia, nesse sentido, protege margem quando diminui o custo de desenvolver, corrigir e produzir — não apenas quando acelera uma etapa isolada.

A indústria têxtil amplia essa leitura ao mostrar que margem também se perde na variabilidade. **Fernanda Ribeiro**, diretora Comercial do **Rosset Têxtil**, afirma que o que mais destrói eficiência dentro da cadeia produtiva, muitas vezes sem que as marcas

percebam, é justamente “a variabilidade”. Para ela, qualidade, reprodutibilidade e durabilidade são critérios obrigatórios, porque “muitas vezes, o que parece um pequeno desvio técnico gera um impacto significativo na rentabilidade da coleção”.

Essa fala leva a discussão de margem para a origem do produto. Uma variação de cor, largura, performance ou qualidade pode parecer detalhe técnico, mas pode gerar novas aprovações, atraso, retrabalho, perda de tecido, mudança de planejamento e pressão comercial. A margem, portanto, não é protegida apenas no preço, na compra ou na logística. Ela também depende da constância industrial que permite que o produto seja desenvolvido, produzido e entregue com menos ruído.

A mesma lógica se repete depois que o produto foi comprado. **Rafael Evangelista**, especialista em Planejamento Comercial e Inteligência de Negócios da **Lafort**, observa que “um dos maiores impactos invisíveis na margem é o custo logístico”. A frase amplia o olhar para além do preço e do desconto. Urgências, remanejamentos, transferências mal planejadas, reposições tardias e alocações imprecisas fazem o produto circular mais do que deveria, chegar tarde demais ou custar mais para vender. Quando Rafael afirma que “quanto maior for a precisão do planejamento, menor será a necessidade de correções emergenciais”, ele está falando de margem: cada correção de última hora tende a custar mais do que uma decisão bem feita no início.

No digital, esse custo aparece também na estrutura necessária para cumprir a promessa de venda. **Daniel Soares**, CCO da **Dafiti**, trata o *marketplace* de moda como algo maior do que uma vitrine digital. No caso da **Dafiti**, essa infraestrutura envolve audiência, tecnologia, *fulfillment*, armazenagem, *picking*, *packing*, entrega, reversa, atendimento, dados e *retail media*. A leitura é relevante porque muda a conversa sobre margem: marcas não acessam apenas mais um canal de venda, mas uma estrutura operacional que pode transformar parte da complexidade fixa em uma capacidade mais escalável, conectada ao *sell-out* e à inteligência de demanda.



CAROL PROCOPIO
Special Projects Designer na PatBO

“Desenvolvimento deixou de ser apenas uma questão criativa, virou uma decisão financeira e estratégica.”

O ponto central, nesse caso, não é apenas vender em outro ambiente digital. É mudar a equação operacional por trás da venda. Quando uma marca opera com uma infraestrutura já conectada a audiência, logística, dados e serviços, parte do custo que poderia ser fragmentado, manual ou pouco escalável passa a funcionar dentro de um ecossistema com maior capacidade de leitura e execução. Para marcas que precisam crescer sem multiplicar complexidade interna, *marketplace*, *fulfillment* e inteligência comercial podem proteger margem — desde que sejam usados como estratégia operacional, não apenas como canal adicional de escoamento.

A reversa é um dos pontos em que essa proteção se torna concreta. No caso da **Netshoes**, a marca destaca que a logística reversa precisa ser “tão fluida e automatizada quanto o processo de envio”. Quando a devolução é lenta, manual ou pouco integrada, o produto demora a voltar ao ciclo comercial, perde tempo útil de venda e pode retornar tarde demais para preservar valor. Em operações de alta escala, margem também depende da velocidade com que o produto errado volta a estar disponível para o cliente certo.

A operação da **Netshoes** evidencia ainda outro ponto sensível: a fragmentação de estoques por canal pode drenar eficiência. Quando físico, digital, *marketplace*, centros de distribuição e parceiros logísticos não compartilham visibilidade e regras claras de decisão, o produto pode estar disponível em algum lugar da malha, mas indisponível para a venda mais eficiente. Nesse cenário, a margem se perde no deslocamento desnecessário, na ruptura artificial, no prazo mais caro, no capital parado e na menor capacidade de aproveitar a demanda enquanto ela existe.

Essa leitura é reforçada por **João Almendra**, CEO do **Icomm Group**, ao lembrar que “margem raramente é destruída por um único grande erro”. Ela costuma ser corroída por uma soma de pequenas ineficiências: ruptura em produtos de alta demanda, excesso em itens de baixo giro, reversa ineficiente, processos manuais, decisões sem dados e baixa capacidade de

reagir ao comportamento real do cliente. O valor da frase está em mostrar que a margem se perde de forma silenciosa. Não necessariamente em um grande colapso operacional, mas em pequenas decisões mal conectadas que, acumuladas, reduzem resultado.

A liquidação é o ponto em que essa cadeia de decisões se torna mais visível. **Viviane de Castro**, diretora Comercial da **Animale**, trata o desconto como uma correção tardia de erros anteriores. Quando uma marca compra mal, aloca mal ou demora a reagir, o desconto entra como mecanismo de correção, mas cobra um preço alto: reduz margem, pressiona EBITDA, educa o consumidor a esperar remarcação e pode comprometer o posicionamento *premium*. Em sua leitura, a operação eficiente precisa trabalhar “para o cliente e para a última linha da DRE”.

A frase de **Viviane** sintetiza a tensão central do capítulo. Não basta entregar uma boa experiência se ela for sustentada por uma operação que destrói rentabilidade. Também não basta preservar margem se a experiência frustra o cliente, atrasa a entrega ou reduz a percepção de valor da marca. A proteção da margem exige conciliar produto, serviço, canal, estoque, preço e operação em uma mesma lógica de decisão.

Proteger margem, portanto, não é apenas negociar melhor custo ou segurar preço cheio por mais tempo. É desenvolver com mais clareza, comprar com mais método, alocar com mais precisão, reduzir retrabalho, evitar urgências, acelerar a reinserção do produto na reversa, usar tecnologia para diminuir ruído e criar uma operação capaz de corrigir antes que o desconto se torne a única saída.

Quando a margem aparece como problema no preço final, quase sempre ela já foi pressionada em vários pontos da operação. O desconto é apenas o sintoma mais visível. A proteção real começa antes: na forma como a marca transforma produto, informação, cadeia e decisão em valor preservado.

ONDE A MARGEM SE PERDE



A margem costuma ser corroída antes do preço final, por pequenas ineficiências acumuladas ao longo da jornada do produto.



SÍNTESE

A perda começa operacional, mas termina estratégica: margem corroída, valor percebido menor e confiança pressionada.



DANIEL SOARES
CCO da Dafiti

“Um *marketplace* de moda pode ser muito mais do que uma vitrine digital. Ele pode ser uma infraestrutura completa de crescimento para as marcas.”

Curadoria e eficiência deixaram de ser forças opostas

Eficiência não significa reduzir a moda a produto. Quando bem construída, ela protege o ponto de vista da marca, organiza a complexidade da coleção e cria condições para que desejo, margem e consistência caminhem juntos.

Toda marca de moda precisa decidir onde concentrar complexidade. Nem todo produto deve carregar o mesmo peso criativo, a mesma profundidade de compra, o mesmo risco produtivo ou a mesma função comercial. Há peças que constroem imagem, outras que sustentam giro, algumas que defendem margem e outras que ajudam a afirmar posicionamento.

É nessa arquitetura que curadoria e eficiência deixam de ser forças opostas. A curadoria dá direção ao que merece destaque, profundidade, escassez ou escala. A eficiência cria as condições para que essa intenção não se perca em excesso, ruptura, custo desnecessário ou operação fragmentada.

Quando essa relação falha, os dois lados perdem. Curadoria sem eficiência pode virar estoque parado, lentidão e margem pressionada. Eficiência sem curadoria pode transformar moda em produto genérico, sem narrativa, sem ponto de vista e sem capacidade de diferenciação.

Na **NK Store**, **Regiane Konopka**, diretora de Merchandising e Industrial, ajuda a organizar esse equilíbrio ao tratar a curadoria como uma decisão que não começa e termina na escolha estética. Para ela, “nem todo item deve ser planejado com a mesma lógica”, porque existem produtos “de imagem, de margem, de volume” e produtos que

ajudam a construir posicionamento. A fala é importante porque tira a curadoria do campo puramente subjetivo: uma coleção forte não é apenas uma soma de boas peças, mas uma arquitetura de funções.

Quando essa arquitetura não está clara, a operação tende a distorcer o valor do produto. A marca pode aprofundar demais uma peça que deveria construir imagem, comprar pouco de um item que poderia sustentar giro ou tratar todos os produtos como se tivessem a mesma função comercial. Nesse ponto, eficiência não significa reduzir a ambição criativa. Significa entender quais produtos merecem complexidade, quais pedem escala, quais defendem margem e quais existem para afirmar o olhar da marca.

Essa leitura ganha ainda mais relevância no premium e no luxo, onde disponibilidade, escassez e percepção de valor precisam ser calibradas com precisão. Excesso pode corroer margem e banalizar produto. Ruptura pode frustrar cliente e interromper venda. Escassez pode construir desejo quando é intencional, mas destrói oportunidade quando nasce de falha operacional. A eficiência, nesse sentido, protege a curadoria porque impede que o ponto de vista da marca se perca em decisões mal dimensionadas.

Carol Procopio, Special Projects Designer na **PatBO**, tensiona a discussão a partir da criação. Em uma marca autoral, desejo, impacto visual e complexidade fazem parte da proposta de valor. Mas isso não significa que todos os produtos devam carregar o mesmo grau de elaboração, custo ou dificuldade produtiva. Quando **Carol** afirma que “eficiência sem desejo transforma moda apenas em produto”, ela aponta para um limite importante: a busca por eficiência não pode esvaziar aquilo que torna uma marca desejável.

Ao mesmo tempo, desejo sem viabilidade também cobra um preço. Uma coleção excessivamente complexa pode aumentar amostras, tempo de desenvolvimento, compras mínimas, dificuldade produtiva e risco de margem antes mesmo de chegar à loja. O desafio está em construir ritmo: peças de imagem que sustentam narrativa, produtos de giro que sustentam venda, itens de margem que protegem resultado e apostas autorais que mantêm a marca reconhecível. Curadoria, nesse sentido, também é gestão de intensidade.

Essa ponte entre desejo e operação aparece de forma diferente no varejo digital premium. **João Almendra**, CEO do **Icomm Group**, lembra que “o consumidor espera variedade e disponibilidade, mas excesso de estoque consome capital e aumenta o risco de remarcações futuras”. A frase mostra que variedade, sozinha, não é valor. Em uma operação multimarcas, a curadoria precisa transformar amplitude de oferta em uma jornada simples, relevante e rentável.

A mesma lógica vale para a experiência. **João** também defende que a complexidade operacional deve existir nos bastidores, sem ser percebida pelo cliente. Essa visão é especialmente importante em um ambiente digital com muitos *SKUs*, marcas parceiras e expectativas de navegação fluida. O cliente não quer enxergar a engenharia da curadoria; quer encontrar uma seleção coerente, disponível e alinhada ao que espera da plataforma. Quando a operação funciona, a complexidade desaparece da experiência.

Tecnologia e dados podem apoiar esse processo, mas não substituem repertório. **Vanessa Rinaldi**, especialista em Planejamento e Transformação Digital da **uMode**, alerta para o risco de “digitalizar o caos” quando uma empresa implementa sistemas sem revisar processos, cadastros, fluxos e responsabilidades. No contexto da curadoria, isso significa que dados de produto, atributos, estoque, venda e planejamento precisam formar uma base confiável para decisão. Sem essa base, a marca pode até enxergar mais informação, mas continua decidindo de forma fragmentada.

O dado ajuda a perceber padrões, ajustar profundidade, reduzir erro e organizar sortimento. Mas ele não define sozinho o que a marca deve ser. Curadoria segue dependendo de visão, sensibilidade, repertório e clareza de posicionamento. A tecnologia melhora a decisão quando oferece uma leitura mais consistente da realidade; ela não substitui a responsabilidade editorial e comercial de escolher o que faz sentido para a marca.

O ponto central é que eficiência não precisa apagar a subjetividade da moda. Pelo contrário: quanto mais clara for a curadoria, mais inteligente pode ser a operação. A marca entende onde concentrar complexidade, onde buscar escala, onde preservar escassez, onde aprofundar compra e onde reduzir ruído. A operação deixa de cortar indiscriminadamente e passa a proteger o que realmente constrói valor.

Curadoria e eficiência deixaram de ser forças opostas porque o mercado não permite mais escolher apenas uma delas. Marcas que operam sem eficiência pressionam margem, estoque e caixa. Marcas que buscam eficiência sem curadoria perdem desejo, diferenciação e relevância. O desafio está em fazer com que uma dimensão sustente a outra: menos desperdício, mais intenção; menos excesso, mais clareza; menos ruído operacional, mais força de marca.



FABIANA MAGALHÃES
Fundadora da FM Strategy

“O crescimento trava na operação, mas a causa é sempre estrutural.”

Planejar virou ajustar melhor, não prever tudo

Em um mercado menos previsível, a vantagem não está em acertar tudo no início da temporada. Está em criar uma operação capaz de ler sinais, revisar hipóteses e ajustar produto, estoque, exposição, compra e produção antes que o erro se transforme em perda.

Planejar moda já não pode significar apenas definir uma aposta no início da temporada e esperar que o mercado confirme a previsão. A velocidade dos sinais, a fragmentação dos canais, a volatilidade da demanda e o custo crescente do erro tornaram insuficiente qualquer modelo baseado apenas em calendário fixo, compra antecipada e revisão tardia.

