UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
EACH – ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TÊXTIL E MODA

KÁTIA PINHEIRO LAMARCA

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em
empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion***

São Paulo

2017

KÁTIA PINHEIRO LAMARCA

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em
empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion***

Versão original

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Artes,
Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Mestre em Têxtil e Moda pelo
Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Área de concentração:

Têxtil e Moda

Orientador:

Prof. Dr. Francisco Javier Sebastian Mendizabal Alvarez

São Paulo

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Lamarca, Kátia Pinheiro

Gestão da cadeia de suprimentos : um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion* / Kátia Pinheiro Lamarca ; orientador, Francisco Javier Sebastian Mendizabal Alvarez. – São Paulo, 2017

197 f. : il

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo

Versão original

1. Indústria têxtil. 2. Moda - planejamento. 3. Moda – Administração. 4. Vestuário – Fabricação. I. Mendizabal Alvarez, Francisco Javier Sebastian, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 677

Nome: LAMARCA, Kátia Pinheiro

Título: GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Têxtil e Moda pelo Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Dedico este trabalho às três mulheres da minha vida, sem as
quais, minha existência perderia completamente o sentido:
Alice, Maria Aparecida e Karol, esta conquista é de vocês.

Agradecimentos

Toda caminhada possui o primeiro passo, e, desta forma, agradeço à base sólida que me incentivou, por toda a vida, na busca pela educação de qualidade, personificada na força da minha avó Alice, na perseverança da minha mãe Maria e na inteligência da minha irmã Karol.

Ao meu professor e orientador, Francisco J. S. M. Alvarez, pela crença no projeto, paciência na longa caminhada e, especialmente, pelo bom humor.

Aos professores da EACH e FEA, por despertarem em mim novos olhares, novos questionamentos, e me incentivarem a ultrapassar fronteiras.

À ‘família’ FMU/FIAM-FAAM, com a qual compartilhei incertezas e conquistas. Não há palavras que representem o que foi, e é, esta parceria diária!

Aos amigos do Istituto Europeo di Design - IED, que embora tenham me conhecido no meio da caminhada, apoiaram com carinho os meus passos.

Aos queridos, Andréa de Sá, Bethania Zago, Décio Vicentim, Gustavo Cavalheiro, Rodrigo Vilalba e Sidney Mendes, pelo encontro fraternal.

Aos profissionais que se dispuseram a participar deste trabalho, acreditando que a “academia” e o “mercado” devem caminhar juntos para que a moda brasileira possa evoluir.

A companhia, que chegou no final do processo para dar a força que faltava, Rafael Fort Soares. Obrigada pela serenidade, pelas piadas, broncas, cuidados e, principalmente, pela admiração e amor sem limites.

A todos os alunos e ex-alunos, por serem fonte de inspiração inesgotável, e por revelarem a melhor parte de mim.

Aos encontros e desencontros, que me fizeram crescer, nas idas e vindas desta jornada.

A lista é grande, a gratidão é maior!

RESUMO

LAMARCA, Kátia Pinheiro. **GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion***. 2016. 197 p. Dissertação (Mestrado em Têxtil e Moda) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Versão original.

O dinamismo inerente a moda expõe as cadeias de suprimentos a um desafio constante: gerenciar a relação com múltiplos agentes envolvidos em um longo *lead time* produtivo, enquanto atendem aos anseios por novidades frequentes no ponto de venda. A Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção (CPTC) se antecipa, em até dois anos, nas apostas de tendências e direciona às suas confecções um fluxo empurrado de produtos originais em formas, matérias, cores e estampas. Contudo, é no varejo que o êxito, ou insucesso, de uma coleção fica nítido e tem seus maiores impactos de incerteza. Em sentido contrário, o *fast fashion* ganha notoriedade por resolver esta problemática, encurtando ciclos produtivos e postergando acabamentos de produção, em uma cadeia de suprimentos que atende às solicitações do varejo, com trocas constantes de informação. Este modelo de negócios se torna, na revisão bibliográfica, um bom exemplo de aplicação das práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) na moda, com exemplos recorrentes de marcas do Reino Unido, Suécia, Estados Unidos, Itália e Espanha. Surge, então, o interesse em verificar como interagem os agentes das CPTC do Brasil, comparando coleções programadas e de moda rápida, e se conseguem aplicar as diretrizes da GCS. Um estudo de casos múltiplos em 4 empresas, sendo 2 em modelo tradicional e 2 *fast fashion*, leva a resultados que confirmam a literatura nas práticas varejistas, enquanto diferem, especialmente nos métodos produtivos, levando a indagações sobre a adaptação dos parâmetros internacionais ao cenário local.

Palavras-chaves: Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção. Moda programada. *Fast fashion*.

ABSTRACT

LAMARCA, Kátia Pinheiro. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A multiple case study in Brazilian companies of programmed fashion and fast-fashion.** 2017. 197 p. Dissertação (Mestrado em Têxtil e Moda) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Original version.

The inherent dynamism of fashion exposes supply chains to a constant challenge: managing the relationship with multiple agents involved in a long productive lead time, while meeting the yearnings for frequent novelties at the point of sale. The Textile and Apparel Production Chain (TAPC) anticipates trends, within two years, and directs to their factories a flow of original products into shapes, materials, colors and prints. However, it is in retail that the success, or failure, of a fashion collection becomes clear and has its greatest impacts of uncertainty. On the other hand, fast fashion is notorious for solving this problem, shortening production cycles and postponing production finishes, in a supply chain that responds to retail requests, with constant information exchanges. This business model becomes, in the bibliographic review, a good example of applying the practices of Supply Chain Management (SCM) in fashion, with recurring examples of brands from the United Kingdom, Sweden, the United States, Italy and Spain. Arises interest in checking how the TAPC agents of Brazil interact, comparing traditional and fast-fashion collections, and whether they are able to apply the guidelines of the SCM. A multiple case study in 4 companies, 2 in a traditional model and 2 fast fashion, leads to results that confirm the literature in retail practices, while differing, especially in productive methods, leading to inquiries about the adaptation of international parameters to the local scenario.

Keywords: Supply Chain Management. Textile and Apparel Manufacturing Chain. Fashion scheduled. Fast Fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Teoria de difusão <i>trickle-down</i>	25
Figura 02 - Teoria de difusão <i>trickle-up</i>	27
Figura 03 - Teoria de difusão <i>trickle-across</i>	28
Figura 04 - Ciclo de vida de um produto de moda.....	36
Figura 05 - Fluxo de materiais: Empurrado, puxado e híbrido.....	47
Figura 06 - Agentes da Cadeia da Moda.....	60
Figura 07 - Sequência de etapas da concepção e fabricação de artigos de moda.....	64
Figura 08 - Ciclo de precificação e venda dos artigos de Moda durante a coleção.....	75
Figura 09 - Comparativo de sequência das etapas CPTC e varejo: modelo tradicional e <i>fast fashion</i>	86
Figura 10 - Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 1 (moda programada).....	101
Figura 11 - Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 2 (moda programada).....	106
Figura 12 - Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 3 (<i>fast fashion</i>)	113
Figura 13 – Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 3 (<i>fast fashion</i>).....	121
Figura 14 - Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 3 (<i>fast fashion</i>)	133
Figura 15 - Movimento de informações na cadeia <i>fast fashion</i> (prática nacional).....	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Terminologias usadas para referenciar motivações de compra dos produtos de moda.....	29
Quadro 02 – Fases da adoção de novidades na moda.....	30
Quadro 03 – Fases do ciclo de vida de um produto.....	34
Quadro 04 – Tipos de produtos e características de suas Cadeias de Suprimentos.....	48
Quadro 05 – Protocolo de Pesquisa.....	90
Quadro 06 – GCS na moda - Comparando as práticas programadas e de <i>fast fashion</i>	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Curva de projeção 'normal' de vendas da Empresa 4	118
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
B2B	<i>Business to Business</i>
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CD	Centro de Distribuição
CPTC	Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção
CSITCB	Comitê Superior da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCP	Planejamento e Controle de Produção
PDV	Ponto de Venda
PUP's	Pequenas Unidades de Produção
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SKU	<i>Stock-Keeping Unit</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 A dinâmica da moda.....	21
2.1.1 <i>As relações sociais e a velocidade da moda</i>	22
2.1.2 <i>A difusão de novidades na moda</i>	23
2.1.2.1 O processo de adoção de novidades	29
2.1.3 <i>Ciclo de renovação da moda com base em tendências</i>	32
2.1.4 <i>Ciclo de vida de um produto de moda</i>	34
2.2 Gestão da cadeia de suprimentos (GCS).....	37
2.2.1. <i>Considerações iniciais sobre a cadeia de suprimentos</i>	38
2.2.2. <i>Compartilhamento de informações entre empresas</i>	43
2.2.3. <i>Fluxo de relações produtivas na Cadeia de Suprimentos</i>	45
2.2.4. <i>A GCS para produtos funcionais e inovadores</i>	47
2.2.4.1. Produtos funcionais e uma cadeia eficiente.....	50
2.2.4.2. Produtos inovadores e uma cadeia responsiva	54
2.3 Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção (CPTC)	58
2.3.1. <i>Características da cadeia produtiva da moda em escala industrial</i>	58
2.3.2. <i>Indústria da Transformação: fibras, fios e tecidos</i>	61
2.3.3. <i>Indústria da Transformação: concepção e fabricação dos artigos de moda</i>	62
2.3.4. <i>Relações dentro da cadeia de suprimentos da moda</i>	67
2.4 A comercialização dos artigos de moda.....	70
2.4.1. <i>Abastecimento do varejo: gestão de estoques</i>	72
2.4.2. <i>Gestão do ciclo de coleções no varejo de moda</i>	73
2.4.3. <i>O varejo de moda no modelo fast fashion</i>	76
2.5 Síntese do referencial teórico: comparando as cadeias de suprimentos da moda	83
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	87
3.1 Caracterização da pesquisa.....	87

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

3.2	Protocolo de Pesquisa e Coleta de dados	89
3.3	Resultados da pesquisa	95
3.3.1.	<i>Empresa 1 – Moda programada</i>	95
3.3.1.1.	Síntese dos resultados obtidos – Empresa 1	96
3.3.2.	<i>Empresa 2 – Moda programada</i>	101
3.3.2.1.	Síntese dos resultados obtidos – Empresa 2	102
3.3.3.	<i>Empresa 3 – Fast Fashion</i>	107
3.3.3.1.	<i>Síntese dos resultados obtidos – Empresa 3</i>	108
3.3.4.	<i>Empresa 4 – Fast Fashion</i>	113
3.3.4.1.	Síntese dos resultados obtidos – Empresa 4	114
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	122
4.1	Concepção dos produtos de moda	125
4.2	Fabricação dos produtos de moda	126
4.3	Comercialização dos produtos de moda	127
4.4	Gestão da Cadeia de Suprimentos	129
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
	REFERÊNCIAS	137
	APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 1: VARIÁVEL I – CONCEPÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA	145
	APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 1: VARIÁVEL II – FABRICAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA	148
	APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 1: VARIÁVEL III – COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA	150
	APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 2: VARIÁVEIS I, II E III – DESENVOLVIMENTO, FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA	161
	APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 3: VARIÁVEL I – CONCEPÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA	169
	APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 3: VARIÁVEIS II E III – FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA	176

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 4: VARIÁVEIS I, II E III – DESENVOLVIMENTO, FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA.....	183
---	-----

1. INTRODUÇÃO

É frequente o hábito de buscar compreender e analisar a moda por meio de abordagens estéticas que pouco contemplam uma perspectiva organizacional. Contudo, para entender de fato este mercado, é necessário um estudo mais profundo sobre a dinâmica que norteia o lançamento de seus produtos, considerando também a gestão e interação das empresas nele inseridas.

Por representar uma forma de expressão cultural e social, os itens de moda se relacionam às mudanças do comportamento humano, renovando-se constantemente, sobretudo na sociedade contemporânea, onde o fluxo de informações e referências possui movimentos rápidos e desordenados (SALLES, 2011). Isto faz com que a originalidade e a renovação constante sejam fatores intrínsecos ao conceito atual de moda, tornando os produtos obsoletos em um curto espaço de tempo.

O compromisso com a novidade e criatividade, bem como sua rápida obsolescência, identificam os artigos de moda como inovadores, na definição de Fisher (1997), Jacobs e Chase (2009) e Coughlan et.al. (2012). Desta forma, a maneira mais eficaz de competir com a concorrência seria integrar os processos industriais e comerciais em uma visão de Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)¹, com fluxos puxados pela demanda, que possibilitem responder rapidamente às oscilações de consumo.

Não obstante, observa-se que a cadeia de suprimentos da moda tradicional ainda pauta seu funcionamento em fluxos empurrados, com coleções programadas atreladas à estação climática. Industrialmente, isso significa fabricar tecidos, adquirir insumos, desenvolver coleções, confeccioná-las e distribuí-las com base em projeções, considerando uma antecedência que pode variar de 28 meses, para as

¹ Supply Chain Management (SCM).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

indústrias têxteis (FEGHALI, 2008; LIMA, 2008), a 6 meses (MIHN, 2010) para as confecções, antes que o produto final esteja disponível ao consumidor.

Sob uma perspectiva comercial, fazer parte de uma cadeia de suprimentos programada significa: receber a coleção, administrar os volumes de estoque e os riscos inerentes às vendas, sem a possibilidade de responder à aceitação do cliente, já que, em função do ciclo produtivo da moda, quando uma coleção chega ao varejo, os fabricantes já estão se preparando para a próxima estação.

Apresenta-se, então, uma cadeia de suprimentos com processos incertos, *lead time*² longo, que empurra produtos com alto risco em sua comercialização, uma vez que não consegue reagir às preferências ou às rejeições do público.

Contrariando a programação tradicional, o modelo de negócios denominado *fast fashion* vem se destacando pela eficiência e flexibilidade nos procedimentos industriais, pelo compartilhamento de informações entre fábricas e lojas, que reduz o ciclo de concepção e produção, respondendo às variações do mercado: a integração da cadeia produtiva com o varejo faz com que peças que não estão vendendo sejam remarcadas a preços menores, enquanto produtos com boa aceitação são fabricados em novas remessas (SEBRAE, 2015).

O modelo *fast fashion* já é reconhecido como um bom exemplo de aplicação da GCS no setor de moda, pois, diferentemente da lógica sazonal, esta cadeia possui um hibridismo de fluxos puxados e empurrados, que adequam os processos industriais e comerciais de acordo com o tipo de produto: ágeis em relação aos produtos inovadores e programados quanto aos produtos funcionais (itens que não são influenciados pelas tendências daquela temporada). Este modelo de gestão possibilita que coleções menores e mais constantes reajam às mudanças de consumo, enquanto coleções paralelas de produtos funcionais são fabricadas e vendidas independentemente das estações.

² *Lead time*: tempo dispendido nos processos de pesquisar, projetar (desenhar), produzir, lançar, vender e entregar uma mercadoria.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Desta maneira, reduz a incerteza dos processos de fabricação, enquanto a maior parte continua a ser produzida conforme a demanda, minimizando os riscos como a não venda.

Outro fator de comparação que acentua as vantagens do *fast fashion* é a quantidade de produtos estocados no ponto de venda. Esse tipo de varejo promove rapidamente os itens com venda insatisfatória, visando retirá-los da loja enquanto o cliente ainda reconhece algum tipo de valor na compra; enquanto a prática de varejo tradicional mantém o estoque até o momento final da temporada, quando os modelos já atingiram um alto grau de obsolescência e necessitam ser liquidados a preços muito baixos, o que interfere na lucratividade da coleção como um todo.

No cenário brasileiro dos últimos anos, observa-se a chegada das principais marcas internacionais de *fast fashion*, aproveitando o aumento de consumo da classe média (MESTRE, 2013). A consolidação deste negócio como uma real opção para o público brasileiro abalou o mercado de moda, fazendo as cadeias tradicionais perderem espaço e buscarem alternativas baseadas na redução de custos e de prazos de fabricação, medidas que até o momento não apresentaram uma eficácia significativa, uma vez que os valores praticados na moda rápida continuam a ser inferiores, e o número de modelos lançados continua a ser superior.

A favor da cadeia de suprimentos tradicional podemos citar o fato de que esta apresenta novas tendências estéticas a cada coleção, introduzindo estilos visivelmente diferentes dos precedentes. Por sua vez, a moda rápida fundamenta o visual de seus produtos em criações já existentes, com pequenas alterações, e assim, embora se consolide como um bom exemplo de GCS, não representaria um bom exemplo de ‘moda’.

Posto o cenário, uma reflexão acadêmica sobre o assunto se justifica pela carência de bibliografia nacional que discuta a moda sob um viés gestorial, abordando seus modelos de negócios e contemplando as relações entre os agentes da cadeia de suprimentos. Ainda no que diz respeito à literatura existente, vale ressaltar que os estudos acadêmicos que relacionam a GCS à moda indicam

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

aplicações apenas às empresas do hemisfério Norte, especialmente no Reino Unido, Suécia, Estados Unidos, Itália e Espanha. Portanto, há um déficit de estudos mais aprofundados sobre a atuação do *fast fashion* em países emergentes, que convivem com práticas empresariais ainda em desenvolvimento (SOLINO et.al., 2015).

Analisar a cadeia de suprimentos do vestuário nacional tem como justificativa de sua relevância a constatação de que o Brasil representa o único país do Ocidente que possui a cadeia de suprimentos ainda completa; desde a produção de fibras (contemplando a plantação do algodão) até o Varejo de moda, passando por todas as etapas da tecelagem, beneficiamento e manufatura de bens (ABIT, 2016).

Surgiu daí o interesse, no presente trabalho, de buscar compreender melhor a gestão das cadeias de moda inseridas no cenário nacional. E, nesse íterim, cabe apresentar a questão que norteará este estudo: como são gerenciadas, e como se integram, as etapas de concepção, fabricação e comercialização da cadeia de suprimentos da moda brasileira, considerando as diferenças e similaridades entre a moda tradicional (programada) e o *fast fashion*?

Por conseguinte, esta dissertação possui como objetivo principal investigar a ocorrência da GCS na moda nacional, através da comparação das práticas tradicionais e de moda rápida, e da investigação de semelhanças e possíveis diferenças nas etapas industriais e comerciais.

Deste objetivo geral decorrem os objetivos específicos de caráter teórico e prático que buscam aprofundar o entendimento do objeto de estudo na literatura acadêmica e em suas formas aplicadas, conforme se seguem:

1. Investigar o ciclo de renovação da moda e sua relação com as tendências e propostas de novidades;
2. Examinar as formas indicadas de GCS para cada tipo de produto (funcionais e inovadores);

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

3. Identificar os agentes que compõem a Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção (CPTC) e a integração das etapas pelas quais um item de vestuário passa;
4. Averiguar a relação do varejo de moda com a CPTC;
5. Analisar as práticas vigentes no mercado nacional.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: o capítulo 1 é composto por uma Introdução que apresenta uma perspectiva geral do tema, assim como as definições das indagações e os objetivos do trabalho.

No capítulo 2, "Referencial Teórico", buscou-se apresentar as grandes áreas a serem estudadas conforme os objetivos específicos já expostos, sob a perspectiva da bibliografia teórica pesquisada. Divide-se em 5 seções:

1. “A dinâmica da Moda” busca compreender as relações entre a moda e a sociedade; analisar a velocidade de renovação dos produtos, e de que maneira as tendências são difundidas em diferentes grupos; além de investigar como tais ciclos podem variar seu tempo de duração, de acordo com o grau de envolvimento de um produto com uma nova tendência.
2. A “Gestão da Cadeia de Suprimentos – GCS” indica o viés interdisciplinar desta pesquisa, ao apresentar algumas definições deste universo e dos agentes envolvidos, bem como o fluxo de produção de bens de consumo e as melhores formas de gerenciá-lo de acordo com cada tipo de produto.
3. Na seção “Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção – CPTC” são apresentadas, especificamente, as interações produtivas de um artigo de vestuário, salientando a indústria de transformação do tecido em bens de consumo final.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

4. “A comercialização dos artigos de moda” expõe os riscos inerentes ao processo de venda e de aceitação do consumidor, analisando as práticas de gerenciamento dos preços e as condutas de gestão do modelo *fast fashion*.
5. Em “Síntese do referencial teórico”, são discutidas as definições apresentadas a partir do arcabouço teórico, e se busca interligar as definições e comparações entre a gestão da cadeia de moda programada e da cadeia do *fast fashion*.

O capítulo 3, "Metodologia de Pesquisa" explana a caracterização da metodologia utilizada, bem como os procedimentos de coleta de dados e o protocolo de pesquisa. Através de uma abordagem metodológica exploratória, as práticas vigentes no mercado nacional são apresentadas sob a forma de estudos de caso realizados com quatro empresas de moda, das quais duas do segmento programado e duas do sistema *fast fashion*.

No capítulo 4, “Análise dos resultados”, são compilados os resultados obtidos em cada empresa na elaboração de um quadro comparativo. A ocorrência empírica dos conceitos teóricos é analisada de acordo com as variáveis do protocolo de pesquisa: concepção, fabricação e comercialização dos produtos de moda. Assim também, são aferidas as práticas de gestão e interação das etapas na CPTC nacional.

Para finalizar, o capítulo 5, ou "Considerações finais" retoma a temática central e o objetivo principal do trabalho, na discussão dos dados recolhidos e de seus significados e contribuições, além do levantamento das possibilidades de questionamentos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a temática abordada neste estudo, através de argumentações teóricas encontradas no levantamento bibliográfico. Sua finalidade principal é fundamentar o arcabouço teórico e auxiliar na análise da pesquisa empírica. Assim sendo, será discutida a dinâmica do sistema da moda, bem como a gestão da cadeia de suprimentos, o funcionamento da cadeia produtiva têxtil e de confecção e o varejo de moda.

2.1 A dinâmica da moda

Antes de começar a discorrer sobre os vínculos empresariais da moda, é útil e necessário entender como funciona este sistema e quais são suas relações com as dinâmicas do consumo.

Por esta razão, iniciaremos o capítulo através da contextualização da sociedade e suas motivações com a moda, que culmina na velocidade com que esta precisa ser renovada. Assim, buscaremos oferecer um entendimento mais detalhado sobre as possíveis direções pelas quais a moda se propaga e como as novidades são adotadas e atualizadas em um processo cíclico que possui diferentes ritmos temporais de evolução para cada tipo de produto.

O entendimento prévio desta dinâmica é indispensável para a compreensão de como agem as cadeias de suprimentos inseridas no sistema da moda, cuja análise será apresentada nos capítulos seguintes.

2.1.1 *As relações sociais e a velocidade da moda*

Embora o ato de se vestir seja considerado uma necessidade básica, tanto quanto comer ou abrigar-se, o conceito de moda transforma a peça de roupa em um produto simbólico. Este é capaz de atender a um desejo, refletir o contexto social e cultural de uma época, ao retratar o gosto contemporâneo e a personalidade de cada indivíduo.

Sob a influência da moda, a roupa deixa de ser um “pano enrolado no corpo, para ganhar dimensões mais amplas na gestão dos modos com que o ser humano se expõe ao mundo”, de acordo com Garcia e Miranda (2005, p. 27).

Seguindo as definições de Rech (2002), doravante considerar-se-á como produto de moda qualquer elemento que conjugue propriedades tangíveis, tais como qualidade física, “vestibilidade” e preço, com as propriedades intangíveis de criação (design e tendências de moda), além de expressão de estilo, conforme as expectativas do mercado consumidor ao qual se destina. Embora o campo da moda seja abrangente, cabe salientar que as conceituações aqui apresentadas serão relacionadas apenas aos artigos de vestuário.

Estudos realizados no início do século passado atribuíam a vitalidade da moda ao desejo de conquistar ou manter uma determinada posição social (JOFFILY, 1999). Georg Simmel, em 1905, escreveu sobre o assunto:

O progresso social favorece a rápida mudança da moda, porque possibilita com muito maior celeridade às camadas inferiores a imitação das superiores; e assim aquele processo que descrevemos, em que cada classe superior abandona a moda no momento que a inferior dela se apodera, ganhou uma amplidão e vivacidade outrora insuspeitada (SIMMEL, 2008. p.51)³.

Esta relação se democratizou ainda mais e, atualmente, consumir produtos de moda tem sido visto como uma atividade cotidiana de todas as camadas sociais,

³ Texto escrito em 1905, publicado em: SIMMEL, G. **Filosofia da Moda e outros escritos**. Lisboa: Texto & Grafia, 2008.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

capaz de criar sentido na produção de estilo de vida, construir a identidade e comunicar mensagens (FREDRIKSSON, 2011). Em um ambiente com ampla oferta de informações, velocidade de novas tecnologias e fluidez de capital, este estilo se traduz em súbitos desejos de compra, o que levou Gilles Lipovetsky a denominar o ser humano inserido na sociedade do século XXI de *Homo consumans*: “alérgico à menor espera, devorado que está pelo tempo comprimido do imediatismo e da urgência” (LIPOVETSKY, 2007, p. 112).

Desta forma, a efemeridade dos produtos se tornou a questão central dos acontecimentos ligados à moda e, conseqüentemente, do processo de adoção de novos itens de consumo (VALENTIM, 2013). Para Souza, Gomez e Campos (2013) a exigência por novidades constantes em um curto espaço de tempo é inerente a esse sistema. Em termos mercadológicos, esse sentido de urgência criou um novo conceito de competição empresarial denominado “cronoconcorrência”, no qual a vantagem de uma marca sobre a sua concorrente está na capacidade de reagir aos anseios de compra, desenvolvendo cada vez mais rápido novos produtos e processos (HAYES et al., 2008; MONÇORES, 2011).

É possível afirmar que no sistema da moda atual, com sua renovação acelerada, há pouco espaço para o consumo por necessidade, tendo este sido substituído pelo consumo por razões abstratas e hedônicas. Assim, por este motivo, entender como funcionam os movimentos de difusão de novidades e as motivações para adoção das mesmas em diferentes grupos sociais tornou-se fundamental para o planejamento estratégico das organizações que atuam neste cenário.

2.1.2 A difusão de novidades na moda

Uma nova maneira de se vestir surge como proposta em um grupo pequeno de pessoas e, aos poucos, se difunde para camadas mais amplas da sociedade. O local onde nascem e se propagam as inovações de estilo tem se diversificado ao

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

longo do tempo, e atualmente, é possível perceber três formas distintas de difusão da moda.

A primeira teoria, denominada *trickle-down*, foi relatada pelo sociólogo e filósofo alemão Georg Simmel (1858-1918) há cerca de cem anos, e é também conhecida como teoria tradicional, teoria do fomento indireto, ou teoria "de cima para baixo".

Com um movimento que se assemelha ao de uma pirâmide, este conceito coloca as celebridades e os gurus de estilo no topo do sistema da moda, enquanto na base estão as cadeias de varejo e os consumidores populares. A lógica de *difusão trickle-down* pode ser ilustrada, na atualidade, pela imposição de tendências da alta costura: novos estilos são apresentados em desfiles para um público selecionado; estes são difundidos pelos líderes de moda e divulgados em publicações da área, sendo expostos a um grande número de consumidores, os quais buscam interpretar e adequar as novidades da passarela ao seu estilo de vida (MEADOWS, 2010), conforme a **Figura 01**, a seguir.

