



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE
JANEIRO**

**Processo decisório e reposição de estoque
no e-commerce de moda: o caso da GV
Store**

Gisela Vieira Gonçalves de Mello

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2024.



Gisela Vieira Gonçalves de Mello

**Processo decisório e reposição de estoque no e-commerce de
moda: o caso da GV Store**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a) : Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro
novembro de 2024.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, que sempre foram meu maior apoio e inspiração. Por acreditarem no meu potencial e me incentivarem a seguir meus sonhos, permitindo que eu deixasse nossa cidade para estudar em outra e construir minha trajetória acadêmica. Obrigada por estarem ao meu lado em todas as etapas, tanto na realização da faculdade quanto no meu sonho de empreender. Sem o amor, suporte e incentivo de vocês, nada disso seria possível.

Meu profundo agradecimento também à professora Lygia, cuja paciência, orientação e dedicação foram essenciais para a realização deste trabalho. Sua ajuda durante todo o processo me motivou a superar os desafios e a desenvolver este projeto com confiança e qualidade.

Estendo minha gratidão a todos os professores da PUC-Rio que, ao longo da minha jornada acadêmica, contribuíram com ensinamentos valiosos e apoio inestimável. Cada aula, cada conversa e cada conselho me ajudaram a construir o conhecimento e a determinação necessários para trilhar esse caminho. Muito obrigada a todos que fizeram parte dessa etapa tão significativa da minha vida!

Resumo

Vieira, Gisela. Processo decisório e reposição de estoque no e-commerce de moda: o caso da GV Store. Rio de Janeiro, 2024. 43 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo analisou o processo decisório da GV Store, uma empresa varejista de moda, ao enfrentar desafios relacionados à dependência de fornecedores e às dificuldades na reposição de produtos populares. A GV Store, que conta com uma base diversificada de mais de 30 fornecedores, lida frequentemente com escassez de produtos e demora na reposição, impactando negativamente suas vendas e a satisfação dos clientes. O trabalho explorou as etapas do processo decisório da empresa, considerando alternativas como a produção própria ou produção própria parcial, visando aumentar o controle sobre o estoque e reduzir a dependência externa. O diagnóstico enfatizou a importância da flexibilidade nos processos produtivos e da adaptação rápida às mudanças no comportamento do consumidor. Investir em melhorias no relacionamento com os fornecedores e na comunicação com os clientes se mostrou essencial para sustentar a competitividade e a resiliência da GV Store. Em síntese, o estudo conclui que uma estratégia de produção própria gradual e o fortalecimento das práticas de comunicação com os clientes são decisões cruciais para garantir o crescimento da GV Store em um mercado altamente competitivo e dinâmico.

Palavras- chave

Processo decisório, gestão de produção, reposição de produtos, produção sob demanda, dependência de fornecedores, competitividade.

Abstract

Vieira, Gisela. Decision-Making Process and Stock Replenishment in Fashion E-Commerce: The Case of GV Store. Rio de Janeiro, 2024. 43 pages. Undergraduate Thesis – Department of Business Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This study analyzed the decision-making process of GV Store, a fashion retail company, in facing challenges related to supplier dependency and difficulties in restocking popular products. GV Store, which relies on a diverse base of more than 30 suppliers, frequently deals with product shortages and delays in restocking, negatively impacting its sales and customer satisfaction. The study explored the stages of the company's decision-making process, considering alternatives such as in-house production and partial own production to increase stock control and reduce external dependency. The study concludes that a gradual in-house production strategy and the strengthening of communication practices with customers are crucial decisions to ensure GV Store's growth in a highly competitive and dynamic market.

Key-words

Decision-making process, production management, product restocking, on-demand production, supplier dependency, competitiveness.

Sumário

1 Introdução	1
2 Contexto e realidade investigada	3
2.1. A GV Store	3
2.2. Abordagem metodológica	4
2.2.1. Seleção e coleta de dados	5
2.3. Processo de Análise	6
3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade	7
3.1. Desafios do varejo de moda relacionados ao fornecimento	8
3.1.1. Desafios específicos da GV Store	9
3.2. Alternativas observadas no mercado para solução dos desafios do fornecimento do varejo de pequeno porte e e-commerce	10
3.2.1. Produção Própria	10
3.2.2. Redução da Dependência de Fornecedores	11
3.2.3. Estratégias de Atendimento ao Consumidor	11
3.3. Alternativas específicas da GV Store	11
3.3.1. Produção Própria pela GV Store	12
3.3.2. Parcerias com Microfábricas e Produção Sob Demanda	12
3.4. Conclusão do diagnóstico	12
4 Análise da situação e proposta de solução	15
4.1. Desafios identificados	15
4.2. Processo Decisório e a importância das boas decisões para os pequenos empreendimentos	20
4.3. Etapas do processo decisório	22
4.3.1. Identificação dos Principais Pontos de Dor	22
4.3.2. Análise comparativa com o mercado	23
4.3.3. Avaliação de cenários e alternativas	24
5 Conclusões e contribuições do estudo	27
6 Referências	29
Anexo 1	32

Lista de figuras

Figura 1: gráfico colorido - "Com que frequência você enfrenta problemas de reposição de estoque?"

Figura 2: gráfico colorido - "Esses problemas de reposição impactam diretamente as suas vendas?"	16
Figura 3: gráfico colorido - "Quais foram os principais fatores que o motivaram a iniciar a produção própria?"	18
Figura 4: gráfico colorido - "Como a produção própria ajudou a resolver questões de reposição de estoque?"	18
Figura 5: gráfico colorido - "Você já imaginou encerrar a produção própria e trabalhar com o modelo de revenda?"	19
Figura 6: gráfico colorido - "Quais foram os principais fatores que o motivaram a iniciar a produção própria?"	23

Lista de Tabelas

Tabela 1: Comparação de alternativas estratégicas fornecimento	14
Tabela 2: Comparação de cenários estratégicos	26

1 Introdução

Estudos mostram que, após a crise da Covid-19, houve um aumento significativo de novos empreendedores no setor da moda, com cerca de 440 mil novas empresas surgindo nesse período (SANTOS, 2024). A tecnologia também transformou o comércio eletrônico, particularmente o varejo de moda, que viu um crescimento de 52,6% nas vendas online de vestuário em 2022 (KRONKA, 2023). Esse crescimento se manteve nos anos seguintes, dados de 2024 apontam que as vendas no setor de moda aumentaram consideravelmente, impulsionadas pela digitalização e adaptação do mercado (MONEY TIMES, 2024).

Neste cenário de crescimento e oportunidades, as empresas do setor de moda precisam tomar decisões estratégicas para garantir sua competitividade e sustentabilidade. De acordo com o Sebrae, os segmentos de moda que mais se destacam são aqueles que oferecem diferenciação, especialmente quando se adaptam rapidamente às tendências e necessidades dos consumidores digitais (SEBRAE, 2024). Ao longo deste artigo, vamos analisar um estudo de caso da empresa varejista GV Store, uma revendedora de roupas que está enfrentando dificuldades em manter seu estoque e satisfazer a demanda de seus clientes.

No Brasil, uma das maiores referências no setor de moda é a marca PatBo, criada pela estilista Patricia Bonaldi. Assim como a GV Store, Patricia Bonaldi iniciou sua trajetória no mercado de moda abrindo uma loja de revenda de multimarcas. Com o tempo, identificou oportunidades para expandir seu negócio e optou por migrar para a fabricação própria de roupas. Essa transição permitiu à estilista não apenas solucionar problemas de reposição de estoque, mas também consolidar sua marca no mercado, transformando a PatBo em um ícone da moda nacional e internacional (ETIQUETA ÚNICA, 2023). A experiência de Bonaldi serve como validação para o estudo em questão, mostrando como decisões estratégicas podem impactar positivamente o crescimento de uma empresa no competitivo setor de moda.

A GV Store, uma empresa que se destaca em seu nicho de mercado, enfrenta atualmente desafios relacionados ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, às opções de produção e à experiência do consumidor. Este artigo possui como objetivo principal examinar as possibilidades de superar essas

barreiras para fortalecer a operação e consolidar a marca.