O planejamento continua necessário, mas mudou de natureza. Ele deixou de ser uma tentativa de controlar o futuro e passou a ser um sistema para reagir melhor ao presente. O ponto não é abandonar forecast, orçamento, calendário ou meta. É impedir que essas ferramentas se tornem rígidas demais para um mercado que muda antes do fechamento da estação.

Ariel dos Santos Teixeira, mentor de gestão de varejo e cofundador da **Inside Retail**, resume bem essa mudança ao afirmar que “encontrar o estoque ideal é um exercício contínuo, não uma calibragem pontual”. A frase é importante porque desloca o planejamento do momento inicial da compra para o acompanhamento permanente da operação. O estoque oscila com a demanda, com a estação e com o comportamento do consumidor; por isso, planejar bem não é apenas comprar melhor, mas criar condições para reagir aos sinais enquanto ainda há tempo de proteger margem.

Essa diferença aparece quando **Ariel** trata o planejamento comercial como tradução do passado em decisões melhores para o futuro. Sem esse processo, diz ele, “a coleção reflete opinião e não

dado”. A crítica é direta: quando a marca decide apenas pelo gosto de quem compra, e não pelo comportamento de quem consome, o erro pode parecer pequeno na construção da coleção, mas aparece grande no resultado da estação. Planejamento, nesse sentido, não elimina sensibilidade; ele impede que a sensibilidade opere sem método.

Essa visão também muda a forma como a marca lê o erro. Uma peça pode estar correta na coleção e errada na distribuição. Pode ter potencial em uma região e baixa aderência em outra. Pode girar em determinado canal e travar em outro. **Rafael Evangelista**, especialista em Planejamento Comercial e Inteligência de Negócios da **Lafort**, chama atenção para esse ponto ao afirmar que muitas empresas ainda compram ou distribuem produto “com base na percepção, feeling ou pressão da operação”, sem analisar profundamente o comportamento de cada ponto de venda. Quando a alocação nasce errada, segundo ele, “toda a cadeia seguinte sofre: reposição, remanejamento e margem”.

A frase mais sintética de **Rafael**, “Reposição eficiente é consequência de alocação certa”, mostra que ajuste não é improvisado. É disciplina. Quanto mais a marca entende perfil de loja, grade, região, giro, canal e comportamento de cliente, menor a chance de transformar previsão em rigidez. Planejar melhor, nesse caso, significa reconhecer que a demanda não é uniforme e que o volume total de compra diz pouco se a distribuição não acompanha a realidade da venda.

Planejar moda não é acertar tudo antes. É criar uma operação capaz de perceber cedo, interpretar bem e corrigir enquanto ainda há valor a preservar.

Essa capacidade de ajuste exige uma leitura comum entre áreas que historicamente decidiram em tempos diferentes. Produto pensa coleção. Compras pensa volume. Industrial pensa capacidade. Comercial pensa venda. Marketing pensa demanda. Logística pensa prazo. Financeiro pensa margem. Tecnologia pensa dados e sistemas. Quando cada área planeja sua parte sem uma leitura compartilhada, a operação pode produzir decisões corretas localmente e frágeis no conjunto. O planejamento que importa é aquele capaz de produzir uma visão comum do risco.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, reforça essa leitura ao afirmar que “o crescimento trava na operação, mas a causa é sempre estrutural”. No contexto do planejamento, a frase ajuda a separar sintoma e origem. Uma ruptura, um excesso de estoque ou uma baixa margem podem aparecer como problemas de execução, mas muitas vezes revelam ausência de governança, falta de coordenação entre áreas ou baixa capacidade de transformar sinais de mercado em replanejamento. Crescer sem essa estrutura apenas amplia a escala do erro.

Na indústria têxtil, **Fernando Viveros**, gerente de Supply Chain da **LYCRA**, acrescenta uma camada importante: o equilíbrio entre eficiência e resposta depende de uma operação “segmentada e integrada”. Parte do negócio continua orientada por previsão, escala e otimização de custos; outra parte precisa ganhar agilidade com estruturas mais flexíveis, produção mais próxima do mercado e ciclos mais curtos de reposição. Para isso, ele aponta a necessidade de “forte integração entre as áreas de planejamento, comercial e operações”, apoiada por processos maduros de S&OP, capazes de ajustar rapidamente a

operação à demanda sem comprometer demais a eficiência.

A contribuição de **Fernando** é relevante porque mostra que ajustar melhor não significa operar no improviso. Ao contrário: quanto mais longa, industrial e dependente de matéria-prima é a cadeia, maior a necessidade de combinar horizontes. O longo prazo organiza capacidade, fornecedores, compromissos e produção. O médio prazo revisa hipóteses conforme sinais de mercado. O curto prazo corrige execução, alocação, reposição e exposição comercial. Quando esses horizontes não conversam, a empresa fica presa a uma previsão antiga ou refém de urgências permanentes.

A mesma tensão aparece na relação entre marcas e fornecedores têxteis. **Fernanda Ribeiro**, diretora Comercial do **Rosset Têxtil**, afirma que a indústria têxtil precisou deixar de operar apenas com foco em escala para atuar também com agilidade. Como as marcas precisam testar, corrigir rotas e responder rapidamente ao comportamento do consumidor, os fornecedores passam a ter papel decisivo no desenvolvimento de novos produtos, na disponibilidade de matéria-prima e na confiabilidade das entregas.

Para **Fernanda**, previsibilidade não significa rigidez. Significa construir uma base sólida para que as marcas possam reagir com mais segurança às oscilações do mercado. Essa base depende de integração entre áreas, capacidade de antecipação e alinhamento entre comercial, produção e criação. O comercial, em sua visão, traduz as necessidades do mercado e dos clientes; a produção transforma essa leitura em capacidade; e a criação precisa dialogar com ambas para que o desenvolvimento não se desconecte da demanda real.

Essa contribuição reforça que planejamento não começa apenas dentro da marca. Começa também na escolha dos parceiros capazes de sustentar qualidade, prazo, escala e resposta. Em cadeias longas, ajustar melhor exige que fornecedor, confecção e marca compartilhem informação e reduzam desconexões antes que elas se transformem em atraso, ruptura ou excesso.

A tecnologia pode ajudar a reduzir essa distância entre leitura e ação, mas não substitui a governança do processo. **Ariel** observa que relatórios, dashboards e indicadores podem mostrar giro, ruptura, venda, margem e comportamento, mas, se esses sinais não chegam às pessoas certas, no momento certo e com autonomia para agir, a empresa continua lenta. Planejamento amadurece quando a informação não fica parada na análise.

Essa é a diferença entre medir e planejar. Medir mostra o que aconteceu. Planejar decide o que fazer com isso. Uma marca pode acompanhar giro, cobertura, ruptura, *sell-through*, devolução e margem e ainda assim não agir a tempo. O valor está em transformar sinais em ajuste: mudar exposição, redistribuir produto, rever compra, acionar fornecedor, corrigir comunicação, ajustar profundidade, proteger margem ou reduzir perda.

Vanessa Rinaldi, especialista em Planejamento e Transformação Digital da **uMode**, aponta um dos motivos pelos quais essa passagem ainda falha em muitas empresas: processos fragmentados, controles manuais, fichas técnicas em planilhas, *follow-up* por WhatsApp e pouca governança sobre fluxos de trabalho. Esse tipo de operação pode até perceber que algo está atrasado ou fora do previsto, mas nem sempre identifica com clareza onde está o gargalo. Quando cada área possui sua própria versão do processo, o planejamento não consegue operar como inteligência integrada.

É por isso que digitalização sem revisão de processo pode apenas sofisticar a aparência do problema.

Vanessa costuma resumir esse risco como “digitalizar o caos”. No planejamento, isso significa implementar sistemas sem antes definir dados confiáveis, papéis, etapas, pontos de decisão e responsabilidades. A ferramenta pode aumentar a visibilidade, mas não resolve sozinha uma operação que continua decidindo de forma fragmentada.

Essa mudança também preserva a dimensão humana da moda. Planejar melhor não é automatizar integralmente a decisão nem substituir repertório por indicador. Um produto pode vender pouco no início por falta de exposição, não por falta de desejo. Uma devolução pode indicar problema de tamanho, expectativa, comunicação ou modelagem. Uma ruptura pode sinalizar demanda reprimida, mas também pode ser efeito de baixa profundidade inicial. Um produto de imagem pode não girar em volume, mas sustentar percepção de valor. Interpretar esses sinais exige método, mas também sensibilidade.

Regiane Konopka, diretora de Merchandising e Industrial da **NK Store**, sintetiza esse equilíbrio ao defender que planejamento não pode olhar apenas número, produto não pode olhar apenas desejo, industrial não pode olhar apenas capacidade e comercial não pode olhar apenas venda imediata. Quando essas áreas conversam, o estoque deixa de ser consequência passiva e passa a ser decisão estratégica. A mesma lógica vale para o planejamento: ele deixa de ser uma previsão isolada e passa a ser um processo vivo de coordenação entre desejo, capacidade, margem, calendário e resposta ao mercado.

Planejar virou ajustar melhor porque o mercado já não recompensa apenas quem prevê com antecedência. Recompensa quem cria mecanismos para aprender mais rápido, corrigir mais cedo e decidir com mais integração. Em moda, a previsão continua importante. Mas a vantagem competitiva está cada vez mais na capacidade de transformar sinais em decisões antes que o erro fique caro demais.



FERNANDA RIBEIRO
Diretora Comercial do Rosset Têxtil

“A gestão de estoque começa muito antes da distribuição: começa na escolha dos parceiros da cadeia.”

Velocidade só vale quando reduz o custo do erro

Em moda, velocidade não é apenas chegar antes. É encurtar a distância entre sinal, decisão e resposta — sem ampliar retrabalho, desperdício, pressão sobre a cadeia ou perda de valor.

A moda sempre conviveu com o tempo: o tempo da criação, do desenvolvimento, da produção, da compra, da entrega, da venda e da remarcação. Durante muito tempo, acelerar pareceu uma resposta natural para um mercado mais competitivo. Coleções mais rápidas, ciclos mais curtos, reposições mais ágeis, produção mais flexível, entregas mais velozes.

Mas velocidade, sozinha, não resolve o problema. Em uma operação pouco integrada, ela pode apenas fazer o erro circular mais rápido. Uma decisão mal calibrada chega antes ao fornecedor. Uma compra sem clareza escala mais rapidamente. Um produto desenvolvido sem viabilidade gera retrabalho em menos tempo. Uma demanda mal interpretada vira produção, estoque ou desconto com mais velocidade.

Por isso, a pergunta deixou de ser apenas “como acelerar?”. Passou a ser: o que a velocidade está reduzindo? Se ela reduz o tempo de resposta ao consumidor, o desperdício no desenvolvimento, o retrabalho entre áreas, a distância entre dado e decisão ou o custo de uma correção, ela cria valor. Se apenas amplia volume, urgência e pressão, pode se transformar na escala do problema.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, sintetiza essa diferença ao afirmar que “velocidade sem clareza estratégica não é vantagem competitiva. É a escala do problema”. A frase é central porque desloca a velocidade do campo da performance para o campo da governança. Acelerar uma operação sem direção clara pode apenas fazer com que a empresa produza mais rápido aquilo que ainda não sabe se deveria produzir, comprar ou priorizar.

Essa leitura é especialmente importante em um mercado no qual sinais de demanda se formam e se dissipam com rapidez. Tendências circulam em redes sociais, desejos mudam entre canais, comportamentos aparecem em dados de busca, venda, navegação e conteúdo. Mas transformar sinal em decisão exige mais do que rapidez. Exige critérios: o que merece resposta imediata, o que precisa ser testado, o que deve virar reposição, o que deve permanecer como imagem e o que não deve ser escalado.

Essa velocidade também reposiciona o fornecedor têxtil dentro da cadeia. **Fernanda Ribeiro**, diretora Comercial do **Rosset Têxtil**, afirma que o ciclo de vida dos produtos encurtou drasticamente e que uma marca de moda já não compete apenas por design ou posicionamento: compete também por velocidade de execução. Nesse cenário, o fornecedor deixa de ser apenas um elo operacional e passa a atuar como parceiro estratégico desde o início do desenvolvimento.

A contribuição é relevante porque mostra que velocidade não depende apenas da marca que cria ou vende. Depende também de quem antecipa tendências e inovações, desenvolve produtos, mantém disponibilidade de matéria-prima, garante escala produtiva e oferece previsibilidade de entrega. Quando essa camada funciona, a marca consegue lançar, ajustar e responder ao mercado com menos ruído. Quando falha, a velocidade prometida na ponta se transforma em atraso, retrabalho ou perda de oportunidade.

A velocidade que cria valor não é a que faz a marca correr mais. É a que reduz o intervalo entre perceber, entender e agir.

Matheus Fagundes, presidente global da **Audaces**, entra nesse debate a partir da cadeia de desenvolvimento. Para ele, a moda precisa operar de forma mais integrada entre criação, desenvolvimento, produção e resposta ao mercado. A velocidade, nesse caso, não está apenas em lançar mais rápido, mas em reduzir o ruído entre etapas que ainda funcionam de maneira fragmentada. Quando criação, modelagem, encaixe, corte, produção e leitura comercial não conversam no mesmo ritmo, cada ajuste pode virar nova amostra, novo consumo de matéria-prima, nova aprovação, novo atraso e novo custo.