Figura 01 – Teoria de difusão *trickle-down*

Fonte: Adaptado de Frings (2012).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Frings (2012) destaca que, no modelo *trickle-down*, os fabricantes de roupas em massa necessitam adaptar, da maneira mais barata, os novos estilos que serão copiados e recopiados a preços cada vez mais baixos. Quanto à diminuição de custos, McCracken (2003) salienta que essa teoria permite perceber como a moda se articula com o sistema social sobre o qual se desdobra, sendo dirigida pela natureza hierárquica dessas relações.

De forma contrária à teoria apresentada, o movimento de difusão denominado *trickle-up* se origina de grupos subculturais que ascendem aos grupos dominantes. Este movimento recebe outras denominações na literatura pesquisada: adoção reversa, *bubble-up*, teoria "de baixo para cima" e teoria do *status* flutuante.

Sob esta perspectiva, os novos estilos emergem de comunidades, localizados em áreas urbanas, que servem como incubadoras e são compostos, em sua maioria, de grupos de adolescentes ou jovens adultos (CRANE; BUENO, 2011). Possuindo o hábito de vestir-se com símbolos das camadas mais baixas da hierarquia social, as lideranças ascendem através de sua capacidade de inventar e criar diferentes estilos. É então que se difunde a “moda da rua” para outras classes e esferas da adoção de moda (GARCIA; MIRANDA, 2005).

Representam exemplos emblemáticos deste movimento, os estilos *punk* e *grunge*, nas décadas de 1970 e 1980, os quais se iniciaram nas ruas e foram adotados pelas passarelas. No Brasil, nos últimos anos, observou-se uma movimentação em sentido *trickle-up* do vestuário dos bailes *funk*, já utilizados como temática de desfiles em semanas de moda.

A **Figura 02** apresenta, graficamente, a evolução desta segunda teoria:

Figura 02 – Teoria de difusão *trickle-up*

Fonte: Adaptado de Frings (2012) e Treptow (2013).

Surgida recentemente, a terceira teoria de difusão dos estilos de moda apresenta uma proliferação horizontal de adoção simultânea, e por este motivo, é denominada *trickle-across* ou teoria da disseminação em massa.

Trata-se de um modo intermediário, no qual a velocidade na adoção de um produto ou estilo inovador varia entre indivíduos pertencentes ao mesmo extrato social. Neste caso, o líder de opinião de um grupo torna-se importante para difundir a novidade entre seus pares.

O movimento *trickle-across* pode sugerir uma lógica geográfica, onde tendências distintas são adotadas em algumas comunidades, sem se propagarem para outras, criando 'modismos' somente nos locais de origem e proximidades (GARCIA; MIRANDA, 2005). Contudo, as mídias contemporâneas e o alto alcance

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

de difusão das redes sociais tornaram esta perspectiva teórica predominante na compreensão atual da difusão de novidades da moda, conforme ressalta Carli (2011, p. 55):

Não é mais necessário esperar revistas especializadas ou as colunas dos jornais direcionadas ao assunto para estar informado. Hoje há desde os sites oficiais das marcas, as versões online das revistas e jornais até sites e blogs de pessoas que apenas gostam do assunto, mas que não são profissionais da área. [...] ou seja, no momento atual são os consumidores que vão construindo a sua moda.

Influenciado pelos meios de comunicação, o consumidor deseja parecer tão atualizado em relação às novidades quanto às celebridades que admira. Em especial no Brasil e nos demais países da América Latina, há uma forte influência das novelas televisivas, propagadoras de tendências desta forma horizontal, que exemplifica a teoria *trickle-across*.

Na **Figura 03** é possível verificar que as referências influenciam simultaneamente o público e as marcas que os atendem. Neste caso, quanto mais rápido uma empresa reagir ao novo estilo, melhor, pois ele se esgota com maior velocidade do que os modos anteriores, já que sua difusão não possui muitos degraus a serem alcançados.

Figura 03 – Teoria de difusão *trickle-across*

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.2.1 O processo de adoção de novidades

Independentemente de onde surja um estilo novo, quando se trata do âmbito organizacional, o desafio é propagá-lo entre os consumidores e promover o aumento nas vendas. Por esta razão, as empresas necessitam compreender quais são as motivações que levam sua clientela a adquirir uma novidade na moda.

Ao analisar o comportamento de consumo é possível observar uma dualidade: de um lado há a busca pela personalização, pela expressão individual de um estilo; e de outro, grupos de pessoas fazem uso de estilos similares, adquirindo produtos massificados. A moda promove, assim, uma dialética constante entre a busca pelo que é inovador e a necessidade de pertencimento coletivo (McCRACKEN, 2003). Embora os autores utilizem terminologias diferentes, o significado presente em cada motivação de compra é o mesmo, conforme representado no **Quadro 01**:

Quadro 01: Terminologias usadas para referenciar motivações de compra dos produtos de moda

Referência bibliográfica	Motivação: Personalização	Motivação: Pertencimento
Grant McCracken (2003); Frederic Godart (2010)	Diferenciação	Imitação
Gerog Simmel (2008)	Diferenciação	Igualização
Ana Paula Miranda (2008)	Singularização	Difusão social
Suzana Avelar (2009)	Especificidade	Generalidade
Gini S. Frings (2012)	Individualização	Identificação social
Luis Prado; João Braga (2011)	Exclusividade	Reconhecimento / inclusão

Fonte: Elaborado pela autora

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Ao iniciar o processo de difusão da moda, um estilo visivelmente diferente do precursor é introduzido no mercado e poucos indivíduos, possuidores de um perfil inovador, irão aderir àquela ideia e promover suas primeiras inserções cotidianas. Em pouco tempo, versões levemente modificadas (ou suavizadas) começam a atender lideranças de moda que o legitimam junto ao seu grupo social (MEADOWS, 2010); assim, sua visibilidade aumenta, atingindo outros grupos sociais e atraindo mais consumidores. Neste estágio a exclusividade cede lugar à imitação, e o que antes era novidade começa a se tornar popular, com adaptações em diferentes faixas de preço (FRINGS, 2012), com a proliferação de cópias entre os indivíduos que buscam a aceitação social. Tornando-se cotidiano, o estilo passa por um período de saturação, atinge sua fase de declínio, no qual não há mais interesse em seu uso e novas propostas serão lançadas para substituí-lo.

Percebe-se, ao se relacionar as etapas de adoção à motivação de compra, que os consumidores mais inovadores abandonam um estilo assim que os seguidores se preparam para apropriar-se dele, pois já não ocorre a diferenciação (GARCIA; MIRANDA, 2005). As etapas existentes no processo de adoção de moda são descritas a seguir no **Quadro 02**:

Quadro 02: Fases da adoção de novidades na moda

Fases da Adoção	Características	Consumidores e %	Demanda
Invenção e Introdução do estilo no mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Início do processo de adoção; - Objetos visivelmente diferentes de seus predecessores; - Moda com abordagem de inovação. 	<u>Inovadores ou Líderes de Moda</u> : grupo restrito que deseja se distinguir dos demais por diferenciação de classe, valores ou gosto pessoal. Orgulham-se de serem os primeiros a usar os produtos. (2,5%)	Baixa

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Atendimento às lideranças de moda	- Versão levemente modificada, ou suavizada, do estilo introduzido.	<u>Adotantes imediatos:</u> pequena porção de primeiros adeptos conscientes da novidade que a legitimam junto às pessoas de seu convívio. (13,5%)	Baixa
Incremento e visibilidade social	- Estilo caminhando à fase de maturidade.	<u>Maioria Inicial:</u> Consumidores que não gostam de correr riscos altos. Não são formadores de opinião e buscam identificação social. (34%)	Alta
Popularidade dentro e entre grupos sociais	- Surgem inúmeras versões do estilo com preços variados; - Ações de comunicação e <i>marketing</i> de massa propagam a adoção.	<u>Maioria tardia:</u> possuem hábitos conservadores e são movidos pela imitação das lideranças. (34%)	Alta
Saturação social e declínio	- A quantidade de cópias dos produtos é tão grande que os consumidores se cansam do estilo; - O estilo se torna banal e as vendas declinam.	<u>Retardatários:</u> comportamento de insegurança na compra, buscando itens tradicionais. Também há uma parcela de consumo atraída pelo baixo preço que os produtos atingem neste momento. (16%)	Média

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em IRIGARAY et al. (2006); SAVIOLO; TESTA (2007); MEADOWS (2013); e FRINGS (2012).

É importante ressaltar que as fases de adoção são identificadas nas três teorias de difusão da moda – *trickle-down*, *trickle-up* e *trickle-across* – contudo, enquanto, nas duas primeiras, essas etapas flutuam entre classes sociais diferentes, na terceira modalidade, o processo tende a acontecer dentro do mesmo conjunto social. Cabe a cada empresa identificar quais os fatores que impelem o seu cliente à compra, entendendo assim em qual etapa de adoção esta se insere, e estabelecendo estratégias mais assertivas de atuação no mercado.

Quando um estilo se torna saturado, outro estilo inovador deve substituí-lo para dar sequência ao ciclo de renovação da moda, que será aprofundado na seção subsequente.

2.1.3 *Ciclo de renovação da moda com base em tendências*

Tendo em vista a extensão da cadeia produtiva da moda e o longo tempo de fabricação dos produtos, – questão que será detalhada no item 2.3; – as empresas que atuam neste mercado não teriam como pesquisar o que seus clientes gostariam de consumir em um arco de tempo futuro de meses, ou mesmo de anos.

Seria impossível perguntar aos consumidores o que eles gostariam de vestir daqui a um ou dois anos – eles não saberiam dizer. Como designers, *merchandisers* e varejistas precisam trabalhar tão à frente da temporada de vendas para produzir ou estocar a moda que seus clientes vão querer, eles precisam aprender a antecipar os desejos e necessidades dos clientes – ser previsores da moda do futuro. (FRINGS, 2012, p. 88-89).

Tentando prever as necessidades futuras do consumidor, as empresas se baseiam em tendências de moda para criar seus produtos. Tendências podem ser descritas como fenômenos de “polarização pelo qual um mesmo objeto [...] seduz simultaneamente um grande número de pessoas” (ERNER, 2005, p. 104) e, pelo fato de depender de uma escolha coletiva, sua previsão é extremamente difícil e incerta.

Para as empresas, obter informações antecipadas sobre o que agradará seu cliente na próxima estação seria a garantia de um investimento certo em relação às matérias-primas, formas, cores e texturas. Contudo, a velocidade segundo a qual a moda se renova (já discutida no item 2.1.1), oferece um alto grau de complexidade para este sistema, dificultando a previsão de, em que momento, um impulso estético irá declinar e, mais ainda, qual conceito o irá substituir.

Esse processo de previsão é complexo, heterogêneo, e nada tem a ver com um processo de adivinhação. Diferentes fontes de informações são utilizadas e

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

combinadas para inspirar as empresas, e serão adotadas de acordo com a estratégia de cada negócio (DILLON, 2012). Quanto mais rápida uma tendência de moda é difundida, maior é sua efemeridade, ou seja, menor o tempo de duração daquele estilo.

Através deste jogo entre a tendência para a difusão geral e a aniquilação de seu sentido, que suscita justamente esta expansão, ela tem o peculiar fascínio das fronteiras, o fascínio do simultâneo começo e fim, o encanto da novidade e, ao mesmo tempo, o da efemeridade (SIMMEL, 2008, p. 31).

A tendência de moda é apresentada, por Gurgel (2008), como um dos fatores que podem influenciar o ciclo de vida de um produto, levando ao seu declínio simplesmente por não ser mais desejado pelos consumidores. Atualmente pode-se observar um alto giro dos produtos, no qual os ofertantes estimulam o consumo apresentando versões inovadoras ou ligeiramente modificadas, tornando os produtos existentes obsoletos. É importante entender que a oferta de novidades não é cumulativa, pois não acrescenta itens ao mercado, e sim os substitui.

Existem dois tipos de obsolescência, definidos por Kazazian (2005) como: “obsolescência objetiva”, uma defasagem técnica em que outras versões de um produto superam a versão anterior em seu desempenho e sua funcionalidade, e “obsolescência subjetiva”, motivada pela aparência diferenciada de um produto, tornando sua versão anterior ‘fora de moda’ enquanto ainda estão preservadas suas funções. Mendes, Sacomano e Fusco (2010) apresentam esta obsolescência visual como uma das principais características que definem um produto de moda.

Outra denominação dada a esta defasagem é “obsolescência estético-simbólica” (SOUSA; GOMEZ; CAMPOS, 2013), uma vez que é a aparência do produto que não transmite mais significados ao consumidor.

No presente estudo, utiliza-se a denominação de “obsolescência percebida”, por se entender que o produto possui vida útil, embora sua venda seja limitada, uma vez que o usuário não percebe mais valores e significados no mesmo.

Independentemente da nomenclatura utilizada, é importante compreender que o mercado da moda desenvolve suas funções em um cenário de temporalidades

específicas e sazonalidades que o obrigam a agir rápido e de modo responsivo às demandas por novidades.

2.1.4 *Ciclo de vida de um produto de moda*

Frequentemente a literatura denomina as etapas de aceitação e difusão de um produto de moda como 'ciclo da moda'. As fases que compõem este ciclo são similares às fases pelas quais passam a maioria dos produtos lançados no mercado, descritas abaixo no **Quadro 03**:

Quadro 03: Fases do ciclo de vida de um produto

Fases do produto	Vendas	Concorrência	Aceitação
Introdução	Início lento uma vez que o produto não é conhecido no mercado.	Pouca ou nenhuma concorrência.	Somente os líderes aceitarão bem a novidade, outros consumidores aguardam.
Crescimento	Expansão de vendas.	Aumento da concorrência, outras empresas passam a ofertar o mesmo produto.	A aceitação vai aumentando a medida que o produto se torna mais conhecido.
Maturidade	Vendas estabilizadas.	A concorrência é alta e conhecida.	Não há nenhuma resistência, pois o produto se torna comum.
Declínio	Vendas e lucro caem e a empresa tem que optar entre descontinuar o produto ou reposicioná-lo.	A concorrência também não vende mais e todos se encontram com a mesma situação.	Resistência de aceitação, pois o produto é percebido como obsoleto.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IRIGARAY et al. (2006).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Este ciclo evolui de forma dinâmica, uma vez que cada tendência e cada estação requerem novos produtos, cada qual com vida limitada. Contudo, a evolução pode ser mais longa ou mais curta, em função do tipo de produto (ARRIAGA, 2008). Quanto a este ponto, é possível classificar os artigos de moda em dois grupos principais: os clássicos e os modismos.

Artigos clássicos são produtos que não se tornam totalmente obsoletos, permanecendo aceitos por um longo período, isto é, durando mais de uma temporada. São itens que entram em declínio, porém logo retornam em ascensão por serem peças atemporais, minimizando o risco nas vendas. De acordo com Burns e Bryant (2002), são produtos cuja previsibilidade é mais inteligível.

Já os modismos estão fortemente relacionados às apostas de tendências, podendo entrar e sair de cena em uma única coleção, e, portanto, representando um alto risco às empresas, devido ao seu período de vendas eminentemente curto. Meadows (2013, p. 82) os define como produtos “que entram em cena causando furor e desaparecem rapidamente”. Quando um produto destes não mais atrai a aceitação do consumidor, entra em período de latência, podendo até reaparecer, anos mais tarde, porém desta vez, reinterpretado com mudanças de matéria-prima, detalhes, proporções e cartela de cores (FRINGS, 2012), o que acaba, de qualquer modo, por inutilizar os confeccionados anteriormente. A **Figura 04** apresenta os conceitos discutidos até o momento:

Figura 04 – Ciclo de vida de um produto de moda

Fonte: Adaptado de ARRIAGA (2008) e FRINGS (2012).

Os itens clássicos e os modismos se misturam, em diferentes proporções, em todas as coleções de moda, estando relacionadas ao público que as consome. De acordo com Treptow (2013), empresas voltadas ao público mais jovem tem a

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

possibilidade investir numa maior proporção de produtos “de moda”, enquanto aquelas que atendem aos consumidores mais conservadores investiriam numa proporção maior de itens clássicos.

Já segundo Sayeg e Dix (2015), a proporção pode variar de 40% a 50% para os produtos considerados clássicos, e de 50% a 60% para aqueles produtos com maiores informações de tendência.

Nesta seção buscamos possibilitar a compreensão da dinâmica do sistema da moda, como fonte de renovação constante em produtos e suas relações com o consumo. Para qualquer empresa que queira atuar neste setor é essencial compreender o papel que o produto de moda possui na vida do seu cliente e como torna-lo mais relevante, para investi-lo com mais assertividade.

A moda, esse fenômeno econômico e social, é estreitamente ligada à fabricação das vestimentas em série, ao marketing e ao poder de compra de camadas cada vez mais amplas da população. [...] O objetivo desta especialidade consiste em orientar o conjunto das atividades da empresa com base nas necessidades, latentes ou existentes, dos consumidores. O conhecimento profundo dos consumidores, suas atitudes, seus problemas, suas motivações, são, portanto, estratégica e economicamente cruciais para os produtores e também para os distribuidores de bens e serviços de moda. (FEGHALI, 2008, p. 22-23).

A partir da apresentação destas questões, na seção seguinte, será apresentado um olhar conceitual sobre as melhores práticas empresariais para a gestão das atividades dentro de uma cadeia de suprimentos.

2.2 Gestão da cadeia de suprimentos (GCS)

Para que um produto chegue às mãos do consumidor, atendendo às suas expectativas quanto à forma, função e preço, um conjunto de empresas trabalha em atividades, comumente sequenciais, numa relação de interdependência. Entre essas empresas circulam insumos, valores monetários, mão de obra e, principalmente,

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

informações, em um fluxo que pode apresentar sentidos diferentes, de acordo com a prática combinada entre elas.

A forma como esses fluxos são geridos diz muito sobre como todo o conjunto será posicionado no ambiente de negócios e se irá conseguir agregar ou não os valores que o público espera do bem adquirido.

2.2.1. Considerações iniciais sobre a cadeia de suprimentos

Um ambiente de mercado abriga diferentes tipos de empresas que se esforçam para conviver e se destacar, nesta dinâmica de oferta e adesão de produtos e tendências.

Quando nos referimos aos bens de consumo, isto é, bens tangíveis e não a serviços, essas empresas se posicionam segundo cadeias produtivas, nas quais “operações sucessivas são responsáveis por transformações dissociáveis desde a obtenção de matéria prima até a comercialização dos respectivos produtos finais” (GONÇALVES; LEITE; SILVA, 2012, p. 840). Neste caso, cada empresa – representando um membro dessa cadeia – executa uma etapa do processo, podendo estar separadas geograficamente ou não.

Uma cadeia produtiva se relaciona, também, aos outros pares envolvidos indiretamente na produção de um pedido: fornecedores, fabricantes, armazéns, varejistas, além do próprio consumidor. Quando consideradas as relações logísticas e a troca constante de informações indiretas à fabricação de um bem de consumo, além da transformação de matéria prima em produto final, as empresas encontram-se inseridas em uma “cadeia de suprimentos”.

Organizações que mantêm relações mútuas, agregando valor aos produtos e/ou serviços, desde os fornecedores de matéria prima, passando pelos distribuidores, até os consumidores finais, incluindo também, eventualmente, os movimentos de retorno de produtos não consumidos ou descartados. Consiste em uma sequência de processos e fluxos que acontecem dentro e entre os estágios da cadeia, num formato contínuo e

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

sistêmico, no qual o princípio básico está voltado à integração de informações entre os membros (GONÇALVES; LEITE; SILVA, 2012, p. 837).

Por não atuarem sozinhos no interior desta cadeia, todos os agentes estão ligados por uma relação de interdependência. Isto implica que o esforço para aumentar a eficiência econômica de determinada empresa envolve a coordenação de atividades com os outros membros, fazendo com que diversos setores procurem gerenciar melhor suas relações interempresariais (GONÇALVES, 2009; GLASER-SEGURA; PEINADO; GRAEML, 2011).

Dias e Pedroso (2009) afirmam que é possível estabelecer dois tipos básicos de relações entre as empresas que compõem uma cadeia de suprimentos: 1) o relacionamento competitivo, no qual cada organização quer levar vantagem durante as negociações, e 2) o cooperativo, no qual se busca uma negociação harmoniosa para ambos. Sobre a forma de se relacionar, Alvarez (2015) diz perceber-se uma evolução na qual a interação tende a ser mais próxima, regida por uma colaboração mútua na totalidade do processo, com o objetivo único de elaborar um produto que conquiste o cliente final.

A relação no interior de uma cadeia de suprimentos começou a ser mais explorada a partir da década de 1950, época na qual os conceitos de logística integrada apresentavam uma orientação que visava agregar as questões de produtividade e locomoção de produtos, visando minimizar seus custos.

Os pilares dessa integração evoluíram ao considerar algumas questões além da logística, tais como: fluxo dos produtos entre os agentes da cadeia, relações de compartilhamento de informações, entradas e saídas de materiais e, até mesmo a participação do consumidor. Ademais, a desintegração vertical e o foco das empresas em suas atividades centrais deram início, nos anos 80, ao termo Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) – Supply Chain Management (COUGHLAN et al., 2012), ou ainda, segundo outras fontes, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

Em 1994, com a consolidação do conceito, GCS foi definida como “a integração dos processos do negócio, desde o usuário final até os fornecedores

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

originais, que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente" (GUEDES, 2013, p. 84). De acordo com Chopra e Meindl (2011), maximizar este valor deve ser o principal objetivo de uma cadeia de suprimentos.

Independentemente da distância entre uma operação e o consumidor final, quando ocorre a decisão de compra, uma série de ações são desencadeadas por toda a cadeia de suprimentos. Sendo assim, todas as etapas devem se voltar ao intuito de satisfazê-lo.

Slack et al. (2013, p. 238) define a GCS como “o gerenciamento dos relacionamentos e dos fluxos entre a série de operações e processos que produzem valor em forma de produtos e serviços para o cliente final”. Ainda segundo o autor, o objetivo da GCS é fornecer produtos adequados, no momento em que são necessários e a um preço competitivo.

Embora haja certa similaridade entre o conceito de logística integrada e a GCS, a distinção entre ambos é justamente a preocupação, desta última, quanto ao peso igual em todos os fluxos ao longo da cadeia: fluxo de suprimentos, fluxo de demanda, fluxo de informações e fluxo de caixa; sempre buscando aperfeiçoar os relacionamentos existentes para atender melhor ao consumidor (TAYLOR, 2005; KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009; MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2011).

Hoje, para uma empresa ser competitiva e bem sucedida, não basta que tenha eficiência nas suas operações internas - suas parceiras [...] de suprimentos (os outros nós a montante e a jusante na rede) devem ser internamente eficientes e, além disso, os elos (fluxos físicos, financeiros, de informação e de relacionamento entre os nós) devem ser eficientes (CORRÊA, 2010, p. 11).

Por esse motivo, são almejados certos níveis de desempenho adequados em algumas dimensões competitivas: custo ou preço, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega, enfrentamento frente às mudanças na demanda, flexibilidade e velocidade de lançamento de novos produtos (JACOBS; CHASE, 2009).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Segundo o *Global Supply Chain Forum* ⁴, existem oito processos-chave que precisam extrapolar as barreiras de uma empresa foco e serem implantados na cadeia entre fornecedores e clientes (LAMBERT, 2008; MARCHESINI, 2011; MATOS; PIRES; VIVALDINI, 2014). São eles os seguintes:

1. **Gestão do Relacionamento com o Cliente:** Processo estruturante do desenvolvimento e manutenção de relacionamento com os clientes;
2. **Gestão do serviço com o cliente:** Procedimento para estabelecer um ponto único de informações, compartilhando datas, entregas e disponibilidade dos produtos, promovendo uma interface entre as áreas da empresa;
3. **Gestão da demanda:** Balanceamento da necessidade dos clientes com a capacidade de fornecimento de insumos e matéria-prima;
4. **Atendimento dos pedidos:** Atendimento das necessidades do cliente em aspectos diversos, tais como quantidade, qualidade e prazo;
5. **Gestão do fluxo de manufatura:** gerenciamento das atividades necessárias à flexibilidade produtiva e movimentação dos produtos entre as empresas na cadeia;
6. **Gestão do relacionamento com fornecedores:** Categorização dos fornecedores, visando a melhor tomada de decisão em função das suas especificidades, tais como contribuição, especialização e exclusividade, por exemplo;

⁴ Em 1992, alguns executivos de organizações internacionais e um grupo de pesquisadores acadêmicos iniciaram o desenvolvimento de um *framework* para a GCS, baseado em processos e relacionamentos orientados. Em fevereiro de 1996, esta estrutura foi apresentada em um seminário de três dias, copatrocinado pelo Conselho de Administração Logística, e intitulado *Global Supply Chain Forum* (GSCF) *framework* (LAMBERT, 2008).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

7. **Desenvolvimento e comercialização de produtos:** Esforço de clientes e fornecedores para o lançamento de um produto novo; e, finalmente,
8. **Gestão do retorno:** Atividades referentes à logística reversa, devoluções, retorno de materiais, etc.

Atualmente, a remoção de barreiras geográficas entre empresas e mercados consumidores, bem como o avanço da Tecnologia da Informação, assim como a possibilidade de comparativos de fornecimento no mundo todo, tornaram a competição por custos ainda mais acirrada. Além disso, contribuiu para a multiplicação do número de agentes da cadeia de suprimentos, acarretando a estadia de uma empresa em mais de uma cadeia, e criando, desse modo, relações em rede.

Gonçalves, Leite e Silva (2012, p. 836) definem uma rede de suprimentos, às vezes denominada de redes interorganizacionais ou interempresariais, como:

[...] formatos organizacionais, definidos a partir de um conjunto de articulações entre entidades empresariais independentes e geograficamente dispersas, que atuam através de ações de coordenação, interação e cooperação, baseadas ou não em contratos formais, compartilhando recursos, pessoas, tecnologias, informações, conhecimentos, sob uma única forma de atuação e uma mesma estratégia, com o objetivo de obter maior capacidade competitiva para lidar com a complexidade do ambiente de negócios.

Por este motivo, nas fontes literárias também se observa o uso do termo Gestão/Gerenciamento de Rede de Suprimentos.

Gestão de redes de suprimento é a administração integrada dos processos principais de negócios envolvidos com fluxos físicos, financeiros e de informações, englobando desde os produtores originais de insumos básicos até o consumidor final, no fornecimento de bens, serviços e informações, de forma a agregar valor para todos os clientes - intermediários e finais - e para outros grupos de interesse legítimos e relevantes para a rede (acionistas, funcionários, gestores, comunidade, governo). (CORREIA, 2010, p. 15).

Tecnicamente, a Rede de Suprimentos abrangeria todas as operações, em escala ainda mais ampla do que a Cadeia de Suprimentos. Em uma Rede de Suprimentos é possível haver várias cadeias interligadas. Contudo, os termos

Gestão da rede de suprimentos e Gestão da cadeia de suprimentos podem ser utilizados de modo indistinto (SLACK et al., 2013).