Dentre os objetivos específicos está examinar as possibilidades de atendimento à demanda existente com a criação de uma linha de produção própria, a redução da dependência dos atuais fornecedores e novas estratégias para atendimento do consumidor, melhorando a experiência de compras, aumentando a fidelização.

Dado esse contexto, o presente estudo visa, ao longo do artigo, aplicar a abordagem de processo decisório baseada no modelo de Simon (2003), que destaca a divisão do processo em etapas estruturadas para tomada de decisão informada e eficaz e é conhecida como **modelo de decisão racional** ou **análise multicritério**, para identificar a solução mais viável para a GV Store, com foco na solução do problema: reposição de estoque do e-commerce. Durante o desenvolvimento, analisaremos as alternativas disponíveis, identificando as mudanças necessárias na estrutura da empresa e avaliando os benefícios de cada escolha.

Este estudo é de suma importância para a GV Store, pois analisará detalhadamente as opções disponíveis e trará conclusões embasadas em estudos que ajudarão no processo decisório sobre medidas para resolução da reposição do estoque da empresa em tempo hábil para atendimento às demandas dos clientes. . Além disso, o estudo também oferecerá contribuições valiosas para outros microempreendedores do setor de moda varejista, pois tal desafio é enfrentado por toda a cadeia do setor, mas principalmente pelos pequenos negócios que não possuem capital de giro para grandes estoques e em contrapartida precisam de fornecedores com velocidade e capacidade para garantir o bom funcionamento das estratégias de logística. Esse cenário é ainda mais relevante diante do aumento de microempreendedores individuais (MEIs) na moda durante a pandemia, representando cerca de 90% das novas empresas no setor, segundo a Revista PEGN (2021), o que reforça a necessidade de soluções eficientes para esses microempreendedores.

2 Contexto e realidade investigada

Nesta seção, apresenta-se a caracterização da empresa de moda e a abordagem metodológica utilizada para levantamentos de dados.

2.1. A GV Store

A empresa varejista de moda objeto deste estudo, GV Store, foi fundada e tem sua sede em Cabo Frio - RJ. É um e-commerce do nicho de moda casual e estilosa, que atende mulheres entre 18 e 54 anos interessadas em moda e tendências. Realizam suas vendas através de seu site e não de um local físico, e iniciou suas atividades em outubro de 2023.

Apesar do setor de varejo de moda possuir muitos concorrentes, a GV Store vem aumentando fortemente sua inserção no mercado, com uma estrutura ainda pequena, de 7 (sete) colaboradores, mas que trabalham juntos para fortalecer a marca. As duas sócias atuam diretamente na gestão e operação da empresa. A empresa possui parcerias com duas influenciadoras para promover a marca e produtos nas redes sociais e uma agência de Marketing terceirizada é responsável pelas estratégias de marketing digital e campanhas publicitárias. Existe ainda um gestor do Site, que gerencia o funcionamento do e-commerce, incluindo manutenção técnica e atualizações e uma designer para elaboração de posts criativos e interativos para as redes sociais.

A logística da empresa precisa ser muito bem alinhada, já que todas as suas vendas são feitas pelo site e precisam ser entregues na casa de suas clientes. Para isso, a GV Store utiliza a plataforma Melhor Envio, que permite a cotação e o gerenciamento de envios de encomendas por meio de diferentes transportadoras no Brasil. Ajuda a reduzir custos e otimizar processos logísticos.

O mercado em que a empresa encontra-se, está saturado com outros varejistas de moda que também enfrentam desafios com fornecedores e buscam se destacar em um ambiente competitivo, por isso é de suma importância para a GV Store construir uma base de clientes fiéis. A economia pós-pandemia tem favorecido o crescimento do e-commerce, com avanços tecnológicos sendo fundamentais para o sucesso no varejo de moda.

Os fornecedores de roupas prontas são stakeholders cruciais para a GV Store, pois garantem o abastecimento dos produtos que a loja revende, sendo fundamentais para manter o estoque e atender à demanda dos clientes. A dependência desses fornecedores externos está criando vulnerabilidade, pois a dificuldade de reposição de peças, está resultando em falta de produtos no estoque e possíveis perdas de vendas. Influenciando diretamente a capacidade da empresa de atender seus clientes e crescer no competitivo mercado de moda.

2.2. Abordagem metodológica

Este trabalho possui como tipo de pesquisa a **pesquisa-ação** ou **pesquisa participante**, pois a pesquisadora e autora, Gisela Vieira, é a dona da empresa objeto do estudo.

A pesquisa-ação é comum em áreas como administração, educação e ciências sociais. E portanto, na pesquisa-ação, a pesquisadora não é apenas uma observadora externa, mas também está diretamente envolvida no contexto estudado, com a intenção de promover mudanças ou melhorias. Neste caso, a autora está buscando soluções para problemas práticos ou estratégicos da empresa, ao mesmo tempo em que contribui para o conhecimento teórico na área.

Esse tipo de pesquisa se caracteriza pela interação constante entre teoria e prática, e a pesquisadora muitas vezes assume um papel ativo na implementação das mudanças sugeridas pela pesquisa.

Para a análise da situação-problema da GV Store e suporte ao processo decisório, foi adotado um método que integra duas técnicas de coleta de dados e informações relevantes: entrevista e pesquisa por meio de questionários semi-fechados. Os procedimentos utilizados envolvem a coleta de dados primários por meio de entrevistas e questionários, e a coleta de dados secundários com análises baseadas em teorias. O objetivo é compreender tanto o impacto interno da falta de reposição de produtos quanto às possíveis alternativas de solução.

Essas técnicas complementares garantirão que o processo decisório da GV Store seja embasado em dados e informações sólidas, levando em consideração as diferentes perspectivas envolvidas no problema de reposição de produtos.

2.2.1. Seleção e coleta de dados

A fim de obter uma visão detalhada da operação, foram realizadas as seguintes atividades:

Análise de dados secundários: foram realizados levantamentos de informações em livros e artigos sobre o tema e sobre os casos de outros empreendedores aqui citados. Foram analisadas informações disponíveis sobre a empresa Reserva, incluindo o livro produzido sobre a trajetória da marca, e a PatBo, em artigos que detalham o desenvolvimento da empresa e a transição para a produção própria.

Entrevista com a sócia da GV Store: foi conduzida uma entrevista estruturada com a sócia Mônica Andrade, que está diretamente envolvida nas operações da empresa. O objetivo dessa entrevista foi entender como os problemas de reposição de estoque afetam o desempenho operacional, identificar possíveis melhorias nos processos internos e avaliar as possibilidades de solução.

Formulário de pesquisa para pequenos empreendedores da moda: um único formulário foi elaborado para abordar tanto empreendedores que possuem produção própria quanto aqueles que atuam como revendedores. O formulário foi respondido por 30 microempreendedores do setor da moda, selecionados por meio de contatos previamente estabelecidos pela autora, entre os respondentes, estão representantes de pequenas marcas como Naah Store, Lu Figueira, Lelah, Menih, entre outras. Todas são empresas do setor de moda que trabalham com revenda, produção própria, ou ambos os modelos. A pesquisa visou identificar os principais desafios, oportunidades e ganhos relacionados à produção própria, bem como explorar soluções adotadas por revendedores para problemas de reposição de estoque. As respostas servirão como base comparativa, auxiliando na formulação de estratégias para a GV Store e possibilitando uma análise mais aprofundada das alternativas disponíveis no setor.

2.3. Processo de Análise

A partir dos dados coletados, foi realizado um cruzamento de informações entre as respostas dos colaboradores, clientes e empreendedores de moda. A análise foi dividida em três etapas principais:

1. **Identificação dos principais pontos de dor:** a partir das respostas dos colaboradores e clientes, identificamos os pontos críticos que precisam ser abordados com maior urgência.
2. **Análise comparativa com o mercado:** as respostas dos empreendedores que já possuem produção própria, em contraste com os

que ainda atuam como revendedores, serão analisadas para avaliar a viabilidade e os desafios da produção interna.