A contribuição de **Matheus** é importante porque tira a tecnologia do lugar de ferramenta isolada. O ganho não está apenas em fazer uma etapa mais rápido, mas em evitar que o erro avance pela cadeia. Uma alteração de modelagem que chega tarde demais pode gerar retrabalho. Uma comunicação imprecisa entre desenvolvimento e produção pode desperdiçar tecido. Uma decisão comercial desconectada da capacidade produtiva pode virar urgência. A tecnologia protege margem e velocidade quando diminui esse custo de correção — antes que ele apareça em amostras, cortes, prazos ou produto mal executado.

É por isso que velocidade, no desenvolvimento, precisa ser entendida como precisão. A digitalização de etapas como criação, modelagem, encaixe e corte reduz desperdício quando conecta melhor as áreas e torna a decisão técnica mais próxima da decisão comercial. A operação ganha tempo não apenas porque executa mais rápido, mas porque erra menos, revisa antes e leva menos ruído para a produção.

Na indústria têxtil, **Fernando Viveros**, gerente de Supply Chain da **LYCRA**, acrescenta uma camada importante ao defender uma operação “segmentada e integrada”. A formulação ajuda a evitar uma leitura simplista da velocidade. Parte da cadeia continua

exigindo escala, previsibilidade e otimização de custos. Outra parte precisa de flexibilidade, ciclos mais curtos e capacidade de resposta ao mercado. Para **Fernando**, essa resposta depende de “forte integração entre as áreas de planejamento, comercial e operações”, porque nenhuma cadeia se torna ágil apenas acelerando uma área isolada.

Essa visão impede que velocidade seja tratada como um princípio único para todos os produtos. Nem toda categoria deve responder no mesmo ritmo. Nem toda demanda justifica aceleração. Nem toda aposta merece escala imediata. Algumas decisões pedem estabilidade; outras pedem flexibilidade. Algumas exigem produção de maior escala; outras dependem de reposição mais próxima do mercado. A vantagem está em saber onde acelerar, onde preservar controle e onde criar flexibilidade sem desorganizar a operação.

A entrega também mostra que velocidade precisa ser qualificada. **Carolina Soares**, diretora de Novos Negócios da **Infracommerce**, afirma que “a capacidade de entrega se tornou tão estratégica quanto o próprio produto”. A frase amplia a discussão para além da logística. No digital, entrega, rastreamento, reversa, atendimento e previsibilidade passaram a influenciar conversão, recompra e percepção de marca. Mas isso não significa que o menor prazo sempre seja a melhor promessa.

O ponto de **Carolina** é que velocidade precisa vir acompanhada de confiança. Muitas vezes, cumprir com precisão o prazo informado gera mais valor do que prometer uma entrega agressiva que a operação não consegue sustentar. O cliente não avalia apenas rapidez; ele avalia previsibilidade, informação, ausência de fricção e capacidade de resolver problemas. Uma entrega rápida que falha pode destruir confiança. Uma entrega um pouco menos rápida, mas confiável, pode reforçar a percepção de marca.

Urgência costuma ser reação ao atraso. Velocidade é capacidade organizada de resposta.

No premium e no luxo, a relação com o tempo exige ainda mais cuidado. **Regiane Konopka**, diretora de Merchandising e Industrial da **NK Store**, defende que velocidade não significa fazer tudo mais rápido, mas fazer no tempo certo, com excelência, precisão e coerência. Essa leitura muda a pergunta. A marca não precisa transformar toda a operação em uma corrida permanente. Precisa saber quando responder à demanda, quando preservar escassez, quando respeitar desenvolvimento e quando impedir que a urgência comprometa qualidade ou posicionamento.

Essa tensão também aparece na criação. **Carol Procopio**, Special Projects Designer na **PatBO**, lembra que “eficiência sem desejo transforma moda apenas em produto”. A frase, embora trate de eficiência, também ajuda a qualificar a velocidade. Em marcas autorais, acelerar sem estrutura pode comprometer execução, impacto visual e coerência de coleção. O risco não é apenas produzir mais rápido, mas produzir uma moda menos relevante, menos reconhecível e menos capaz de sustentar valor.

Há ainda uma dimensão sistêmica nessa discussão. **Fernanda Simon**, diretora Executiva do **Instituto Fashion Revolution Brasil**, tensiona a ideia de eficiência quando ela é medida apenas por custo, velocidade ou escala. Se o resultado é transferir risco para fornecedores, trabalhadores, territórios e meio ambiente, a operação pode parecer eficiente

para a marca, mas apenas porque externalizou custos para a cadeia. A pressão por novidade permanente e ciclos cada vez mais curtos pode tornar invisíveis impactos que não aparecem imediatamente na margem, mas aparecem nas condições de produção.

Esse contraponto não elimina a necessidade de agilidade. Ele apenas qualifica o que deve ser entendido como velocidade estratégica. Responder mais rápido ao mercado pode ser positivo quando reduz excesso, evita produção desconectada da demanda, melhora reposição, diminui desperdício e encurta o tempo de aprendizado. Mas acelerar para empurrar mais volume, sem clareza de impacto, pode apenas ampliar custo, pressão e fragilidade.

Por isso, velocidade só vale quando reduz o custo do erro. Quando aproxima sinal e decisão. Quando permite testar antes de escalar. Quando encurta aprovações sem perder qualidade. Quando evita que uma aposta equivocada se transforme em estoque. Quando melhora a promessa de entrega sem destruir confiança. Quando preserva a cadeia em vez de transferir risco para ela.

A moda não precisa apenas correr mais. Precisa errar menos, aprender antes e responder com mais precisão. A velocidade que sustenta valor não é a que acelera tudo. É a que ajuda a decidir melhor enquanto ainda há tempo de preservar margem, produto, experiência e responsabilidade.



FERNANDA SIMON

**Diretora Executiva do
Instituto Fashion Revolution Brasil**

“Quando há exploração de trabalhadores, degradação ambiental ou transferência de riscos para fornecedores, isso não é eficiência. É apenas a externalização de custos.”

A entrega virou parte da proposta de valor

O consumidor pode não enxergar centros de distribuição, sistemas, integrações, *picking*, *packing*, roteirização ou logística reversa. Mas sente seus efeitos no prazo, na previsibilidade, no atendimento, na confiança e na disposição de comprar de novo.

Durante muito tempo, entrega foi tratada como etapa final da venda. O produto era desejado, comprado, faturado — e, depois, cabia à operação fazê-lo chegar ao cliente. No digital, essa separação se tornou insuficiente: entrega, rastreamento, troca, atendimento e reversa passaram a compor a própria percepção de valor da marca.

A promessa de uma marca não termina no clique. Ela se confirma no prazo informado, na clareza do rastreamento, na integridade do pacote, na ausência de fricção, na facilidade da troca, na velocidade da reversa e na capacidade de resolver problemas sem transformar a compra em esforço. Quando essa cadeia funciona, a operação quase desaparece. Quando falha, passa a definir a experiência.

Carolina Soares, diretora de Novos Negócios da **Infracommerce**, sintetiza essa mudança ao afirmar que “a capacidade de entrega se tornou tão estratégica quanto o próprio produto”. A frase tira *fulfillment* e logística do campo puramente operacional. Em sua leitura, a infraestrutura digital influencia conversão, recompra e percepção de marca porque o consumidor passou a comparar não apenas produtos, mas padrões de serviço: prazo, previsibilidade, custo de frete, *tracking*, atendimento e pós-venda.

Essa mudança elevou a régua para todo o mercado. *Marketplaces* e grandes plataformas acostumaram o consumidor a experiências mais rápidas, informadas

e previsíveis. Mesmo marcas menores ou mais autorais passaram a ser julgadas por esse padrão. O cliente pode reconhecer a singularidade do produto, o valor da marca e a proposta criativa, mas tende a ter pouca tolerância para atraso sem explicação, rastreamento confuso, troca difícil ou atendimento lento.

Por isso, entrega exige integração. **Carolina** chama atenção para gargalos que ainda comprometem muitas operações digitais: baixa integração entre sistemas, falta de visibilidade de estoque, atrasos logísticos, dificuldade em lidar com picos de demanda e pouca conexão entre plataforma, centro de distribuição, canais de venda e parceiros logísticos. O problema não está apenas em transportar o produto. Está em fazer todas as camadas da operação conversarem com velocidade suficiente para sustentar a promessa feita ao cliente.

Daniel Soares, CCO da **Dafiti**, amplia essa discussão ao tratar o *marketplace* de moda como algo maior do que uma vitrine digital. No caso da Dafiti, a operação envolve audiência, tecnologia, dados, *fulfillment*, armazenagem, *picking*, *packing*, entrega, reversa, atendimento, *retail media* e inteligência comercial. Essa combinação transforma o *marketplace* em uma infraestrutura operacional para marcas que precisam vender mais sem necessariamente construir sozinhas toda a capacidade logística, tecnológica e analítica exigida pelo digital.

“Em muitos casos, a capacidade de entrega se tornou tão estratégica quanto o próprio produto.”

Carolina Soares

A diferença é relevante. Para muitas marcas, entrar em um *marketplace* não significa apenas ganhar exposição. Significa acessar uma operação já estruturada para absorver demanda, organizar estoque, processar pedidos, entregar, lidar com devoluções, analisar comportamento e sustentar escala. Quando **Daniel** posiciona a **Dafiti** como um ecossistema de moda, a ideia vai além do canal de venda: trata-se de uma plataforma que conecta demanda, serviço, logística e infraestrutura.

A moda adiciona uma complexidade própria a essa operação. Tamanho, grade, cor, variação de SKU, sazonalidade, devolução, expectativa de caimento e velocidade de troca tornam o *fulfillment* mais sensível do que em categorias padronizadas. Uma devolução não é apenas um produto que retorna. É uma chance de preservar ou perder margem, confiança e tempo útil de venda. Um pedido entregue corretamente pode reforçar a relação; uma troca mal resolvida pode desfazer o valor construído pela marca antes da compra.

No caso da **Netshoes**, essa lógica aparece em escala nacional. A marca destaca que o cliente pode comprar pela primeira vez por preço, conveniência ou apelo de marca, mas só retorna quando a promessa é cumprida sem fricção. A operação da **Netshoes** evidencia que entrega não é apenas deslocamento de produto: é a soma de disponibilidade, roteirização, prazo, rastreabilidade, reversa, atendimento e capacidade de resolver a jornada sem que o cliente precise perceber

a complexidade por trás dela.

Essa ideia de operação invisível é central. A marca destaca que, quando o cliente não precisa acionar o SAC, é sinal de que a engenharia da operação funcionou. O consumidor não precisa entender a malha logística, saber de qual centro de distribuição saiu o pedido ou lidar com ruídos entre canais. A melhor operação é, muitas vezes, aquela que se torna natural para quem compra. O cliente sente a eficiência justamente porque ela não se transforma em problema.

Essa invisibilidade, porém, exige muita estrutura. Em operações de alta escala, picos de demanda, long tail de produtos, sazonalidade e diversidade regional tornam a promessa de entrega um exercício de orquestração. No caso da **Netshoes**, a marca destaca o uso de dados, roteirização, automação intralogística e gestão de picos para sustentar nível de serviço. A entrega que parece simples para o cliente depende de decisões contínuas sobre estoque, localização, rota, prazo, capacidade e atendimento.

No varejo digital premium, **João Almendra**, CEO do **Icomm Group**, traduz essa relação de outra forma. Para uma operação digital, a entrega é um dos poucos momentos físicos de contato entre marca e cliente. O consumidor navega, escolhe e compra em ambiente digital, mas recebe um produto material, embalado, entregue em um prazo e em uma condição que confirmam — ou contradizem — a promessa da plataforma.



FERNANDO VIVEROS
Gerente de Supply Chain da LYCRA

“A competitividade da gestão da cadeia de suprimentos se dá na máxima: fazer mais com menos.”

Quando a entrega funciona, a operação desaparece. Quando falha, ela vira a experiência inteira.

Essa leitura é especialmente importante em uma operação multimarcas. **João** defende que a complexidade operacional deve existir nos bastidores, sem ser percebida pelo cliente. No contexto da **Shop2gether**, isso significa transformar variedade, múltiplas marcas, alto volume de *SKUs*, logística, disponibilidade e serviço em uma jornada fluida. O cliente não separa produto, *site*, entrega e atendimento; ele avalia a experiência como um todo.

A loja física também passou a ocupar outro lugar nessa equação. Na **Animale**, **Viviane de Castro**, diretora Comercial, defende a lógica de um estoque “visível, integrado e móvel”. Essa visão transforma a loja em mais do que ponto de venda. Ela passa a funcionar também como ponto de atendimento, abastecimento e resposta para o digital. O estoque de uma loja pode atender uma cliente de outra praça; o *e-commerce* pode complementar a disponibilidade da loja; e a operação pode usar a malha física para reduzir distância entre produto e cliente.

Essa integração redefine o papel do omnichannel. Não se trata apenas de vender em vários canais, mas de permitir que estoque, loja, digital, equipe comercial e logística operem como uma mesma rede. Quando a cliente não encontra uma cor ou tamanho na loja, mas o vendedor consegue acessar

outro estoque, faturar e entregar em casa, a operação protege a venda e melhora a experiência. O que parece conveniência na ponta depende de integração operacional no bastidor.

A entrega virou parte da proposta de valor porque o consumidor deixou de avaliar apenas o que comprou. Ele avalia como comprou, como foi informado, quanto esperou, como recebeu, como trocou e quanto esforço precisou fazer. A experiência logística passou a carregar parte da confiança na marca.