Cabe ressaltar que, no presente estudo, o termo cadeia de suprimentos será utilizado, independentemente de limitações de tamanho ou das conexões entre os agentes.

2.2.2. Compartilhamento de informações entre empresas

A relação de interdependência no interior da cadeia de suprimentos mostra que a maximização da lucratividade e a redução de custos resultam mais da interface entre as empresas do que das operações internas de cada organização (CHRISTOPHER; GATTORNA, 2005).

As análises de Mattos e Laurindo (2016) associam o alcance das vantagens competitivas e da rentabilidade em longo prazo com determinadas posturas de cooperação dentro da cadeia. Benefícios pontuais, tais como: melhoria nas previsões de demanda e do nível de serviços, gerenciamento de estoque eficiente, maior redução do ciclo de atendimento dos pedidos, criação de valores, redução de custos transacionais e maior agilidade, são apontados pelos autores como resultantes de uma constante troca de informações. Isso ocorreria devido à conexão criada entre o mercado final e todos os fornecedores da cadeia, proporcionando um melhor planejamento de suas operações.

Marchesini e Alcântara (2011) propõem este conceito como o paradigma da GCS, ao qual chamam de “vantagem colaborativa”, em que as relações interdependentes seriam desenvolvidas e suportadas através da colaboração estratégica, com o objetivo de alcançar benefícios mútuos.

Uma ferramenta facilitadora deste compartilhamento seria a “colaboração eletrônica”, composta por diversos aplicativos, “desde os simples sistemas de correio

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

eletrônico para os mais complexos sistemas de CAD⁵ interativo, para trocar informações e especificações de produtos" (MATTOS; LAURINDO, 2016, p. 6-7).

Informações objetivas sobre pedidos, pagamentos, demanda de insumos, dentre outras, estão submetidas ao fluxo de suprimentos e, contudo, não representam o tipo mais relevante de informações. Segundo Taylor (2005), o que é por vezes negligenciado não faz parte da transação em si, mas deve ser trocado para facilitá-la. São informações sobre previsões de demanda futura, planejamento de produção, anúncio de promoções, especialidades e pontos fracos dos membros da cadeia, bem como outras informações subjetivas que poderiam facilitar a compreensão da organização em si e do papel de cada empresa.

[...] as informações podem muitas vezes substituir os estoques. Em vez de solicitar que cada membro da cadeia tenha estoques de segurança para amenizar os efeitos da incerteza da demanda, essa incerteza pode ser minimizada mediante o compartilhamento de informações que ajuda os integrantes da cadeia a prever futuras mudanças nos fluxos de demanda, suprimentos e caixa. Informações em geral são muito mais baratas que estoques e possuem a vantagem de estar em muitos lugares ao mesmo tempo. (TAYLOR, 2005, p. 29-30).

Esse fluxo de informações pode ocorrer ao longo da cadeia em qualquer momento, devendo ser difundido em direção a qualquer subconjunto, assegurando que todos os envolvidos estejam operando os mesmos relatos, ao mesmo tempo.

Ressalta-se que o conceito da GCS não se limita em ferramentas de comunicação, mas também em revisões de processos interorganizacionais e de melhorias nos aspectos como lealdade, confiança e qualidade dos relacionamentos, aperfeiçoando e redesenhando operações, quando necessário. Trata-se da transição de um pensamento de empresa individual, para o pensamento integrado entre as empresas de toda a cadeia.

⁵ CAD – *Computer Aided Design* (Desenho assistido por computador)

2.2.3. Fluxo de relações produtivas na Cadeia de Suprimentos

Quando se trata da movimentação de insumos e produtos ao longo destas cadeias, existem duas classificações essenciais que diferenciam sua natureza: é a separação entre fluxos empurrados e fluxos puxados.

O fluxo empurrado é o mais tradicional, no qual as atividades de produção e/ou deslocamento de insumos ocorrem antes de um pedido formal do cliente (CORRÊA, 2010). Desta maneira, o fornecedor se antecipa e armazena os produtos acabados em estoques a serem empurrados rumo ao final da cadeia (TAYLOR, 2005). Por este motivo também é utilizada a expressão *make-to-stock*, ou produzir para estocar, denominando este tipo de fluxo. Outras terminologias encontradas na literatura especializada são: ‘fabricação especulativa’ (CATTANI; DAHAN; SCHMIDT, 2008) e ‘processos especulativos’ (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Os fluxos empurrados oferecem uma maior velocidade na resposta ao cliente, pois quando este apresenta o pedido, as atividades de produção e distribuição já foram realizadas e, na maioria das vezes, o produto já está disponível para a compra. Além disso, a produção especulativa pode se demonstrar mais eficiente, já que a empresa pode ter a oportunidade de produzir em larga escala, diluindo os custos (CATTANI; DAHAN; SCHMIDT, 2008)

Em contrapartida, basear-se totalmente em previsões acarreta um alto nível de incerteza, exigindo estoques de proteção maiores, o que ocasiona um custo mais elevado de manutenção e obsolescência (CORRÊA, 2010).

A segunda classificação, oposta à anterior, é de "fluxos puxados", na qual as atividades só ocorrem após uma solicitação formal da cadeia. Por esta razão, sugere-se também a utilização do termo ‘processos reativos’, pelo fato de reagirem a uma demanda conhecida (CHOPRA; MEINDL, 2011).

De acordo com Corrêa (2010), a desvantagem dos fluxos puxados está relacionada ao tempo de resposta. Como as atividades de fornecimento, produção e

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

distribuição são disparadas somente após o pedido existente, em geral o tempo de espera do cliente é longo. As incertezas não são relevantes neste formato, pois não há o risco de produzir estoques a mais ou a menos (TAYLOR, 2005).

Embora o sistema de fluxo puxado seja ideal para maximizar a lucratividade da cadeia, considera-se que todas elas possuem um pouco de fluxo empurrado, pelo menos na extração de matéria-prima, que ocorre em antecipação à demanda por produtos acabados (Ibidem, 2005). Resta, então, localizar o melhor momento para a divisão entre os dois modelos de fluxos:

Uma visão do tipo empurrar/puxar da cadeia de suprimentos é muito útil quando se consideram decisões estratégicas relacionadas a projeto de cadeia de suprimentos. O objetivo é identificar uma fronteira apropriada entre empurrar e puxar, de modo que a cadeia de suprimentos possa combinar oferta e demanda de modo eficiente (CHOPRA; MEINDL, 2011, p.13).

Sobre esta combinação, Corrêa (2010) denominou o conceito de ‘fluxos híbridos’, nos quais seria possível obter o benefício de ambos os fluxos anteriores, minimizando suas desvantagens e aproveitando somente o melhor de cada sistema.

Cattani, Dahan e Schmidt (2008) sugerem que uma mesma cadeia de suprimentos é capaz de trabalhar com os três tipos de estratégias – fluxos empurrados, fluxos puxados ou fluxos híbridos, dependendo do tipo de produto a ser fabricado e do custo para manter uma planta fabril flexível.

A **Figura 05** ilustra as três formas de movimentação de materiais e produtos:

Figura 05 – Fluxo de materiais: Empurrado, puxado e híbrido

Fonte: Corrêa, 2010.

2.2.4. A GCS para produtos funcionais e inovadores

Na gestão de uma cadeia de suprimentos, procura-se estabelecer o melhor alinhamento de recursos e montagem, por meio de uma estratégia de produção competitiva (HAYES et al., 2008). Inicialmente, busca-se aperfeiçoar as funções internas com o objetivo de reduzir os custos. Entretanto, num curto espaço de tempo, questões tais como a velocidade de produção, a flexibilidade operacional e a

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

rapidez no atendimento da demanda surgem como necessidades de melhoria das cadeias de suprimentos (ALVAREZ, 2015).

O ponto relevante na determinação desta estratégia é conhecer a natureza da demanda de um produto (COUGHLAN et al., 2012) e conciliá-la com as características dos suprimentos necessários, sendo que, quanto mais estáveis e previsíveis, mais simples de se fazer a conciliação (CORRÊA, 2010).

Segundo esta lógica, o conhecimento da previsibilidade da demanda, da fonte de suprimentos, do ciclo de vida de um produto e de suas variedades e padrões de tempos do mercado, provocariam adequações importantes nas estratégias produtivas: "um produto com demanda estável e fonte de suprimentos confiável não deveria ser administrado da mesma forma que um produto com alto nível de imprevisão da demanda e uma fonte de suprimentos não confiável" (LEE, 2002, p. 105).

Ao observar os aspectos diferenciadores, em 1997, Fisher propôs uma divisão de produtos em duas categorias: primariamente funcionais ou primariamente inovadores, indicando as características necessárias às cadeias de suprimentos em cada caso.

Esta separação encontra-se também presente nas fontes bibliográficas pesquisadas; o **Quadro 04** demonstra uma condensação dos fatores listados por Fisher e outros autores sobre o assunto:

Quadro 04 – Tipos de produtos e características de suas Cadeias de Suprimentos

TIPOS DE PRODUTOS	FUNCIONAIS	INOVADORES
Aspectos da demanda	Previsível	Imprevisível
	Baixa incerteza	Alta incerteza
	Estável	Variável
Ciclo de vida do produto	Longo	Curto
Margens de contribuição (lucro)	Baixa (5-10%)	Média, Alta (20-80%)

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Variedade do produto	Pouca variedade	Muita variedade
Introdução de novos produtos	Rara	Frequente
Volume do produto	Alto volume por SKU ⁶	Baixo volume por SKU
Média da remarcação forçada ao final de uma temporada	0%	10% a 40%
Custos de estocagem	Baixo	Alto
Obsolescência dos produtos	Baixa	Alta
Tempo de espera por produtos feitos sob encomenda	Longo (meses, anos)	Curto (dias, poucas semanas)
TIPOS DE CADEIA DE SUPRIMENTOS	FISICAMENTE EFICIENTE	RESPONSIVA AO MERCADO
Proposta primária	Fornecer eficientemente no menor custo possível	Responder rapidamente à demanda, se possível sob encomenda, para minimizar: estoques, remarcações e obsolescência.
Foco produtivo	Manter alta taxa de utilização de equipamentos/maquinários, para redução de custos	Prontidão para alterar rapidamente a produção, a fim de lidar com as incertezas
Foco do <i>lead-time</i>	Encurtar o <i>lead-time</i> até o ponto que não aumente os custos	Investir agressivamente em reduzir o <i>lead-time</i>
Escolha de fornecedores	Baseada em preço e qualidade	Baseada em rapidez, flexibilidade e qualidade
Estratégia de desenvolvimento de produto	<i>Design</i> que maximize desempenho, facilite a fabricação e minimize custos.	Utilizar desenhos modulares para adiar a diferenciação do produto tanto quanto possível

⁶ SKU – *Stock-Keeping Unit*: Unidade de armazenamento referente a cada unidade de um produto.

Consequência de falhas na oferta	Como as margens já são baixas, diminuir valores de venda para reduzir estoques, pode ocasionar a perda da lucratividade e/ou prejuízos.	Tanto o custo de falta de um produto no estoque, como a sobra do mesmo, são altos, uma vez que o custo de fabricação é alto.
----------------------------------	---	--

Fonte: Adaptado de Fisher, 1997; Lee, 2002; Krajewski; Ritzman; Malhotra, 2009; Corrêa, 2010; e Coughlan et al., 2012.

2.2.4.1. Produtos funcionais e uma cadeia eficiente

Conforme apresentado acima, os produtos funcionais seriam aqueles "produtos que satisfazem as necessidades básicas, que não mudam muito ao longo do tempo, possuem estabilidade, demanda previsível e longo ciclo de vida" ⁷ (FISHER, 1997, p. 106, *tradução nossa*). Corrêa (2010) utiliza o neologismo "comoditizados", isto é, pouco diferenciados, para defini-los.

Estes autores concordam que a falta de diferenciação dos produtos funcionais diminui o custo da obsolescência, estimulando, porém, uma concorrência por preço, reduzindo as margens de lucro. Isto requer um grande controle nos custos, pois se não estes forem bem monitorados, as margens se tornarão ainda menores ou até mesmo negativas (CORRÊA, 2010), ocasionando prejuízos.

Esta sensibilidade ao preço faz com que as negociações ao longo da cadeia se tornem mais agressivas, e as organizações estabeleçam entre si uma relação competitiva. Se uma companhia pode fazer com que seu fornecedor corte um centavo de seu preço, enquanto seu cliente aceite pagar um centavo a mais pelo produto, a negociação terá alto impacto sobre seus lucros (FISHER, 1997).

⁷ "[...] products satisfy basic needs, which don't change much over time, they have stable, predictable demand and long life cycles" (in: FISHER: 1997, p. 106).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Em se tratando de custos, Coughlan et al. (2012) propõem que o fornecimento de produtos funcionais deve se atentar em reter três tipos de custos: 1) fabricação, 2) retenção de estoque e 3) transporte. Uma estratégia para reduzir os custos é trabalhar com uma GCS eficiente, o que, no caso dos produtos funcionais, é facilitado pelo seu longo ciclo de vida (OAKS; MARKHAM; MEHLTRETTER, 2004).

Cadeias eficientes usam métodos que aproveitam ao máximo a capacidade produtiva e de distribuição. Para tal, as atividades que não agregam valor devem ser eliminadas, a economia de escala deve ser alcançada, o uso da automação difundido, o *layout* facilitado e o fluxo de trabalho organizado de forma racional (LEE, 2002).

Eficiência em estado de equilíbrio representa a capacidade de uma organização em obter uma utilização plena de seus recursos. Em termos econômicos, seria a capacidade da organização trabalhar obtendo redução de seus custos com base em economias de escala em ambiente estável (GONÇALVES, 2009, p. 201).

Os fatores acima apresentados constituem ações que conduzem uma cadeia de suprimentos ao conceito de pensamento enxuto, também conhecido como Sistema Toyota de Produção.

Para Womack e Jones (1998) o ponto de partida essencial no pensamento enxuto é o valor, direcionando a uma análise da cadeia capaz de identificar tarefas de três naturezas diferentes: 1) etapas que criam valor, 2) etapas que não criam valor, mas são inevitáveis ao processo e, 3) etapas que não adicionam ao processo valor algum.

Em um sistema de pensamento enxuto, estas últimas etapas – que podem ser erros que exigem retificação, produção de itens indesejados, acúmulo de mercadorias, etc. – devem ser eliminadas. Deve-se lembrar de que o valor só pode ser definido pelo consumidor e, sendo assim, a cadeia precisa compreender o que agrega valor ao seu produto ou serviço e oferecer o que os clientes desejam, da forma como o desejam, na quantidade e qualidade almejada e a um preço aceitável (KNUF, 2000; SILVA et al., 2008).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Jacobs e Chase (2009) denominam esta análise de mapeamento da cadeia de valor. Este mapeamento faz com que as etapas interajam em um fluxo sintonizado com as necessidades dos consumidores, transformando um sistema empurrado em puxado (MINADEO, 2012), produzindo apenas aquilo que foi solicitado pelo cliente e movendo os objetos rapidamente pelo sistema (DENNIS, 2008).

Após o mapeamento da cadeia de valor e a identificação dos pontos onde ocorrem os desperdícios, visando eliminá-los, Womack e Jones (1998) sugerem proceder ao alinhamento da melhor sequência de fabricação, realizando estas ações sem interrupção e de modo cada vez mais eficaz, toda vez que forem solicitadas por um cliente.

Recomenda-se organizar a produção de modo que sejam criadas células funcionais de trabalho, nas quais possam ser averiguados os ritmos de trabalho das equipes; e seja possível verificar que estejam de acordo com a exigência para processar as demandas daquele período (SHARMA; MOODY, 2003).

Para alcançar a eficiência, a produção enxuta utiliza a metodologia de "fazer mais com menos": menos equipamento, menos esforço humano e menos tempo. Esta estratégia conduz ao aprimoramento das etapas de manufatura e acelera o ciclo de atendimento dos pedidos (KNUF, 2000).

Ao conectar a sua produção à real demanda do cliente, reduzindo o prazo de entrega da manufatura ao tempo mínimo requerido para se converter matéria-prima em produtos acabados, um fabricante pode alcançar uma vantagem competitiva significativa, com a melhor qualidade, o menor custo e o menor prazo de entrega (SHARMA & WOODY, 2003, p. 106).

O pilar fundamental na execução da produção enxuta é representado pela ferramenta *Just-in-Time* (JIT), citado em todas as fontes bibliográficas pesquisadas sobre o assunto. Uma das principais características desta ferramenta

é a eliminação de estoque em excesso do processo de produção, coordenando o movimento de materiais de cada estação de trabalho para que cheguem no momento exato em que são necessários para o início da operação seguinte (TAYLOR, 2005, p. 41).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

A redução de estoques auxilia os fabricantes a diminuir seus custos de manutenção e obsolescência.

Para acompanhar a redução interna de estoques de matérias-primas, as empresas modificam a prática do fornecimento, recebendo-as em lotes menores e mais frequentes, algumas vezes programando as chegadas através de contratos. Ainda que o enfoque mais evidente do JIT seja a redução de estoques, a intenção principal do método é sistematizar a qualidade das operações, eliminando qualquer complexidade desnecessária (TAYLOR, 2005).

Desta forma, o JIT também procura diminuir a variabilidade das etapas de produção, através da padronização de processos. Com este objetivo, as operações são analisadas, aperfeiçoadas e testadas até o momento em que possam ser concluídas com maior rapidez e uniformidade. Por se tratar de uma produção repetitiva, não é a ferramenta ideal para produtos fabricados em volumes pequenos e com demanda incerta; encaixa-se, porém, muito mais satisfatoriamente em relação aos produtos funcionais.

Christopher (2002) salienta que não é satisfatório aplicar o JIT apenas na manufatura e transferir os custos de estoque para os fornecedores de insumos. A vantagem competitiva real só acontecerá se o fluxo da cadeia como um todo for mais eficiente que o dos concorrentes.

Conhecendo os princípios da produção enxuta e da eficiência da cadeia de suprimentos, percebe-se que é necessária uma integração intra e entre empresas, desde o fornecimento de materiais até a manufatura propriamente dita. Por esta razão, Liker e Convis (2013) relacionam os benefícios obtidos com a produção enxuta e uma cadeia de suprimentos eficiente, à melhoria constante das lideranças empresariais e seu envolvimento com os processos fabris.

2.2.4.2. Produtos inovadores e uma cadeia responsiva

Os produtos inovadores possuem características opostas àquelas dos funcionais. Seu alto grau de inovação é demonstrado através de objetos e serviços não convencionais, os quais, muitas vezes, o consumidor ainda nem sabe que sentirá vontade de adquirir.

Produtos de alta tecnologia são exemplos de itens inovadores. Sua demanda é altamente imprevisível, e esta incerteza, aliada ao curto ciclo de vida dos produtos, aumenta o risco de escassez ou de excessos de suprimentos.

Produtos inovadores possuem altas margens de lucro, mas também muitas remarcações e casos de falta/sobra de estoque, devido às mudanças de gostos e erros de previsão. As empresas que operam com produtos inovadores praticam descontos substanciais ao final de uma temporada, ou nos casos em que o item não é vendido em pouco tempo.

Pelo fato de possuir um ciclo de vida curto, o maior risco relacionado à comercialização de produtos inovadores, é a perda do mercado pelo motivo de "ter o item errado na hora errada". Como a demanda só é percebida quando começa a surgir, o ponto de venda se torna um berço crítico para a obtenção de informações. Fisher (1997) afirma ser essencial "ler" o quanto antes os números de vendas ou outros sinais do mercado e reagir rapidamente aos mesmos.

Empresas que operam neste cenário não competem pelos preços, e sim pela velocidade; e devem utilizar estratégias de acordo com uma cadeia de suprimentos responsiva (LEE, 2002). "O foco das cadeias de suprimento responsivas é o tempo de resposta, que ajuda a evitar o acúmulo de estoques dispendiosos [...]" (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, p. 232).

As decisões críticas a serem tomadas sobre o estoque e capacidade não são sobre como minimizar os custos, mas sobre onde posicionar o estoque na cadeia e a capacidade de produção disponível, a fim de se proteger contra demanda incerta. E os fornecedores devem ser escolhidos pela sua velocidade e flexibilidade, não por seu baixo custo. (FISHER, 1997, p. 108).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Chopra e Meindl (2011) elegeram algumas capacidades necessárias a uma cadeia responsiva: responder a grandes variedades de quantidades solicitadas, atender com tempos de execução curtos, lidar com ampla variedade de produtos, atender a um alto nível de serviço e manipular a incerteza da oferta.

Gonçalves (2009) segmentou a responsividade em duas vertentes:

- Responsividade operacional - capacidade de obter flexibilidade no uso de seus recursos. Em termos operacionais seria a capacidade de variar rapidamente o volume de oferta de bens e serviços.
- Responsividade estratégica - capacidade de promover o lançamento de inovações. Em termos competitivos seria a capacidade de promover alterações na natureza de seus produtos e serviços.

Alguns autores associam a capacidade de resposta também ao termo 'agilidade'. Lee (2004) assevera que o primeiro passo na construção de uma cadeia de suprimentos ágil seria garantir que as informações não sofressem atraso algum, especialmente as advindas dos clientes finais; daí a importância fundamental da captação de informações no ponto de venda.

Christopher (2002, p. 192) afirma que "a organização ágil não somente procura colocar o cliente no centro do negócio, mas projeta todos os seus sistemas e procedimentos, com o objetivo principal de melhorar a velocidade e a confiabilidade da resposta".

Glicor, Holcomb e Stank (2013) classificam as ações de uma cadeia de suprimentos ágil em duas dimensões sequenciais:

- Dimensões Cognitivas: compostas por:
 - estado de alerta (vigilância);
 - habilidade de detectar mudanças, oportunidade e ameaças;
 - acessibilidade: capacidade de acessar dados relevantes, uma vez identificadas mudanças; e

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

- determinação: habilidade de tomar decisões com firmeza, baseadas nas informações disponíveis.
- Dimensões Físicas, compostas por:
 - rapidez: habilidade de implantar as decisões rapidamente; e
 - flexibilidade: capacidade de modificar uma variedade de ações táticas e operacionais na medida necessária.

Para aperfeiçoar a capacidade de resposta das cadeias de suprimentos é necessário diminuir, o máximo possível, o *lead time* dos produtos. Porém, um sistema de fluxo empurrado pode ser inviabilizado pelas altas chances de erros de previsão relacionados aos produtos inovadores.

Sendo assim, Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) argumentam que os estoques de produtos acabados devem ser evitados, mas que estoques em processo poderiam ser localizados em pontos chave ao longo da cadeia, para sustentar a rapidez de entrega.

Neste caso, os autores propõem uma estratégia de cadeia de suprimentos que envolve duas etapas no fornecimento de produtos e/ou serviços. Em primeiro lugar, componentes padronizados são fabricados ou comprados e mantidos em estoque (estoque em processo – *work in process*); neste momento, é permitido o volume para melhor aproveitamento da economia de escala.

Na segunda etapa, a empresa monta estes componentes padronizados de acordo com pedidos específicos do cliente; neste momento, a organização deve ser flexível para lidar com um grande número de combinações. Este é o princípio da modularização, aqui definido por Taylor (2005, p. 304):

Em vez de projetar cada novo produto partindo do zero, os engenheiros desenvolvem os produtos como montagens de componentes conectáveis [...]. Essa prática pode aumentar um pouco o custo do produto individual, mas esses custos são compensados pela economia da reutilização dos mesmos componentes em muitos produtos diferentes.

A modularidade busca personalizar um produto por meio da sua decomposição em partes padronizadas que permitam diferentes combinações entre

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

si (GONÇALVES, 2007). A padronização dos componentes facilita a diferenciação da montagem de acordo com a flutuação da demanda, o que minimiza os riscos de errar a previsão dos produtos inovadores.

Uma decorrência natural da modularidade – mas que também pode ocorrer independente desta – é o processo de postergação⁸: adiar, tanto quanto possível, a diferenciação de um produto até o momento em que é possível conhecer os atributos esperados pelos clientes (CORRÊA, 2010; DARI; PACHÉ, 2013).

A postergação seria a melhor maneira de responder rapidamente às flutuações de demanda, por permitir a finalização dos produtos com informações precisas quanto às preferências do consumidor. Trata-se de uma decisão estratégica, pois permite que um processo prossiga orientado por volume na parte da fabricação e, depois, orientado pela encomenda (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Relacionando-se a postergação ao fluxo de materiais e produtos apresentado anteriormente, esta pode ser considerada uma atividade de fluxo híbrido. A fronteira entre o empurrado-puxado se localiza no momento no qual as partes padronizadas, antecipadas à demanda (fabricação especulativa), entram em processo de diferenciação (fabricação reativa) (CATTANI; DAHAN; SCHMIDT, 2008).

Embora tenha impacto inegável na produção, a modularidade e a postergação não são definidas na manufatura e sim, anteriormente, no projeto de um produto ou serviço. Operacionalmente, esta metodologia de trabalho exige da GCS o desenvolvimento de relações colaborativas com todos os integrantes da cadeia, já que manter um fluxo favorável de informações junto a fornecedores e clientes, garante rapidez e antecipação às demandas.

⁸ Postergação, em inglês *postponement*, aparece na literatura como sinônimo de customização em massa, adiamento ou diferenciação adiada.

Fisher (1997) ressalta que investir em uma cadeia de suprimentos responsiva pode ser mais dispendioso do que em uma cadeia eficiente, porém os ganhos obtidos na redução de inventários seriam maiores e compensariam os investimentos.

2.3 Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção (CPTC)

Na seção anterior foram apresentadas as possibilidades de GCS de acordo com o tipo de produto fabricado. Aparentemente, esta é uma identificação simples, contudo Fisher (1997) alega que alguns setores possuem produtos tanto funcionais quanto inovadores, dificultando a ação de gerenciamento.

Embora a maior parte do referencial teórico sobre este tema apresente os produtos de moda como inovadores, Fisher argumenta que este é um dos casos onde é possível que ambas as características convivam simultaneamente. Esta afirmação está de acordo com o ciclo de vida dos produtos de moda apresentado no item 2.1.4, onde procurou se mostrar que existem produtos com maior relação à inovação (modismos), e outros à funcionalidade (clássicos). Por este motivo, torna-se mais complexo estabelecer uma cadeia puramente eficiente ou responsiva.

Para oferecer um cenário que mostre como o vestuário de moda vem se apresentando em termos de estrutura organizacional, iremos a seguir discorrer sobre a Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção – CPTC, apresentando suas características de interdependência.

2.3.1. Características da cadeia produtiva da moda em escala industrial

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Trata-se de uma cadeia que surgiu com o conceito de roupas prontas em escala, no período pós Segunda Guerra Mundial. Este tipo de fabricação foi desenvolvido para produzir uniformes com rapidez e baixo custo a serem enviados aos soldados nos campos de batalha (PRADO; BRAGA, 2011).

Passados os anos de conflito, a evolução populacional e econômica da época colocou em questionamento o custo elevado de uma peça de alta-costura. Associado a esse fato social, havia um grande estoque de tecidos para roupas militares, capacidade tecnológica desenvolvida durante o período bélico e *know-how* especializado para a confecção de roupas em série, que precisavam ser aproveitados, os quais foram então direcionados às roupas civis (AVELAR, 2009).