3. **Avaliação de cenários e alternativas:** com base nas informações coletadas, criaremos cenários que abordem tanto a manutenção da dependência dos fornecedores quanto a possibilidade de migração para a produção própria.

3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade

Durante o estudo, abordamos as etapas do processo decisório para analisar as alternativas e as mudanças necessárias, com o objetivo de resolver o problema da dependência com os fornecedores que a GV Store enfrenta e otimizar suas operações.

A estrutura de análise se deu conforme a Anatomia do processo decisório (SIMON, 2003):

4. **Análise da Situação Atual:** investigamos a cadeia de suprimentos da empresa, suas relações com os fornecedores, a velocidade de reposição e os seus gargalos.
5. **Definição de Alternativas:** três alternativas principais foram identificadas com base na literatura e nos dados da pesquisa: (1) criação de uma linha de produção própria, que traria maior controle e independência; (2) diversificação de fornecedores, reduzindo a vulnerabilidade a problemas de reposição; e (3) produção própria parcial, que permitiria iniciar a fabricação de produtos de alta demanda de forma gradual, minimizando o risco financeiro. Essas opções foram escolhidas por sua relevância ao contexto da GV Store e pela capacidade de atender aos desafios identificados.
6. **Avaliação de custos e benefícios:** buscar entender as restrições da GV Store em termos de capital, tempo e recursos humanos, seus pesos em relação às soluções que otimizem os recursos disponíveis sem comprometer a saúde financeira da empresa.
7. **Impactos Organizacionais:** foi necessário estudar a estrutura da GV Store para avaliar como uma mudança para resolver os problemas de falta de estoque impactaria a operação logística, equipe e recursos tecnológicos.

De acordo com Chopra e Meindl (2013), uma tomada de decisão eficaz na cadeia de suprimentos envolve a coordenação entre os diversos elos da cadeia para minimizar riscos e assegurar a disponibilidade de produtos. Esse modelo orienta decisões sobre a escolha de fornecedores, gestão de estoque e previsão de demanda, fundamentais para uma empresa como a GV Store, que enfrenta constantes desafios para reabastecer produtos populares. Christopher (2016),

complementando essa visão, destaca que a adaptabilidade da cadeia de suprimentos é vital para atender de forma rápida e eficiente às mudanças de demanda e às exigências do cliente, uma competência decisiva para o processo de tomada de decisão em ambientes de alta volatilidade como o da moda.

A incorporação de teorias como a Estratégia do Oceano Azul de Kim e Mauborgne (2004), que sugere a busca por novas oportunidades de mercado para reduzir a competição direta, traduz que explorar alternativas como a produção própria ou produção própria parcial pode representar uma solução inovadora que permite a GV Store criar valor de forma diferenciada. Por outro lado, os conceitos de vantagem competitiva de Porter (1985) orientam a análise de como a empresa pode sustentar um desempenho superior ao dos concorrentes por meio de estratégias de integração vertical ou ampliação do portfólio de fornecedores.

3.1. Desafios do varejo de moda relacionados ao fornecimento

O setor de varejo de moda enfrenta uma série de desafios complexos relacionados ao fornecimento, principalmente devido à dependência dos varejistas em relação aos seus fornecedores. De acordo com a Oracle (2023), alguns dos principais problemas enfrentados pelo varejo de moda incluem atrasos nos prazos de entrega, questões com a qualidade dos produtos e a escassez de mão de obra especializada no setor, o que afeta diretamente a capacidade dos fornecedores de atender à demanda com a agilidade necessária.

A dependência dos varejistas em relação aos fornecedores limita seu controle sobre o processo produtivo e os prazos de reposição. Quando um produto torna-se popular e as vendas aumentam, é essencial garantir uma reposição rápida, mas essa reposição frequentemente é prejudicada pela incapacidade dos fornecedores de produzir e entregar as peças no tempo necessário. Esse tipo de atraso impacta negativamente a satisfação do cliente, que se vê impossibilitado de comprar o produto desejado no momento certo.

Outro ponto de atenção é a qualidade dos produtos fornecidos. Muitos fornecedores, focados em atender a um grande volume de pedidos, deixam de lado o controle rigoroso de qualidade, o que representa um risco significativo para os varejistas, que precisam se atentar sobre essa questão. A falta de controle de qualidade nos produtos recebidos pode resultar em maior número de devoluções

e reclamações, prejudicando a imagem e a credibilidade das marcas varejistas (ORACLE, 2023).

Por fim, a escassez de mão de obra especializada no setor de moda também representa um desafio significativo. Essa falta de profissionais qualificados afeta diretamente a capacidade produtiva dos fornecedores, que, sem pessoal suficiente, têm dificuldades em atender à demanda de forma rápida e eficaz. Esse cenário afeta diretamente os varejistas, que, dependentes de fornecedores sobrecarregados, enfrentam dificuldades em repor seus estoques com a agilidade necessária para atender à demanda.

3.1.1.Desafios específicos da GV Store

A GV Store enfrenta desafios significativos relacionados à dependência de seus fornecedores, os quais são, em sua maioria, fabricantes atacadistas que produzem roupas em larga escala para diversas empresas de moda. Esses fornecedores têm um alto grau de poder de barganha, uma vez que oferecem produtos já prontos e com preços competitivos, características que atraem muitas empresas do setor. A dependência da empresa estudada GV Store em relação a esses fornecedores representa uma vulnerabilidade que afeta diretamente a sua capacidade de reposição de estoque e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

A dependência de fornecedores externos para a manutenção de estoque cria um cenário em que a empresa tem pouca ou nenhuma margem para negociar prazos de entrega, volumes de produção e exclusividade de modelos.

O poder de barganha desses fornecedores é reforçado pela escassez de mão de obra qualificada na indústria de vestuário, que limita a agilidade de produção e contribui para atrasos e dificuldades na reposição de produtos. Em muitos casos, a GV Store enfrenta a situação de ter que competir com outros varejistas pelo mesmo estoque, aumentando o risco de não conseguir reabastecer itens que têm alta demanda.

Um exemplo prático dessa dificuldade é ilustrado quando uma peça popular, como uma blusa que se esgota rapidamente após ser lançada no e-commerce, precisa ser reposta. Apesar dos esforços da empresa em negociar com o fornecedor para reabastecer o estoque, é comum que o produto já não esteja mais disponível. Essa situação ocorre porque muitos fornecedores produzem apenas um lote de cada item, movendo-se rapidamente para outras coleções. Essa falta

de continuidade afeta a capacidade da GV Store de manter um portfólio consistente de produtos, levando à perda de vendas e à insatisfação dos clientes.

Essa situação exige uma análise cuidadosa e um processo decisório estratégico. É essencial que a GV Store considere alternativas para reduzir sua dependência e aumentar sua autonomia. Algumas das alternativas que a literatura apresenta são a produção própria, a criação de uma rede de fornecedores diversificada ou parcerias com microfábricas que possam oferecer um fornecimento mais ágil e flexível. A decisão de explorar essas alternativas deve ser embasada em teorias de gestão da cadeia de suprimentos e estratégias competitivas, conforme abordado por Chopra e Meindl (2013) e Porter (1985), garantindo que a empresa mantenha um controle maior sobre seus produtos e assegure uma vantagem competitiva no mercado.

3.2. Alternativas observadas no mercado para solução dos desafios do fornecimento do varejo de pequeno porte e e-commerce

Superar os desafios de fornecimento enfrentados por empresas de pequeno porte e e-commerce exige estratégias diversificadas que visam tanto a redução da dependência de fornecedores quanto o aumento da eficiência operacional. Exemplos de marcas que adotaram tais abordagens incluem a PatBo, fundada por Patricia Bonaldi, e a Reserva, criada por Rony Meisler, ambas referências importantes para o setor.

3.2.1. Produção Própria

A produção própria é uma das soluções mais eficazes para mitigar problemas de fornecimento, pois permite controle direto sobre a qualidade, prazos e disponibilidade dos produtos. A PatBo, por exemplo, começou como uma loja de revenda multimarcas, mas migrou para a fabricação própria, possibilitando maior liberdade criativa e controle sobre a produção. Esse passo estratégico contribuiu para consolidar a marca no mercado de moda brasileiro.