Operar melhor, nesse contexto, não significa apenas entregar rápido. Significa prometer com responsabilidade, cumprir com previsibilidade, resolver com eficiência e fazer com que a infraestrutura sustente a relação sem aparecer como fricção. No digital, a entrega é o ponto em que a promessa deixa de ser discurso e se torna experiência concreta.



JOÃO ALMENDRA
CEO do Icomm Group

“A complexidade operacional existe nos bastidores. O sucesso está em fazer com que o cliente jamais precise percebê-la.”

Tecnologia importa quando encurta a distância entre sinal e decisão

A tecnologia não cria valor apenas por digitalizar uma etapa da operação. Ela se torna estratégica quando conecta produto, planejamento, estoque, produção, logística e dados em um mesmo sistema de decisão.

A moda não sofre por falta de informação. Em muitos casos, sofre pelo excesso de sinais desconectados. Há dados de venda, giro, ruptura, navegação, busca, estoque, devolução, produção, comportamento, atendimento e entrega. O desafio não está apenas em capturar esses dados, mas em fazer com que eles cheguem às áreas certas, no tempo certo e com qualidade suficiente para orientar uma decisão.

A tecnologia, nesse contexto, passou a operar menos como uma agenda isolada de eficiência e mais como um mecanismo de coordenação. Quando sistemas não conversam, cada área opera com uma versão diferente da realidade. Produto olha coleção. Comercial olha venda. Planejamento olha cobertura. Logística olha prazo. *E-commerce* olha conversão. Produção olha capacidade. O resultado pode ser uma empresa cheia de dados, mas lenta para decidir.

Matheus Fagundes, presidente global da **Audaces**, ajuda a organizar essa discussão ao deslocar a tecnologia do campo da ferramenta para o campo da integração da cadeia. Para ele, “o ponto não é utilizar a ferramenta A ou B; é como eu consigo estar conectado, como elas se falam para que gerem também as informações necessárias”. A frase é importante porque muda o foco: tecnologia não é uma coleção de soluções isoladas, mas a capacidade de fazer criação, modelagem, ficha técnica, produção,

varejo e consumidor final conversarem no mesmo fluxo de informação.

Esse olhar é especialmente relevante porque boa parte da perda operacional acontece antes que o produto chegue ao consumidor. **Matheus** aponta gargalos como tempo de *go to market*, volume de amostras, erros de comunicação entre áreas, prototipagem, modelagem, produção e falta de conexão entre ferramentas. Quando esse ciclo não se fecha, a criação recebe pouco retorno da ponta, a produção trabalha com informação incompleta e o varejo reage tarde ao comportamento do consumidor. O estoque que sobra ou falta pode ter nascido meses antes, em uma etapa de desenvolvimento que não conseguiu aprender, ajustar ou informar a próxima decisão.

A contribuição da **Audaces** é central justamente por estar em um ponto sensível da cadeia: o desenvolvimento do produto. Digitalizar criação, modelagem, encaixe e corte pode reduzir desperdício quando essas etapas deixam de funcionar como ilhas. A tecnologia encurta a distância entre intenção criativa, decisão técnica e execução industrial. Quando isso acontece, a marca não ganha apenas velocidade. Ganha precisão, previsibilidade e capacidade de preservar margem antes que o erro avance para a produção.

O risco não é faltar tecnologia. É sofisticar a aparência de uma operação que continua decidindo tarde.

Mas tecnologia sem processo pode apenas dar aparência moderna a uma operação desorganizada.

Vanessa Rinaldi, especialista em Planejamento e Transformação Digital da **uMode**, descreve essa armadilha ao dizer que muitas marcas implementam PLM ou outras tecnologias, mas “continuam operando da mesma forma de antes, apenas utilizando uma ferramenta diferente”. O resultado, segundo ela, é “digitalizar o caos”: a tecnologia acelera a execução, mas também acelera e amplifica ineficiências que já existiam.

No caso do PLM, **Vanessa** chama atenção para a necessidade de uma base única de informação. Ela observa que ainda é comum encontrar fichas técnicas em planilhas ou apresentações, especificações incompletas, falta de padronização em descrições e codificação de cores, arquivos dispersos e informações armazenadas localmente. A consequência é direta: “quando os dados não são confiáveis, qualquer iniciativa de automação ou IA nasce com limitações”. A frase recoloca tecnologia no básico: antes de automatizar, é preciso garantir qualidade, governança e consistência da informação.

A distinção entre digitalizar e integrar também aparece no varejo. **João Almendra**, CEO do **Icomm Group**, afirma que “os dados deixaram de ser apenas instrumentos de análise retrospectiva para se tornarem ferramentas de decisão em tempo real”. Em uma operação *premium* multimarcas, isso permite identificar sinais de aceleração ou desaceleração da demanda por categoria, marca e produto com antecedência suficiente para ajustar compras,

abastecimento e exposição comercial.

A fala de **João** evita um falso dilema. Dados não eliminam sensibilidade; eles reduzem a chance de a sensibilidade operar às cegas. Ele próprio ressalta que “a tecnologia não substitui a curadoria nem o julgamento humano”, especialmente em moda, onde repertório e sensibilidade seguem como diferenciais. Seu papel é “ampliar a capacidade analítica da organização e reduzir a incerteza na tomada de decisão”. Tecnologia cria valor quando transforma variedade em decisão, não quando apenas amplia a quantidade de informação disponível.

Na **Lafort**, **Rafael Evangelista**, especialista em Planejamento Comercial e Inteligência de Negócios, traz a tecnologia para o campo da precisão comercial. Para ele, “painéis analíticos e inteligência artificial já ajudam a identificar padrões de venda, prever comportamento de estoque e otimizar remanejamentos com muito mais velocidade e assertividade”. O ponto não é o painel em si, mas a possibilidade de antecipar onde uma peça deve estar, quando deve ser reposta, qual loja pede profundidade maior e onde uma transferência pode preservar venda e margem.

Essa lógica muda o papel da informação. Se a empresa percebe tarde demais que um produto está sobrando em uma praça e faltando em outra, a tecnologia vira apenas registro do erro. Se o sistema ajuda a identificar o movimento antes que a remarcação seja inevitável, ele passa a proteger valor. A diferença está no tempo entre sinal e decisão.

No digital, essa integração se torna ainda mais crítica. **Carolina Soares**, diretora de Novos Negócios da **Infracommerce**, aponta a baixa integração entre sistemas como um dos gargalos mais recorrentes das operações *online*. Plataforma, estoque, centro de distribuição, transportadoras, canais de venda, atendimento e parceiros logísticos precisam operar de forma conectada. Quando essa integração falha, o cliente sente o efeito em atraso, indisponibilidade, tracking impreciso, troca difícil ou promessa de entrega descumprida.

A tecnologia logística amplia esse raciocínio. **Daniel Soares**, CCO da **Dafiti**, afirma que “tecnologia e automação mudaram a logística de uma lógica reativa para uma lógica muito mais inteligente e preditiva”. No caso da **Dafiti**, isso significa usar dados para entender giro de estoque, comportamento de demanda, prioridade de separação e necessidade de reposicionamento operacional com mais velocidade. A automação reduz deslocamentos, acelera separação de pedidos e aumenta precisão, enquanto o machine learning ajuda a transformar volume de dados em decisões práticas.

Essa dimensão é particularmente importante na moda porque o produto é mais variável do que em muitas categorias. Tamanho, cor, grade, sazonalidade, devolução, expectativa de caimento e alto volume de *SKUs* tornam a operação mais sensível a erros de cadastro, separação, estoque e reversa. Por isso, quando **Daniel** afirma que a tecnologia melhora produtividade, reduz atritos e torna a experiência final mais previsível para consumidores e parceiros, ele está falando de uma eficiência que não fica confinada ao centro de distribuição: chega à percepção de serviço.

No caso da **Netshoes**, a operação evidencia o mesmo princípio em escala nacional. A marca destaca que utiliza análise de dados e inteligência artificial para previsão de demanda, com impacto direto em estoques e diversificação de portfólio, além de rotas

mais eficientes, custos menores, prazos mais curtos e otimização dos centros de distribuição. Em termos práticos, sistemas de automação intralogística e roteirização transformam triagem e expedição em fluxos mais contínuos e previsíveis.

A operação da **Netshoes** também mostra que tecnologia não é apenas automação. É governança de decisão. A marca destaca que a maior complexidade é “colocar o produto certo no local certo” e que o desafio de engenharia está na “governança de dados em tempo real”, para que os sistemas distribuam pedidos “instantaneamente para o nó mais eficiente da malha”. Quando essa decisão funciona, a operação parece simples para o cliente. Quando falha, a complexidade aparece como atraso, ruptura ou necessidade de contato com o SAC.

No conjunto, essas fontes apontam para uma mesma mudança. A tecnologia deixou de ser periférica porque a operação se tornou mais interdependente. O valor não está em ter um sistema para cada área, mas em fazer com que as decisões circulem com menos atrito entre elas. Produto precisa conversar com planejamento. Planejamento precisa conversar com estoque. Estoque precisa conversar com canal. Canal precisa conversar com logística. Logística precisa conversar com atendimento. E todas essas áreas precisam olhar para dados consistentes.

A tecnologia importa quando encurta a distância entre sinal e decisão. Quando transforma informação dispersa em ação coordenada. Quando reduz retrabalho antes da produção. Quando melhora alocação antes da ruptura. Quando antecipa remanejamento antes do desconto. Quando sustenta uma entrega mais previsível. Quando permite que o olhar criativo, comercial e operacional trabalhe sobre a mesma realidade.

Digitalizar, por si só, não basta. A tecnologia que sustenta valor é aquela que ajuda a empresa a decidir melhor, mais cedo e com menos ruído.



MATHEUS FAGUNDES
Presidente global da Audaces

“O ponto não é utilizar a ferramenta A ou B; é como elas se falam para gerar as informações necessárias.”

Responsabilidade deixou de ser narrativa e virou critério operacional

Responsabilidade de cadeia deixou de ser apenas o que a marca comunica sobre seus valores. Passou a depender da capacidade de demonstrar, com evidências, como ela compra, produz, rastreia, escolhe fornecedores, mede impacto e responde pelos efeitos da própria operação.

Na moda, responsabilidade costuma aparecer na superfície por meio de palavras conhecidas: sustentabilidade, transparência, circularidade, impacto, rastreabilidade, ESG. Mas essas palavras perdem força quando permanecem apenas no campo da narrativa. A pergunta mais difícil não é o que a marca declara, mas o que ela consegue demonstrar.

Essa mudança desloca a responsabilidade para dentro da operação. Ela entra na escolha da matéria-prima, na relação com fornecedores, no prazo dado à produção, na forma como uma compra é planejada, no volume que se coloca na cadeia, no nível de rastreabilidade disponível, nos indicadores acompanhados e nas decisões que a empresa aceita ou não tomar em nome de coerência.

Regiane Konopka, diretora de Merchandising e Industrial da **NK Store**, traz essa discussão para a gestão ao falar da certificação da NK como Empresa B. Segundo ela, “o Sistema B não quer saber apenas se a empresa tem boa intenção ou se apoia a agenda ESG. Ele pergunta quais evidências existem de que essa agenda está sendo praticada, acompanhada e gerenciada e depois audita.” A frase muda a régua da responsabilidade. Boa intenção deixa de ser

suficiente. A empresa precisa produzir políticas, indicadores, documentos, processos, rituais de gestão e evidências concretas.

Esse ponto é importante porque transforma responsabilidade em método. **Regiane** afirma que, quando a agenda passa a fazer parte da gestão, “não se torna um tema de comunicação, mas um critério de decisão”. Entra “na escolha do fornecedor, na formalização de políticas, no acompanhamento de indicadores, na gestão de pessoas, no desenvolvimento de produto e na maneira como a empresa se responsabiliza pelos seus impactos”. A responsabilidade deixa de ser um discurso paralelo à operação e passa a orientar compra, produção, qualidade, relação com fornecedores e desenvolvimento de produto.

A diferença entre narrativa e critério aparece justamente aí. Narrativa organiza discurso. Critério orienta escolha. Quando vira critério, responsabilidade define o que a empresa aceita ou não aceita fazer. Pode levar a recusar um fornecedor, rever uma matéria-prima, alongar um prazo, mudar uma política, estruturar indicadores ou assumir uma decisão difícil em nome de coerência. **Regiane** resume essa exigência ao dizer: “já tivemos que tomar decisões muito difíceis em prol de coerência.”

Essa frase é importante porque responsabilidade real costuma ter custo. Ela pode limitar atalhos, exigir mais documentação, mudar fornecedores, aumentar complexidade, impor revisões e tensionar decisões de curto prazo. Mas é justamente esse custo que diferencia compromisso de comunicação. Uma agenda que nunca altera decisões provavelmente ainda não entrou de fato na operação.

Fernanda Simon, diretora Executiva do **Instituto Fashion Revolution Brasil**, faz distinção parecida ao separar empresas que revisam suas cadeias daquelas que apenas adaptam discurso. Para ela, empresas comprometidas “têm metas claras, com prazos definidos, divulgam dados, mostram evolução ao longo do tempo e assumem responsabilidade pelos impactos da sua cadeia”. Já aquelas que ficam no discurso tendem a trabalhar com “compromissos vagos, pouca transparência e pouca conexão entre o que comunicam e o que de fato implementam”. A diferença, afirma, está na “capacidade de demonstrar impacto real”.

A demonstração é central. Responsabilidade operacional precisa produzir evidência. Não basta afirmar que a cadeia é cuidadosa. É preciso saber quem são os fornecedores, onde estão, que riscos existem, que documentos sustentam a relação, que auditorias foram feitas, que indicadores são acompanhados, que planos de ação foram executados e que mudanças ocorreram ao longo do tempo. Sem evidência, a narrativa depende da confiança. Com evidência, ela começa a se tornar governança.