Legitimou-se, assim, a democratização da moda (PRADO; BRAGA, 2011), na qual peças de roupa idênticas eram fabricadas com variedade de tamanhos e cores, chegando às lojas para que o cliente as experimentasse, pudesse comprá-las e levá-las para casa imediatamente (FRINGS, 2012).

Nos Estados Unidos, o conceito ganhou o nome de *ready-to-wear* e na Europa, *prêt-à-porter*⁹; denominação que passou a ser aplicada a qualquer peça de vestuário que não é produzida para um consumidor específico e exclusivo, e sim para um grupo de consumidores potenciais (TREPTOW, 2013).

Como evolução posterior deste processo, surgiram as coleções de moda pronta, de tecidos e malharias, com lançamentos sazonais baseados nas estações climáticas. As peças passaram a ser produzidas em maior escala, variando sua quantidade conforme o tipo de mercado para qual o modelo seria distribuído (Ibid., 2013).

O surgimento e ascensão da moda industrial, também denominada produção massificada, caracterizada pela reprodução em série (SALLES, 2011) e capitalizada sobre a economia de escala (BURNS; BRYANT, 2002), ampliou o mercado e o

⁹ Respectivamente em inglês e francês, “pronto-para-vestir”.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

difundiu social e economicamente como modo de produção e consumo que perdura até os dias de hoje, através da CPTC.

No entorno do eixo principal desta cadeia, existem também mercados que desempenham funções de suporte na geração de valor: setor de mecânica instrumental (maquinários), empresas de corantes, setores de mídia (feiras, agências de publicidade e comunicação, agências de modelos, estúdios de desenho), fabricantes de aviamentos, dentre outros (SAVIOLO; TESTA, 2007; MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010), conforme apresentado na **Figura 06**.

Figura 06: Agentes da Cadeia da Moda

Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, para o escopo do presente estudo, optou-se por escolher apenas a linha produtiva central que compõe a CPTC (a indústria da transformação), para analisar sua relação com o comércio de produtos de moda. Tal opção foi contingenciada pelo fato de esta já abranger um grande número de ligações na cadeia de suprimentos.

2.3.2. Indústria da Transformação: fibras, fios e tecidos

O setor têxtil é composto por uma série de empresas cuja missão é produzir os tecidos ou as matérias-primas utilizadas na fabricação de roupas. Em geral, trata-se de uma indústria bem automatizada, que necessita de investimentos altos de capital para manter-se competitiva (ARRIAGA, 2008).

A CPTC inicia-se no setor de fibras, o menor componente de um tecido. As fibras procedem de outras cadeias, tais como o agronegócio, quanto às fibras naturais: algodão, linho, lã, seda, etc.; e também fibras artificiais, tais como: viscose, *rayon*, modal, liocel. As demais fibras, de bases químicas, são oriundas da indústria petroquímica: poliéster, poliamida, etc. (PEZZOLO, 2007; SAVIOLO; TESTA, 2007). Nesse segundo caso, os polímeros são transformados em filamentos, por meio de extração em uma extrusora têxtil.

Já quanto às bases naturais, a sequência está nas fiações: empresas que atuam na fase preparatória dos diversos tipos de tecidos e malhas. Nesta etapa as fibras são estiradas, emparelhadas e torcidas a fim de obter fios¹⁰ que apresentem a coesão necessária para entrar no tear (PEZZOLO, 2007).

¹⁰ Fio: termo genérico para uma mecha contínua de fibras têxteis, filamentos ou outro material para a tecelagem, malharia ou outra forma de entrelaçamento para a formação de um tecido (MENDES; SACOMANO; FUSCO: 2010).

Após essa preparação, é nas tecelagens que transcorre a construção dos tecidos planos e malhas com o entrelaçamento destes fios. A etapa têxtil se encerra com o beneficiamento, ou enobrecimento, dos tecidos. Os autores se referem a este processo como um conjunto de atividades – alvejamento, tingimento, estamparia, lavagens, bordados, etc. – aos quais são submetidos os tecidos para prepará-los à confecção (SAVIOLO; TESTA, 2007).

De acordo com Pezzolo (2007), o beneficiamento tem como finalidade melhorar as características físico-químicas dos tecidos, conferindo-lhes propriedades particulares. Contudo, também pode ser necessário fazer beneficiamentos nas fibras e fios, antes que estes sejam tecidos ou malhados. Desde a primeira fase é possível observar uma forte diferenciação tecnológica entre os ciclos produtivos de bases naturais e químicas, a ponto de ser incomum uma empresa trabalhar simultaneamente com várias categorias de produtos. Não só a tecnologia, mas também o *know-how* necessário e as instalações de fiação são muito distintos para cada tipo de fibra (Ibid., 2007).

“As várias etapas da produção têxtil podem, ou não, ser feitas pela mesma empresa ou grupo empresarial” (FRINGS, 2012, p. 122). Desta forma, há indústrias têxteis que possuem somente o subsetor de fiação, atuando como fornecedoras para malharias e tecelagens; assim como podem existir indústrias totalmente verticalizadas (ALMEIDA, 2016).

2.3.3. Indústria da Transformação: concepção e fabricação dos artigos de moda

O último elo que agrega valor aos produtos da CPTC, antes de sua comercialização, compreende as atividades de criação e manufatura (confecção) do tecido em artigos de vestuário. Envolve diferentes etapas que, assim como as

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

mencionadas acima, quanto à produção têxtil, também são realizadas de modo verticalizado ou por meio de subcontratações.

Embora existam profundas diferenças tecnológicas, produtivas e de mercado entre as peças de roupa, (SAVIOLO; TESTA, 2007); há etapas importantes que são comuns à maioria dos artigos, e que podem ser divididas em dois grupos principais de atividades: “concepção” e “fabricação”. Trata-se de etapas sequenciais e interdependentes, conforme explicado a seguir na **Figura 07**, que serão mais bem elucidadas na sequência.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Figura 07– Sequência de etapas da concepção e fabricação de artigos de moda

Fonte: Adaptado de Alves (2013).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

A criação de uma coleção inicia-se no setor de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos (P&D); esta etapa, para Grose (2012) é essencial para a cadeia têxtil-confecção, pela sua capacidade de traduzir conceitos, ideias e tendências de moda e transformá-los em um produto comercial. Barcaro (2008) afirma que o conceito de criatividade, neste setor, é o elemento mais importante e característico das empresas de moda.

O gerenciamento desta criatividade é de suma relevância, uma vez que o produto deve aliar estilos e valores estéticos, sem esquecer-se de questões mercadológicas, resultando em retornos financeiros para a empresa.

O estilista cria para o mercado, olhando, ouvindo e procurando antecipar-se ao mercado. Tem, no entanto, plena consciência de que todos os seus esforços, bem como os da poderosa máquina criativa do setor, têm por finalidade atingir os objetivos não apenas 'esteticamente belos', mas também, e, sobretudo, mensuráveis com os instrumentos da eficiência econômica. (BARCARO, 2008, p. 145).

E ainda:

Neste contexto, deflagra-se a demanda por criadores que possuam visão abrangente, sendo capazes de perceber e articular as questões mercadológicas, técnico-produtivas e socioculturais envolvidas na elaboração de produtos de moda, visto que a pressão competitiva sobre as empresas determina que tais produtos sejam melhor adaptados às necessidades e aos desejos dos consumidores. (CELESTE; SANCHES, 2008, p. 289).

Toda ideia projetada no P&D segue para a modelagem, operação onde as criações tomam tamanhos reais, mas ainda de modo bidimensional, e que deverá ser repetida em tecidos, costuras e aviamentos de forma tridimensional (MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010). Segundo Treptow (2013, p. 151), o profissional de modelagem está "para a moda assim como a engenharia está para a arquitetura", pois é sob sua atuação que uma ideia começa a se tornar palpável.

A seguir, é construído um protótipo, também chamado de peça piloto, em que são estudadas formas de realizar a confecção do modelo, aliando a estética ao melhor método de execução em série, apontando defeitos e/ou dificuldades que possam comprometer o modelo, e alertando para as peculiaridades da matéria-

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

prima escolhida. Uma prova desta peça de roupa é realizada, a fim de avaliar quesitos tais como conforto, manutenção, "vestibilidade" e segurança, evitando assim qualquer futura insatisfação do usuário (CELESTE; SANCHES, 2008).

Depois de concebida, ajustada e aprovada, a roupa segue o processo de fabricação em larga escala, cuja primeira etapa é a preparação dos diversos tamanhos, maiores e menores, a partir da base inicial.

Os tamanhos que você vai disponibilizar têm de ser escolhidos muito antes de a coleção começar a ser vendida. Você precisa aumentar e diminuir os seus moldes originais para desenvolver moldes para todos os tamanhos que serão produzidos (MEADOWS, 2010, p. 108).

Todos os tamanhos de peças graduados serão encaixados e cortados sobre bases têxteis previamente adquiridas, visando a maior economia possível de matéria-prima.

As partes cortadas seguem para a costura, também chamada de produção, na qual serão unidas entre si e com outros componentes, como aviamentos e etiquetas, e tendo como finalidade montar uma peça de vestuário, conforme lote determinado pelo Planejamento e Controle de Produção (PCP). Na costura das peças, os operadores de máquinas (costureiros) podem trabalhar em linhas de produção, nas quais cada funcionário é especializado em apenas uma etapa da montagem, o que gera um alto volume de estoque em processo. Ou em células de produção, nas quais um costureiro opera diferentes máquinas dentro da mesma célula (BURNS; BRYANT, 2002).

Finalizada estas etapas, o produto é encaminhado para o acabamento, onde são retirados os excedentes de linha, são feitas costuras de reforço, aplicados aviamentos externos – aqueles que dependem da peça estar previamente confeccionada – e/ou são executados tingimentos, lavagens, estamparias localizadas e bordados. Estas últimas ações podem ocorrer durante ou após a fase de montagem, variando conforme o modelo.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

O processo de fabricação continua com o controle de qualidade, onde as peças são revisadas e comparadas à peça piloto aprovada, em lotes completos ou por amostragem. A seguir, as roupas são encaminhadas para a passadoria, e encabidadas ou embaladas, conforme as exigências do varejo/cliente (MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010).

Por manterem o maior número de relações com os membros da cadeia de suprimentos da moda, as empresas que atuam na confecção foram identificadas pelos membros do CSITCB¹¹ como os agentes de maior potencial de mudanças nas próximas décadas; já que ações de melhoria nestas etapas poderiam afetar toda a cadeia de valor (BRUNO, 2016).

Tem lugar, assim, o encerramento das atividades de concepção e fabricação de um produto de moda. Na maior parte dos casos das coleções tradicionais, são também encerradas as responsabilidades das cadeias produtivas para com estes produtos.

2.3.4. Relações dentro da cadeia de suprimentos da moda

Conforme anteriormente exposto, as empresas que compõem a CPTC podem exercer suas atividades em uma sequência verticalizada ou a partir de processos terceirizados de transformação. As limitações de recursos financeiros e de tempo, aliadas à concorrência globalizada, fizeram com que a maior parte das empresas se especializasse em etapas do processo. Isso permite demandar maior poder de negociação, obter vantagens econômicas através da concentração de atividades,

¹¹ O Comitê Superior da Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira (CSITCB) foi instituído pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), com o suporte do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do SENAI. Seu objetivo principal é contribuir para a produção de análises e reflexões sobre o histórico da cadeia produtiva e sua atuação presente, e propor visões futuras do setor para o ano de 2030.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

desenvolver maior valor agregado e investir em suas competências centrais, para melhor atender seus clientes e assim, garantir o aumento de participação no mercado (JACOBS; CHASE, 2009; MARTINS; BATAGLIA, 2010).

Dessa forma, a CPTC foi fragmentada em diversas áreas de atuação e localidades geográficas: nos locais industrialmente mais desenvolvidos as empresas reduziram a profundidade de seus negócios, tomando para si atividades de planejamento e coordenação, enquanto as funções fabris se deslocaram para as regiões menos desenvolvidas, explorando a mão de obra barata (BURNS; BRYANT, 2002; AIT-ALLA et al., 2014).

É possível observar, atualmente, uma grande diversidade de empresas trabalhando de modo funcional e segmentado: fiações, tecelagens, beneficiadoras, importadoras, produtoras de moda (detentoras de marcas), escritórios de desenvolvimento de produto, faccionistas, intermediárias, atacadistas, varejistas, etc.

Cabe salientar que a opção pela fragmentação, profundamente pautada na redução de custos fixos, por vezes torna os processos mais complexos. Bhardwaj e Fairhurst (2010) alegam que a distância geográfica pode gerar inconsistência e variabilidade nos processos, além de aumentar o *lead-time* dos produtos, por somar os períodos temporais de fabricação e logística.

De qualquer modo, a delegação de algumas tarefas produtivas a outras empresas fez com que as cadeias de suprimentos se estendessem, aumentando o número de agentes e a dificuldade nas relações entre eles. Neste cenário, uma única empresa pode alimentar diferentes cadeias produtivas, dispostas em locais distantes umas das outras, e por vezes, concorrentes entre si.

O crescimento dessa rede de empresas aumentou a interdependência dentro da cadeia (TAPLIN, 2014), impossibilitando a análise isolada de uma unidade, para demandar um olhar expandido.

No estudo dos setores e dos modelos competitivos, a unidade fundamental de análise deixou de ser a empresa individual para ser o que pode definir-se

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

como “empresa estendida”, ou seja, a rede horizontal e vertical de relações entre a empresa e seus provedores. A fonte da vantagem competitiva – rapidez, qualidade, eficiência – depende em maior medida de como a empresa organiza esta cadeia de fornecimento em escala nacional e internacional. O conhecimento da empresa estendida é fundamental para compreender a estrutura do funcionamento do sistema de moda e das empresas que competem com ele (SAVIOLO; TESTA, 2007, p. 54).

Embora o poder de decisão tenha migrado do produtor primário para o consumidor final (devido à concorrência de mercado), quando são consideradas as relações entre os agentes da cadeia, percebe-se que as indústrias têxteis continuam desenvolvendo seus produtos com muita antecedência. Isto as coloca em uma posição distante do consumidor final, apresentando dificuldades em reagir às oscilações do consumo (ARRIAGA, 2008).

Feghali (2008) e Lima (2008) estimam que a extração da matéria-prima bruta têxtil seja realizada 28 meses antes de o produto ser disponibilizado para a venda ao cliente final; enquanto Dillon (2012) fala em dois anos, e Souza, Gomez e Campos (2013) estimam em 18 meses.

As empresas que sucedem o setor têxtil também possuem um *lead time* que as impede de reagir às demandas: o lapso de tempo no processo entre o desenvolvimento da ideia das peças em uma coleção e a sua disponibilização para o varejo costuma demorar de seis meses (MIHN, 2010) a um ano (CACHON; SWINNEY, 2011). Dessa forma, enquanto um produto de moda está sendo enviado ao varejo, o P&D já está trabalhando em pesquisas para a próxima estação.

Percebe-se ainda que, por ocuparem uma posição intermediária na cadeia, as ações envolvidas na concepção e na fabricação mostram-se muito dependentes das atividades que as precedem (têxteis) e aquelas que as seguem (distribuição e comercialização), bem como dependentes entre si (ARRIAGA, 2008). Contudo, a interação da indústria com o varejo costuma acontecer somente em casos de problemas na vestimenta, defeitos de costura ou algo semelhante.

De acordo com Burns e Bryant (2002) até a forma de mensurar o sucesso de uma coleção difere: para a CPTC são considerados os números de unidades

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

repassados às lojas, enquanto os varejistas tendem a mensurar o volume financeiro que suas vendas representam.

Os autores acrescentam que as informações referentes às vendas atuais e anteriores de uma coleção são de extrema importância no planejamento da cadeia para as próximas estações. Contudo, pesquisas realizadas por Lodi e Echeveste (2011) apontam para o fato de que, no caso das cadeias descentralizadas, há falta de integração entre as operações da cadeia produtiva com o varejo. Dificultando o retorno quanto à aceitação dos produtos, diminuindo as chances de correções e melhorias nos desenvolvimentos futuros.

O extenso *lead time* da CPTC e a falta de compartilhamento de informações entre os agentes da cadeia e o mercado varejista/consumidor demonstram que um novo ambiente competitivo está em formação, oferecendo oportunidades de desenvolvimento para as indústrias que souberem implantar iniciativas de renovação de suas estruturas (BRUNO, 2016).

2.4 A comercialização dos artigos de moda

A cadeia de suprimentos da moda encerra suas relações empresariais com a comercialização das roupas, na maior parte das vezes através de entregas imediatas (TREPTOW, 2013), ou seja, o cliente escolhe o produto que o agrada, diante dos modelos disponíveis no espaço de venda.

As formas de comercialização destes artigos são bem diversas: desde as tradicionais lojas de rua, *shopping centers*, butiques independentes, cadeias de lojas próprias, lojas franquizadas, lojas especializadas, lojas de departamentos, varejo de moda *on-line*, lojas *outlets*, clubes promocionais e até redes de supermercado.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

É nesta fase que o trabalho das organizações, executado durante meses, entra em contato com a demanda e percebe a reação dos consumidores quanto a questões como tamanho, cores, estampas, formas e texturas.

Para atingir o maior número de pessoas dentro de seu público alvo, os varejistas disponibilizam linhas diferentes de roupas, com produtos que possam oferecer aos clientes os valores estético-simbólicos dos códigos vigentes. Este abastecimento do varejo acontece através das coleções de moda, altamente relacionadas às estações climáticas¹², as quais, até a década de 1990, eram promovidas de duas a quatro vezes durante o ano (LODI; ECHEVESTE, 2011).

A pressão por novidades constantes obrigou o varejo a intercalar as coleções com *previews*, ou seja, lançamento de uma pequena linha de produtos, que ocorre entre uma estação e outra; apresentando, no mesmo espaço físico, algumas peças da tendência seguinte, além de peças em continuidade com o que estava sendo vendido até então (trata-se normalmente de liquidações da coleção anterior). Atualmente, a competitividade do mercado afeta o varejo com um movimento inevitável de tentativa de aumento do número de estações, isto é, da frequência com que a mercadoria dentro de uma loja é alterada (BHARDWAJ; FAIRHURST, 2010).

Em uma cadeia verticalizada, é possível discutir a seleção e a periodicidade dos itens de uma coleção entre o P&D e o varejo, no momento de desenvolver as ideias. Já nas cadeias fragmentadas (que são a maioria), a responsabilidade de aceitação, ou não, de uma coleção inteira recai sobre o varejista. Ao entrevistar administradores de lojas desta categoria, Pessoa (2009) percebeu que as aquisições do varejo são feitas semestralmente, – ainda que o recebimento possa ser dividido em entradas – obrigando o lojista a tentar prever o comportamento de compra do seu cliente de uma única vez, o que acresce a probabilidade de erros.

¹² Esta correlação deriva da tradicional alta-costura francesa, cujos ateliês apresentavam sua série de modelos novos em coleções, duas vezes ao ano: Primavera/Verão e Outono/Inverno. Após a década de 1960, as marcas passaram a apresentar coleções trimestrais: Primavera, Verão, Outono e Inverno.

Em razão deste compromisso, Fredriksson (2011) argumenta que os varejos locais estão longe de serem simples distribuidores de produtos; trata-se de reais agentes produtores de valor, que gerenciam riscos ao longo das coleções, conforme será discutido a seguir.

2.4.1. Abastecimento do varejo: gestão de estoques

Como procuramos demonstrar, o produto de moda não está acessível ao consumidor no momento em que é percebida a sua necessidade. Os consumidores só são capazes de decidir se estão prontos para comprar uma peça após vê-la, e até experimentá-la (Coughlan et al., 2012). E quando um varejista descobre o que mais agrada ao seu público, já é muito tarde para fazer pedidos aos fabricantes, que estarão ocupados com as tendências da coleção seguinte.

Uma previsão de vendas otimista pode acarretar estoques excessivos e remarcações, causando prejuízos; enquanto previsões pessimistas podem ser recessivas, levando à perda das oportunidades de venda e de lucratividade, além da insatisfação do cliente, que não encontra o produto desejado na loja e deixa de confiar na marca em questão (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, SOUZA; GOMEZ; CAMPOS, 2013, AIT-ALLA et al., 2014). Cabe às lojas o gerenciamento desta equação, o que colabora para aumentar os riscos do negócio.

Entende-se como risco empresarial qualquer investimento em algo cujo sucesso é, de algum modo, indefinido; e no qual há a possibilidade de o produto não funcionar ou não ser aceito pelo mercado. Além do mais, quanto maior o prazo de um projeto, maior serão os seus riscos para a organização (VIDRIK, 2012). De acordo com Grose (2012), todos os negócios envolvem certo grau de risco e na moda isto não é diferente. Entretanto, nota-se que tal imprevisibilidade torna as

vendas vulneráveis, podendo uma oferta ser comercializada de modo muito diferente daquele projetado.

Os autores apresentam alguns motivos para evitar o acúmulo de estoques, dentre eles:

- Somas financeiras paradas em estoques não estarão disponíveis para investimento em outras ações dentro da empresa, e por isso representam uma redução drástica nos fluxos de caixa da organização (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009);
- Estoques tornam-se obsoletos ao longo do tempo, e na moda há o fenômeno da obsolescência percebida, que limita a vida útil de um produto em menos tempo do que as obsolescências do tipo funcional;
- O produto estocado pode ser danificado ou deteriorar-se (SLACK, 2013);
- Manter estoques exige espaço físico disponível, o que representa custos administrativos adicionais (Ibid., 2013).

Por conseguinte, percebe-se que a alocação de mercadorias na quantidade correta e a gestão do estoque desempenham um papel fundamental na rentabilidade de um varejista de moda (MIHM, 2010).

2.4.2. Gestão do ciclo de coleções no varejo de moda

Em um cenário ideal, no final de uma temporada, os níveis de estoque deveriam ser próximos ao zero (AIT-ALLA et al., 2014), mas quando isso não acontece, os excessos são escoados através das práticas de ofertas (GURGEL, 2008).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Em produtos com ciclo de vida curto, os esforços para maximização de suas vendas devem ser tornados mais ágeis a partir da redução, no inventário, de qualquer mercadoria não vendida durante o período almejado, pois a cada dia que passa o potencial prejuízo se torna maior (FACCIONI, 2011). A perecibilidade dos produtos, aliada ao risco de concluir uma temporada com altos volumes em estoque, fez com que os varejistas de moda adotassem a prática de remarcar os produtos não vendidos, com descontos que podem chegar a 70% do seu valor inicial (CIETTA, 2012).

Visando compensar a diminuição agressiva do *mark-down* (remarcação aplicada no descarte de estoques), os lojistas passaram a aumentar o *mark-up*¹³ na entrada dos artigos de moda (no lançamento de coleção). Conscientes desta prática, os consumidores passaram a visitar as marcas no início das coleções, e após observar os preços individualmente, optam por comprar o produto no ato ou retardar sua compra na expectativa da liquidação (CACHON; SWINNEY, 2011; FRINGS, 2012).

Houve então um ‘reforço’ na ação do consumidor quanto a não comprar nos lançamentos, já que o preço estaria mais alto que o aceitável. Como consequência, as lojas que não comercializavam suas peças com a rapidez desejada foram obrigadas a antecipar os descontos, o que culminou na diminuição drástica da lucratividade final (FACCIONI, 2011).

Bhardwaj e Fairhurst (2014) consideram essa mudança no comportamento da clientela em relação às compras no início da estação (de caráter mais racional e menos impulsivo) como um sintoma da transição pelo qual o ambiente de moda passa. Neste processo de transição a abordagem orientada à produção transformou-

¹³ *Mark-up* é o valor aplicado sobre o custo total de um produto, no momento de formação do preço de venda, com o intuito de gerar lucros. "*Mark-up* é a porcentagem do preço de custo acrescentada para obter o preço de venda" (MEADOWS: 2013, p. 184).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

se em uma abordagem orientada ao mercado, retirando a liderança das indústrias e colocando-a nas mãos do cliente final.

Na **Figura 08** é possível ver este ciclo de perdas para o varejo, de maneira ilustrada:

Figura 08: Ciclo de precificação e venda dos artigos de Moda durante a coleção

Fonte: Elaborado pela autora.

Cietta (2012) indica a taxa de evolução dos preços de moda: os valores de tabela aumentaram nas últimas décadas, enquanto os valores de preço médio, pagos pelo consumidor, diminuiriam. Isso se deve aos maiores descontos em relação ao preço inicial da coleção e ao aumento de vendas durante o período de saldos. Quanto a este aumento, o autor estima que um quarto dos varejistas alcance

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

entre 40% e 50% do seu faturamento durante as liquidações. Para Ait-Alla et al. (2014) o número de produtos que não são vendidos no início da temporada está entre 60% e 70% de uma coleção.

Segundo Faccioni (2011) ainda é preferível liquidar a ficar com as peças paradas em estoque. O autor, porém, apresenta este cenário como uma declaração de baixa eficiência: de ter comprado ou produzido modelos de forma errônea, os quais não atenderam às necessidades dos consumidores; ou que foram enviados ao ponto de venda na época equivocada; ou ainda, que foram adquiridos e/ou produzidos em quantidades erradas.

É possível perceber assim, que no modelo tradicional de criação de coleções, o prejuízo é concentrado no varejo de moda, apresentando uma falta de integração entre os fornecedores, os produtores e os comerciantes já que: “nem um nem outro é capaz de determinar a tendência da próxima estação porque ambos controlam somente uma parte do processo produtivo de valor” (CIETTA, 2012, p. 67).

A carência de informações e trabalho conjunto na cadeia de suprimentos da moda é capaz de demonstrar que existe um isolamento das empresas em suas atividades funcionais, o que vai contra o conceito de GCS abordado na segunda parte deste referencial teórico.

2.4.3. O varejo de moda no modelo *fast fashion*

A distância entre a CPTC e o consumidor final, que tem resultado em prejuízos concentrados no varejo, tornou-se o principal empecilho a ser superado no universo da moda. A pressão quanto à diversidade de escolhas, conteúdos de moda e redução de preços levou ao desenvolvimento de um modelo de negócios denominado *fast fashion* (BRUNO, 2016).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Embora esteja inserido no conceito de moda pronta e contenha em sua rotina os mesmos atores da CPTC descrita acima, este modelo merece destaque pela forma diferenciada como vem conduzindo suas operações em função da necessidade do consumidor, aproximando indústria e comércio, e cujas ações resultam no aumento significativo de vendas.

A prática do *fast fashion* começou a se estruturar na década de 1990, contudo os primeiros estudos científicos usando a terminologia datam de 2004 (SOLINO et al., 2015).

Várias são as definições levantadas que abordam os aspectos estratégicos, táticos e operacionais. Tentando abarcar a maior parte deles, é possível dizer que o *fast fashion* é uma estratégia de negócios que visa reduzir o *lead time* dos produtos, através da combinação de processos ágeis e flexibilidade em todos os setores da cadeia. Ele busca oferecer o maior número de artigos, de maior preferência do consumidor, da forma mais rápida possível e a um preço acessível (CHOI et al., 2010, CARO; GALLIEN, 2010, SOLINO et al., 2015).