De forma semelhante, Meisler e Pugliese (2016) relatam em *Rebeldes Têm Asas* que a empresa Reserva optou por verticalizar parte de sua produção após enfrentar desafios relacionados à qualidade e prazos de entrega com fornecedores. A internalização da produção proporcionou uma resposta mais ágil

às demandas do mercado, garantindo maior controle sobre as operações e a identidade da marca.

3.2.2. Redução da Dependência de Fornecedores

Diversificar a base de fornecedores e formar parcerias estratégicas são práticas importantes para reduzir a dependência. A Reserva, por exemplo, adotou parcerias com pequenos produtores locais, o que permitiu uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas do mercado. Essa estratégia reduz o impacto de possíveis falhas ou atrasos de um único fornecedor e promove uma rede mais resiliente, como discutido por Christopher (2016) em suas teorias sobre agilidade na cadeia de suprimentos.

3.2.3. Estratégias de Atendimento ao Consumidor

A experiência do cliente é fundamental, especialmente em situações em que o estoque pode se tornar um problema. A adoção de estratégias como listas de espera e pré-vendas oferece aos consumidores a opção de garantir seus produtos antes mesmo de serem repostos. Essas práticas ajudam a manter o interesse e a satisfação do cliente, minimizando o impacto da falta temporária de itens no estoque.

Em *Rebeldes Têm Asas*, Meisler e Pugliese (2016) destacam que a Reserva procurou inovar continuamente em seus serviços ao consumidor, o que ajudou a marca a se manter relevante e desejada, mesmo em meio a desafios logísticos.

3.3. Alternativas específicas da GV Store

A GV Store já conta com uma base de fornecedores bastante diversificada, composta por mais de 30 parceiros. Apesar dessa diversidade, a dependência de fornecedores externos ainda resulta em dificuldades na reposição de peças populares, o que impacta as vendas e a satisfação dos clientes. Como um esforço para mitigar esses desafios, a empresa já implementou um recurso de lista de espera em seu site. Esse sistema permite que os clientes se cadastrem para serem notificados assim que uma peça esgotada for repostada, o que ajuda a manter o interesse do consumidor e sinaliza a demanda existente.

Contudo, é preciso considerar alternativas mais robustas que ofereçam maior controle sobre a produção e os prazos de entrega. Entre as opções analisadas, destacam-se:

3.3.1. Produção Própria pela GV Store

A produção própria surge como uma das soluções mais viáveis para a GV Store, permitindo um controle completo sobre a fabricação, qualidade e disponibilidade dos produtos. Essa alternativa, adotada por marcas como PatBo e Reserva, proporciona maior independência e pode ser o caminho para garantir uma reposição mais eficiente e personalizada, alinhada com as tendências e necessidades dos clientes.

Implementar uma linha de produção própria exigiria um planejamento detalhado, envolvendo análises de custo, formação de equipe, estrutura de operação, e logística. A decisão por essa abordagem passaria por um processo decisório que incluiria avaliações de viabilidade financeira, impacto no fluxo de caixa e a capacidade de gerenciamento de uma operação interna que não são foco deste artigo.

3.3.2. Parcerias com Microfábricas e Produção Sob Demanda

Outra opção relevante seria formar parcerias com microfábricas ou adotar a produção sob demanda. Essa alternativa oferece flexibilidade e agilidade, permitindo que a GV Store produza em menores lotes conforme a necessidade, reduzindo estoques e riscos financeiros. Essa abordagem também ajuda a responder rapidamente às tendências do mercado e a minimizar desperdícios.

O processo decisório para essa alternativa envolveria a análise de possíveis parceiros, a capacidade produtiva das microfábricas e a viabilidade de manter a consistência da qualidade e prazos de entrega. Seria importante considerar fatores como localização, custos de produção, e a expertise das microfábricas na criação de peças alinhadas com o estilo e padrão da marca.

3.4. Conclusão do diagnóstico

A análise do diagnóstico da GV Store revelou uma série de pontos fortes e fracos internos, bem como oportunidades e ameaças externas que devem ser considerados no processo decisório. Entre as forças da empresa, destaca-se a base de fornecedores diversificada, composta por mais de 30 parceiros, o que proporciona certa flexibilidade e variedade no portfólio de produtos. Além disso, a GV Store já implementou um recurso de lista de espera em seu site, que permite

identificar demandas específicas dos clientes e mantê-los engajados, sinalizando quais produtos têm alta demanda e ajudando na gestão de estoque.

Apesar dessas forças, a GV Store enfrenta algumas fraquezas, como a dependência de fornecedores externos, mesmo com uma base diversificada, essa dependência limita o controle da empresa sobre a disponibilidade e os prazos de reposição dos produtos. Outra fraqueza significativa é a ausência de uma estrutura própria para fabricação, o que restringe a capacidade da GV Store de atender à demanda de produtos populares e de controlar a qualidade e consistência das peças oferecidas.

No contexto de oportunidades, a possibilidade de implementar uma produção própria, completa ou parcial, surge como uma alternativa interessante para a GV Store, essa mudança poderia proporcionar maior controle sobre a disponibilidade de produtos, reduzir a dependência de fornecedores e aumentar a autonomia da empresa. Além disso, as parcerias com microfábricas e a produção sob demanda também se apresentam como alternativas viáveis, permitindo maior flexibilidade para atender demandas específicas, responder rapidamente a tendências de mercado e minimizar riscos financeiros relacionados ao excesso de estoque.

Por outro lado, o diagnóstico também identificou ameaças externas, especialmente as incertezas no mercado de fornecedores, o setor de moda é altamente competitivo, e a dependência de fornecedores externos expõe a GV Store a possíveis flutuações nos preços, na disponibilidade e na qualidade dos produtos. Além disso, a implementação de uma produção própria traz consigo custos e desafios consideráveis, a migração para esse modelo exigiria um investimento significativo e apresenta riscos financeiros e operacionais que podem impactar o fluxo de caixa e a estrutura de gestão da empresa.

Diante desse diagnóstico, fica evidente a necessidade de decisões estratégicas para mitigar as fraquezas e aproveitar as oportunidades, visando garantir o crescimento sustentável da GV Store.

A partir disso foram identificados critérios essenciais para avaliar as alternativas estratégicas para a GV Store. A tabela a seguir (Tabela 1: Comparação de alternativas estratégicas para a gestão de fornecimento da GV Store) apresenta uma visão comparativa das opções principais – produção própria, diversificação de fornecedores e parcerias com microfábricas – em relação aos critérios críticos, facilitando o processo decisório da empresa.

Crêterios	Produção Própria	Diversificação de Fornecedores	Parcerias com Microfábricas
Controle de Qualidade	Alto	Baixo	Alto
Grau de Dependência de Fornecedores	Baixa	Alto	Baixa
Flexibilidade na Produção	Alta	Baixa	Alta
Custo Inicial	Alto	Baixo	Moderado
Tempo de Implementação	Longo	Curto	Médio
Risco Financeiro	Elevado	Baixo	Moderado
Capacidade de Atender � Demanda	Alta	Baixa	Alta
Complexidade Operacional	Elevada	Baixa	Moderada

Tabela 1: Comparação de alternativas estratégicas para a gestão de fornecimento da GV Store

4 Análise da situação e proposta de solução

Neste capítulo, abordamos os principais desafios enfrentados pela GV Store, identificados a partir do diagnóstico e da pesquisa, e analisamos alternativas estratégicas com base em teorias do processo decisório. Essa análise é fundamental para apoiar a decisão de reduzir a dependência dos fornecedores externos e avaliar as soluções mais viáveis para a empresa.

4.1. Desafios identificados

Um dos desafios mais críticos para a GV Store é a dependência de fornecedores externos, o que limita seu controle sobre a reposição de produtos. Simon (2003) destaca que, para decisões eficazes, é essencial identificar os “pontos de dor” que impactam diretamente a operação — neste caso, a incapacidade de repor rapidamente produtos populares devido às restrições impostas pelos fornecedores.