A rastreabilidade é uma das áreas em que essa mudança fica mais evidente. **Fernanda** afirma que muitas empresas ainda operam sem visibilidade suficiente sobre a própria cadeia. Segundo ela, a cadeia produtiva da moda é “complexa e altamente pulverizada”, o que dificulta a rastreabilidade. Mesmo com avanços, grande parte dessa cadeia continua opaca. Na última edição do Índice de Transparência da Moda Brasil, cita **Fernanda**, 42% das marcas divulgam seus fornecedores diretos, 43% suas instalações de processamento e apenas 23% informam quem fornece parte de suas matérias-primas.

A etapa da matéria-prima é uma das mais críticas porque concentra riscos ligados a desmatamento, degradação ambiental, uso intensivo de recursos naturais e violações de direitos. **Fernanda** é direta ao afirmar que, “sem transparência sobre onde e como a matéria-prima é produzida, os tecidos são beneficiados e as roupas são costuradas, é impossível verificar se a moda está protegendo biomas e garantindo condições dignas de trabalho”. A frase mostra que rastreabilidade não é burocracia. É condição para responsabilidade.

Esse raciocínio também tensiona a forma como marcas falam de eficiência. Uma operação pode parecer eficiente quando reduz custo, encurta prazo ou aumenta volume. Mas, se essa eficiência depende de transferir risco para fornecedores, trabalhadores, territórios ou meio ambiente, o custo não desapareceu. Apenas foi deslocado para uma parte da cadeia com menor poder de absorção. Por isso, **Fernanda** afirma que “eficiência não pode ser medida apenas por custo, velocidade ou escala”.

A responsabilidade operacional também precisa entrar nas decisões de desenvolvimento. **Matheus Fagundes**, presidente global da **Audaces**, ajuda a conectar esse tema à redução de desperdício e retrabalho. Quando criação, modelagem, encaixe, corte e produção não conversam, a cadeia tende a gerar mais amostras, mais revisões, mais consumo de matéria-prima e mais perda antes mesmo da venda. A tecnologia, nesse contexto, não é apenas velocidade. Pode ser uma forma de reduzir desperdício, melhorar precisão e evitar que erros de comunicação avancem para a produção.

Fernanda Ribeiro, diretora Comercial do **Rosset Têxtil**, conecta sustentabilidade e eficiência por outro caminho: a redução de desperdícios. Para ela, “a forma mais eficiente de reduzir o impacto ambiental é reduzir desperdícios”, mas sustentabilidade também envolve pessoas e governança. Uma cadeia mais previsível, com menos erros e retrabalho, otimiza recursos, gera ganhos ambientais e fortalece parcerias estratégicas.



RAFAEL EVANGELISTA

**Especialista em Planejamento Comercial
e Inteligência de Negócios da Lafort**

**“Quanto maior for a precisão
do planejamento, menor
sobra e maior rentabilidade.”**

Responsabilidade deixa de ser narrativa quando a marca consegue provar, acompanhar e corrigir o que acontece na cadeia.

Essa leitura é importante porque impede que sustentabilidade seja tratada apenas como escolha de material. Na origem têxtil, responsabilidade também aparece na constância de processos, na qualidade, na durabilidade, na integração entre equipes e na capacidade de evitar desperdícios antes que eles aconteçam. Uma cadeia inteligente não é apenas a que produz menos impacto no discurso, mas a que opera com menos erro, menos retrabalho e mais colaboração entre os elos.

Vanessa Rinaldi, especialista em Planejamento e Transformação Digital da **uMode**, acrescenta outra camada ao defender a integração completa de dados como base para decisões mais responsáveis. Ela afirma que, nos próximos anos, empresas que não unificarem informações de produto, estoque, vendas e cliente “em uma única fonte de verdade” ficarão para trás. Essa integração não serve apenas à eficiência comercial. Também permite rastrear melhor o ciclo de vida do produto, reduzir dependência de amostras físicas, apoiar circularidade e acompanhar etapas que antes ficavam dispersas em planilhas, arquivos locais ou sistemas desconectados.

Esse ponto é decisivo porque responsabilidade depende de informação estruturada. Uma marca não consegue assumir responsabilidade sobre sua cadeia se não sabe com clareza quem produz, em que condições, com quais matérias-primas, por quais fornecedores e sob quais critérios. Quando os dados são fragmentados, a empresa pode até comunicar uma intenção, mas tem pouca capacidade de provar, corrigir ou evoluir. Quando os dados são consistentes, responsabilidade passa a ter base operacional.

Carol Procopio, Special Projects Designer na **PatBO**,

ajuda a manter a discussão conectada ao produto. Se “eficiência sem desejo transforma moda apenas em produto”, o inverso também precisa ser observado: desejo sem precisão pode gerar excesso, complexidade desnecessária, desperdício e pressão sobre a cadeia. O desafio está em desenvolver coleções capazes de preservar identidade e impacto visual sem ignorar viabilidade produtiva, matéria-prima, escala, tempo de desenvolvimento e risco de sobra.

Responsabilidade, portanto, não é uma etapa depois da coleção pronta. Ela começa antes: no desenho da peça, na escolha do material, no volume produzido, no prazo imposto, na quantidade de amostras, no fornecedor escolhido, na rastreabilidade disponível e na forma como a marca mede o que diz fazer. Quanto mais tarde essa pergunta entra na operação, maior a chance de ela virar apenas narrativa.

Esse é o ponto que aproxima as visões de **Regiane** e **Fernanda**. A primeira mostra como responsabilidade vira gestão quando entra nos processos, indicadores e decisões da empresa. A segunda mostra que, sem transparência e evidência, a cadeia permanece opaca e os impactos continuam difíceis de demonstrar. Em comum, as duas deslocam a responsabilidade do campo reputacional para o campo operacional.

Responsabilidade deixou de ser narrativa quando passou a exigir prova. Deixou de ser intenção quando passou a orientar escolha. Deixou de ser apenas discurso quando passou a alterar compra, fornecedor, matéria-prima, prazo, processo, dado e decisão. Na moda, responder pela cadeia já não é apenas contar melhor a história do produto. É conseguir demonstrar como essa história foi construída.



REGIANE KONOPKA

Diretora de Merchandising e Industrial da NK Store

“O estoque é uma das expressões mais concretas da qualidade do planejamento.”

DA RESPONSABILIDADE À PERENIDADE

Responsabilidade operacional começa quando intenção vira evidência — e se torna perene quando orienta rastreabilidade, governança, circularidade e confiança.

06 PRESERVAR VALOR NO TEMPO

Confiança, qualidade, reputação e coerência sustentam a marca além da venda.

PERENIDADE

05 PROLONGAR O CICLO DE VIDA

Reparo, cuidado, revenda e circularidade ampliam uso e valor da peça.

CIRCULARIDADE

04 GOVERNAR DECISÕES

Responsabilidade passa a orientar compra, desenvolvimento, prazos, volumes e fornecedores.

GOVERNANÇA

03 RASTREAR A CADEIA

Materiais, fornecedores, processos e riscos se tornam visíveis ao longo da operação.

RASTREABILIDADE

02 TRANSFORMAR EM EVIDÊNCIA

Dados, documentos, indicadores, políticas e auditorias tornam a prática verificável.

EVIDÊNCIA

01 ASSUMIR RESPONSABILIDADE

Cadeia, fornecedores, produto e impacto entram nas decisões da marca.

INTENÇÃO

A progressão é ascendente: responsabilidade deixa de ser intenção e passa a construir evidências, decisões e relações capazes de sustentar valor no tempo.

SÍNTESE

Responsabilidade deixa de ser narrativa quando vira evidência, governança e ciclo de vida. A marca transforma impacto em gestão — e gestão em perenidade.



VANESSA RINALDI

Especialista em Planejamento e Transformação Digital da uMode

“O modelo tradicional deixou de ser apenas ineficiente e passou a limitar diretamente a capacidade de crescimento, a velocidade de resposta ao mercado e a competitividade das empresas.”

Operar melhor é proteger valor antes que ele se perca

As marcas mais fortes não serão apenas as que vendem mais, aceleram mais ou comunicam melhor. Serão aquelas capazes de preservar valor antes que ele se perca — no produto, no estoque, na margem, na entrega, na tecnologia e na cadeia.

Ao longo deste volume, operação apareceu menos como bastidor e mais como sistema de preservação de valor. Não porque produto, marca, desejo e experiência tenham perdido importância, mas porque todos esses elementos passaram a depender de decisões mais integradas, mais rápidas e mais responsáveis para se sustentarem no mercado.

A operação deixou de ser apenas aquilo que acontece depois da estratégia. Ela passou a ser o lugar onde a estratégia se prova. Quando a coleção chega ao mercado, quando o estoque gira ou trava, quando a margem resiste ou desaparece, quando a entrega cumpre ou frustra a promessa, quando a tecnologia conecta ou fragmenta decisões, a marca revela muito mais do que sua capacidade de executar. Revela a qualidade da estrutura que sustenta o que ela vende.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, sintetiza essa lógica ao afirmar que “o crescimento trava na operação, mas a causa é sempre estrutural”. A frase ajuda a fechar o raciocínio do volume porque impede uma leitura superficial dos problemas operacionais. Ruptura, atraso, desconto, estoque parado ou margem pressionada podem aparecer como falhas de execução, mas frequentemente revelam falta de governança, baixa integração entre áreas, critérios pouco claros de decisão ou incapacidade de transformar informação em ação.

O estoque mostrou que muitos erros aparecem tarde, mas começam antes. Antes da sobra, da ruptura e da remarcação, houve uma decisão de *mix*, compra, grade, calendário, alocação ou leitura de demanda. A margem revelou lógica parecida: quando o desconto entra como última saída, parte do valor já foi consumida em retrabalho, urgência logística, excesso, reversa lenta, desenvolvimento mal calibrado ou baixa precisão comercial.

Esses dois temas talvez sejam os mais visíveis porque chegam rapidamente ao resultado. Estoque consome caixa. Desconto consome margem. Ruptura consome venda. Mas o ponto central é que nenhum deles costuma nascer isolado. Como lembra **João Almendra**, CEO do **Icomm Group**, “margem raramente é destruída por um único grande erro”. Ela costuma ser corroída por pequenas ineficiências acumuladas: decisões sem dados, processos manuais, reversa ineficiente, excesso de produtos de baixo giro, ruptura nos itens certos e baixa capacidade de reagir ao comportamento real do consumidor.

Essa leitura muda a forma como se entende eficiência. Operar melhor não significa apenas fazer mais com menos. Significa decidir com mais precisão o que deve ser desenvolvido, comprado, produzido, distribuído, acelerado, integrado, rastreado e preservado. Significa reconhecer que cada etapa da operação interfere na forma como o valor da marca chega ao mercado — e no quanto desse valor permanece depois da venda.

A operação que sustenta valor é aquela que protege a marca antes que o erro apareça no estoque, no desconto, na entrega ou na confiança.

Regiane Konopka, diretora de Merchandising e Industrial da **NK Store**, amplia essa perspectiva ao lembrar que uma decisão de compra não afeta apenas o sortimento de uma temporada. Ela impacta volume, estoque, fornecedor, matéria-prima, prazo, desperdício, caixa, narrativa comercial e reputação. Essa visão ajuda a entender por que operação deixou de ser apenas suporte. Cada decisão operacional também carrega uma decisão de marca.

Fernanda Ribeiro, diretora Comercial do **Rosset Têxtil**, reforça essa mesma lógica a partir da origem da cadeia: qualidade, reprodutibilidade, previsibilidade e escolha de parceiros têxteis também definem a capacidade de uma marca preservar valor. Em cadeias longas, o erro não começa apenas na loja, no estoque ou na entrega. Pode nascer na matéria-prima, na variabilidade técnica, na falta de integração entre fornecedor, confecção e marca ou na ausência de uma base industrial confiável para responder ao mercado.

A curadoria reforçou esse ponto. Em moda, eficiência não pode apagar desejo, identidade ou ponto de vista. Mas o desejo também precisa encontrar viabilidade, profundidade correta, escala possível, margem protegida e operação capaz de sustentá-lo. **Carol Procopio**, Special Projects Designer na **PatBO**, resume esse limite ao afirmar que “eficiência sem desejo transforma moda apenas em produto”. A frase funciona como alerta para uma leitura excessivamente técnica da operação: preservar valor também é preservar aquilo que torna uma marca desejável.

Planejamento e velocidade acrescentaram outra camada. Em um mercado menos previsível, vantagem competitiva não está apenas em prever melhor, mas em ajustar antes. Acelerar, por si só, não basta. **Fabiana** foi direta ao afirmar que “velocidade sem clareza estratégica não é vantagem competitiva. É a escala do problema”. A velocidade que preserva valor é aquela que reduz retrabalho, encurta a distância entre sinal e decisão, diminui desperdício e permite corrigir antes que o erro se torne caro.

É nesse ponto que a tecnologia aparece como infraestrutura de integração, não como promessa abstrata de modernização. **Matheus Fagundes**, presidente global da **Audaces**, ajudou a mostrar que conectar criação, desenvolvimento, modelagem, produção e resposta ao mercado reduz ruído antes que ele se transforme em amostra desnecessária, retrabalho, desperdício de matéria-prima, atraso ou perda de margem. A tecnologia cria valor quando diminui o custo do erro antes que ele avance pela cadeia.