O professor Enrico Cietta (2011, p. 22), estudioso deste sistema, define o *fast fashion* da seguinte forma:

Um modelo de negócios ou, mais que isso, uma família de modelos de negócio. A principal ideia é envolver as escolhas dos consumidores na concepção dos produtos. É diferente do passado, quando a ideia era que as pessoas escolhessem a partir de um certo número de produtos disponíveis (a velha ideia de coleções sazonais) e permitisse que as empresas descobrissem o que era mais rentável produzir. No modelo *fast fashion* o processo criativo é contínuo e as escolhas do consumidor são imediatamente incorporadas ao novo design e aos novos produtos. Poderíamos chama-lo de “forma adaptável” ou “design adaptativo”.

Para atingir os objetivos de mercado mencionados, o *fast fashion* propõe estratégias particulares para os pilares de desenvolvimento, fabricação (ou compras) e comercialização dos artigos de moda (CHOI et al., 2010, SILVA; VANANZI; PAIXÃO, 2011).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

No início da CPTC, percebe-se que as mesmas empresas têxteis atendem o modelo de coleções tradicionais e o *fast fashion*, não diferenciando seus métodos de produção nesta fase da cadeia. Contudo, as empresas de *fast fashion* adquirem grande parte de seus tecidos ainda em estágio cru, sem tingimentos, de modo a possibilitar maior flexibilidade de adaptação de cores e estampas durante a estação (MIHM, 2010, SILVA; VENANZI; PAIXÃO, 2011, MINADEO, 2012, TAPLIN, 2014).

Além disso, as empresas conseguem aproveitar melhor o estoque em processo, já que a matéria-prima crua pode ser utilizada em outras estações, com as cores da tendência futura, caso não possua boa aceitação na coleção vigente.

As maiores alterações no modo de condução da CPTC são percebidas a partir do processo de transformação dos produtos, no qual cada atividade possui um modo peculiar de lidar com as coleções.

De início, no P&D, já se percebe uma alteração em relação ao modelo tradicional: uma equipe com muitos funcionários (empresas maiores podem contar com centenas de estilistas) desenha cerca de 3 vezes mais modelos do que de fato serão produzidos, com o objetivo de aumentar as possibilidades de escolha durante a coleção (CHOI et al., 2010).

Além disso, a forma como são trabalhadas as linhas de produtos difere do modo de operação das coleções programadas. A linha básica, que corresponde a cerca de 40% da coleção total, possui peças-chave que são produzidas em larga escala e vendem durante vários meses (CARO; GALLIEN, 2010). Por isso, podem ser planejadas com um ano de antecedência, combinando itens que venderam na coleção passada com cores novas (SILVA; VENANZI; PAIXÃO, 2011).

A segunda linha, denominada ‘grupo de moda’, consiste em peças com curto ciclo de vida, fabricadas em pequenos lotes. Trata-se de traduções das tendências e/ou adaptações de modelos passíveis de alto índice de vendas, levando-se em consideração as opiniões dos clientes (CHOI et al., 2010). Este grupo de artigos é criado a partir das apostas do P&D – antes do lançamento – somadas às

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

solicitações do varejo, durante a vigência da estação. Sua representatividade é de aproximadamente 60% do total (CARO; GALLIEN, 2010).

As fontes bibliográficas divergem quanto à quantidade de modelos que são produzidos após o lançamento: Minadeo (2012) adverte que entre 15% e 25% das peças são produzidas antes da estação; de 50% a 60% são produzidas no início da estação, enquanto o restante (15% a 35%) é confeccionado durante a estação. Já Silva, Venanzi e Paixão (2011) observam que a última porcentagem representaria 50% dos modelos. Como o alto volume de produtos acompanha toda a estadia da coleção, os riscos não se concentram nos pontos de venda.

Depois de desenhadas as ideias, a execução dos protótipos é otimizada pelo uso de *softwares*: os *designers* refinam desenhos, formas, cores e texturas em um sistema de simulação no CAD (FERDOWS; LEWIS; MACHUCA, 2005). São realizadas provas de roupa em um boneco virtual, criado com as medidas de corpo decididas pela empresa, o que evita a confecção física de diversas amostras, encurtando o tempo de desenvolvimento, e eliminando os desperdícios de matéria prima e aviamentos (SILVA; VANANZI; PAIXÃO, 2011).

A decisão quanto a quais ideias devem ser direcionadas à produção, e quais devem ser descontinuadas, é tomada com base em dados compartilhados com os pontos de venda, através de ferramentas de *e-colaboração*. No modelo *fast fashion*, as lojas se tornam campos cruciais de coleta de dados, e os gerentes devolvem à equipe de P&D as percepções dos consumidores, tanto em produtos que alcançam o sucesso de vendas, como em procuras por elementos que não foram contemplados na coleção (MIHM, 2010, TAPLIN, 2014).

Quando chegam à manufatura, a divisão de linhas de produtos é mantida: os modelos básicos, sensíveis ao fator preço, são enviados para as subsidiárias no

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

exterior (*offshoring*)¹⁴. Já os modismos são confeccionados internamente, ou em terceirizadas geograficamente próximas, em pequenos lotes (CHOI et al., 2010), devido às acomodações da demanda flutuante, as quais exigem maior rapidez.

As obrigações do abastecimento urgente, devido às incertezas crescentes do mercado forçaram as empresas [...] a dividir suas redes de fornecedores em dois padrões: a) fornecedores distantes, de baixo custo, para as encomendas previsíveis, e b) fornecedores próximos, para os reabastecimentos urgentes e aleatórios. (MORELLI & SANTIAGO, 2010, p. 43).

Taplin (2014) estima que até 50% da coleção é manufaturada internamente, em uma cadeia verticalizada, enquanto outros 15% procederiam de parceiros próximos, restando 35% para a fabricação no exterior. Esse processo de confecção difere do modelo tradicional, que se serve da fragmentação, terceirizando a produção, sempre que possível, em oficinas que ofereçam preços mais competitivos.

Enquanto a moda programada busca a diminuição de custos fixos, as empresas de *fast fashion* alegam que a aproximação geográfica entre o desenvolvimento do produto e sua manufatura é crucial, permitindo o controle, a verificação e a adaptação constantes (CIETTA, 2012).

Durante ou até mesmo após a produção, é que são determinados os acabamentos necessários, solicitados pelo varejo. Como grande parte dos insumos são adquiridos sem tingimento, as empresas utilizam a postergação para atender o desejo do consumidor com maior agilidade e assertividade (MIHM, 2010, SILVA; VANANZI; PAIXÃO, 2011). Dessa forma, grandes lotes, produzidos em economia de escala, transformam-se em pequenos lotes com diferenciações em cores e estampas.

Pelo fato de a maioria de seus produtos serem fabricados em locais próximos, as marcas de *fast fashion* conseguem abastecer o varejo com frequência.

¹⁴ “*Offshoring* significa obter produtos e serviços de operações baseadas fora do país” (SLACK & al.: 2013, p. 101). As fabricações no exterior utilizam a mão de obra barata, comumente em países subdesenvolvidos da Ásia e África.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Normalmente em uma ou duas semanas, produtos novos chegam às lojas, um princípio que privilegia a mudança constante nas prateleiras como chamariz para os consumidores.

Operações logísticas ágeis agregam valor pela distribuição, o que, de acordo com Gonçalves (2007), confere valor ao produto, não apenas pela sua funcionalidade, mas pela sua disponibilidade no local, hora, frequência e quantidade certos.

Nesse modelo não existe um lançamento pontual de coleção, e sim de pequenas coleções, que oferecem novas texturas e cartelas de cores em diversos momentos ao longo de uma mesma temporada (MATHARU, 2011, p. 92).

Estima-se que esta prática estimule o cliente voltar mais vezes ao ponto de venda, para conhecer as novidades. A relação proposta pelos autores é de que um mesmo cliente visitaria 3-4 vezes, anualmente, uma loja de coleções tradicionais; enquanto que, no *fast fashion*, visitaria o ponto de venda por volta de 17 vezes ao ano (CARO; GALLIEN, 2010).

Outra estratégia usada no varejo é expor poucas peças por modelo e reformular o seu posicionamento no ponto de venda, passando uma imagem de escassez. Outro princípio seguido é o de não repor estoques com peças idênticas, estimulando o consumidor à aquisição no momento de visita da loja¹⁵ (CHOI et al., 2010, MINADEO, 2012).

O giro rápido das mercadorias diminui a quantidade de itens que chegam à etapa de remarcação de preços, com percentual entre 15% e 20% do total da coleção. Todavia, a atualização de dados em tempo real permite aos gerentes detectar mais rapidamente as necessidades de dedução dos valores e a promover remarcações constantes.

¹⁵ Algumas marcas promovem o lema: “*If I don’t buy it now, I’ll lose my chance*” (Se eu não comprar agora, perderei minha chance).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Desse modo, se, em algumas poucas semanas, um determinado modelo não atingir a quota de vendas esperadas, sua promoção é iniciada, com a utilização de estratégias de preço ou volume para aumentar sua venda.

Embora a promoção reduza o preço do produto, este desconto não se equipara ao de uma liquidação. Além disso, como o varejista não espera muito tempo para reduzir o preço, a imagem da peça de roupa ainda não se desgastou, ou seja, é possível que o consumidor ainda perceba alguns benefícios na compra do produto. “Promoção é possibilidade de lucro e liquidação é uma tentativa de diminuir o prejuízo” (FACCIONI, 2011, p. 214).

A integração constante do varejo com a cadeia produtiva resulta em informações importantes que alimentam as tomadas de decisões na concepção e fabricação dos produtos: modelos com pouca aceitação do consumidor são descartados de produções futuras, enquanto produtos com bom índice de vendas são fabricados em novas remessas (SEBRAE, 2015).

Em relação aos benefícios deste modelo, os autores são unânimes em reconhecê-lo como um exemplo de aplicação da GCS efetiva na moda. Ações tais como: segmentar as linhas de produtos, estabelecer formas adequadas de trabalhar cada uma delas e compartilhar informações ao longo da cadeia de suprimentos, conduziram a uma prática de fluxos híbridos. Essa prática é capaz de atender melhor o cliente final, construindo um elo de confiabilidade com ele, ao mesmo tempo em que diminui os riscos do varejo, diluindo-os entre os membros da CPTC.

Por outro lado, uma das críticas em relação ao *fast fashion* é a sua maior preocupação logística, em detrimento de questões ligadas à criatividade. Enquanto as coleções programadas focam-se na criação de modelos originais, que atraiam a atenção pela sua diferenciação, o circuito abreviado da moda rápida se singulariza de modo oposto: procura produzir o mais tarde possível para não errar quanto às tendências (ERNER, 2005).

Por se tratar de um sistema que opera com base na reatividade, seus princípios não estão ligados aos ditames das tendências de moda, e sim na utilização de seus elementos tais como foram apresentadas pelas coleções tradicionais. Estes são reinterpretados de modo mais acessível para um consumidor que busca comprar na época mais tardia, comportamento já discutido em outros momentos deste texto (BHARDWAJ; FAIRHURST, 2010, MINADEO, 2010, CRANE; BUENO, 2011).

Por fim, Paganin et al. (2015) apresenta os riscos que o *fast fashion* enfrenta em relação à qualidade dos produtos, a qual pode ser prejudicada pela velocidade exigida da produção. Também o preço e a pontualidade na entrega merecem atenção e disciplina constantes, para atender às expectativas do consumidor. Especificamente em solo nacional, os autores citam também a logística de transporte brasileiro como um grande desafio, pelos diversos problemas ligados às especificidades nacionais, os quais podem comprometer a rapidez característica desse modelo de negócios.

2.5 Síntese do referencial teórico: comparando as cadeias de suprimentos da moda

O referencial teórico apresentado busca contribuir para a compreensão dos principais temas envolvidos no problema de pesquisa, permitindo que algumas análises sejam elaboradas previamente à apresentação da metodologia.

Após uma apreensão mais esclarecida quanto ao ambiente de mercado da moda, é possível verificar que as cadeias de moda baseadas na produção de coleções tradicionais fundamentam suas competências centrais nos conceitos de tendências e novidades de moda, utilizando prioritariamente os instrumentos teóricos do *trickle-down* para sua difusão.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Já o modelo de cadeia do *fast fashion*, embora se baseie fortemente no apelo às novidades (adaptadas), apresenta como competência central a rapidez com que os produtos são trocados nos pontos de venda, de acordo com as preferências do consumidor, difundindo suas propostas de moda por meio da teoria *trickle-across*.

No que diz respeito ao conceito de GCS, ambas as cadeias oferecem produtos funcionais (ou clássicos), e inovadores (modismos). Contudo, suas orientações diferem na forma de gerir os processos de concepção e produção destes artigos.

A cadeia de moda programada gerencia de modo igualitário tanto os produtos funcionais quanto os inovadores em uma única coleção, fazendo uso de um fluxo empurrado para movimentar insumos e produtos acabados. Sua responsividade é concentrada no caráter estratégico, uma vez que busca promover inovações estéticas a cada lançamento.

Já a cadeia que atende ao *fast fashion* diferencia as duas linhas de produtos: para os funcionais, trabalha em um fluxo empurrado, empregando as terceirizações que eliminam os processos internos. No que diz respeito aos produtos inovadores, mantém um fluxo puxado, através de ações reconhecidas das cadeias ágeis, conservando estoques em processos e postergando a diferenciação dos produtos, com maior flexibilidade, e garantindo a responsividade operacional.

Quanto aos processos-chave que devem ser implantados pela GCS (conforme apresentado na seção 2.2.1), as fontes literárias não permitem aferir que estes estejam contemplados sob a forma pela qual a cadeia tradicional gerencia suas atividades.

Contudo, é possível deduzir que a cadeia do *fast fashion* atenda a, pelo menos, 4 destes processos-chave:

- Gestão de serviços com o cliente;
- Gestão da demanda;

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

- Gestão do fluxo de manufatura; e
- Gestão do relacionamento com o fornecedor.

Considerando-se a CPTC, a sequência de etapas é mantida em ambos os modelos, embora eles se diferenciem quanto à periodicidade e às relações entre elas. A indústria têxtil, por exemplo, embora atenda a ambas as cadeias, no modelo *fast fashion*, situa-se mais próxima de seus pares subsequentes, devido ao tempo economizado com a ausência de processos de beneficiamentos dos tecidos, usados para a confecção dos produtos inovadores.

Para esta mesma linha de produtos, a concepção e a manufatura podem acontecer concomitantemente à comercialização dos artigos, uma vez que se alimentam das informações de mercado. No varejo da moda rápida, as entregas são constantes, com intervalos de poucas semanas, em um ciclo no qual as informações são compartilhadas com o P&D. Este, por sua vez, cria novos produtos, seleciona-os e confecciona-os, abastecendo o varejo de novidades, que, por sua vez, gera mais dados a serem compartilhados novamente.

Já no comércio tradicional, o abastecimento de produtos de uma estação é programado antes de cada temporada, ainda que o recebimento possa ser dividido entre várias entradas ao longo dos meses.

E por fim, quanto à forma de lidar com as remarcações, as cadeias têm procedimentos bastante diferenciados: o *fast fashion* trabalha com promoções regulares, na medida em que um determinado modelo não apresente boas vendas no espaço de poucas semanas. A moda programada liquida seus estoques ao final de cada estação, visando escoar possíveis sobras e abrir espaço para a coleção seguinte.

Para efeitos de compreensão, estas associações foram ilustradas na **Figura 09**, a seguir:

Figura 09: Comparativo de sequência das etapas CPTC e varejo: modelo tradicional e *fast fashion*

Fonte: Elaborado pela autora.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Após a apresentação do levantamento teórico, este capítulo irá abordar os procedimentos metodológicos utilizados como instrumental de pesquisa no presente estudo. Segundo Acevedo e Nohara (2013), esta seria a parte mais importante de uma dissertação, pois é através das informações descritas na metodologia que outros estudiosos poderão reproduzir, ou contestar, a pesquisa executada.

Sendo assim, este capítulo irá descrever os procedimentos de pesquisa utilizados, bem como apresentar o instrumento de coleta de dados e os resultados obtidos, buscando contribuir para a análise e a comparação com os conceitos apresentados no referencial teórico.

3.1 Caracterização da pesquisa

A familiarização bibliográfica com o tema, proporcionada pela leitura crítica das fontes, dá a perceber a carência de um repertório de exemplos práticos e comparativos entre as cadeias de suprimentos aqui analisadas, especialmente no que diz respeito ao cenário nacional. O caráter deficitário de um corpo destas informações, fez com que este estudo fosse mais direcionado à pesquisa exploratória, com o objetivo de aumentar a proximidade da pesquisadora com o ambiente, e compreender melhor os fenômenos investigados, conforme recomendação dos principais compêndios de metodologia da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010; ACEVEDO; NOHARA, 2013).

Como instrumento de pesquisa privilegiado neste estudo, foi escolhido o estudo de caso, método indicado para buscar entender a dinâmica organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas, quanto

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

àquelas que são informais, das quais, de outra forma, poder-se-ia alcançar apenas uma compreensão limitada (YIN, 2001, SILVA; GODOI; MELLO, 2010).

Existem dois tipos de estudos de caso: o estudo de caso único e o estudo de casos múltiplos. Para atender aos objetivos desta dissertação, considerou-se mais apropriado o estudo de casos múltiplos, por permitir abranger os dois modelos de cadeias de suprimentos e compará-las entre si.

Silva, Godoi e Mello (2010) salientam que, uma vez definidos os casos a serem estudados, é importante determinar a unidade de análise, a ser escolhida de modo a considerar sua representatividade dentro dos recortes de estudo (VERGARA, 2012). Na presente pesquisa, apresentam-se três fatores primordiais a serem ponderados na escolha das empresas analisadas, que são: localidade (Brasil), produto (vestuário) e modelos de cadeia de suprimentos (representação da moda programada e do modelo *fast fashion*).

Foram programadas e realizadas entrevistas em cada uma das organizações selecionadas; este é um tipo de coleta de evidências pertinente ao método adotado, segundo Yin (2001). Na seleção dos profissionais entrevistados, foram considerados conhecimentos, vivências e tomadas de decisão de cada área apresentada anteriormente, no referencial teórico, quanto à: concepção, fabricação e comercialização dos produtos de moda.

Foi aplicado aos entrevistados um questionário de formato semiestruturado, para a coleta de dados descritivos na própria linguagem do entrevistado, a fim de melhor compreender o contexto no qual ele se insere, suas opiniões e considerações pessoais. Um guia de tópicos, denominado protocolo de pesquisa, foi adotado, com o objetivo de abordar todas as questões predeterminadas, permitindo-se, porém, fazer algumas adaptações e desvios na sequência estabelecida, para captar melhor alguns relatos interessantes do sujeito entrevistado e peculiaridades não previstas no protocolo (SILVA; GODOI; MELLO, 2010).

Por fim, a abordagem das informações obtidas é de caráter qualitativo, isto é, o principal interesse não é o de enumerar o evento estudado (procedimento quantitativo), e sim de interpretar os conteúdos, identificando padrões e relações entre as respostas, com o apoio do arcabouço teórico utilizado (ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014). Para Charoux (2006) a análise qualitativa procura entender a situação na qual um fato se desenvolve; a extensão da amostra é menos relevante do que a riqueza e o detalhamento que dela se podem extrair.

3.2 Protocolo de Pesquisa e Coleta de dados

Caracterizados os elementos constituintes da pesquisa, é o momento de elaborar o protocolo direcionador do questionário pretendido.

Esta ferramenta não só orienta o pesquisador na condução da investigação, como pode ser utilizada em pesquisas futuras, nas quais, seguindo os mesmos passos, outro pesquisador independente deverá, idealmente, encontrar informações semelhantes às aquelas aqui apresentadas.

O **Quadro 05** apresenta a seguir o protocolo de pesquisa deste trabalho, de forma mais detalhada:

Quadro 05: Protocolo de Pesquisa

Informações centrais de investigação	
<i>Problema de pesquisa</i>	Como são gerenciadas, e como se integram, as etapas de concepção, fabricação e comercialização da cadeia de suprimentos da moda brasileira, considerando as diferenças e similaridades entre a moda tradicional (programada) e o <i>fast fashion</i> ?
<i>Cadeia de suprimentos alvo</i>	CPTC – Considerando especificamente a confecção dos produtos.
<i>Critérios adotados para a escolha das empresas entrevistadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Localidade (Brasil) - Produto (vestuário) - Modelo de negócios (moda programada e <i>fast fashion</i>)
<i>Critérios adotados para a escolha dos profissionais</i>	- Possuir conhecimento, vivências e tomadas de decisão nas áreas de concepção, fabricação e comercialização dos produtos.
Procedimentos para investigação	
<i>Coleta de dados</i>	Através de entrevistas semiestruturadas com profissionais da CPTC.
<i>Fontes de dados</i>	<u>Fontes primárias</u> : profissionais das empresas de moda programada e <i>fast fashion</i> , e captação de informações nos pontos de venda.
	<u>Fontes secundárias</u> : Levantamento de informações do histórico e contextualização das empresas pesquisadas em fontes documentais.
Perguntas do Questionário	
<u>Objetivo geral</u> : investigar a ocorrência da GCS na moda nacional, através da comparação das práticas tradicionais e de moda rápida, e da investigação de semelhanças e possíveis diferenças nas etapas industriais e comerciais.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Objetivos específicos:	Questões da entrevista:
Variável I: Concepção dos produtos de moda	
<p>a) Compreender o ciclo de renovação da moda e sua relação com as tendências e propostas de novidades.</p> <p>- <i>Em caráter prático, pretende-se descobrir: quantas coleções são produzidas ao longo do ano e sua duração; quais as principais fontes de pesquisa para desenvolver novidades a cada coleção; com quanto tempo de antecedência são desenvolvidos os produtos de moda e como é o retorno das informações de vendas.</i></p>	<p>1) Descrição do processo de P&D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° de coleções desenvolvidas no período de um ano - Duração de cada coleção - Fontes de pesquisa para inspiração de novos produtos - Tempo de antecedência se iniciam as pesquisas (considerando o produto no ponto de venda) <p>2) Qual o envolvimento, se houver, de outros setores da empresa, ou parceiros, no desenvolvimento dos produtos?</p> <p>3) Após a coleção lançada, há retorno das informações de vendas dos produtos?</p>
<p>b1) Verificar as formas indicadas de GCS para cada tipo de produto (funcionais e inovadores);</p> <p>- <i>Nas entrevistas, espera-se descobrir, inicialmente, qual a porcentagem de produtos funcionais (clássicos) e inovadores (modismos) que compõem as coleções; posteriormente, descobrir se o relacionamento com os outros agentes da cadeia se modifica de acordo com a categoria do produto.</i></p> <p><i>Para verificar interações na cadeia de suprimentos, questiona-se a flexibilidade do setor em atender as demandas vindas do consumidor final (vendas).</i></p>	<p>4) Porcentagem de produtos funcionais e inovadores no total da coleção (se necessário, explicar a definição de cada tipo de produto, ao entrevistado).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferença nos métodos de compra de matéria prima, para produtos clássicos ou modismos. - Diferença na relação com os fabricantes dos produtos, para clássicos ou modismos. <p>5) Após iniciadas as vendas de uma coleção nas lojas, há flexibilidade para novos produtos, que não estavam previstos, serem desenvolvidos?</p>

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Variável II: Fabricação dos produtos de moda	
<p>b2) Verificar as formas indicadas de GCS para cada tipo de produto (funcionais e inovadores);</p> <p>c) Identificar as etapas pelas quais um item de vestuário passa, considerando suas interdependências.</p> <p><i>- Atendendo ao objetivo específico c) e complementando o objetivo b), buscar entendimento sobre a relação com os fabricantes da cadeia, sejam eles internos ou externos: quais os fatores de decisão na escolha do tipo de produção; qual o tempo de produção até a peça ser disponibilizada na loja; a flexibilidade de alterar produções durante a vigência da coleção.</i></p>	<p>1) Na empresa em que você trabalha, o que desencadeia o processo de fabricação?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entender onde inicia a demanda, podendo abordar: o setor de P&D que define as características? Uma previsão do setor Comercial? Baixas no estoque? <p>2) Como seria a integração de etapas no processo de produção da empresa onde você trabalha?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção interna ou externa (terceirizada/importados). - Porcentagem da coleção para internos e externos. - Critérios utilizados para definir o tipo de fabricação/importação. - A partir do desenvolvimento do produto, quanto tempo é percorrido nas etapas de: compra de materiais, fabricação e entrega nos pontos de venda. <p>2) Na empresa em que você trabalha, há a prática de fabricar um lote comum até determinado ponto da produção e, depois, desmembrar este lote em acabamentos diferentes, ao final do processo produtivo (ex. lote de 1000 peças ser dividido em 5 lotes de 200 pçs com estampas ou tingimentos diferentes)?</p> <p>3) Depois que as vendas ao consumidor se iniciam, há flexibilidade para novos produtos (que não estavam previstos) serem fabricados? Ou para descontinuar fabricações em andamento?</p>

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Variável III: Comercialização dos produtos de moda	
<p>d) verificar a interação do varejo de moda com a CPTC.</p> <p>- <i>Entender como as coleções são comercializadas, buscando informações sobre: frequência de abastecimento da loja com novidades, mark-up de entrada dos produtos, porcentagem da coleção que é vendida a 'preço cheio' e porcentagem destinada à promoções/liquidações, desconto praticado nas remarcações e relacionamento com o P&D para feedback do consumidor.</i></p>	<p>1) Com que frequência, dentro do período de uma coleção, os pontos de venda recebem produtos novos?</p> <p>2) Considerando o preço de venda dos produtos, no início da coleção, qual o percentual de <i>mark-up</i> inserido?</p> <p>- Porcentagem da coleção vendida a “preço cheio” e porcentagem da coleção remarcada.</p> <p>- Valor de desconto praticado nas remarcações.</p> <p>- Após quanto tempo em loja, sem vendas, um produto é remarcado.</p> <p>3) Dentro do período de venda da coleção, há flexibilidade para que a área Comercial repasse ao P&D <i>feedbacks</i> de aceitação das vendas, para atualizar a coleção ainda vigente?</p> <p>- Há possibilidade de reforçar pedidos, completar grades que ficaram desfalcadas de alguns tamanhos, etc?</p>
<p>A todos os entrevistados coloca-se uma questão comum sobre o relacionamento dentro da cadeia de suprimentos:</p> <p>1) Em sua opinião, qual a maior dificuldade encontrada, hoje, na execução do seu trabalho? O que poderia ser feito para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos?</p>	
Procedimentos para análise dos dados	
<p>A partir das informações será feita uma análise de cada empresa envolvida na pesquisa, confrontadas as respostas dos modelos de negócio similares e, então, construído um quadro comparativo.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Após a elaboração do formulário de questões, foram relacionadas as marcas de interesse para a pesquisa empírica, de acordo com sua representatividade e seguindo os critérios estipulados no protocolo. Durante aproximadamente 60 dias, estas marcas foram monitoradas, para aproximação e descoberta dos profissionais mais indicados a serem pesquisados, para cada variável da entrevista.

Ao final deste período, a lista de conexão com as empresas foi readaptada a estas restrições, iniciando as tomadas de contato consideradas mais produtivas em termos de representatividade e interação, através de ligações telefônicas ou mensagens eletrônicas, em um intervalo de 14 dias.