Na pesquisa, 100% dos empreendedores entrevistados relataram dificuldades de reposição, com 46,7% enfrentando esses problemas frequentemente (Figura 1: gráfico colorido - "Com que frequência você enfrenta problemas de reposição de estoque?"). Além disso, 60% dos respondentes afirmaram que esses desafios afetam significativamente suas vendas (Figura 2: gráfico colorido - "Esses problemas de reposição impactam diretamente as suas vendas?"), reforçando a gravidade da situação para o varejo de moda.



Figura 1: gráfico colorido - "Com que frequência você enfrenta problemas de reposição de estoque?"



Figura 2: gráfico colorido - "Esses problemas de reposição impactam diretamente as suas vendas?"

Esse impacto negativo também foi mencionado pela sócia da GV Store. Mônica, relatou que a empresa lida com dificuldades significativas na reposição de produtos populares, especialmente pela dependência de fornecedores externos, além disso, também mencionou que existe um desafio para obter reposição de tamanhos específicos, pois muitos fornecedores preferem vender a grade completa. Ela ressalta que essa problemática tem sido um dos maiores

desafios para o crescimento da empresa, uma vez que a reposição de produtos torna-se financeiramente desvantajosa e logisticamente complexa.

Para minimizar o impacto dessa limitação, a GV Store tenta adquirir peças semelhantes para atender à demanda. Também mencionou que mesmo com o recurso de lista de espera para entender as preferências dos consumidores, a dependência de terceiros limita a capacidade da empresa de atender prontamente às expectativas dos clientes.

Diante desses desafios, surgiu uma motivação clara para considerar a produção própria como alternativa viável para superar a dependência dos fornecedores e garantir um controle mais eficiente sobre o estoque.

A pesquisa revelou que a produção própria é uma estratégia amplamente adotada por empreendedores do setor para melhorar a reposição e atender melhor à demanda do cliente, além de agregar valor com a criação de peças autorais e exclusivas (Figura 3: gráfico colorido - "Quais foram os principais fatores que o motivaram a iniciar a produção própria?"). De acordo com os dados coletados, 55,6% dos entrevistados afirmaram que a produção própria melhorou significativamente a capacidade de reposição de produtos (Figura 4: gráfico colorido - "Como a produção própria ajudou a resolver questões de reposição de estoque?"). Além disso, 83,3% dos empreendedores que adotaram a produção própria mantiveram essa escolha, sem intenção de voltar ao modelo de revenda (Figura 5: gráfico colorido - "Você já imaginou encerrar a produção própria e trabalhar com o modelo de revenda?"), destacando as vantagens de longo prazo que essa alternativa proporciona em termos de sustentabilidade e crescimento.

Portanto, os desafios comuns de reposição no setor de e-commerce de moda — como a imposição de grades mínimas de compra por tamanho e a complexidade logística — indicam a necessidade de alternativas que proporcionem maior controle e autonomia para empresas como a GV Store. Entre as possibilidades, a implementação de uma produção própria surge como uma opção capaz de oferecer maior flexibilidade e agilidade para responder às demandas dos consumidores, reduzindo algumas das vulnerabilidades identificadas no diagnóstico.



Figura 3: gráfico colorido - "Quais foram os principais fatores que o motivaram a iniciar a produção própria?"



Figura 4: gráfico colorido - "Como a produção própria ajudou a resolver questões de reposição de estoque?"



Figura 5: gráfico colorido - "Você já imaginou encerrar a produção própria e trabalhar com o modelo de revenda?"

4.2. Processo Decisório e a importância das boas decisões para os pequenos empreendimentos

A análise das tendências atuais no setor de moda, com foco em e-commerce e logística, oferece uma base sólida para o processo decisório estratégico em pequenos empreendimentos, como a GV Store. Entender as transformações digitais e as mudanças no comportamento do consumidor é crucial para a tomada de decisões que assegurem a competitividade e o crescimento sustentável. No contexto atual da GV Store, uma das principais questões que exige uma decisão cuidadosa é se a empresa deve migrar para a produção própria como uma estratégia para superar seus desafios de reposição de produtos e dependência de fornecedores.

De acordo com Arbache (2015), a gestão de logística e distribuição desempenha um papel fundamental no sucesso das operações varejistas, especialmente no e-commerce, onde a eficiência na entrega e a resposta rápida à demanda do consumidor são cruciais. Esses conceitos fundamentam decisões importantes na GV Store, como a adoção de estratégias para garantir maior agilidade logística, o que inclui avaliar a viabilidade de uma produção própria de peças populares para minimizar o tempo de espera. Ao produzir internamente, a

GV Store pode reduzir os problemas logísticos e garantir maior controle sobre a disponibilidade dos produtos que são mais populares entre seus clientes.

A transformação digital também aparece como um elemento central nas discussões sobre o processo decisório em pequenos empreendimentos. Bernardes (2019) destaca como a adoção de tecnologias digitais pode impactar a gestão do estoque e o relacionamento com o consumidor. Para a GV Store, decidir pela migração para a produção própria está diretamente relacionada ao uso de tecnologias de gestão integrada, que permitirão otimizar o controle de estoque e a produção sob demanda. Essas tecnologias são fundamentais para que a empresa consiga tomar decisões informadas e minimizar os riscos associados à produção própria, garantindo maior assertividade na fabricação de peças alinhadas ao perfil e à demanda dos clientes.

Além disso, o visual merchandising digital, abordado por Sampaio (2017), tem um papel importante na decisão de como a GV Store deve utilizar as tecnologias disponíveis para atrair e reter clientes. A produção própria permitiria que a empresa criasse peças autorais e exclusivas, reforçando a identidade da marca e melhorando a apresentação dos produtos nas plataformas digitais. Decisões bem fundamentadas nesse aspecto aumentam a competitividade da GV Store ao oferecer um portfólio de produtos alinhado com as expectativas dos consumidores, atraindo-os com peças diferenciadas que se destacam no mercado.

As decisões sobre gestão de estoques são outro ponto crucial para pequenos empreendimentos. De Sousa (2022, 2024) destaca a importância de estratégias eficazes de gestão de estoques para reduzir custos e melhorar a eficiência das operações. Migrar para a produção própria poderia permitir à GV Store manter um estoque mais balanceado e adaptável às demandas do mercado, evitando desabastecimentos e melhorando a satisfação do cliente. Essa decisão estratégica de migrar para a produção própria envolve a avaliação de custos, a capacidade de gerenciar a produção interna e o potencial de ganho em termos de eficiência e redução da dependência de fornecedores.

A influência do comportamento do consumidor, conforme discutido por Stoll et al. (2018) e Bozzi e Mont'Alvão (2019), também deve ser considerada ao decidir pela migração para a produção própria. A capacidade de criar peças exclusivas e responder rapidamente a tendências que surgem no mercado digital é um diferencial competitivo importante. A decisão de investir na produção própria permitirá à GV Store atender com mais rapidez as expectativas dos consumidores,

que buscam novidades e exclusividade, especialmente no ambiente online, onde as tendências de moda se espalham rapidamente e impulsionam a demanda.

Silva (2019) e Junior et al. (2023) discutem as implicações da transformação digital para pequenas empresas, destacando a importância de decisões que envolvem a adoção de tecnologias e a capacitação dos funcionários para garantir uma boa execução das operações digitais. No caso da GV Store, a decisão de migrar para a produção própria deve ser acompanhada de um investimento em capacitação e suporte especializado. Isso inclui a adoção de ferramentas digitais para a gestão da produção e o treinamento da equipe para operar eficientemente em um modelo de produção própria, reduzindo os riscos e maximizando os benefícios.

Finalmente, a confiança na plataforma de e-commerce, conforme discutido por Abadi (2019) e De Souza (2021), é essencial para garantir a retenção de clientes. A decisão de migrar para a produção própria está intimamente ligada à capacidade da GV Store de criar produtos exclusivos que agreguem valor à experiência de compra. A produção própria permitirá que a empresa atenda com mais precisão as expectativas dos clientes, oferecendo uma experiência personalizada e diferenciada, o que é crucial para construir a confiança e a lealdade do consumidor.