Vanessa Rinaldi, especialista em Planejamento e Transformação Digital da **uMode**, trouxe outro alerta essencial: sem revisão de processos, dados confiáveis e responsabilidades claras, empresas correm o risco de apenas “digitalizar o caos”. A frase resume uma das teses do volume. Tecnologia sem governança não integra; apenas acelera uma operação fragmentada. O valor surge quando dados, processos e pessoas passam a operar sobre uma mesma versão da realidade.

A entrega mostrou que a operação também passou a ser percebida pelo cliente. O consumidor pode não enxergar centros de distribuição, sistemas, roteirização, picking, packing ou logística reversa. Mas sente tudo isso no prazo, no rastreamento, na troca, no atendimento e na disposição de comprar novamente. **Carolina Soares**, diretora de Novos Negócios da **Infracommerce**, sintetizou essa mudança ao afirmar que “a capacidade de entrega se tornou tão estratégica quanto o próprio produto”.

Daniel Soares, CCO da **Dafiti**, ampliou essa leitura ao tratar o *marketplace* de moda como algo maior do que uma vitrine digital: um ecossistema que conecta audiência, dados, tecnologia, *fulfillment*, armazenagem, entrega, reversa, atendimento, retail media e inteligência comercial. A operação da **Netshoes** evidenciou a mesma lógica em escala nacional: a melhor infraestrutura é aquela que cumpre a promessa com tão pouca fricção que o cliente não precisa perceber a engenharia por trás da experiência.

Essa invisibilidade operacional talvez seja uma das formas mais concretas de valor contemporâneo. Quando a operação funciona, ela não rouba a cena. Ela permite que o produto, a marca e a relação apareçam. Quando falha, vira a experiência inteira: atraso, troca difícil, ruptura, atendimento lento, promessa descumprida, confiança perdida.

A responsabilidade ampliou ainda mais a definição de operar melhor. Operação não diz respeito apenas a eficiência, margem e experiência. Também passou a envolver evidência, rastreabilidade, fornecedores, matéria-prima, documentação, indicadores e capacidade de responder pelos impactos da cadeia. **Fernanda Simon**, diretora Executiva do **Instituto Fashion Revolution Brasil**, sintetiza esse deslocamento ao afirmar que a diferença está na “capacidade de demonstrar impacto real”. Sem evidência, responsabilidade permanece narrativa. Com evidência, começa a se tornar gestão.

Regiane trouxe essa mesma lógica para a experiência da **NK** ao explicar que o Sistema B não avalia apenas intenção, mas evidências, políticas, documentos, indicadores, processos e práticas acompanhadas pela empresa. Esse é um ponto decisivo: responsabilidade deixa de ser uma camada de comunicação quando passa a orientar escolha de fornecedor, desenvolvimento de produto, critérios de compra, rastreabilidade, circularidade e relação com a vida útil da peça.

Preservar valor exige uma operação capaz de olhar antes, durante e depois da venda. Antes, no desenvolvimento, na compra, na matéria-prima, no fornecedor e no planejamento. Durante, no estoque, na margem, na entrega, na experiência e na resposta ao mercado. Depois, na reversa, no reparo, na circularidade, na rastreabilidade, na confiança e na permanência do produto.

Essa é a ponte entre responsabilidade e perenidade. Marcas que conhecem melhor sua cadeia conseguem responder melhor por seus riscos. Marcas que estruturam melhor seus dados conseguem provar melhor suas práticas. Marcas que pensam no ciclo de vida do produto reduzem a dependência de apenas vender mais, mais rápido e mais vezes. Marcas que preservam desejo, qualidade e coerência aumentam a chance de seus produtos continuarem relevantes.

A operação que sustenta valor não é a que aparece mais. É a que permite que o produto chegue melhor, que a margem resista mais, que a promessa seja cumprida com menos fricção e que a cadeia se torne mais visível, responsável e coerente.

As marcas que vão crescer com mais consistência não serão apenas as que aprenderem a vender mais. Serão as que conseguirem preservar valor antes que ele se perca.



VIVIANE DE CASTRO
Diretora Comercial da Animale

“A eficiência de estoque hoje não significa ter montanhas de caixas nos fundos da loja, mas sim ter o estoque visível, integrado e móvel.”

VOZES EM PROFUNDIDADE

Operação como preservação de valor

Planejamento, margem, curadoria, *supply*, Sistema B e ciclo de vida do produto em uma marca de moda *premium*.

À frente de uma operação que combina marca própria, curadoria multimarcas, produção industrial, varejo físico, e-commerce, *wholesale*, governança ESG e iniciativas de circularidade, **Regiane Konopka** ajuda a mostrar como planejamento, estoque, margem, produto, *supply* e ciclo de vida deixaram de ser temas separados. Nesta conversa, ela trata a operação como uma forma de preservar valor: conectar criatividade, método, cadeia, cliente e coerência de marca antes que o erro apareça na ponta.

REGIANE KONOPKA

Diretora de Merchandising e Industrial da NK Store



Como marcas de moda passaram a enxergar a cadeia do produto nos últimos anos?

Durante muito tempo, a cadeia foi vista de forma fragmentada. Compra, matéria-prima, fornecedor, prazo, industrial, estoque, margem e comunicação pareciam decisões separadas. O que mudou é que ficou claro que tudo está conectado.

Uma decisão de compra, por exemplo, não é apenas financeira. Ela impacta volume, estoque, fornecedor, matéria-prima, prazo, desperdício, caixa, narrativa comercial e, no fim, a reputação da marca.

ESG também não pode ser uma camada separada da operação. Ele precisa estar dentro da decisão de compra, na escolha da matéria-prima, na relação com fornecedores, no planejamento de coleção, na gestão industrial e até na forma como a história do produto é contada para a cliente.

Quando a empresa já tem uma cultura de responsabilidade, esse processo acontece de forma mais natural. Não se trata de criar uma narrativa paralela, mas de reconhecer, organizar e fortalecer práticas que já fazem parte da maneira como a empresa pensa, decide e opera.

A cadeia deixou de ser apenas um meio para viabilizar produto. Passou a ser um território de valor, risco, responsabilidade e diferenciação.

Planejamento, compras, matéria-prima, industrial e *supply* deixaram de ser bastidores?

Sim. Hoje está muito claro que boa parte da margem, da eficiência e da competitividade de uma marca nasce antes do produto chegar à loja.

No segmento de luxo, competitividade não está necessariamente ligada à velocidade no sentido de fazer tudo mais rápido. O valor não está em correr atrás de volume ou novidade permanente, mas em entregar com excelência, consistência e precisão.

Isso não significa que a marca não precise ser ágil. Pelo contrário. É preciso ter capacidade de reação, ler demanda, ajustar volumes, antecipar riscos e responder ao mercado. Mas essa velocidade precisa estar a serviço da qualidade, da margem, da experiência do cliente e da coerência da marca.

A margem não é definida apenas no preço final. Ela começa no planejamento, na eficiência da importação, no controle de prazos, na produtividade industrial e na gestão do estoque. Quando essas áreas não conversam entre si, a empresa perde margem em retrabalho, atraso, ruptura, excesso de estoque, urgência logística ou decisões tomadas tarde demais.

Planejamento, compras, matéria-prima, industrial e *supply* são hoje áreas centrais de gestão. Elas conectam estratégia, criatividade, caixa, execução e cliente.

Em um mercado tão volátil, como tornar o planejamento mais assertivo?

O estoque é uma das expressões mais concretas da qualidade do planejamento. Ele pode ser uma grande alavanca de crescimento quando está bem dimensionado, mas também pode se tornar um dos maiores riscos do negócio quando nasce de uma leitura imprecisa, de compras excessivas ou de desconexão entre produto, calendário e cliente.

O planejamento precisa combinar dados, sensibilidade comercial e disciplina de gestão. Só dado não resolve, porque moda também envolve desejo, comportamento, ocasião de uso e percepção de marca.

Gosto de pensar que o estilo é a alma e o planejamento é a coluna vertebral da marca.

O primeiro ponto é ter clareza sobre o papel de cada produto dentro da coleção. Nem todo item deve ser planejado com a mesma lógica. Existem produtos de imagem, de margem, de volume e produtos que ajudam a construir posicionamento. Quando essa arquitetura não está clara, o estoque fica desequilibrado.

O segundo ponto é trabalhar com ciclos de acompanhamento. O planejamento é vivo e exige ajustes finos durante todo o processo. Ele precisa ser revisitado com leitura de venda, giro, cobertura, ruptura, profundidade, calendário comercial e comportamento por canal.

Também acredito muito na integração entre as áreas. Planejamento não pode olhar apenas número; produto não pode olhar apenas desejo; industrial não pode olhar apenas capacidade; e comercial não pode olhar apenas venda imediata. Quando essas áreas conversam, o estoque deixa de ser consequência e passa a ser uma decisão estratégica.

“Gosto de pensar que o estilo é a alma e o planejamento é a coluna vertebral da marca.”

Como equilibrar curadoria, desejo, disponibilidade e eficiência operacional em uma marca premium?

Esse equilíbrio é um dos maiores desafios de uma marca de luxo.

Curadoria não é apenas selecionar produtos bonitos ou desejáveis. Curadoria é construir um ponto de vista. É dizer com clareza o que faz sentido para a marca, para a cliente e para aquele momento.

Ao mesmo tempo, desejo precisa encontrar disponibilidade. Se o produto não está no momento certo e na profundidade adequada, perde-se venda, experiência e muitas vezes a oportunidade de fortalecer a relação com a cliente.

Mas disponibilidade não significa excesso. A escassez pode construir desejo, mas a ruptura pode gerar frustração. O excesso, por outro lado, pode comprometer margem, percepção de valor e posicionamento.

O equilíbrio está em entender que curadoria e eficiência não são forças opostas. A eficiência bem feita protege a curadoria. Ela permite comprar, produzir e distribuir melhor, preservar margem e, ao mesmo tempo, manter o encanto e a coerência da marca.

A NK combina produção autoral, curadoria de marcas, varejo físico, e-commerce e operação industrial própria. Quais são os maiores desafios de integração?

A NK tem um modelo bastante complexo, porque combina diferentes naturezas de negócio dentro de uma mesma operação. Temos a marca própria, que representa cerca de 70% do negócio, e, ao mesmo tempo, somos uma multimarca, com curadoria de marcas internacionais e nacionais.

Só essa combinação já exige muita clareza de posicionamento, calendário, profundidade de compra e leitura de cliente.

Mas a complexidade vai além disso. Temos duas fábricas próprias, uma têxtil e uma de couro, compramos produto acabado de fornecedores em cadeias que não produzimos internamente, como acessórios, jeans e *tricot*, e ainda importamos grande parte da matéria-prima. Além disso, temos varejo físico, e-commerce e canal de atacado, com tempos, demandas e dinâmicas diferentes.

Por isso, o grande desafio é o alinhamento entre todas essas áreas. Não basta cada uma funcionar bem isoladamente. É preciso um trabalho minucioso de workflow e muito planejamento. As áreas precisam funcionar como uma orquestra.

Em uma operação tão complexa, os processos precisam ser simples e precisos. O desafio está em criar rituais, fluxos e responsabilidades claras, mas com flexibilidade suficiente para reagir aos movimentos do negócio.

Gosto de olhar para esse modelo menos como um relógio suíço e mais como um organismo vivo. Um relógio pressupõe que todas as peças se movem sempre do mesmo jeito, com previsibilidade absoluta. A nossa operação não. Ela precisa de método, processo e precisão, mas também precisa de escuta, adaptação e capacidade de resposta.

Quando uma informação não circula, quando um prazo se desloca ou quando uma decisão é tomada isoladamente, o impacto aparece em todo o sistema.

O que muda quando ESG passa a fazer parte da gestão e da tomada de decisão?

A busca por uma certificação ajuda a transformar cultura em método.

A **NK** tem uma cultura ASG há 30 anos. Isso não é novo para nós. Faz parte do nosso DNA, da forma como a empresa olha para produto, fornecedores, pessoas, relações de longo prazo e responsabilidade na cadeia.

Mas o processo de certificação exigiu que aquilo que muitas vezes fazíamos de forma intuitiva fosse estruturado, medido e gerenciado.

O Sistema B não quer saber apenas se a empresa tem boa intenção ou se apoia a agenda ESG. Ele pergunta quais evidências existem de que essa agenda está sendo praticada, acompanhada e gerenciada — e depois audita.

São exigidas políticas, indicadores, documentos, processos, rituais de gestão e evidências concretas. Isso muda muito a conversa, porque ESG deixa de ser uma pauta paralela ou reputacional e passa a fazer parte da governança e da tomada de decisão.

Quando ESG passa a fazer parte da gestão, ele não se torna um tema de comunicação, mas um critério de decisão. Ele entra na escolha do fornecedor, na formalização de políticas, no acompanhamento de indicadores, na gestão de pessoas, no desenvolvimento de produto e na maneira como a empresa se responsabiliza pelos seus impactos.

Já tivemos que tomar decisões muito difíceis em prol de coerência.

A certificação não significa que a empresa chegou a um ponto final. Pelo contrário. Ela cria uma régua e aumenta a responsabilidade. Mostra que existe uma base sólida, mas também aponta caminhos de melhoria contínua. Não existe linha de chegada.

Como circularidade, reparo e pós-consumo começam a impactar planejamento, produto e operação?

Circularidade, reparo e pós-consumo mudam a forma como olhamos para o produto, porque ampliam a responsabilidade da marca para além do momento da venda.

A venda deixa de ser o ponto final da relação com a peça e passa a ser uma etapa dentro de um ciclo maior.