Foram marcadas entrevistas pessoalmente com os potenciais entrevistados que aquiesceram às entrevistas e que residem no estado de São Paulo. Aqueles residentes em outros estados foram entrevistados através de interação virtual. A evolução dos contatos e a produção de dados informativos em cada segmento são discriminadas a seguir:

- Moda programada:

Foram relacionadas 12 organizações de interesse, das quais 11 foram contatadas, através de 22 funcionários. Em alguns casos, a ligação inicial foi realizada com apenas um representante da empresa, o qual poderia retornar com as indicações dos outros profissionais. Em outros casos a ligação já foi direcionada aos envolvidos nas diversas variáveis. Houve 2 retornos negativos, 12 contatos não responderam e 8 retornaram positivamente. Destes, foram agendadas 4 entrevistas, todas efetuadas.

- Fast fashion:

Foram relacionadas, a princípio, 5 empresas de interesse, das quais 3 foram contatadas através de 4 funcionários internos e 3 consultores externos. Obteve-se retorno positivo em 6 casos, enquanto um dos

profissionais contatados não retornou. Foram agendadas, e efetuadas, 3 entrevistas.

A transcrição integral das entrevistas está contida nos Apêndices finais. Por razões relacionadas à confidencialidade e privacidade, tanto as marcas quanto os sujeitos entrevistados tiveram seus nomes omitidos.

3.3 Resultados da pesquisa

3.3.1. Empresa 1 – Moda programada

Trata-se de um grupo empresarial que iniciou seus trabalhos produzindo peças para venda no atacado, em 1993, na região Sul do país. Duas décadas depois, se tornou um dos maiores varejistas da moda nacional. Atualmente, é detentor de 4 marcas de roupa feminina, e atua nos segmentos de moda casual, moda praia e *lingerie*.

Empresa de grande porte, com aproximadamente 1500 colaboradores diretos, possui escritórios em São Paulo e no Paraná e produz três milhões de peças ao ano¹⁶. Seus canais de comercialização são diversificados: lojas multimarcas espalhadas pelo Brasil, lojas próprias, franquias e *e-commerce*.

Embora cada marca atenda perfis distintos de consumidoras, todas compartilham de uma gestão similar, e também da atuação de grande parte dos profissionais das áreas produtivas e comerciais.

¹⁶ Informações retiradas dos textos comunicativos enviados à imprensa, para contextualização da marca.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

A Empresa 1 foi escolhida para a pesquisa empírica pela sua representatividade em relação à moda nacional e pela amplitude de sua atuação no mercado.

Para a entrevista, foram selecionados três profissionais:

- Variável I: foi entrevistada a gerente de estilo, P.M.R., que trabalha há 5 anos na Empresa 1, tendo atuado em diferentes marcas do grupo. (Apêndice A).
- Variável II: a pesquisa sobre os processos de fabricação da empresa foi respondida pela funcionária S.M.R, responsável pelo Departamento de Engenharia de Produto. Engenheira têxtil que trabalha há 2 anos nas unidades fabris da organização, localizadas em Cianorte (região sul do Brasil). A transcrição da entrevista se encontra no Apêndice B.
- Variável III: como a empresa possui diferentes canais de acesso ao consumidor, há diferentes gerências que poderiam responder pela área comercial. Neste caso, o funcionário que retornou o contato foi F.M.R., gerente de vendas regionais, que atua junto à distribuição aos lojistas multimarcas do país (Apêndice C).

3.3.1.1. Síntese dos resultados obtidos – Empresa 1

Por ser uma empresa de grande porte, que movimenta altos volumes de produção, possui cadeia de suprimentos extensa, envolvendo diferentes agentes. Em boa parte de suas atividades, apresenta as características de uma cadeia semiverticalizada (já que não possui apenas a tecelagem); e, em outros momentos, conta com parcerias nacionais, localizadas em sua região sede.

Considerando o perfil do público alvo que atende, procede à aquisição de tecidos com boa qualidade, investindo em desenhos e recolorações de estampas

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

exclusivas. O contato com as tecelagens se inicia de 14 a 16 meses antes de o produto ser vendido, porém as compras de matéria prima se concretizam com antecedência de 10 meses, aproximadamente.

A fonte de pesquisa para novas tendências é um site de assinatura internacional, onde são compilados os desfiles das principais semanas de moda do mundo. De acordo com P.M.R., são pesquisadas muitas referências do hemisfério norte, as quais precisam ser traduzidas para o perfil da mulher brasileira, com o acréscimo ou mudança de cores, formas e estampas que se adequem ao público.

Ainda segundo a entrevistada, o processo de desenvolvimento dos modelos da coleção é realizado pela equipe de estilo com uma antecedência de 5 a 6 meses, sem interferência de outras áreas, que estariam trabalhando em coleções diferentes.

A Empresa 1 lança cinco coleções anuais, sendo quatro relacionadas às estações climáticas e uma coleção extra (alto verão) com peças voltadas às festas de final de ano e moda praia. Ao analisar o cronograma de atividades, percebe-se que existem pelo menos 4 coleções circulando simultaneamente pela empresa, e que o mesmo setor pode estar trabalhando com mais de uma delas. A título de exemplo: na data da entrevista, a profissional P.M.R. estava aprovando pilotagens para uma coleção, enquanto comprava tecidos para a estação seguinte e desenvolvia estampas exclusivas para uma terceira temporada.

Quanto ao *mix* de coleção, a profissional ressalta que a empresa é reconhecida por seus produtos diferenciados, e não busca oferecer muitos itens básicos. A parcela de artigos com características puramente funcionais é de apenas 10%, em geral se trata de peças jeans e regatas lisas. Entre 70% e 75% da coleção, são representados por modelos intermediários, que alteram pouco sua modelagem de uma estação para a outra, mas que possuem cores, materiais e estampas da coleção vigente, o que dificulta a venda pós-temporada. Os 15% a 20% de itens restantes são produtos mais inovadores, totalmente relacionados à tendência do momento, e são denominados pela empresa de ‘conceituais’.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

As primeiras grades (cerca de 30% da coleção) são confeccionadas em uma aposta pela quantidade, que é definida pelo departamento de inteligência de mercado. Isso ocorre devido ao longo espaçamento entre o início da fabricação e o período de comercialização dos produtos, que é de aproximadamente 3 meses. O restante (70%) é confeccionado em quantidades compatíveis com a demanda, em que são somadas as necessidades das lojas próprias, das franquias e dos pedidos de multimarcas.

Todas as etapas percorridas por um lote, até o corte, são realizadas internamente. A costura e o acabamento podem ser realizados em uma das cinco fábricas pertencentes à Empresa 1, ou em uma das 23 facções parceiras. Para a importação, são destinados apenas os modelos de tricô, os quais, de acordo com a entrevistada S.M.R., não constituem uma parcela significativa da coleção.

O destino do lote está relacionado à complexidade do modelo: quanto mais detalhada for a peça, maior a necessidade de produzi-la nas unidades próprias, já que a proximidade favorece um controle da produção mais efetivo. Atualmente, entre 60% e 70% das coleções é produzido dentro da Empresa 1, e os 30% a 40 % restantes, são terceirizados.

A escolha de uma oficina terceirizada passa pela aprovação de dois setores da empresa: Engenharia de produto e o Departamento de Qualidade. Neles são verificadas as condições de trabalho, o número de funcionários, os prazos de entrega e, principalmente, a qualidade da mão de obra.

A partir da entrada de um pedido, transcorrem, em média, 45 dias até ele esteja disponível para a venda. Contudo, este prazo pode se estender de forma indefinida, no início da fabricação de uma nova coleção, pois as primeiras apostas podem aguardar um pouco mais de tempo no CD – Centro de Distribuição, até que os lojistas possam finalizar as vendas da coleção anterior (a entrevista não possui informações suficientes que permitam precisar com exatidão este prazo). Calcula-se que uma temporada é dividida, na média, em 4 entregas ao lojista.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

O valor de *mark-up* não foi revelado, mas o entrevistado estima que a Empresa 1 trabalhe com 2.3 para venda de seus produtos às multimarcas (B2B¹⁷). O funcionário F.M.R. afirma que este é o mesmo multiplicador sugerido aos lojistas, 2.3 sobre o preço que pagam pelas peças; que é aceito por todos e já vem discriminado no *tag* que acompanha os produtos. Ainda explica que os valores praticados para o consumidor final são os iguais, tanto nas lojas próprias, quanto nas franquias e multimarcas.

Após o período de vendas, os produtos não vendidos ficam disponíveis em um estoque virtual, com acesso liberado a todos os lojistas, até que sejam liquidados. Os descontos começam em 30% e podem chegar a 50%. Uma vez ao ano é realizado um bazar para funcionários e consumidores finais visando eliminar o saldo.

Quanto à parcela de vendas com *mark-up* inicial e com desconto, o entrevistado não soube responder (e outro profissional indicado para responder a questão não retornou os contatos); mas acredita-se que uma parte muito pequena do total entre em liquidação, uma vez que 70% da produção é feita sob demanda.

Quando questionados sobre a flexibilidade na modificação de desenvolvimentos ou produções de acordo com a aceitação do mercado, os três entrevistados foram unânimes em responder que o mesmo não é possível. Devido ao *lead time* da Empresa 1; quando os lojistas são capazes de perceber a aceitação do consumidor, tanto o P&D quanto a confecção, já estão construindo outras estações, sem tempo hábil de reagir a este tipo de oscilação.

Os pontos passíveis de aperfeiçoamento, apontados nas entrevistas, diferem de um setor ao outro. Para P.M.R. é preciso que haja uma comunicação transparente entre os setores da empresa. Já S.M.R. sinaliza a dificuldade em estabelecer longas parcerias com as facções, uma vez que estas fazem parte de

¹⁷ *Business to Business*: quando as relações comerciais acontecem entre empresas e não com o cliente final.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

outras cadeias de suprimentos concorrentes. Por fim, para F.M.R. há uma carência de informações precisas sobre o mercado, dificultando a previsibilidade do que vai agradar o consumidor na próxima estação. Ainda quanto à área comercial, ele afirma que os lojistas controlam insuficientemente os números de vendas, deixando de dar subsídios às ações estratégicas da Empresa 1.

As dificuldades citadas possibilitam a percepção de que não existe um compartilhamento de informações eficiente na CPTC da empresa. Nas entrevistas foi possível deduzir que cada profissional conhece o funcionamento exclusivamente sobre sua área, tendo poucos momentos de contato com as áreas que o precedem ou sucedem. Quando isso ocorre, não há troca, apenas contatos informativos da sequência de atividades.

O fluxo de informações estéticas do produto é empurrado, uma vez que os lojistas escolhem em um mostruário pré-determinado pelo P&D. Contudo, em termos de lotes de produção, há um fluxo puxado na maior parte da coleção, na medida em que são fabricadas grades baseadas na demanda existente.

Dentre os processos-chave da GCS, a Empresa 1 atende plenamente:

- Gestão da demanda (item 3);
- Gestão do relacionamento com o fornecedor (item 6).

E, parcialmente, os itens:

- Gestão do relacionamento com o cliente (há indícios de que isso ocorra com o contato B2B);
- Atendimento dos pedidos (também com lojistas, mas somente no que diz respeito à quantidade produzida).

Na **Figura 10**, são apresentadas as etapas da CPTC desta empresa associadas ao tempo transcorrido em cada uma delas:

Figura 10: Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 1 (moda programada)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2. Empresa 2 – Moda programada

Com o objetivo de ampliar o entendimento sobre as práticas da moda programada, considerou-se a possibilidade de pesquisar uma microempresa ou uma empresa de pequeno porte. Desta forma, o presente trabalho ganharia diversidade quanto ao escopo da pesquisa.

A Empresa 2 representa este universo; com apenas 2 funcionários internos, sendo um responsável pela gestão da parte criativa e produtiva, e outro pela gestão de canais de venda e administração financeira. Trabalha com mão de obra totalmente terceirizada, e tem como pilares a qualidade e a exclusividade, com um alto valor agregado ao produto.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

A marca data de 2012, e iniciou com um formato de ateliê, fabricando peças sob encomenda e, aos poucos, ampliou sua atuação para o mercado de moda pronta entrega. Atualmente, opera com as duas vertentes de trabalho: coleções, comercializadas em uma loja física e uma loja virtual; e roupas sob medida, para a linha festa, comercializadas somente no ponto de venda físico.

O perfil de consumo engloba mulheres que tenham como estilo de vida o apreço pela estética *vintage*¹⁸, com idade entre 20 e 40 anos para as peças de coleção, e idades variadas para a fabricação sob encomenda.

Cabe salientar que, embora a Empresa 2 atue com duas formas de relacionamento com o consumidor, o enfoque da entrevista foi direcionado à prática dos processos de produção programada, uma vez que este é o universo de interesse delimitado para a pesquisa empírica.

Para entrevista, foi escolhida a profissional K.B.K., idealizadora e proprietária da marca, bem como sua principal ‘garota propaganda’ em *blogs*, mídias sociais e na página de compra virtual. Atualmente, a entrevistada é responsável pela gestão criativa e produtiva da marca.

Este envolvimento íntimo com os processos fez com que a K.B.K. pudesse responder pelas variáveis I, II e III do protocolo de pesquisa. A entrevista completa pode ser visualizada no Apêndice D.

3.3.2.1. Síntese dos resultados obtidos – Empresa 2

Por se tratar de uma microempresa, sua cadeia de suprimentos conta com um número reduzido de agentes. Devido ao pequeno volume de produção, o contato

¹⁸ O termo *vintage* é utilizado na moda em relação a produtos ou estilos com estética que remete a uma época passada, com características de produção nos moldes antigos. Pode ser utilizado como sinônimo de “retrô”.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

para a compra de matéria prima não é feito diretamente com as tecelagens, mas sim com lojas revendedoras de tecidos para pronta entrega ou importados.

Os fornecedores são prioritariamente brasileiros, localizados próximos à empresa. Em raras ocasiões a profissional entrevistada é encarregada de fazer compras em viagens internacionais. Cultiva-se uma relação de proximidade com os fornecedores, ao ponto de tecidos específicos serem solicitados pelo P&D para que o revendedor busque com seus demais parceiros e, caso seja necessário, importe de outros países a matéria prima. Tal prática se sustenta devido ao alto valor agregado que os produtos possuem, com um alto custo de bases têxteis.

Essa compra pode acontecer em momentos variados, seja após a temática da coleção já ter sido construída, ou apenas por alguma preferência ou decisão pessoal da proprietária. No último caso, o tecido aguarda o momento apropriado para uso, gerando um estoque de matéria prima.

As bases podem ser adquiridas lisas, já estampadas ou podem receber estampas exclusivas da marca, mas são sempre tingidas de acordo com cartelas definidas.

A idealização dos produtos não segue tendências previamente estabelecidas, e também não é difundida segundo o modelo *trickle-down*, conforme apontado para a literatura especializada. A concepção da coleção é realizada com base em temáticas próprias, exclusivas, desenvolvidas pela entrevistada.

Durante a pesquisa, foi possível perceber que há uma grande proximidade entre as clientes e a K.B.K., no momento da venda, o que pode gerar uma leve influência na constituição das temáticas futuras. Além disso, a entrevistada também é divulgadora da marca e representante do mesmo estilo de vida de suas consumidoras – segundo o estilo e a abordagem estética *vintage* – o que pode indicar uma incidência de difusão no estilo *trickle-across*.

A baixa produção também permite que a coleção da Empresa 2 seja desenvolvida com apenas dois meses de antecedência quanto à venda; com a

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

produção de 4 coleções por ano (uma a cada 3 meses). Em média, são desenvolvidos 35 modelos. Segundo a proprietária, estes se dividem em 70% de peças funcionais e 30% de inovadoras; entretanto, é mantida apenas a modelagem de uma coleção para a outra, enquanto tecidos e estampas são trocados, o que acaba provocando a obsolescência de 100% dos itens ao término da estação.

O planejamento do *mix* de produtos, segundo a entrevistada, engloba as combinações possíveis entre as peças. Não houve informação de estudos sobre a rentabilidade ou quanto à aceitação do mercado, que pudessem influenciar as escolhas. Pode-se avaliar que as decisões são pautadas principalmente pelo *feeling* da proprietária, acarretando um fluxo de produção totalmente empurrado, ainda que com um *lead time* reduzido em comparação com a teoria e com a Empresa 1.

O tempo destinado ao P&D é de duas semanas para tecidos lisos ou com estampas fixas. Para as estampas exclusivas, acrescenta-se uma semana ao processo, enquanto o restante do período (de 5 a 6 semanas) é destinado à fabricação dos produtos.

A mão de obra é terceirizada, localizada na mesma cidade da Empresa 2, e sua seleção segue alguns critérios segundo a seguinte ordem:

1. Em primeiro lugar, alta qualidade.
2. Fabricação que possua prazos de entrega compatíveis com o *lead time* da marca.
3. E, em terceiro lugar, que possuam preços compatíveis com a margem da empresa.

Toda a produção chega ao ponto de venda físico no início da estação, e é disponibilizada gradualmente, ao longo dos meses, no ponto de venda *online*. Segundo K.B.K., esta prática garante preferência às clientes da loja, que podem conhecer a coleção completa primeiro.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Os preços de coleção variam de acordo com os tecidos e com os processos produtivos. Analisando a última temporada, verão 2016/2017, percebe-se uma escala entre R\$ 69,00 e R\$ 357,00. Para a formulação do preço no lançamento, multiplica-se um *mark-up* de 2.0, o que equivaleria a duplicar o valor de custo da peça.

Segundo informações da entrevistada, um percentual de 70% da coleção foi vendida com o *mark-up* total. O restante seria vendido com um desconto de 30% (*mark-down*), em uma arara específica para promoções.

O acompanhamento das vendas é feito três vezes por semana, e não há uma época definida para que os modelos entrem nesta remarcação. O processo envolve a análise das vendas: os modelos que não venderam bem, ou que já venderam a maior parte da grade produzida (sobra de grades “furadas”), entram em promoção.

Este segundo exemplo ocorre pelo fato de, na Empresa 2, não haver a prática de repetir produções idênticas para complemento de grade. Caso um item tenha vendido muito bem, é confeccionada uma nova tiragem, aproveitando-se da modelagem; contudo, desta vez, com renovação de cores, tecidos e/ou estampas.

Os produtos em promoção permanecem na arara destinada a este fim até que sejam vendidos, mesmo após outras estações.

Por fim, a entrevistada reconheceu que a maior dificuldade encontrada na GCS na qual está inserida é não obter um fornecimento de mão de obra que cumpra com os prazos estabelecidos. Por esta razão, K.B.K. pretende, assim que possível, contratar uma funcionária de fabricação, para que possa exercer um maior controle sobre os produtos que chegam à sua loja.

Ao considerar os processos chave para a GCS, é possível entender que a empresa em questão atua com a manutenção de apenas dois itens:

- 1) Gestão de relacionamento com o cliente; e

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

- 6) Gestão de relacionamento com os fornecedores. Neste caso, especificamente com os fornecedores têxteis, pois não houve demonstração de relações próximas aos fornecedores de mão de obra.

O compartilhamento de informações dentro desta cadeia de suprimentos ocorre em momentos isolados: com os agentes antecessores ao desenvolvimento de produto, no início do processo de P&D, e com a área comercial durante o período de vendas da temporada.

Através da pesquisa, constatou-se que a resposta às oscilações do mercado seria possível somente no caso de itens com boas vendas. Quanto aos produtos que não agradaram, há pouca ou nenhuma flexibilidade de reação, uma vez que toda a coleção é projetada e recebida de uma só vez, configurando uma aposta única.

A **Figura 11** apresenta a sequência de etapas da CPTC da Empresa 2:

Figura 11: Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 2 (moda programada)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.3. Empresa 3 – Fast Fashion

A terceira empresa pesquisada encontra-se entre as três maiores redes varejistas do país, possuindo 300 lojas de departamentos espalhadas em todas as regiões brasileiras e contando com um contingente de 40.000 funcionários.

Iniciou suas atividades em 1947, com a venda de tecidos em lojas de rua, e foi comprada 40 anos depois pelo maior grupo de confecção de roupas da América Latina, transformando-se em seu canal direto de distribuição.

Atuante no vestuário feminino, masculino e infantil, na última década a empresa passou por uma reformulação quanto à estratégia de posicionamento junto à classe C e, especificamente na gestão de sua cadeia de suprimentos.

Com o intuito de ajustá-la aos conceitos de *fast fashion*, já praticados em outros locais do mundo, foi criado um Departamento de Estilo que buscou conectar as necessidades do varejo com as possibilidades de fabricação. Também foram instituídas as PUP's – Pequenas Unidades de Produção, ou seja, núcleos de costureiras que se dedicam a produções menores e direcionadas mais especificamente. Portanto, as atividades são divididas entre diferentes parceiros, além da produção em seu parque fabril, que produz exclusivamente para a empresa.

Este conjunto de ações levou a organização a crescer por volta de 14% em um período marcado pela crise econômica (ALMEIDA, 2013, AYRES, 2013).

Dois profissionais da Empresa 3 foram selecionados para a entrevista, principalmente devido ao seu posicionamento estratégico dentro da empresa, conforme será detalhado abaixo.

- Variável I: o entrevistado foi B.B.R., que atua há três anos na Empresa 3. Iniciou seu trabalho como *designer* gráfico e foi promovido a estilista

responsável por uma das linhas de produto da organização (Apêndice E).

- Variáveis II e III: responsável pela gestão de compras (origem e negociação) e pela análise e distribuição de venda, a entrevistada L.K.R. trabalha há 4 anos na Empresa 3. Atualmente ocupa o cargo de Gestora Estratégica de uma das linhas da empresa (Apêndice F).

3.3.3.1. Síntese dos resultados obtidos – Empresa 3

A Empresa 3 está inserida em uma grande cadeia de suprimentos, com agentes espalhados por todo o país, além de alguns internacionais, o que conduz a um *lead time* extenso, e faz com que as atividades devam se iniciar com bastante antecedência.

O pontapé inicial de uma coleção não é determinado por fatores estéticos ligados às tendências do momento, e sim por decisões de caráter gerencial (faturamento, previsão de vendas, etc.). São as áreas estratégicas que determinam o planejamento administrativo das coleções de moda, mais conhecido na empresa como “metas macro”.

Inicialmente, divide-se o ano em duas macrocoleções: primavera/verão e outono/inverno. Na sequência, é decidido o faturamento esperado para a macrocoleção (cota geral de venda), que é então dividido em expectativas de faturamento por cada segmento (cota de venda por linhas), tais como: masculino, feminino, infantil, jovem, etc. Estas cotas são desmembradas em coleções menores e, por conseguinte, em quantidade de produtos por coleção.

As informações são compiladas em um documento compartilhado com as equipes de estilistas (cada linha de produtos possui sua própria equipe).

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Paralelamente, o Departamento de Estilo realiza as pesquisas de tendências a partir de fontes especializadas (como o site WGSN) e em sites e *blogs* de marcas almejadas e/ou que representem o mesmo ideal de estilo de vida dos clientes da Empresa 3. Em sua maioria, as fontes são internacionais, havendo pouca referência pesquisada no Brasil. Este hábito leva a uma mistura dos modelos de difusão *trickle-down* e *trickle-across*.

Após as pesquisas, o departamento elege cores, materiais e peças chaves da próxima estação, elaborando o material informativo destinado às equipes de cada uma das linhas de produtos.

De posse do direcionamento administrativo e da pesquisa de tendências, as equipes iniciam suas criações, traduzindo os conceitos estéticos em formatos comerciais, de acordo com o histórico de aceitação dos clientes. Em média, 80% do plano de coleção da linha adulta (por exemplo), são de produtos de caráter funcional, e 20% de produtos com apostas inovadoras. Esta porcentagem pode ser alterada em linhas de produtos mais jovens, nas quais a demanda pelo modismo é maior.

Embora se reconheça a classificação dos produtos que compõem a coleção, não é possível perceber ao longo das entrevistas, qualquer diferença concreta na maneira de lidar com os produtos funcionais e os inovadores.

A Empresa 3 mantém contato com seus antecessores imediatos da produção têxtil (tecelagens brasileiras), através das equipes de P&D, porém não estabelece com eles uma relação de troca financeira, apenas de informações. Toda a aquisição de matéria prima fica a cargo dos fornecedores de mão de obra.

Nenhuma etapa de fabricação é concretizada internamente; até mesmo a modelagem e as peças piloto são realizadas através da mão de obra terceirizada. Por este motivo, a criação é iniciada com bastante antecedência: nas fábricas nacionais são desenvolvidas 4 coleções ao ano, iniciadas até 6 meses antes da

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

venda, e, sob o sistema *offshoring* (China e Paraguai) o prazo pode variar de um ano e meio a dois anos.

A fabricação nacional é dividida entre oficinas externas, independentes, e uma fábrica exclusiva, pertencente ao mesmo grupo empresarial, o que evidencia uma aproximação com o formato de cadeia verticalizada, embora com razões sociais diferentes.

Não foi possível aferir, com precisão, os dados quantitativos de produção nacional e internacional. Sabe-se, porém, que a preferência é produzir no Brasil, especialmente com mão de obra exclusiva. São consideradas produções externas e, posteriormente, internacionais, caso não sejam atendidos os critérios elencados. São eles:

1. *Know-how* do fornecedor, conhecimento técnico para trabalhar com determinada modelagem, tecidos, acabamentos, etc.
2. Meta de margem para o custo, habilidade de produzir dentro do valor previsto para mão de obra.
3. Capacidade produtiva, se a oficina fornecedora comporta produzir nas quantidades necessárias para atender a Empresa 3.

Como exemplo, foram citadas as linhas de *jeans* e malharia, com maior número de produções internacionais, e a camisaria, com maior número de produção nacional.

Em termos de prazos para as etapas fabris, consideram-se de 60 a 90 dias quanto aos parceiros nacionais, e de 120 a 150 dias, para os internacionais, contabilizando-se o período de transporte náutico.

A entrega dos lotes é realizada semanalmente no CD, e diariamente nos pontos de venda. A curva de projeção comercial considera que, em média, um modelo cumpre uma estadia de 1 mês e meio na loja. Uma análise constante de

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

indicadores de estoque *versus* tempo do modelo no ponto de venda previne sobre quais itens precisam ser remarcados.

Durante a entrevista, não foi revelado o *mark-up* inicial de lançamento. Contudo, sabe-se que as remarcações podem ser de 10% ou 20%. Idealmente, 95% da coleção é vendida com o *mark-up* de entrada, enquanto apenas 5% do total seria remarcado; entretanto, a entrevistada L.K.R. admite que isto pode ser alterado, de acordo com o cenário econômico do mercado ou com as necessidades da empresa.

Para sustentar as tomadas de decisões como esta, a Empresa 3 reúne, semanalmente, seus setores estratégicos e de P&D, com o objetivo de analisar dados comerciais. São apresentados os itens considerados *best-sellers* (clássicos, com bom desempenho de vendas em mais de uma estação), *flash movers* (produtos de venda rápida, com curvas acima do projetado) e os itens com desempenho inferior. Além disso, os setores recebem um relatório mensal contendo as informações de vendas.