Em síntese, o processo decisório da GV Store sobre a migração para a produção própria deve se apoiar em uma análise criteriosa das tendências do setor, nas melhores práticas para transformação digital e na adaptação às novas demandas do comportamento do consumidor. A decisão envolve avaliar a viabilidade financeira, o potencial de ganho em termos de independência e flexibilidade, e os desafios operacionais a serem superados. As decisões que envolvem adoção de tecnologias, produção própria, aprimoramento logístico e personalização da experiência de compra são fundamentais para garantir que a empresa consiga enfrentar os desafios do mercado e crescer de forma sustentável. A literatura corroborada por autores como Arbache, Bernardes e Sampaio reforça a importância de uma gestão estratégica baseada em tendências atuais e em decisões informadas, garantindo a sustentabilidade e o sucesso dos pequenos empreendimentos no setor de moda.

4.3. Etapas do processo decisório

O processo decisório sobre medidas para resolução da reposição do estoque da empresa será conduzido em etapas estruturadas que visam garantir uma análise profunda e informada de todos os fatores envolvidos. Este processo foi delineado para cruzar as informações coletadas dos colaboradores, clientes e outros empreendedores da moda, possibilitando a criação de cenários que orientem a melhor decisão estratégica para a empresa. As etapas principais do processo decisório são descritas a seguir:

4.3.1. Identificação dos Principais Pontos de Dor

A primeira etapa do processo decisório consiste na identificação dos principais pontos de dor enfrentados pela GV Store. Esses pontos são críticos para entender onde a empresa está perdendo oportunidades e quais são os obstáculos que mais afetam o desempenho. Para isso, foi realizado um cruzamento entre as respostas dos colaboradores (como a sócia Mônica) e dos clientes.

Os principais pontos de dor identificados incluem:

8. Dependência de fornecedores que dificultam a reposição de produtos de alta demanda, especialmente em tamanhos específicos.
9. Problemas logísticos que aumentam o custo das reposições e dificultam a manutenção de um estoque estável.
10. Insatisfação dos clientes devido à falta de reposição de produtos populares, que impacta negativamente a fidelidade e a experiência de compra.
11. Compreender esses pontos de dor é essencial para direcionar as próximas etapas do processo, pois indica as áreas onde há maior potencial de ganho caso seja feita uma mudança estratégica, como a implementação de produção própria.

4.3.2. Análise comparativa com o mercado

A segunda etapa consiste na análise comparativa com o mercado, a partir das respostas dos empreendedores de moda que já possuem produção própria, em contraste com aqueles que ainda atuam como revendedores. O objetivo dessa

análise é entender os benefícios e os desafios enfrentados por empresas que já optaram pela produção própria e comparar esses resultados com a situação atual da GV Store.

Os dados coletados (Figura 7: gráfico colorido - "Quais foram os principais fatores que o motivaram a iniciar a produção própria?") mostram que muitos empreendedores que migraram para a produção própria conseguiram:

12. Reduzir a dependência de fornecedores, garantindo maior controle sobre a disponibilidade dos produtos;
13. Melhorar significativamente o controle de qualidade e personalizar as peças de acordo com a demanda dos consumidores;
14. Aumentar a margem de lucro, uma vez que o custo de produção própria, embora inicial alto, se mostrou mais vantajoso no longo prazo em comparação com a revenda de produtos de terceiros.

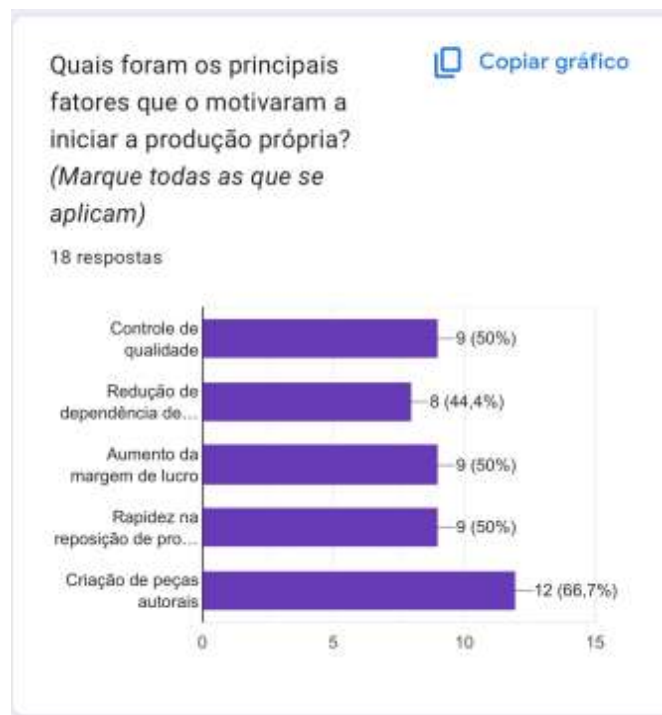


Figura 7: gráfico colorido - "Quais foram os principais fatores que o motivaram a iniciar a produção própria?"

Essa etapa da análise permitiu à GV Store obter insights valiosos sobre os desafios e os ganhos possíveis associados à produção própria, considerando o contexto específico da empresa. A comparação ajudou a entender como outras empresas lidaram com problemas semelhantes e como essas soluções poderiam ser adaptadas à realidade da GV Store.

4.3.3. Avaliação de cenários e alternativas

A terceira e última etapa do processo decisório envolve a avaliação de cenários e alternativas. Com base nas informações coletadas e nos pontos de dor identificados, foram elaborados diferentes cenários que exploram tanto a manutenção da dependência dos fornecedores quanto a migração para a produção própria. Essa etapa visa analisar os possíveis desdobramentos de cada cenário, considerando os recursos disponíveis, o impacto financeiro, e a viabilidade operacional.

Cenário 1: Manutenção da Dependência de Fornecedores

Neste cenário, a GV Store continuaria a depender de fornecedores externos, focando na diversificação da base de parceiros e na negociação de condições mais vantajosas. Embora essa opção possa parecer mais segura a curto prazo, o impacto negativo sobre a capacidade de reposição de produtos populares e a limitação de controle sobre a qualidade permanecem desafios que devem ser considerados.

Cenário 2: Migração Completa para Produção Própria

Neste cenário, a GV Store migraria para um modelo de produção própria, criando uma linha de fabricação interna. Esse cenário apresenta vantagens como: Controle completo sobre a produção, o que garante maior agilidade e consistência na reposição dos produtos de alta demanda; Criação de peças autorais, reforçando a identidade da marca e oferecendo uma diferenciação significativa no mercado; Redução da dependência de fornecedores, o que minimiza os riscos associados a prazos longos, variação de preços e falta de disponibilidade.

No entanto, a implementação desse cenário envolve desafios como investimento inicial significativo e a necessidade de uma estrutura de produção e suporte especializado, algo que foi mencionado por Mônica durante a entrevista como uma preocupação importante.

Cenário 3: Produção Própria Parcial

Neste cenário, a GV Store iniciaria uma linha de produção própria focada apenas em certos tipos de peças, enquanto continuaria a trabalhar com fornecedores de roupas prontas para os demais produtos. Essa abordagem permite à GV Store: Testar a viabilidade da produção própria de forma gradual, reduzindo os riscos financeiros e operacionais associados a uma mudança completa; Manter a flexibilidade para continuar trabalhando com fornecedores externos, especialmente para itens de menor demanda ou com alta complexidade

de produção; Desenvolver produtos exclusivos e de alta demanda, garantindo maior controle sobre a qualidade e disponibilidade desses itens.

Esse cenário apresenta o benefício de um investimento mais gradual, permitindo que a GV Store aprenda e ajuste seus processos internos antes de expandir a produção própria para uma linha completa de produtos.

Para facilitar a avaliação dos cenários, a tabela abaixo (Tabela 2: Comparação de cenários estratégicos) apresenta uma comparação entre os três cenários com base nos critérios críticos identificados durante o estudo.