Na **NK**, isso se conecta muito com a nossa cultura de produto e com a forma como olhamos para a cadeia produtiva. Quando pensamos em iniciativas como Timeless e Archive, não estamos falando apenas de projetos de sustentabilidade. Estamos falando de uma mudança na forma de planejar, desenvolver, cuidar e prolongar o valor das peças.

O Timeless, com serviços de conserto e reparo, prolonga a vida útil das peças. O Archive permite que peças **NK** circulem novamente, encontrem novas clientes e continuem contando histórias.

Isso muda o olhar sobre o ciclo de vida do produto. Não basta pensar apenas em compra, venda e estoque. É preciso considerar durabilidade, reparabilidade, qualidade da matéria-prima, construção da peça, valor residual e desejo ao longo do tempo.

Quando a peça dura mais, pode ser reparada, volta a circular e mantém valor, a marca preserva algo que vai além da margem. Preserva confiança, memória, relação e percepção de qualidade.

O que significa operar melhor em uma marca de moda hoje?

Operar melhor é conectar decisões que antes eram tratadas separadamente.

“Quando a peça dura mais, pode ser reparada, volta a circular e mantém valor, a marca preserva algo que vai além da margem. Preserva confiança, memória, relação e percepção de qualidade.”

É entender que produto, planejamento, margem, estoque, fornecedor, matéria-prima, industrial, ESG, varejo e cliente fazem parte de uma mesma conversa. A marca não pode olhar apenas para venda, nem apenas para criação, nem apenas para custo. Precisa olhar para o sistema que sustenta o valor do produto ao longo do tempo.

No fim, não basta vender mais. É preciso preservar valor.

Preservar valor significa comprar melhor, planejar melhor, produzir melhor, distribuir melhor, acompanhar melhor a cadeia, cuidar melhor do produto e manter coerência entre o que a marca promete e o que ela entrega.

A operação não reduz a moda à gestão. Ela cria condições para que a moda sustente aquilo que promete.

A operação que transforma complexidade em experiência simples



Escala digital premium, sortimento, dados, logística, margem e experiência do cliente em uma operação multimarcas.

Em uma plataforma digital *premium* e multimarcas, a complexidade operacional cresce por dentro enquanto a experiência precisa se tornar mais simples por fora. **João Almendra** parte da escala do **Icomm Group**, **Shop2gether** e **OQVestir** para discutir sortimento, dados, estoque, logística, margem, marcas parceiras e jornada do cliente. Sua leitura mostra que operar melhor no digital não é apenas vender mais, mas reduzir fricção, proteger margem e fazer com que o consumidor não precise perceber a complexidade dos bastidores.



JOÃO ALMENDRA
CEO da Icomm Group

Como a operação digital de moda mudou nos últimos anos?

A operação digital deixou de ser apenas um canal de venda. Hoje, ela é parte central da proposta de valor da marca.

No nosso caso, lidamos com uma operação de alta complexidade. São mais de 50 mil SKUs ativos, mais de 530 marcas parceiras e mais de 5 milhões de visitas mensais. Além disso, temos mais de 100 novidades em ativações diariamente em cada plataforma.

Nesse contexto, o principal desafio não é administrar milhares de SKUs. O principal desafio é garantir uma experiência consistente para o cliente independentemente da complexidade que exista nos bastidores.

A complexidade operacional existe nos bastidores. O sucesso está em fazer com que o cliente jamais precise percebê-la.

O consumidor não quer saber se o produto vem de um fornecedor, de um centro de distribuição, de uma marca parceira ou de uma operação interna. Ele quer encontrar o produto certo, comprar com confiança, receber no prazo, trocar com facilidade e sentir que a marca entregou aquilo que prometeu.

O que significa escalar uma operação premium sem perder consistência?

Escalar não é apenas adicionar volume. Também não é adicionar processos indefinidamente. Escalar é remover fricções.

Quando a empresa cresce, aumenta a complexidade de sortimento, estoque, logística, tecnologia, atendimento, dados, marcas parceiras e expectativas do consumidor. Se a resposta a essa complexidade for apenas criar mais etapas, mais controles e mais exceções, a operação pode ficar pesada e lenta.

Escalar não é adicionar processos, mas sim remover fricções.

Isso exige clareza sobre o que precisa ser padronizado, o que precisa ser automatizado, onde o dado precisa orientar a decisão e onde o olhar humano continua indispensável.

Em moda *premium*, consistência não significa tornar tudo igual. Significa garantir que a cliente tenha uma experiência confiável, fluida e coerente, mesmo quando a operação por trás envolve muitas marcas, muitos produtos, muitos canais e muitas variáveis.

Como equilibrar variedade, disponibilidade e risco de estoque?

Esse é um dos maiores desafios da moda.

O consumidor espera variedade e disponibilidade, mas excesso de estoque consome capital e aumenta o risco de remarcações futuras. Ao mesmo tempo, ruptura em produtos importantes gera perda de venda e frustração.

Em moda, estoque parado destrói valor rapidamente.

Produto parado perde timing, perde frescor, imobiliza capital e aumenta a dependência de desconto. Por isso, o objetivo não é apenas ampliar oferta. O objetivo é garantir que os produtos certos estejam disponíveis no momento certo.

Isso exige uma gestão de estoque muito dinâmica. É preciso acompanhar giro, cobertura, ruptura, sell-through, comportamento por categoria, comportamento por marca, demanda por canal e sinais de aceleração ou desaceleração.

O estoque não pode ser tratado apenas como volume disponível. Ele precisa ser entendido como uma decisão estratégica ligada à experiência, à margem e à percepção de valor.

Qual é o papel dos dados nessa operação?

Os dados deixaram de ser apenas instrumentos de análise retrospectiva. Eles passaram a ser ferramentas de decisão em tempo real.

Isso muda muito a operação. Antes, muitas análises eram feitas depois do fato consumado: depois da campanha, depois da temporada, depois da ruptura, depois do excesso. Hoje, precisamos identificar sinais de aceleração ou desaceleração da demanda por categoria, marca e produto com antecedência suficiente para ajustar compras, abastecimento e exposição comercial.

O dado ajuda a reduzir risco de ruptura, melhora a alocação de estoque e aumenta a qualidade das decisões ao longo de toda a cadeia operacional.

Mas é importante dizer que tecnologia e dados não substituem curadoria nem julgamento humano. A tecnologia não substitui a curadoria nem o julgamento humano. Ela amplia a capacidade analítica da organização e reduz a incerteza na tomada de decisão.

Em moda, ainda existe sensibilidade, repertório, comportamento, desejo e contexto. O dado mostra sinais. A equipe precisa interpretar esses sinais dentro de uma estratégia de marca.

Como a operação protege margem em uma plataforma digital?

Margem raramente é destruída por um único grande erro. Normalmente, ela é corroída por dezenas de pequenas ineficiências espalhadas pela operação.

Rupturas em produtos de alta demanda, excesso de estoque em itens de baixo giro,

Em uma operação digital, margem e experiência precisam ser lidas juntas: a venda não termina no checkout.

logística reversa ineficiente, processos manuais e decisões tomadas sem dados podem gerar perdas que muitas vezes não são percebidas imediatamente.

Em uma operação digital, a venda não termina no checkout. Ainda existem entrega, troca, devolução, atendimento, reproprocessamento, custo logístico e satisfação do cliente. Se essas camadas não forem bem geridas, uma venda aparentemente positiva pode perder rentabilidade depois.

Por isso, margem e experiência precisam ser olhadas juntas. Uma operação pode vender bem, mas perder resultado em frete, devolução, desconto, retrabalho ou baixa eficiência de estoque.

A margem, nesse contexto, não é apenas uma métrica financeira. Ela é consequência de uma operação bem desenhada.

Qual é a importância da logística na experiência de uma marca digital?

Para uma empresa digital, a entrega representa o principal momento físico de interação com o cliente.

A compra pode acontecer no site, no aplicativo ou em outro ambiente digital, mas é no recebimento do pedido que a promessa da marca se materializa.

Prazo, embalagem, comunicação e facilidade de troca influenciam diretamente a percepção de valor e a satisfação do cliente. A logística, portanto, não pode ser tratada apenas como uma atividade operacional. Ela é parte integrante da experiência de marca.

O cliente não separa experiência de compra e experiência de entrega. Para ele, tudo faz parte da mesma jornada.

Se o produto chega no prazo, bem embalado, com comunicação clara e com uma política de troca simples, a operação reforça confiança. Se há atraso, ruído, dificuldade de devolução ou falta de informação, a marca perde parte do valor que construiu antes da venda.

Como transformar complexidade operacional em uma jornada simples para o consumidor?

O consumidor não deve precisar entender a complexidade da operação. Essa é uma responsabilidade da empresa.

Nosso papel é transformar essa complexidade em uma jornada simples, fluida e confiável para o consumidor.

Isso envolve curadoria, dados, tecnologia, estoque, logística, atendimento, relacionamento com marcas parceiras e

Quando a complexidade aparece na jornada, ela vira fricção. Quando desaparece nos bastidores, ela se transforma em confiança.

integração de processos. Cada uma dessas camadas precisa funcionar de forma coordenada.

Se a operação é complexa por dentro, mas a experiência é simples por fora, o cliente sente confiança. Se a complexidade aparece na jornada, ela se transforma em fricção.

O cliente não quer administrar o problema da empresa. Ele quer encontrar, escolher, comprar, receber, trocar se necessário e voltar a comprar com segurança.

Quais são os principais desafios para manter uma operação multimarcas consistente?

Uma operação multimarcas tem desafios específicos porque cada marca possui seu próprio calendário, seu próprio estoque, seu próprio processo, sua própria lógica de coleção e sua própria dinâmica comercial.

O desafio é coordenar tudo isso sem perder clareza para o consumidor.

A plataforma precisa oferecer variedade, mas também precisa organizar essa variedade de forma relevante. Mais produto não significa necessariamente melhor experiência. O sortimento precisa fazer sentido, precisa estar disponível e precisa ser apresentado de maneira que ajude a cliente a escolher.

Também existe um desafio de relacionamento com marcas parceiras. É preciso proximidade para alinhar calendário, abastecimento, exposição, comportamento de demanda e oportunidades comerciais.

A escala só gera valor quando é acompanhada de organização, dados e curadoria. Sem isso, variedade pode virar ruído.

O que uma operação digital precisa aprender mais rápido hoje?

Precisa aprender com tudo aquilo que acontece depois que a venda entra.

Venda, giro, ruptura, devolução, atendimento, troca, atraso, busca, abandono, recorrência e comportamento de navegação geram sinais importantes. O ponto é fazer esses sinais voltarem para a decisão.

Se uma categoria acelera, a empresa precisa entender por quê. Se um produto devolve mais,

precisa entender se o problema está em tamanho, descrição, imagem, expectativa, modelagem ou qualidade. Se uma marca performa melhor em determinado canal, isso precisa orientar exposição e abastecimento. Se uma praça tem atraso recorrente, isso precisa voltar para logística.

O dado só tem valor quando muda a decisão.

A operação digital precisa reduzir o intervalo entre perceber, interpretar e agir. É aí que a tecnologia ganha relevância: não como camada de modernidade, mas como capacidade de decisão.

O que significa operar melhor no varejo digital de moda?

Operar melhor é entregar uma experiência consistente apesar da complexidade.

É garantir que sortimento, estoque, tecnologia, logística, dados, atendimento, marcas parceiras e experiência funcionem de forma integrada.

Também significa proteger margem sem perder proposta de valor. Não adianta vender mais se a operação perde rentabilidade em estoque parado, desconto, devolução, frete, processo manual ou decisão tardia.

No fim, a operação digital precisa cumprir uma promessa simples: fazer com que a cliente encontre o produto certo, confie na compra, receba bem, consiga trocar se precisar e queira voltar.

Quando isso acontece, a operação deixa de ser apenas infraestrutura. Ela se torna parte da experiência e da confiança na marca.

VOZES EM PROFUNDIDADE



Responsabilidade de cadeia como critério de gestão

Transparência, rastreabilidade, eficiência, transição justa e circularidade como critérios operacionais para a moda.

A partir da atuação no **Instituto Fashion Revolution Brasil**, **Fernanda Simon** amplia a discussão sobre operação ao colocar transparência, rastreabilidade, condições de produção, transição justa, clima e circularidade no centro da gestão. Sua entrevista tensiona a ideia de eficiência quando ela depende de custos invisíveis, pressão sobre fornecedores ou baixa responsabilidade de cadeia. O ponto de partida é claro: responsabilidade deixou de ser narrativa quando passou a exigir evidência, governança e capacidade de demonstrar impacto real.

FERNANDA SIMON

**Diretora Executiva
do Instituto Fashion
Revolution Brasil**



Como a discussão sobre responsabilidade de cadeia mudou nos últimos anos?

A discussão mudou porque ficou cada vez mais difícil separar responsabilidade de operação. Durante muito tempo, sustentabilidade foi tratada como uma pauta de comunicação, reputação ou posicionamento institucional. Mas, na moda, o impacto está diretamente ligado ao modo como as empresas planejam, compram, produzem, precificam, distribuem e se relacionam com seus fornecedores.

A cadeia da moda é complexa, pulverizada e muitas vezes pouco visível. Por isso, falar de responsabilidade exige falar de operação. Não basta comunicar intenção. É preciso saber onde o produto foi feito, por quem, em quais condições, com quais matérias-primas, em quais territórios e sob quais relações comerciais.

A responsabilidade começa quando a empresa deixa de olhar apenas para o produto final e passa a olhar para o sistema que tornou aquele produto possível.

O que ainda limita a evolução da transparência na moda?