A reunião também permite decisões de cunho produtivo. Por exemplo, no caso de baixas vendas, motivadas pelo repúdio ou baixa aceitação de uma determinada cor da cartela, há a possibilidade de renegociar produções futuras. Em outras situações, tenta-se adiar as entregas, entretanto é crucial saber que, após iniciado um lote de fabricação, este não será cancelado.

Ainda no que diz respeito à flexibilidade produtiva, no caso das vendas acima do esperado, é possível repetir produções idênticas (*repeat*), ou ainda selecionar itens similares em um “pulmão de modelos”. Isso pode evidenciar o fato de que são desenvolvidos mais itens do que o necessário, para que se obtenham opções de escolha.

O entrevistado B.B.R. frisou que essa flexibilidade é permitida somente aos produtores externos nacionais. Em relação aos importados e de fabricação exclusiva essa prática não é exercida. Ainda de acordo com o profissional, estabelecer uma relação de parceria com esses produtores é a maior dificuldade que a Empresa 3

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

encontra no momento. Uma vez que a prioridade é a fábrica do grupo, os fornecedores de mão de obra ficam em segundo plano quanto à gestão dos relacionamentos.

Para a profissional L.K.R. as dificuldades também se encontram relacionadas ao fornecimento de mão de obra, especialmente quanto aos prazos de fabricação. Segundo ela, as datas de entrega são cruciais, no caso de um modelo de negócios como o *fast fashion*, e alguns fornecedores nacionais não respeitam este compromisso.

Na gestão de informações com seus sucessores na cadeia de suprimentos, a Empresa 3 compartilha questões ligadas às modelagens, matérias primas diferenciadas e novos acabamentos de costura, pois acredita que o conhecimento técnico do fabricante contribui para fatores tais como melhor caimento. Mas ressalta que essa relação só acontece com o fornecedor de mão de obra exclusiva, pela proximidade do mesmo com a etapa de desenvolvimento de produto.

Esta cadeia de suprimentos possui um perfil de fluxo híbrido, no qual, inicialmente, há uma previsão de demanda (fluxo empurrado) que pode ser atualizada e respondida (fluxo puxado), em determinadas situações, e de acordo com a aceitação do mercado consumidor.

Quanto à lista de processos chave estabelecida para a GCS, a organização atende à metade deles:

- 2) Gestão do serviço com o cliente;
- 5) Gestão do fluxo de manufatura;
- 6) Gestão de relacionamento com o fornecedor; e
- 7) Desenvolvimento e comercialização dos produtos (neste caso, somente com o produtor do mesmo grupo empresarial).

A **Figura 12** apresenta, graficamente, a sequência de atividades da Empresa 3, relacionando-as com seus períodos de execução:

Figura 12: Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 3 (*fast fashion*)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.4. Empresa 4 – Fast Fashion

A Empresa 4 iniciou suas atividades em 1978, também como uma loja de tecidos, em Cuiabá. Somente em 2005 a organização deixou de comercializar matérias primas e acessórios, para se posicionar como uma loja de departamentos, atuando com linhas de roupas feminina, masculina e infantil.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Atualmente se encontra entre as 10 maiores redes varejistas do Brasil, com mais de 100 lojas espalhadas por 11 estados, especialmente nas regiões Centro e Norte, onde é a maior varejista de moda¹⁹. Recebeu, por cinco anos consecutivos, o prêmio ‘Melhores Empresas para se Trabalhar – Centro-Oeste’ e em 2015, pela segunda vez, o prêmio ‘Melhores Empresas para se Trabalhar – Varejo Brasil’.

Sua equipe é composta por 2.300 colaboradores internos, e seu posicionamento prioriza as classes C e D, embora em algumas cidades do interior possa atingir outros públicos. Como estratégia de venda, divide-se entre *shoppings* (30%) e lojas de rua (70%).

Em 2013 obteve um faturamento de R\$ 530 milhões, atraindo a atenção de um importante fundo de investimentos, o qual, no ano seguinte, realizou um aporte de R\$ 250 milhões a fim de apoiar a expansão da marca por mais 13 estados (BARBOSA, 2014, VELLUTO, 2014).

O organograma da Empresa 4 conta com um Gerente Geral em cada segmento de atuação (feminino, masculino e infantil), responsável pelo planejamento e gestão estratégica das áreas de desenvolvimento de produto, fabricação e posicionamento comercial dos produtos de moda. Sendo assim, o contato para entrevista pôde ser realizado com apenas uma profissional, M.O.G.A., Gerente Geral da linha feminina, que respondeu pelas variáveis I, II e III do protocolo de pesquisa (Apêndice G).

3.3.4.1. Síntese dos resultados obtidos – Empresa 4

Os resultados apresentados pela Empresa 4 assemelham-se, em alguns aspectos, à empresa anterior, também de *fast fashion*. Sua CPTC é extensa e abrange relações no Brasil e em outros países.

¹⁹ Informações retiradas do histórico da empresa, disponível na sua página *online*.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

As decisões estratégicas se dividem em duas etapas principais:

- *Pré-season*: Consistem em ações de planejamento, que acontecem antes do lançamento da coleção e envolvem diferentes setores das áreas estratégicas e produtivas.
- *In season*: Ações de gerenciamento que ocorrem após o lançamento da coleção e durante o período de venda, envolvendo os departamentos estratégicos, produtivos e de análises comerciais.

Ao iniciar a fase de planejamento, os gerentes gerais recebem dados repassados pela diretoria, que relatam a previsão do crescimento econômico para o próximo ano. Cada gerente faz a projeção de metas dentro das linhas de atuação do seu segmento, por exemplo: feminino jovem, feminino casual, masculino *surfwear*, etc. Essas metas são ainda desmembradas de acordo com as estações ao longo do ano, com base nos históricos de faturamento das coleções anteriores.

No início de um plano de coleção, o gerente geral transpõe as metas numéricas em categorias de produtos, como saias, blusas e calças, construindo a chamada “coleção dorsal”, que contém peças essenciais; e a “coleção complementar”, com peças adicionais que garantem o volume de produtos. As lojas menores receberão apenas a coleção dorsal, enquanto algumas lojas maiores receberão também, a coleção complementar.

Ao mesmo tempo, a equipe de estilo pesquisa as novas tendências de materiais, cores e estampas, em um site de assinatura internacional e em *blogs*, traduzindo-as em temáticas comerciais que se adequem às necessidades da Empresa 4. A cautela em relação às apostas extremamente inovadoras é uma preocupação constante, segundo relato da entrevistada M.O.G.A. A observação do histórico de vendas também contribui, segundo ela, para conhecer melhor os produtos que já possuem uma boa aceitação do público, privilegiando-os.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

A partir destas colocações, foram apresentadas as seguintes proporções, divididas em tipos de produtos:

- Linha feminina adulta: 60% da coleção apresenta características notadamente funcionais, com a reposição mensal dos itens; 10% dos modelos apresentam aspectos mais voltados aos modismos.
- Linha feminina jovem: os números aqui se invertem, com 10% de produtos funcionais e 60% de inovadores.

Em ambas as linhas há modelos intermediários que completam a coleção, correspondendo a 30% desta. São os produtos denominados *best sellers*, com modelagens funcionais e "informações de moda" traduzidas em estampas e cores.

Após a definição do plano de coleção e do sortimento dos produtos, bem como quanto à estética da estação, estas informações são repassadas aos fornecedores, na intenção de que estes construam um mostruário para a marca. Percebe-se então, que o processo criativo de desenvolvimento do produto não é localizado na Empresa 4 e sim, delegado a seus parceiros. Cabe à marca aprovar ou não os modelos oferecidos no mostruário.

Os primeiros contatos para desenvolver uma coleção iniciam entre 11 a 12 meses antes de o produto estar à venda, nas fábricas internacionais; e com 6 meses de antecedência, no caso das nacionais. A partir desta comunicação inicial, são realizadas algumas pilotagens e, após a aprovação das mesmas, oficializa-se o pedido de fabricação, o qual determina um prazo de 6 meses para o sistema *offshoring* e de 90 dias para fábricas brasileiras.

Atualmente, a Empresa 4 destina 85% de suas fabricações às produções locais, e apenas 15% a outros países. A entrevistada, porém, ressaltou o interesse em aumentar as produções internacionais, uma vez que estas proporcionariam um maior valor agregado aos produtos, com um custo menor do que as nacionais.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Não foi observada qualquer diferenciação na escolha do produtor em relação aos itens funcionais ou inovadores; ambos são produzidos tanto dentro quanto fora do país. Porém, a preocupação quanto à durabilidade dos itens essencialmente clássicos foi citada na entrevista.

Embora a aquisição de matéria prima esteja sob a responsabilidade dos fabricantes, a compra é orientada pela marca, que define os tipos de tecelagem, tecido, cor e estampa. Isso não permite que haja processos de postergação no tingimento ou na padronagem das peças.

A previsão de entregas é de 1 (uma) microcoleção por mês no CD, enquanto, para as lojas, são entregues famílias de modelos a cada quinzena. Em lojas muito distantes do CD, a logística de distribuição pode demorar até 20 dias.

Quanto ao cálculo de precificação da Empresa 4, é utilizado o *mark-up* médio de 2.6. Dados colhidos pela pesquisa evidenciam que este valor é determinado pelo potencial histórico de vendas do modelo, como, por exemplo: as peças em *jeans* possuem um multiplicador maior (2.9), enquanto peças de malharia possuem multiplicador menor (2.3).

Após o lançamento da coleção, inicia-se a etapa de gestão (*in season*) destes produtos. Semanalmente é realizada uma reunião de acompanhamento das vendas, onde os modelos são classificados segundo um *ranking* de desempenho, enquanto produtos excelentes, ótimos, regulares ou ruins, comercialmente.

A classificação é feita com o auxílio de um *software* administrativo, e possui indicadores de expectativa de vendas. Em condições normais, a Empresa 4 trabalha com a previsão de esgotamento do estoque numa média de 90 dias, em relação a cada modelo. As análises semanais permitem identificar como cada artigo evolui em comparação com a curva 'normal' de vendas esperadas. O **Gráfico 1** apresenta, justamente, a projeção de referência.

Gráfico 1: Curva de projeção ‘normal’ de vendas da Empresa 4

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados na entrevista.

Quanto aos itens classificados como excelentes – que superam as vendas previstas para o período – são providenciadas reposições junto aos fornecedores. Na reposição, as modelagens são repetidas, enquanto as padronagens e as cores tendem a acompanhar a combinação já programada da família de modelos que será recebida na mesma época. De acordo com M.O.G.A., a ação de repetir os modelos campeões de venda ocorre até que os clientes ‘se cansem’ da peça.

Os artigos ruins que apresentaram baixo desempenho de vendas, chamados de *slow movers* são acompanhados, verificando-se a necessidade de remarcação dos preços. Neste momento, as ações de promoção para alavancar as vendas ainda são uma escolha da equipe estratégica, a qual, baseando-se na comparação com a curva normal de vendas, opta por conceder descontos ou não.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Após 70 dias de estadia de um produto na loja, o próprio sistema administrativo começa a sinalizar as opções de remarcação. A sugestão do desconto aumenta na medida em que o produto se torna mais antigo no estoque e, ao completar 180 dias, a remarcação é automática, sem que a equipe possa se posicionar contra ela.

Os valores de remarcação podem variar de acordo com o volume de estoque, mas a entrevistada informou uma média de 10% para o *mark-down*. Muitos produtos não recebem qualquer remarcação, mas M.O.G.A. relata a ocorrência de um caso mais extremo, no qual chegaram aos 80% de desconto. De acordo com M.O.G.A., apenas 5% da coleção recebe ações de remarcação.

Também é no acompanhamento de vendas que se identificam as possíveis categorias de produtos cujas vendas foram subestimadas ou superestimadas, para, então, negociar novos modelos. Além disso, nos casos dos *slow movers*, são averiguados os pedidos similares, próximos à fase de fabricação, com o intuito de mediar um plano de ação junto ao fornecedor.

A flexibilidade produtiva, necessária ao atendimento da Empresa 4, é previamente acordada com os fabricantes, que estão cientes das movimentações ocorridas ao longo da coleção, tais como cancelamentos ou remessas emergenciais.

A profissional entrevistada não reportou quaisquer dificuldades no relacionamento com os fabricantes. Ao contrário, assinalou como principal dificuldade a falta de transparência e de foco nos resultados, especialmente em relação ao varejo, atribuindo algumas ações à vaidade dos profissionais. Segundo ela, muitos tentam justificar ou minimizar os cenários ruins, ao invés de realizar análises mais profundas e inteligentes, capazes de apresentar propostas concretas de melhorias.

Ainda a respeito da gestão de informações, embora a Empresa 4 compartilhe com seus fornecedores de mão de obra a temática da coleção, cartela de cores e materiais, este compartilhamento tem um caráter apenas informativo. Não foi

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

possível perceber qualquer relação de troca, na qual o fabricante pudesse contribuir também para o crescimento da cadeia, uma vez que as decisões finais estão concentradas nas mãos da empresa.

Assim como na empresa de *fast fashion* anterior, a cadeia de suprimentos da Empresa 4 possui fluxo híbrido, o qual, inicialmente, é pautado pelo histórico de demanda para empurrar produções. Porém, após o lançamento, são os indicadores de venda que fornecerão o direcionamento para responder às aceitações do cliente final, em um fluxo puxado.

Enfim, a GCS da organização atende a boa parte dos processos chave determinados pelo *Global Supply Chain Forum*:

- Gestão do serviço com o cliente (item 2);
- Atendimento aos pedidos (item 4);
- Gestão do fluxo de manufatura (item 5);
- Gestão de relacionamento com o fornecedor (item 6); e
- Desenvolvimento e comercialização dos produtos (item 7), somente com o produtor nacional.

Na **Figura 13** é possível visualizar a sequência de atividades da Empresa 4, relacionando-as ao seu *lead time* de execução:

Figura 13: Sequência das etapas CPTC e varejo da Empresa 4 (*fast fashion*)

Fonte: Elaborado pela autora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para um olhar mais abrangente das respostas obtidas, foi elaborado um quadro (**Quadro 06**) comparativo de todas as empresas e seus modelos de gerenciamento de processos. Na sequência, serão analisados os modelos de negócios em relação a teoria apresentada.

Quadro 06: GCS na moda - Comparando as práticas programadas e de *fast fashion*

	Moda programada		Fast fashion	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Ciclo de Renovação da Moda				
Motivação de compra do público alvo	Diferenciação	Diferenciação	Identificação	Identificação
Departamento responsável pelo início do processo de coleção	P&D	P&D	Planejamento Estratégico	Gerência Geral
Quantidade de coleções ao ano	5	4	4	4
Teoria adotada para difusão de novidades	<i>Trickle-down</i>	<i>Trickle-across</i>	<i>Trickle-down + Trickle-across</i>	<i>Trickle-down + Trickle-across</i>
Pesquisa de tendências	Site internacional	Referências pessoais	Site internacional + <i>blogs</i>	Site internacional + <i>blogs</i>
Lead time da coleção	16 meses	2 meses	24 meses	12 meses
Cadeia de Suprimentos e Tipos de produtos				
Produtos funcionais	10%	0%	80%	60%
Produtos Inovadores	90% *	100% *	20%	40% *
Matéria prima / insumos	Já coloridos/ estampados	Já coloridos/ estampados	Compra feita pelo fornecedor (coloridos/ estampados)	Compra feita pelo fornecedor (coloridos/ estampados)
Fabricação interna (cadeia vertical)	60% - 70%	Não	Não	Não

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Terceirização local (fácções Brasil)	30% - 40%	100%	Sem valores exatos, preferência da fábrica própria	85%
Terceirização <i>offshoring</i>	Não	Não		15%
Escolha de fornecedores	Qualidade	Qualidade / Prazo	Competência técnica; custo; capacidade produtiva	Custo; prazo; flexibilidade
Customização em massa / Postergação de acabamentos	Não	Não	Não	Não
Flexibilidade produtiva (reações ao mercado)	Não	Sim (só para fabricar mais itens, não para cancelar)	Sim	Sim
* Foram somados os itens essencialmente inovadores e os intermediários, por entender que o produto com cores e estampas da tendência, ainda que em modelagens de outras coleções, fica datado na temporada, se tornando obsoleto na estação seguinte.				
Ciclo de coleções no varejo de moda				
Novidades no ponto de venda (por coleção)	4 entradas	1 entrada (início)	Entradas diárias	6 entradas (quinzenais)
Mark-up entrada	2.3	2.0	Não revelou	2.6 (média)
Descontos (promoção do produto)	30% - 50%	30%	10% - 20%	10% (média)
Vendas no <i>mark-up</i> entrada	Não foi informado	70%	95%	95%
Vendas com desconto (<i>mark-down</i>)		30%	5%	5%
Tempo de estoque para promoção	Final da coleção	Variado	Análise de estoque	Análise de estoque + indicação de software
Feedback de vendas para CPTC	Não	Sim	Sim	Sim

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Gestão da Cadeia de Suprimentos					
Compartilhamento de informações - setores da empresa		Não	Sim	Sim	Sim
Compartilhamento de informações - agentes da cadeia		Não	Sim (tecidos)	Sim	Não
Fluxo produtivo		Empurrado (lojas próprias) Híbrido (multimarcas)	Empurrado	Híbrido	Híbrido
Foco produtivo da CPTC		Qualidade e diferenciação	Pouca tiragem com alto valor agregado	Atenção às vendas para reagir	Atenção às vendas para reagir
Proposta da CPTC		Exclusividade	Exclusividade	Rapidez + custo	Flexibilidade
Processos-chave da GCS	1) Gestão do Relacionamento com o cliente	Atende (parcialmente)	Atende	Não	Não
	2) Gestão do serviço com o cliente	Não	Não	Atende	Atende
	3) Gestão da demanda	Atende	Não	Não	Não
	4) Atendimento dos pedidos	Atende (parcialmente)	Não	Não	Atende
	5) Gestão do fluxo de manufatura	Não	Não	Atende	Atende
	6) Gestão do relacionamento com fornecedores	Atende	Atende	Atende	Atende
	7) Desenvolvimento e comercialização de produtos	Não	Não	Atende	Atende
	8) Gestão do retorno	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Concepção dos produtos de moda

É possível perceber que as empresas com modelos de negócios diferentes possuem estratégias particulares para o ponto inicial da criação de uma coleção. Ambos os casos de moda programada iniciam o processo no setor de P&D, com pilares estéticos e de forte apelo criativo, enquanto o *fast fashion* começa a projetar suas definições em áreas estratégicas da empresa, considerando prioritariamente as metas econômicas de faturamento.

Quando é analisada a dinâmica da moda, as empresas 1, 3 e 4 apresentam a difusão de novidades ainda no sentido *trickle-down* (com referências de desfiles de moda). As marcas de *fast fashion* buscam complementar seus dados pesquisando os formadores de opinião e líderes de grupos sociais (*trickle-across*), focando aqueles que apresentem o mesmo estilo de vida do seu consumidor (ou o estilo de vida almejado por eles).

Contudo, os dados demonstram que as pesquisas ainda são direcionadas quase que exclusivamente às referências internacionais. O mesmo acontece com as fontes de previsão das tendências, ainda atreladas aos sites do hemisfério norte, com poucas citações do Brasil.

Apenas a Empresa 2 utiliza, como única estratégia, a disseminação *trickle-across*, inspirada pelo estilo de vida da proprietária da marca, criando temáticas particulares para sua coleção.

No que se refere à antecipação temporal pela qual os setores iniciam as atividades de desenvolvimento de produtos, a mesma varia de 1 a 2 anos, conforme o referencial teórico já havia sinalizado. Coleções com um *lead time* tão longo tendem a distanciar o desenvolvimento de produto do mercado consumidor, situação corrigida pelo *fast fashion* com o acompanhamento semanal das vendas.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

O estudo de caso com o menor *lead time* apresentado, de apenas 2 meses, deve esta peculiaridade ao fato de ser uma microempresa, com um volume extremamente baixo de produção e com poucos funcionários; onde o espaço físico de desenvolvimento dos produtos se encontra no mesmo local do ponto de venda. Tais fatores possibilitam à estilista um contato direto com suas clientes.

A análise do *mix* de coleção confirma as projeções apresentadas pelo referencial teórico: a moda programada apresenta mais apostas originais de produtos do que o *fast fashion*. Mas somente a Empresa 4 confirma o percentual de 40% da coleção em itens funcionais e 60% em itens inovadores, na moda rápida. A Empresa 3 possui um número muito reduzido de apostas.

É nítido o hábito de tentar diminuir os riscos, aproveitando algumas modelagens com bom histórico de venda, mantendo-as de uma coleção para a outra. Entretanto, ao adaptar cores, estampas e materiais às tendências correntes, os itens estão sujeitos à mesma obsolescência percebida, ao final da temporada.

4.2 Fabricação dos produtos de moda

Nas etapas que envolvem a fabricação, todas as empresas pesquisadas tratam os produtos funcionais e os inovadores da mesma forma. Nenhuma delas adquire a matéria prima crua para tingimentos futuros, conforme apresentado pelo levantamento bibliográfico.

As empresas de *fast fashion* operam com diversidade no fornecimento e com uma mão de obra externa nacional e internacional, ainda que apresente números inferiores de *offshoring*, quando comparadas com a literatura. No momento da escolha, a opção entre uma ou outra forma de fabricação está relacionada ao *know-how* do produtor quanto a determinados tipos de tecidos, à flexibilidade produtiva e aos custos; não sendo consideradas a funcionalidade ou a inovação da roupa.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Na moda programada, o principal fator de decisão é a qualidade da peça, o que leva a Empresa 1 a dedicar mais da metade de sua coleção à fabricação interna, e a Empresa 2 a planejar a contratação de uma funcionária para esta função, visando o maior controle da etapa.

A prática da customização em massa, da modularidade e da postergação, apresentadas para contribuir quanto à responsividade de uma cadeia de suprimentos com produtos inovadores, não é habitual em nenhum dos casos estudados. Ainda assim, as empresas de *fast fashion* apresentam alguma flexibilidade na produção, que é negociada com seus fornecedores, no intuito de reagir às oscilações do mercado.

Como estratégia de reação, uma das empresas estudadas confirmou a repetição de produtos com boa aceitação de vendas, até que o cliente cesse as compras. Afirmção que contraria o conceito de não repor estoques com peças idênticas, a fim de estimular o consumidor à aquisição imediata na loja.

Já as empresas de moda programada tem sua responsividade dificultada, uma vez que desenvolvem toda a coleção antes de conhecer a aceitação do consumidor. Para a Empresa 1, o risco da inflexibilidade é minimizado pelas produções fruto da demanda das multímarcas. Entretanto, não é possível cancelar, repetir ou criar novos itens de acordo com as necessidades do varejo.

A Empresa 2 consegue reproduzir lotes com boa capacidade de venda, mas corre o risco da não venda em 100 % da coleção, sem qualquer possibilidade de reação.

4.3 Comercialização dos produtos de moda

Ainda que o número de coleções anuais não apresente grandes diferenças entre os casos estudados, a entrada de produtos novos ao longo da temporada pode

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

divergir bastante, indo desde a entrada única no início da coleção (Empresa 2) às entradas diárias ao longo dela (Empresa 3).

Assim como descrito por alguns autores, as empresas de *fast fashion* nacionais podem sofrer atrasos na sua agilidade por conta da logística de transporte. Para a Empresa 4, dependendo do ponto de venda, esta demora pode chegar a 20 dias.

Os multiplicadores de *mark-up* também apresentam grande variação, mas não é possível relacioná-los a um modelo tradicional ou ao *fast fashion*. Estima-se que esteja mais relacionado às compatibilidades com a estratégia particular de cada empresa. Quanto aos descontos, podemos identificar as seguintes relações:

- Moda programada: Apresenta descontos entre 30% e 50% para a promoção de peças ao final da coleção (liquidação), estimando que quase 1/3 dos produtos sejam vendidos remarcados (número inferior ao sugerido no referencial teórico, onde até 70% da coleção estaria sendo vendida no período de saldos).
- Moda rápida: Oferta de descontos entre 10% e 20%, aplicados no momento em que se detecta sua necessidade, tanto manualmente ou com o uso de *softwares* administrativos, a qual é avaliada em reuniões semanais de acompanhamento de vendas. Os dados esclarecem que apenas 5% dos itens sejam vendidos em condições de promoção, percentual abaixo dos 20% indicados nos modelos de *fast fashion* internacionais.

Essa prática corrobora as teorias apresentadas a respeito da gestão do varejo de moda. Mas percebe-se que o acompanhamento constante da coleção considera apenas as planilhas de vendas, não dando voz aos lojistas no que diz respeito ao direcionamento das tomadas de decisão, tais como: solicitação de determinados modelos, decisões de confecção de artigos específicos, pedidos de cores, etc. Em

nenhuma das entrevistas foi mencionada a relação entre a CPTC e o varejo na análise dos dados de aceitação do público.

4.4 Gestão da Cadeia de Suprimentos

O compartilhamento de informações dentro das empresas ocorre na maioria dos casos estudados, embora o mesmo não possa ser afirmado quanto ao seu compartilhamento ao longo da CPTC. Isso se deve ao fato de as informações serem comumente transmitidas, apenas, sob a forma de solicitação ou pedido de fabricação aos agentes sucessores, em sentido unilateral.

A sinalização da busca por custos mais baixos, da dificuldade em estabelecer parcerias duradouras com outros agentes e da complexidade de obter uma comunicação transparente, leva a crença de que as quatro empresas ainda vivenciam um relacionamento competitivo na sua cadeia de suprimentos.

A Empresa 2 apresenta uma pequena troca com seus fornecedores de tecidos, mas não acontece o mesmo com sua mão de obra. A Empresa 3 resulta ser a única que coleta devolutivas dos seus produtores, inclusive comentando que o conhecimento técnico destes pode contribuir para a melhoria no caimento das peças.

Quando é analisado o fluxo produtivo, os resultados confirmam a literatura especializada, na qual o *fast fashion* apresenta um determinado hibridismo, com algumas demandas empurradas pelo P&D e outras puxadas pela análise do varejo; enquanto a moda programada apresenta fortes características do fluxo empurrado.

Das empresas entrevistadas, nenhuma atende aos oito processos-chave que idealmente deveriam ser implantados para se obter uma boa GCS, indicados pelo *Global Supply Chain Forum*. Mas é possível observar que as cadeias de *fast fashion* estão envolvidas no cumprimento de mais itens do que as cadeias tradicionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como ponto de partida o objetivo de investigar a ocorrência da GCS na moda nacional, através da comparação das práticas tradicionais e de moda rápida, e da investigação de semelhanças e possíveis diferenças nas etapas industriais e comerciais. Para tal, foram estabelecidos alguns objetivos específicos relacionados ao sistema da moda, à GCS, à CPTC e à sua integração com o varejo, contemplados pelo levantamento das fontes bibliográficas. A partir de então, foram estabelecidos os parâmetros para a pesquisa empírica.