Critério	Manutenção da Dependência de Fornecedores	Migração Completa para Produção Própria	Produção Própria Parcial
Dependência de Fornecedores	Alta	Baixa	Moderada
Poder de Barganha da GV Store sobre Fornecedores	Baixo	Alto	Moderado
Capacidade de Reposição	Limitada	Alta	Alta para itens específicos
Controle de Qualidade	Limitado	Alto	Moderado a Alto
Flexibilidade na Produção	Baixa	Alta	Moderada
Investimento Inicial	Baixo	Alto	Moderado
Risco Financeiro	Baixo	Elevado	Moderado
Complexidade Operacional	Baixa	Elevada	Moderada
Tempo para Implementação	Curto	Longo	Médio

Tabela 2: Comparação de cenários estratégicos

5 Conclusões e contribuições do estudo

Este estudo foi realizado com o objetivo de analisar os desafios enfrentados pela GV Store no contexto do varejo de moda, especialmente em relação à dependência de fornecedores e à dificuldade de reposição de produtos populares. Para alcançar esse objetivo, seguiu-se um processo decisório estruturado, baseado na teoria de Simon (2003), dividido em etapas que permitiram uma análise profunda e informada sobre as alternativas estratégicas mais viáveis para a empresa.

A metodologia adotada foi a pesquisa-ação, visto que a pesquisadora e autora, Gisela Vieira, é a proprietária da empresa estudada e está diretamente envolvida na busca por soluções práticas. A coleta de dados incluiu uma entrevista com a sócia Mônica Andrade e um questionário aplicado a microempreendedores do setor de moda, promovendo uma interação constante entre teoria e prática para embasar as decisões estratégicas.

A identificação dos pontos de dor foi a primeira etapa fundamental para entender os problemas enfrentados pela GV Store, destacando os desafios relacionados à dependência de fornecedores, problemas logísticos e insatisfação dos clientes pela falta de reposição de produtos. Esses problemas limitam o potencial de crescimento da empresa e comprometem a fidelidade dos clientes, sendo necessário encontrar uma solução para melhorar a eficiência operacional e a satisfação do consumidor.

A partir da análise comparativa com o mercado, pudemos observar que a migração para a produção própria já trouxe benefícios consideráveis para muitos empreendedores do setor de moda. Entre os benefícios identificados, destacam-se a redução da dependência de fornecedores, maior controle sobre a qualidade dos produtos e maior capacidade de atender à demanda dos clientes. Esses fatores indicaram que a produção própria poderia ser uma alternativa interessante para a GV Store enfrentar os desafios atuais.

A avaliação de cenários e alternativas permitiu explorar três possíveis caminhos: a manutenção da dependência de fornecedores, a migração completa para a produção própria e uma opção intermediária — a produção própria parcial. Cada um desses cenários foi analisado em termos de custos, riscos, benefícios e

impacto sobre a operação da GV Store. A alternativa de migrar para uma produção própria parcial destacou-se como a mais viável a curto e médio prazo, permitindo à GV Store testar a viabilidade dessa mudança e ajustar seus processos gradualmente, antes de uma transição completa.

Com base nessas análises, concluímos que a migração para a produção própria, especialmente de forma parcial inicialmente, apresenta-se como a solução mais estratégica e sustentável para a GV Store. Esse caminho permitirá à empresa alcançar maior controle sobre seus processos produtivos, reduzir a dependência de fornecedores e oferecer produtos mais alinhados com as demandas e expectativas dos clientes. Além disso, a produção própria oferece uma oportunidade significativa para fortalecer a identidade da marca e criar diferenciação no mercado, algo essencial para a competitividade no setor de moda.

Este estudo contribui de diversas formas, tanto para a GV Store quanto para outros pequenos empreendedores do setor de moda varejista, já que o processo estudado pode ser utilizado como um guia por outras empresas que enfrentam desafios similares e desejam melhorar sua eficiência operacional.

Além disso, as análises feitas ao longo deste trabalho destacam a importância da adaptação às tendências de mercado e do uso de tecnologias digitais para otimizar processos, melhorar a experiência do cliente e aumentar a competitividade. A utilização de ferramentas para previsão de demanda, plataformas integradas de gestão de estoque e produção sob demanda são alternativas que podem ajudar pequenos empreendedores a crescerem de forma sustentável, atendendo melhor aos seus clientes.

Por fim, este estudo também traz uma contribuição teórica ao aprofundar a discussão sobre os desafios do varejo de moda e as alternativas disponíveis para enfrentar esses desafios. A comparação com outros empreendedores que já adotaram a produção própria fornece uma base sólida de referências que pode ser explorada por outros estudos futuros, ampliando o conhecimento sobre a dinâmica do setor e as melhores práticas para garantir o sucesso de pequenas empresas.

Assim, ao concluir este trabalho, esperamos que a GV Store esteja mais preparada para tomar uma decisão informada sobre seu futuro estratégico, explorando a migração para a produção própria de maneira cuidadosa e gradual, maximizando as chances de sucesso e crescimento no competitivo mercado de moda.

6 Referências

ABADI, Pamella Miskinis dos Santos. Intenções comportamentais de consumidoras de moda feminina no contexto do mercado digital. 2019.

ARBACHE, Fernando Saba. Gestão de logística, **distribuição e trade marketing**. Editora FGV, 2015.

BERNARDES, Vanessa Santolin. **Resposta à transformação digital na perspectiva de incumbente: um estudo exploratório de um varejo de moda no Brasil**. 2019. Tese de Doutorado.

BOZZI, Carolina; MONT'ALVÃO, Claudia. E-commerce de moda: uma reflexão sobre os cenários atuais e futuros. In: **Anais Do 13º Congresso Pesquisa & Desenvolvimento Em Design**. 2019. p. 5113-5126.

CARDOSO, Priscila. Marketing Digital e a Decisão de Compra na Geração Y no Setor de Vestuário e Acessórios. 2017.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation**. 5. ed. Boston: Pearson, 2013.

CHRISTOPHER, M. **Logistics & Supply Chain Management**. 5. ed. Harlow: Pearson, 2016.

DE SOUSA, José Meireles. **Gestão de estoques e armazenagem: perspectivas estratégica, financeira e operacional**. Editora Senac São Paulo, 2022.

DE SOUSA, José Meireles. **Gestão de operações e serviços: técnicas e estratégias**. Editora Senac São Paulo, 2024.

DE SOUZA, Beatriz Moreira. **A percepção de mulheres público-alvo da loja AMARO acerca da estratégia 'guide' de e-commerce.** 2021. Tese de Doutorado. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO.

ETIQUETA ÚNICA. **Conheça a trajetória de Patricia Bonaldi, estilista por trás da PatBo.** Blog Etiqueta Única, 2023. Disponível em: <https://blog.etiquetaunica.com.br/conheca-a-trajetoria-de-patricia-bonaldi/>. Acesso em: 24 set. 2024.

JUNIOR, José Carlos da Silva Freitas; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; MALDANER, Luís Felipe. **Transformação digital e suas implicações para as lideranças: estudos de casos múltiplos no varejo.** Caderno Pedagógico, v. 20, n. 3, p. 1673-1699, 2023.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.** Boston: Harvard Business Review Press, 2004.

KRONKA, Eleni. **E-commerce mostra melhor performance do varejo de vestuário.** IEMI - Inteligência de Mercado, São Paulo, 25 set. 2023. Disponível em: <https://iemi.com.br/e-commerce-mostra-melhor-performance-do-varejo-de-vestuario/>. Acesso em: 13 maio 2024.

MACHADO, Isabela Tibúrcio. **E-commerce e o perfil de compra dos acadêmicos da Faculdade Damas antes e pós-pandemia da COVID-19.** Portal de Trabalhos Acadêmicos, v. 12, n. 2, 2020.

MEISLER, R.; PUGLIESE, S. **Rebeldes Têm Asas.** Rio de Janeiro: Editora XYZ, 2016.

MONEY TIMES. **Setor de moda aumenta número de vendas no e-commerce brasileiro.** Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/setor-de-moda-aumenta-numero-de-vendas-no-e-commerce-brasileiro>. Acesso em: 4 nov. 2024.