Um dos principais desafios é a falta de visibilidade sobre a cadeia completa. Muitas empresas ainda conhecem melhor seus fornecedores diretos, mas têm pouca informação sobre etapas anteriores, como beneficiamento, tecelagem, fiação, matéria-prima e origem agrícola.

A cadeia produtiva da moda é complexa e altamente pulverizada, o que dificulta a rastreabilidade. Mesmo quando há avanços, grande parte dessa cadeia continua opaca.

Na última edição do Índice de Transparência da Moda Brasil, 42% das marcas divulgaram seus fornecedores diretos, 43% divulgaram suas instalações de processamento e apenas 23% informam quem fornece parte de suas matérias-primas.

A etapa da matéria-prima é uma das mais críticas, porque concentra riscos ligados a desmatamento, degradação ambiental, uso intensivo de recursos naturais e violações de direitos. Sem transparência sobre onde e como a matéria-prima é produzida, os tecidos são beneficiados e as roupas são costuradas, é impossível verificar se a moda está protegendo biomas e garantindo condições dignas de trabalho.

Por que rastreabilidade precisa ser entendida como parte da operação?

Porque rastreabilidade não é apenas uma informação para relatório. É uma condição para gestão.

Se uma empresa não sabe quem são seus fornecedores, onde estão, quais riscos existem e quais práticas são adotadas, ela não consegue agir de forma consistente. Não consegue prevenir problemas, responder a crises, corrigir falhas, apoiar fornecedores ou assumir responsabilidade pelos impactos da sua cadeia.

Rastreabilidade exige método: documentação, indicadores, auditorias, governança, acompanhamento e relacionamento com fornecedores. Ela transforma em evidência aquilo que antes ficava disperso ou invisível.

Sem rastreabilidade, a responsabilidade depende de declarações. Com rastreabilidade, ela começa a se tornar decisão.

Como diferenciar eficiência real de externalização de custos?

Eficiência não pode ser medida apenas por custo, velocidade ou escala. Quando há exploração de trabalhadores, degradação ambiental ou transferência de riscos para fornecedores, isso não é eficiência. É apenas a externalização de custos.

Essa distinção é essencial. Uma operação pode parecer eficiente do ponto de vista da empresa que vende, mas estar sustentada por pressão excessiva sobre fornecedores, prazos inviáveis, baixa remuneração, informalidade ou ausência de responsabilidade sobre impactos ambientais.

A moda precisa ampliar a conta. O custo real de um produto não está apenas no preço pago pela marca ou no preço final ao consumidor. Também está nas condições de trabalho, no impacto ambiental, na previsibilidade dada ao fornecedor, no descarte, no uso de recursos naturais e na vulnerabilidade das pessoas envolvidas na produção.

Quando esses custos não aparecem na conta da empresa, eles não desaparecem. Eles são transferidos para trabalhadores, comunidades, territórios e para o meio ambiente.

A busca por velocidade e novidade agrava esse problema?

Sim. A busca constante por velocidade, novidade e volume reforça padrões de produção e consumo que não dialogam com os limites do planeta nem com as realidades sociais da cadeia.

Esse ritmo pressiona fornecedores, reduz margens, aumenta riscos trabalhistas e ambientais e fragiliza toda a estrutura

produtiva. Quando a empresa trabalha com mudanças tardias, prazos comprimidos, pedidos urgentes ou baixa previsibilidade, alguém absorve esse custo.

Muitas vezes, esse custo é absorvido por quem tem menos poder na cadeia.

Por isso, velocidade precisa ser discutida junto com governança, planejamento, relação com fornecedores e responsabilidade. A pergunta não é apenas quão rápido uma marca consegue produzir ou responder ao mercado. É quem paga pela pressa quando a operação não foi planejada com responsabilidade.

O que o Rana Plaza ainda ensina para a moda?

O desabamento do Rana Plaza, em 2013, expôs de forma dramática o elo humano extremamente fragilizado pelo modelo de produção baseado em velocidade, volume e redução de custos.

Ele mostrou que uma cadeia pode estar produzindo para grandes marcas globais e, ao mesmo tempo, operar com riscos graves, baixa transparência e pouca responsabilidade sobre as condições reais de trabalho.

O aprendizado central é que não basta olhar para o produto final, para o preço ou para o prazo. É preciso olhar para as pessoas, os edifícios, as condições de segurança, os contratos, a remuneração, a pressão comercial e a distribuição de poder na cadeia.

O Rana Plaza tornou impossível tratar a cadeia como algo distante ou invisível. A moda passou a ser cobrada por aquilo que acontece antes da roupa chegar à loja.

Como identificar se uma marca está de fato comprometida ou apenas adaptando o discurso?

Empresas comprometidas têm metas claras, prazos definidos, divulgam dados, mostram evolução ao longo do tempo e assumem responsabilidade pelos impactos da sua cadeia.

Já empresas que permanecem no discurso costumam trabalhar com compromissos vagos, pouca transparência e pouca conexão entre o que comunicam e o que de fato implementam.

A diferença está na capacidade de demonstrar impacto real.

Isso significa publicar informações, permitir comparação, reconhecer desafios, mostrar avanços e também assumir limitações. Transparência não é apenas divulgar boas notícias. É permitir que a sociedade compreenda como a empresa está evoluindo, onde ainda há lacunas e que medidas estão sendo tomadas.

O que significa transição justa para o varejo de moda?

A transição justa parte da ideia de que a transformação ambiental e climática não pode deixar trabalhadores e comunidades para trás. No caso da moda, isso significa considerar como mudanças regulatórias, eventos climáticos extremos, novas exigências de sustentabilidade, redução de emissões e mudanças no modelo produtivo afetam quem está na base da cadeia.

Esse ainda é um tema muito negligenciado pelo varejo de moda brasileiro.

“Transparência não é apenas divulgar boas notícias. É permitir que a sociedade compreenda como a empresa está evoluindo, onde ainda há lacunas e que medidas estão sendo tomadas.”

Na última edição do Índice de Transparência da Moda Brasil, a seção de transição justa teve o pior desempenho: 65% das marcas zeraram a pontuação. Apenas 27% divulgam ações de apoio a trabalhadores afetados por eventos extremos, como enchentes e ondas de calor, e nenhuma marca divulga investimentos em adaptação climática para seus fornecedores.

Sem ação concreta, os custos da transição continuam recaindo sobre os trabalhadores mais vulneráveis.

Como a agenda climática muda a noção de supply chain?

Ela amplia a noção de risco e responsabilidade.

A cadeia não é apenas uma sequência de fornecedores que entregam produto. Ela está inserida em territórios, biomas, comunidades, sistemas produtivos e contextos climáticos. Eventos extremos, enchentes, ondas de calor, disponibilidade de matéria-prima, desmatamento e vulnerabilidade social afetam diretamente a continuidade da produção, os prazos, os custos e as condições de trabalho.

Por isso, rastreabilidade deve ganhar um novo significado. Não se trata mais apenas de mapear fornecedores de diferentes níveis, mas de entender profundamente os territórios onde a produção acontece.

Isso inclui saber de onde vêm as matérias-primas, em quais fazendas são produzidas, quais comunidades estão envolvidas e em quais condições as pessoas trabalham.

A moda precisa deixar de olhar para cadeia apenas como estrutura de fornecimento e passar a enxergá-la como um sistema social, ambiental e territorial.

Qual deve ser o papel da tecnologia nessa transformação?

Tecnologia pode ajudar muito, mas depende da finalidade.

Ela pode apoiar rastreabilidade, coleta de dados, auditorias, visibilidade de cadeia, monitoramento de fornecedores, redução de desperdício e tomada de decisão. Mas tecnologia não resolve sozinha uma estrutura de poder desigual ou um modelo de negócio baseado em velocidade, volume e baixo custo.

**“Marcas não
constroem
perenidade apenas
com imagem.
Elas constroem
perenidade com
confiança.”**

Inovação e tecnologia só ajudarão a enfrentar os desafios do setor se estiverem direcionadas a transformar o sistema como um todo, e não apenas a torná-lo ainda mais rápido.

Se a tecnologia for usada apenas para acelerar produção, reduzir ainda mais prazos e ampliar volume sem mudar responsabilidade, ela pode aprofundar o problema. Se for usada para dar visibilidade, reduzir desperdício, melhorar planejamento, apoiar fornecedores e produzir evidências, pode ser parte da solução.

Como responsabilidade se conecta à perenidade das marcas?

Marcas não constroem perenidade apenas com imagem. Elas constroem perenidade com confiança.

E confiança depende cada vez mais da capacidade de demonstrar responsabilidade. O consumidor, os investidores, a sociedade civil, os trabalhadores e os reguladores estão exigindo mais evidências. Não basta dizer que a marca se preocupa com sustentabilidade ou impacto social. É preciso mostrar como isso se traduz em práticas concretas.

Uma marca que conhece sua cadeia, monitora fornecedores, assume impactos, investe em transparência e pensa o ciclo de vida do produto constrói uma base mais sólida para o futuro.

Responsabilidade, nesse sentido, não é um adereço reputacional. É uma condição para continuar relevante.

O que significa operar melhor do ponto de vista da responsabilidade de cadeia?

Operar melhor é assumir que eficiência, margem e velocidade não podem ser avaliadas apenas pela ótica da empresa que vende.

É olhar para a cadeia inteira. É entender quem produz, em quais condições, com quais riscos, sob quais pressões e com quais impactos. É dar previsibilidade aos fornecedores, construir relações mais equilibradas, produzir evidências, acompanhar indicadores, agir sobre problemas e reconhecer que o produto carrega uma história antes de chegar ao consumidor.

Operar melhor também significa não transferir o

“Operar melhor é assumir que eficiência, margem e velocidade não podem ser avaliadas apenas pela ótica da empresa que vende.”

custo do erro para os elos mais vulneráveis. Se a marca planeja mal, muda tarde, exige prazo inviável ou busca custo incompatível com condições dignas, a operação pode parecer eficiente no curto prazo, mas está apenas deslocando o problema.

A responsabilidade deixa de ser narrativa quando entra no desenho da operação.

A moda precisa de marcas capazes de escolher melhor, produzir com mais consciência, monitorar suas cadeias, prolongar o ciclo de vida dos produtos e preservar valor de uma forma que inclua pessoas, territórios e meio ambiente.

O BACKSTAGE DO CRESCIMENTO



Por que crescer passou a depender menos de fazer mais e mais de preservar melhor o valor que a marca constrói.

A moda costuma tornar visível apenas uma parte do valor que constrói. A campanha, o produto, a vitrine, a loja, o conteúdo, a experiência digital e a relação com o cliente aparecem como faces reconhecíveis da marca. Mas, por trás dessa superfície, existe uma cadeia de decisões menos visível que define se esse valor será preservado ou perdido.

Este volume da **FM Leaders** partiu justamente desse deslocamento. A operação deixou de ser apenas o backstage da venda e passou a ser uma das estruturas centrais do crescimento. Não porque substitui criação, marca, curadoria ou relacionamento, mas porque cria as condições para que essas dimensões se sustentem no tempo.

Uma marca pode criar desejo e perder margem. Pode ter produto forte e errar estoque. Pode comunicar responsabilidade e não ter rastreabilidade. Pode investir em tecnologia e continuar decidindo tarde. Pode prometer conveniência e entregar fricção. Pode crescer em receita e fragilizar resultado. Pode acelerar o *go to market* e transferir pressão para a cadeia. Pode vender mais e, ainda assim, preservar menos valor.

Operar melhor é reduzir essa distância entre promessa e entrega.

Isso exige uma nova disciplina de liderança. Produto, planejamento, compras, industrial, *supply*, logística, tecnologia, financeiro, comercial, marketing, atendimento, ESG, fornecedores e parceiros não podem mais atuar como territórios isolados. A vantagem passa a estar nas empresas capazes de conectar essas áreas em uma mesma lógica de decisão: criar com intenção, planejar com clareza, comprar com precisão, produzir com responsabilidade, alocar com inteligência, vender com margem, entregar com consistência, aprender com dados e prolongar o valor do produto depois da primeira venda.

A operação que sustenta valor não é apenas mais eficiente. É mais consciente. Ela entende que estoque revela decisões anteriores, que margem se protege antes do preço final, que curadoria precisa de disponibilidade correta, que velocidade só importa quando reduz o custo do erro, que entrega é parte da proposta de marca, que tecnologia só ganha relevância quando muda decisões e que responsabilidade precisa sair da narrativa para entrar na cadeia.

Esse movimento também muda a forma de olhar crescimento. O próximo ciclo da moda não será definido apenas por quem comunica melhor, vende mais ou chega antes. Será definido por quem consegue crescer sem multiplicar fragilidades. Por quem preserva valor enquanto escala. Por quem transforma complexidade em experiência simples. Por quem assume que rentabilidade, confiança, cadeia, qualidade, dados, margem e permanência fazem parte da mesma conversa.

As marcas que vão crescer nos próximos anos não serão apenas as que melhor se comunicam. Serão as que melhor executam.

Executar melhor, porém, não significa fazer mais, mais rápido ou mais barato. Significa decidir melhor antes que o erro fique caro. Significa proteger valor antes que ele vire desconto, atraso, ruptura, devolução, retrabalho, opacidade ou perda de confiança. Significa reconhecer que a operação não é uma área de apoio, mas uma das formas mais concretas de uma marca provar aquilo que diz ser.

O *backstage* do crescimento deixou de ser invisível.

Ele passou a definir quem consegue transformar desejo em valor e valor em permanência.



Série editorial da Fashion Meeting

2026

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[WhatsApp](#)