ORACLE. **Os principais desafios no varejo de moda.** Oracle, 2023. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/retail/fashion/fashion-retail-challenges/>. Acesso em: 30 out. 2024.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: Free Press, 1985.

REVISTA PEGN. **Cerca de 90% das empresas de moda criadas na pandemia são MEI.** Pequenas Empresas & Grandes Negócios, São Paulo, 24 nov. 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/MEI/noticia/2021/11/cerca-de-90-das-empresas-de-moda-criadas-na-pandemia-sao-mei.html>. Acesso em: 30 out. 2024.

SAMPAIO, Juliana Paradinha. **Marketing no varejo de moda: proposta de método de identificação de tecnologias aplicadas ao visual merchandising.** 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SANTOS, Lilian. **Número de empreendedores da moda cresceu durante crise da Covid-19.** DCOMERCIO, São Paulo, 11 maio 2024. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/publicacao/s/numero-de-empreendedores-da-moda-cresceu-durante-crise-da-covid-19>. Acesso em: 13 maio 2024.

SEBRAE. **Mercado de moda: segmentos promissores.** Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/mercado/mercado-de-moda-segmentos-promissores>. Acesso em: 4 nov. 2024.

SILVA, Franciele Cunha da. **Abertura de e-commerce em micro e pequenas empresas: implantação de novo canal em uma pequena empresa varejista de Gravataí.** 2019.

SIMON, Herbert A. **Anatomia do Processo Decisório.** São Paulo: Atlas, 2003.

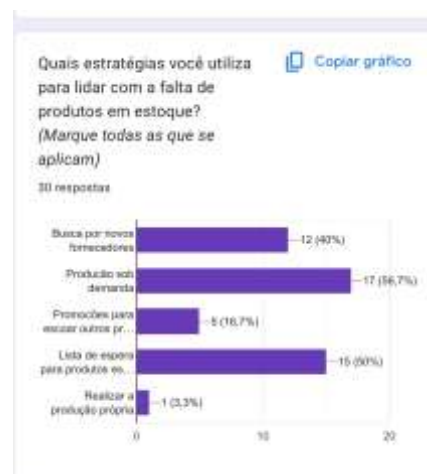
STOLL, Vanessa et al. **Fashion click: um estudo do comportamento dos consumidores que adquirem moda por meio do e-commerce.** **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, n. 2, 2018.

Anexo 1

Link de formulário aplicado para pequenos empreendedores do setor de moda:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSffk5wgwhR1SsxZpemD3TiPFEIGucB_HzXSxGZAE8bAlMMqRQ/viewform?usp=sf_link

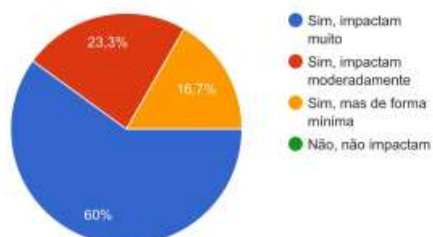
Gráficos com os resultados do formulário:



Esses problemas de reposição impactam diretamente as suas vendas?

 Copiar gráfico

30 respostas

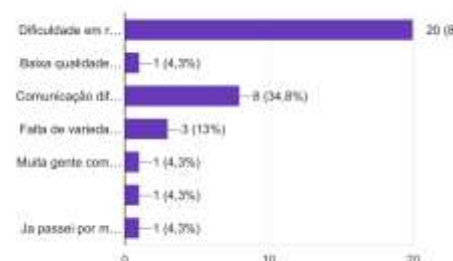


Questões para REVENDEDORES

Quais são os principais desafios ao trabalhar com fornecedores atacadistas? (Marque todas as que se aplicam)

 Copiar gráfico

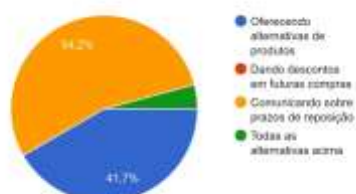
23 respostas



Como você lida com a insatisfação dos clientes devido à falta de reposição de produtos?

 Copiar gráfico

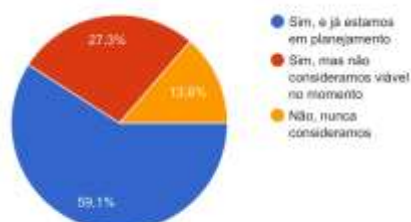
24 respostas



Já considerou a possibilidade de migrar para a produção própria?

 Copiar gráfico

22 respostas



Quais medidas adicionais você acha que poderiam ajudar a reduzir a dependência de fornecedores?

 Copiar gráfico

24 respostas

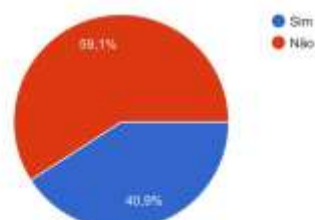


Questões para empreendedores com PRODUÇÃO PRÓPRIA OU TERCEIRIZADA

Você iniciou sua empresa com a produção própria?

 Copiar gráfico

22 respostas





Transcrição de entrevista:

Boa tarde, seu nome e função na empresa?

Boa tarde, meu nome é Mônica e eu sou sócia da GV Store. Trabalho na parte ligada ao estoque e logística.

Como você descreveria o impacto dos problemas de reposição de estoque nas vendas da GV Store? Esse é um problema que temos frequentemente, porque muitas vezes uma peça viraliza, tem grande procura, mas a gente não consegue reposição. O que a gente faz é tentar encontrar uma peça semelhante ou com alguns aspectos que lembre ou iguais a peça esgotada.

Quais são os principais desafios que a empresa enfrenta ao tentar negociar com fornecedores para a reposição desses produtos esgotados?

Bom, quando a gente encontra essas peças para reposição, a dificuldade é na quantidade de tamanho que a gente precisa, porque muitas das vezes o tamanho que a gente precisa são tamanhos menores e eles, na maioria das vezes, querem só vender a grade completa.

Outra dificuldade é com o preço, porque fora da grade, quando você compra uma peça avulsa, de alguns tamanhos específicos, essa peça fica mais cara. E por último, dependendo da localização desse fornecedor, a logística dificulta e encarece o produto.

Você acredita que a dependência de fornecedores afeta a imagem da empresa perante os clientes? Por quê?

Não, na verdade não, porque a gente tenta substituir no estoque peças com o perfil do público. Então, acredito que não afeta a imagem da empresa.

Que medidas a empresa já tomou para minimizar os efeitos da falta de reposição no estoque?

Encontrar mais de um fornecedor daquela peça e procurar outras variedades de peças no perfil da loja.

Na sua visão, a implementação de uma produção própria seria viável? E quais seriam os principais desafios e vantagens?

Sim, é viável. Estamos, inclusive, nos organizando para isso. A vantagem seria produzir as peças que são a cara da marca, na quantidade necessária e com reposição na medida da necessidade. E a dificuldade é encontrar parceiros da área de confecção que atendam a nossa necessidade e também o investimento.

Você enxerga algum benefício em explorar parceiros com microfábricas para a produção sob demanda?

Sim, claro. E seria muito bom esse tipo de parceria.

Como você avalia a eficácia do recurso de lista de espera, atualmente disponível no site?

É muito eficaz, porque, através dessa lista, a gente fica sabendo exatamente as peças que estão sendo procuradas. O que nos dá uma informação importante, que é o perfil do nosso cliente.

E, na sua opinião, quais os processos internos precisariam ser ajustados para tornar a produção própria uma realidade?

Acho que, no momento, só uma questão mesmo de investimento.

Os processos internos não mudariam?

Ah, sim. Hoje, como a gente revende, eu acredito que vai mudar esse processo.

Sim, com certeza.

Que tipo de suporte você acha necessário para que a empresa possa considerar uma mudança significativa, como a produção própria?

Nesse caso, eu acho que iríamos precisar de uma assessoria na parte de produção e execução dessas peças.

Tá bom, muito obrigada.

De nada.