Na revisão teórica evidenciou-se, em linhas gerais, que a dinâmica da cadeia produtiva da moda é eminentemente complexa, uma vez que apresenta seus produtos relacionados às tendências correntes, com ciclos de vida curtos, mas que convivem com um *lead time* longo. Pode-se perceber que, em uma mesma coleção, é possível ter produtos com alto teor de inovação e outros apresentados recorrentemente em diversas estações, com características mais funcionais.

Essa diferenciação, no que se refere aos tipos de produto, exigiria tratamentos diferentes ao longo da cadeia, com uma gestão mais eficiente baseada em custos, quanto aos produtos funcionais, e mais responsiva e ágil, no caso dos produtos inovadores. Entretanto, apenas as cadeias de *fast fashion* estariam aplicando este conceito, ao operar com uma gestão efetiva, enquanto a moda em seu modelo tradicional estaria perdendo cada vez mais espaço, pela sua incapacidade de reagir às preferências do consumidor.

Em se tratando do varejo, onde os riscos de insucesso da coleção se concentram, este deveria ter acesso integrado aos outros departamentos da empresa de moda rápida, visando alimentá-los com informações atualizadas de mercado; não acontecendo o mesmo no caso da moda tradicional, que o manteria isolado, não lhe oferecendo tempo hábil de reação produtiva.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Com o intuito de verificar como seria a ocorrência prática destes conceitos, foram investigadas 4 empresas e as relações com suas cadeias de suprimentos, por meio de entrevistas que consideraram variáveis determinadas.

Os estudos de caso confirmaram a dinâmica do sistema da moda, bem como o distanciamento entre os agentes do início da cadeia e os consumidores. Confirmaram também a existência de produtos mais inovadores ou mais funcionais em uma mesma coleção. Ao mesmo tempo, apresentaram dados que corroboram a bibliografia, no que diz respeito à originalidade da maior parte dos produtos de moda programada, ao passo que a moda rápida teria dificuldades em propor inovações de tendências, priorizando os produtos de aceitação conhecida.

As principais diferenças entre a teoria e a prática estão concentradas, principalmente, no método de desenvolvimento e fabricação destes produtos no *fast fashion*, onde se conclui que não há diferenças consistentes na maneira de lidar com os agentes da cadeia, quer sejam eles produtores de itens clássicos ou de modismos.

As empresas reconhecem a necessidade de responder ao mercado, e isso pode até influenciar a seleção dos fornecedores de mão de obra. Entretanto, não são capazes de influenciar a escolha de qual produto deve ser produzido internamente, qual deve ser terceirizado e qual deve ser fabricado através do *offshoring*, por exemplo. Para esta decisão, são utilizados principalmente os critérios relacionados à capacidade técnica dos fabricantes, à flexibilidade e aos custos.

Sobre a fase de comercialização dos artigos de moda, a literatura é bem assertiva quanto à descrição de práticas de liquidação e promoção, em que a primeira ofereceria maiores descontos – e, porventura, menor lucratividade – às empresas de moda programada.

Também foi possível identificar os fluxos produtivos, de compartilhamento (ou não) de informações e algumas ações de GCS listadas na revisão teórica e presentes nas empresas entrevistadas, especialmente naquelas de *fast fashion*. No

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

entanto, a pesquisa não consegue concluir que alguma destas cadeias represente um bom e cabal exemplo de aplicação da GCS na moda.

Consideradas as problemáticas iniciais que nortearam este estudo, e que podem ser resumidas na seguinte questão: *como são gerenciadas, e como se integram, as etapas de concepção, fabricação e comercialização da cadeia de suprimentos da moda brasileira, considerando as diferenças e similaridades entre a moda tradicional (programada) e o fast fashion?*, é possível buscar responder afirmando que o gerenciamento tende a inclinar-se à busca primordial de ganhos da empresa, desconsiderando a cadeia na qual esta se insere.

Embora as etapas da CPTC sejam interdependentes, não se identifica integração efetiva entre as empresas que a compõem, ou um esforço de comunicação que vise minimizar perdas, tornar mais ágeis os processos ou obter informações mais certeiras quanto às preferências dos consumidores, por exemplo.

No interior do ciclo da moda rápida apresenta-se um avanço estratégico, quando se descobre que as coleções são originadas principalmente através de planejamentos econômicos, baseados em projeções de crescimento da empresa, e não simplesmente pelos ímpetus criativos. Mas ainda que o varejo seja seguido de perto, através de análises constantes de venda, as decisões principais continuam centralizadas em alguns personagens da CPTC, sem a participação do varejista.

As ferramentas de e-colaboração, citadas internacionalmente como base de dados compartilhada entre produção e pontos de venda, aparecem nos casos estudados como fontes de informação direcionadas apenas ao P&D e setores estratégicos da cadeia. Não há indícios que apresentem concordância com a teoria, no quesito de que gerentes comerciais devolvam à CPTC a percepção dos consumidores, quanto a procura por elementos não contemplados na coleção, por exemplo.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

De certo modo, o modelo *fast fashion* brasileiro encurtou a distância existente em relação ao consumidor, aproximando equipes criativas de equipes estratégicas. Contudo, isto não tornou as resoluções quanto ao planejamento da coleção mais democráticas. Diferentemente dos exemplos apontados pela literatura sobre o tema – na qual a cadeia de suprimentos é movimentada de modo a atender às solicitações do varejista – na moda nacional, o departamento comercial ainda não possui voz atuante nem parcerias efetivas com os demais agentes. Uma vez que a interpretação dos dados é feita no interior da cadeia produtiva.

A **Figura 14** expõe a circulação de informações que a literatura especializada defende como existente nas empresas do modelo *fast fashion*, e que possibilitariam aos departamentos interagir entre si, apresentando autonomia em relação a algumas resoluções de área.

Figura 14: Movimento de informações na cadeia *fast fashion* (teoria)

Fonte: Elaborado pela autora.

Por sua vez, a **Figura 15** apresenta os resultados obtidos pela pesquisa empírica, que ilustra a concentração de informações:

Figura 15: Movimento de informações na cadeia *fast fashion* (prática nacional)

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, quando são analisados o foco produtivo das empresas e a motivação de compra do público alvo (deduzida através do contexto geral das marcas e somada às respostas dos entrevistados); evidencia-se que o *core business*²⁰ da moda programada concentra-se na originalidade das peças do vestuário, enquanto o *fast fashion* oferece mais agilidade na adaptação do que já foi produzido.

O consumidor do *fast fashion* não deseja correr riscos ao adquirir suas roupas; pelo contrário, espera "fazer parte" de um grupo social utilizando-se de referências já consolidadas na moda, e prioriza obtê-lo a um baixo custo. Em contrapartida, os clientes da moda programada vislumbram a diferenciação da grande massa, por meio de construções estéticas diferenciadas do que já foi disseminado.

Esta constatação leva a crer que não existe uma competição direta pelo público, uma vez que um determinado cliente busca individualização, e outro, a

²⁰ O 'negócio' principal da empresa, aquilo que ela faz de melhor e apresenta como proposta de oferta ao mercado.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

aceitação. Sendo assim, se a moda programada tentar se aproximar do modelo rápido, tentando reduzir os custos e o *lead time* dos artigos inovadores, é possível que perca justamente sua proposta principal de inovação estética, que atrai seu consumidor.

Talvez, a saída para minimizar as incertezas da coleção tradicional, estaria ligada às modificações quanto à gestão dos processos de produção funcional, com uma fabricação contínua ao longo do ano, não atrelada às mudanças de estações. Além disso, o aperfeiçoamento da interação com o varejo poderia trazer subsídios concretos ao P&D na criação das coleções futuras.

Através dos estudos de caso, foram percebidas algumas limitações que podem ter influenciado a conclusão. Seriam elas:

- Indicadores: Os exemplos, na literatura, que comparam a moda tradicional ao *fast fashion* são, em sua maioria, do hemisfério norte. Desta forma, esta pesquisa seguiu os parâmetros utilizados no cenário internacional. É possível que existam cadeias de suprimentos nacionais aplicando a GCS com sucesso, de onde poderiam ser obtidos indicadores mais adequados ao cenário brasileiro.
- Amostragem: O estudo contemplou empresas de grande porte e uma microempresa. No caso desta segunda, algumas constatações divergem notavelmente, tanto do arcabouço teórico, quanto das demais organizações (por exemplo, a questão do *lead time*). Algumas atividades se assemelham a gestão do *fast fashion* e outras à moda programada; provavelmente, impulsionadas pela diferença quanto ao volume de produção. Este fato leva a pensar que o porte da cadeia produtiva pode exercer uma grande influência sobre a forma como a GCS é aplicada.

Ainda que o enfoque principal deste estudo tenha sido a gestão de processos, alguns dados quantitativos sobre o *mark-up*, descontos e percentual de vendas,

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

estimulam uma discussão futura sobre a gestão econômica destes modelos. Outras abordagens sugeridas para os pesquisadores que se interessem pelo tema são:

- O perfil de consumo e a visão do cliente sobre ambas as cadeias de suprimentos;
- Investigar boas práticas de GCS, no Brasil, que apresentem um *mix* de produtos funcionais e inovadores em outras áreas, a fim de analisar seus processos e compará-los à moda;
- Analisar a adoção de tecnologias que facilitem o compartilhamento de informações;
- As relações entre a GCS e o porte de uma determinada organização;
- As possíveis limitações quanto à aplicação da GCS à moda.

Espera-se, portanto, que esta dissertação contribua para melhor compreensão do cenário da moda nacional, considerando seus principais modelos de negócios.

Devido à carência de estudos realizados em países de economia emergente, como o Brasil, outra contribuição pode ser uma melhor percepção de que nem todos os padrões considerados ideais no cenário internacional, podem ser aplicáveis aos casos de sucesso existentes nos países com práticas empresariais em desenvolvimento.

E ainda, que as cadeias de suprimentos que respondem a diferentes motivações de compra, caso tentem modificar seu foco produtivo apenas por visarem a competição no mercado, poderão apresentar alterações significativas quanto à essência de sua proposta principal.

REFERÊNCIAS²¹

ACEVEDO, Claudia R. NOHARA, Jouliana J. **Como fazer monografias: TCC, dissertações e teses**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

AIT-ALLA, Abderrahim. et.al. Robust Production Planning in Fashion Appareal Industry Under Demand Uncertainty via Conditional Value at Risk. **Mathematical Problems in Engineering**. Hindawi Publishing Corporation. 10 p. 2014.

ALMEIDA, Marília. 'Gatas borralheiras viraram princesas'. **IG**, São Paulo, set. 2013. Brasil Econômico – Empresas. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-09-06/gatas-borralheiras-viraram-princesas-diz-rocha-da-riachuelo-sobre-classe-c.html>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

ALMEIDA, Ricardo Brito. **As diferenças do supply chain de moda entre as coleções tradicionais e o *fast fashion*: um estudo dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda**. 2016. 102 f. Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Têxtil e Moda.

ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Gestão estratégica de clientes**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ALVES, Robson. **Uso de Tecnologias em Computer Aided Design - CAD - nas Confecções da Grande São Paulo: Estudo de Múltiplos Casos**. 2013. 106f. Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Têxtil e Moda.

ARRIAGA, J. L. del O. **Marketing de la moda**. 2. ed. Madri: Ediciones Internacionales Universitarias, 2008.

AVELAR, S. **Moda: globalização e novas tecnologias**. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2009.

AYRES, Marcela. Vendas da Riachuelo apoiam ritmo de expansão agressivo. **Exame.com**, São Paulo, set. 2013. Negócios. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/vendas-fortes-da-riachuelo-apoiam-ritmo-de-expansao-agressivo/>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

²¹ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

BARBOSA, Daniela. Fundo Kinea investe R\$ 250 milhões no grupo Lojas Avenida. **Exame.com**, São Paulo, mar. 2014. Negócios. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/fundo-kinea-investe-r-250-milhoes-no-grupo-lojas-avenida/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

BARCARO, A. Os processos de uma empresa de moda. In: SORCINELLI, P. (org.). **Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. p. 143-156.

BHARDWAJ, Vertica. FAIRHURST, Ann. Fast fashion: response to change in the fashion industry. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**. vol. 20, n. 1, p. 165-173, february, 2010.

BRUNO, Flavio da Silveira. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016.

BURNS, Leslie D. BRYANT, Nancy O. **The Business of Fashion: Designing, Manufacturing, and Marketing**. 2.ed. New York: Fairchild Publications, 2002.

CACHON, Gérard P. SWINNEY, Robert. The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. **Management Science**. vol. 57, n. 4, p. 778-795, april 2011.

CARLI, Maria F. N. A construção da moda através do não consumo: O blog Um ano sem Zara. In: Congresso Internacional em Comunicação e Consumo – COMUNICON, I., 2011, São Paulo. **Anais**. São Paulo: ESPM, 2011. p.52 – 63.

CARO, Felipe. GALLIEN, Jérémie. Inventory Management of a Fast-Fashion Retail Network. **Operations Research**. vol.58, n. 2, p. 257-273, mar./apr. 2010.

CATTANI, Kyle D. DAHAN, Ely. SCHMIDT, Glen M. Tailored capacity: Speculative and reactive fabrication of fashion goods. **International Journal of Production Economics**. n. 114, p. 416-430, 2008.

CELESTE, M.; SANCHES, F. Projetando moda: diretrizes para a concepção de produtos. In: PIRES, D. B. (org.). **Design de moda: olhares diversos**. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores Editora, 2008. p.289-301.

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

CHOI, C. Y. J. et al. Logística do *fast fashion* no contexto brasileiro. **Revista de Logística da FATEC Carapicuíba**. Carapicuíba, ano 1, nº 2, p. 63-77, nov/2010.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhorias dos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHRISTOPHER, M.; GATTORNA, J. Supply chain cost management and value-based pricing. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 2, p. 115-121, fev. 2005.

CIETTA, E. **A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizados para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de redes de suprimento: Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CRANE, D.; BUENO, M. L. (org.). **Ensaio sobre moda, arte e globalização cultural**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

DADOS gerais do setor. **ABIT Têxtil e Confecção**. 2016. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 08 jul. 2016.

DARI, Laetitia. PACHÉ, Gilles. Contemporary Fashion Supply Chains – Under the control of style agencies? **International Business Research**. vol. 6, n. 5, 2013.

DENNIS, P. **Produção Lean Simplificada**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; PEDROZO, Eugenio Avila. Proposta de um framework para a gestão estratégica de cadeia de suprimentos. **Inter Science Place**, ano 2, n. 10, nov./dez. 2009.

DILLON, S. **Princípios de gestão de negócios de moda**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2012.

ERNER, G. **Vítimas da moda?: como a criamos, porque a seguimos**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

FACCIONI, J. L. **The black book of fashion: como ganhar dinheiro com moda**. São Leopoldo, RS: Editora UseFashion, 2011.

FERDOWS, K.; LEWIS, M.A.; MACHUCA, J.A.D. Zara's secret for fast fashion. **Harvard Business School Working Knowledge - HBSWK**, fev. 2005. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/tools/print_item.jhtml?id=4652&t=technology>. Acesso em: 29 out. 2013.

FISHER, M. L. What Supply Chain is right for your product? **Harvard Business Review**, 78, mar.-abr. 1997, p. 105-116.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

FREDRIKSSON, C. Retail and Fashion – A Happy Marriage? The Making of a Fashion Industry Research Design. **Culture Unbound**, v. 3, 2011. P. 43-54.

FRINGS, Gini Stephens. **Moda: do conceito ao consumidor**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GARCIA, C.; MIRANDA, A. P. de. **Moda e comunicação: experiências, memórias, vínculos**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005. Coleção moda e comunicação.

GLASER-SEGURA, Daniel A.; PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 423-436, out./nov./dez. 2011.

GLIGOR, David M.; HOLCOMB, Mary C.; STANK, Theorore P. A Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development. **Journal of Business Logistics**, 34, n. 2, jun. 2013, p. 94-108.

GODART, Frederic. **Sociologia da moda**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

GODOI, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson B. da. GODOI, Christiane K. MELLO, Rodrigo B. de (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2.ed. São Paulo : Saraiva, 2010.

GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto; LEITE, Maria Silene Alexandre; SILVA, Ricardo Moreira da. Um estudo preliminar sobre as definições e as diferenças dos principais tipos de arranjos empresariais. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, vol. 12, n. 3, p. 827-854, jul./set. 2012.

GONÇALVES, Marilson Alves. A racionalidade dos processos de interdependência organizacional em rede. In: FRANCO, Mario José Batista [et.al.] (Org.). **Cooperação entre empresas, clusters, redes de negócios e inovação tecnológica**. Covilhã: Serviços Gráficos e Publicação da Universidade da Beira Interior, 2009.

_____, Marilson Alves. Logística e Operações Internacionais. In: OLIVEIRA, Jayr F. de (Org.). **Administração no Contexto Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GROSE, V. **Fashion Merchandising**. Lausanne, Suíça: AVA Publishing S.A., 2012.

GUEDES, Paulo. Cultura Logística. **Mundo Logística**, Paraná: MAG Editora, ano VII, n. 37, p. 84-87, nov./dez. 2013.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração do Produto**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAYES, R. et al. **Produção, estratégia e tecnologia: Em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

IRIGARAY, Hélio Arthur. et al. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração da produção e de operações: o essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JOFFILY, Ruth. **O Brasil tem estilo?** Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1999.

KAZAZIAN, Thierry (Org.). **Haverá a idade das coisas leves: design e desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LAMBERT, Douglas M., **Supply Chain Management: process, partnerships, performance**. 3 ed. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008.

LEE, Hau L. The Triple-A supply chain. **Harvard Business Review**, vol. 83, n.1, pp. 102-112, out. 2004.

_____. Aligning supply chain strategies with product uncertainties. **California Management Review**, v. 44, n. 3, p. 105-119, spring 2002.

LIKER, J. K.; CONVIS, G. L. **O modelo Toyota de Liderança Lean: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LODI, Renata. ECHEVESTE, Márcia Elisa Soares. Melhorias no Processo de Desenvolvimento de Produto de uma Indústria do Vestuário do Segmento *Fast-Fashion*. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP, 8º, 2011, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, RS: 2011, 12 p.

MARCHESINI, Márcia Maria Penteado; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chiarelli. Proposta de medição de desempenho da cadeia de suprimentos. **XXXV Encontro do ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

MARCONI, Marina de A. LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, M.F.M.; BATAGLIA, W. A estratégia de especialização e vantagem competitiva em ambientes turbulentos sob a ótica da teoria ecológica. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 42-50, jan./jun. 2010.

MATHARU, Gurmit. **O que é design de moda?** Porto Alegre: Bookman, 2011.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

MATOS, Ana Letícia T. de. PIRES, Silvio Roberto I. VIVALDINI, Mauro. Desenvolvimento de produtos sob a perspectiva da Gestão da Cadeia de Suprimentos. **Revista de Administração da UEG**, Goiânia, v.5, n.1, p. 71-90, jan./abr. 2014.

MATTOS, Claudia A. de; LAURINDO, Fernando J. B. Colaboração eletrônica na gestão da cadeia de suprimentos: Um estudo em empresas de manufatura no Brasil. **Revista Espacios**, Caracas, vol. 37, n. 03, 21 p., 2016.

MCCRACKEN, Grant. **Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2003.

MEADOWS, Toby. **Como montar e gerenciar uma marca de moda**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MENDES, Francisca Dantas. SACOMANO, José Benedito. FUSCO, José Paulo Alves. **Rede de empresas - A cadeia têxtil e as estratégias de manufatura na indústria brasileira do vestuário de moda**. São Paulo: Arte & Ciência, 2010.

MESTRE, Natália. Os gigantes da moda rápida. **Economia & Negócios Isto é** (online). 01 nov/ 2013 – atualizado em 21 jan/2016. Disponível em: <http://http://istoe.com.br/332682_OS+GIGANTES+DA+MODA+RAPIDA/>. Acesso em: 08jul./2016.

MINADEO, R. Inovações em serviços: adoção do Just in Time pela rede varejista Zara. GEPROS. Gestão da Produção, **Operações e Sistemas**, ano 7, nº 1, p. 35-48, jan-mar/2012.

MIRANDA, Ana Paula de. **Consumo de moda: a relação pessoa-objeto**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008.

MONÇORES, Aline. O lugar da tendência - O novo e a novidade. In: CASTILHO, Kathia. DEMETRESCO, Sylvia. (org.) **Consumo - práticas narrativas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2011.

MORELLI, G. SANTIAGO, C. E. R. de. Inovação no varejo: *Fast Fashion* e *Pop upstores*. In: **Congresso de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade – Unifebe**, 1º. Brusque/ SC, 13 p., ago/2010.

O CONFECCIONISTA. **Entrevista**. São Paulo: Impressão Editora, ano II, n. 11, p. 20-23, mar./abr. 2011.

OAKS, Susan; MARKHAN, Bill; MEHLTRETTER, Steve. **Os segredos da supply chain**. In: HSM Management, n.46, set./out. 2004.

PAGANIN, Lucas B. Z. **Inovação e logística no varejo de vestuário: a adoção da estratégia fast-fashion**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, CE, 2015.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

PESSOA, Leonardo. Fast-Fashion tem lugar garantido entre os consumidores e lojistas. **Costura Perfeita**, São Paulo, ano X, n. 50, p.14-15, jul/ago 2009.

PEZZOLO, D. B. **Tecidos: história, tramas, tipos e usos**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

PRADO, Luis A. do.; BRAGA, João. **História da Moda no Brasil: das influências às autorreferências**. 2. ed. Barueri, SP: Disal, 2011.

RECH, S. R. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: Editora da Udesc, 2002.

ROSSI, G. B. SERRALVO, F. A. JOÃO, B. N. **Análise de conteúdo**. ReMark – Revista Brasileira de Marketing, v.13, n. 4, p. 39-48, setembro 2014.

SALLES, V. M. M. Pensamentos sobre a moda e sua relação com a tradição a partir de noções benjaminianas. In: BONADIO, M. C.; MATTOS, M. C. (orgs.). **História e cultura de moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

SAVIOLO, S.; TESTA, S. **La gestión de las empresas de moda**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2007.

SAYEG, Carla M. DIX, Luis Tadeu. **Gerência de produtos de moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores; Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio de Janeiro, 2015.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Tendências: *Fast Fashion* decreta o fim das estações. **Crescer varejo de moda**. Brasília, DF. n. 30, mai/2015, p. 23-25.

_____. Pequenos negócios podem crescer no varejo de moda. **Crescer varejo de moda**. Brasília, DF. n. 30, mai/2015, p. 13-19.

SHARMA, A.; MOODY, P. E. **A máquina perfeita: como vencer na nova economia produzindo com menos recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SILVA, Clarice F. et al. Lean Thinking nas EPP's (Empresas de Pequeno Porte) do segmento vestuário. In: **XI SEMEAD – Seminário em Administração**. São Paulo, 16 p., ago./2008.

SILVA, O. R. da. VENANZI, D. PAIXÃO, M. R. Estratégias de cadeias de suprimentos para o setor de vestuário-moda: uma análise das empresas Zara e H&M. **SIMPOI. XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 16 p., ago/2011.

SIMMEL, G. **Filosofia da Moda e outros escritos**. Lisboa: Edições Texto & Grafia Ltda., 2008.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

SOLINO, Livia Juliana S. et.al. *Fast-fashion: uma revisão bibliográfica sistemática e agenda de pesquisa*. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC. vol.15, n. 3, p. 1021-1048, jul./set. 2015.

SOUSA, Richard Perassi Luiz de. GOMEZ, Luis Salomão Ribas. CAMPOS, Amanda Queiroz. O sistema cultural da moda. **Revista Alceu**. Rio de Janeiro, v.14, n.17, p. 33-47, jul/dez. 2013.

TAPLIN, Ian Malcom. Lobal Commodity Chains and Fast Fashion: How to apparel industry continues to re-invent itself. **Competition and Change**. vol. 18, n. 3, p. 246-264, 2014.

TAYLOR, David A. **Logística na Cadeia de Suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson Addition-Wesley, 2005.

TREPTOW, D. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 5. ed. São Paulo: Edição da Autora, 2013.

VALENTIN, Maria Mackinney. Trend Mechanisms in Contemporary Fashion. **Design Issues**. Massachusetts Institute of Technology. Vol. 29, n.1, p. 67-78, winter 2013.

VELLUTO, Luciele. Por que o Kinea pagou R\$ 250 milhões por uma fatia das Lojas Avenida. **Istoé Dinheiro**, São Paulo, mar. 2014. Notícias/Negócios. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140313/por-que-kinea-pagou-250-milhoes-por-uma-fatia-lojas-avenida/7309.shtml>>. Acesso em: 20 out. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIDRIK, Valdeir R. **Fundamentos da inovação: uma abordagem à pequena e média empresa**. Bauru, SP: Canal 6, 2012.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 1: VARIÁVEL I – CONCEPÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA

A entrevista com a profissional P.M.R. foi realizada em 03 de dezembro de 2016, pessoalmente, tendo início às 15h02min e encerrando às 16h44min. A entrevistada respondeu sobre a atividade de concepção dos produtos de moda (variável I do protocolo de pesquisa) na *Empresa 1*, contudo não foi permitida a gravação da entrevista. A seguir está a sequência de anotações realizadas pela pesquisadora, no momento das respostas.

KÁTIA: Caracterização da entrevistada.

P.M.R.: Trabalha há 18 anos com moda, há 5 anos na *Empresa 1*, com atuação em diferentes marcas do grupo. No momento, é Gerente de Estilo da principal marca feminina.

KÁTIA: Descrição do processo de P&D da *Empresa 1*.

P.M.R.: São 4 coleções de estação: primavera, verão, outono e inverno. Uma coleção extra, de alto-verão, onde se inclui moda festa (final do ano) e praia. A inspiração vem das tendências de desfiles, pesquisadas em um *site* de assinatura internacional, traduzidas para uma estética mais brasileira.

Antecedência das pesquisas têxteis: 1 ano e meio, devido ao lead time ser mais longo por conta dos clientes multimarcas.

Cronograma das atividades/coleções geridas simultaneamente (considerando hoje, dez/2016):

- Lojas vendendo Alto Verão 2016/2017

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

- Representantes vendendo outono/inverno 2017 para lojistas multimarcas (compra B2B)
- Mostruário de inverno 2017 sendo confeccionado, para que os representantes comecem a venda no início do ano
- P&D finalizando pilotagens da coleção de primavera/verão 2017
- P&D encerrou compras de tecidos da coleção de verão 2017
- P&D solicitou colorações das bases têxteis de alto verão 2017/2018
- P&D desenvolvendo estamparia para o outono 2018.

KÁTIA: Envolvimento, se houver, de outros setores da empresa, ou parceiros, no desenvolvimento dos produtos que vão compor uma coleção.

P.M.R.: No desenvolvimento dos produtos, somente o setor de estilo. Para determinação da quantidade de peças a serem produzidas de cada modelo (apostas), decisão tomada em conjunto com o departamento de inteligência de mercado.

KÁTIA: Retorno das informações de vendas, durante a coleção: produtos que se tornaram obsoletos e sucessos de vendas.

P.M.R.: Esses dados são acompanhados pelo departamento de inteligência do mercado.

KÁTIA: Produtos funcionais X produtos inovadores, na coleção.

P.M.R.: Características estritamente funcionais só 10%, *jeans* e regatas. Estritamente inovadores de 15% a 20%, bem relacionados à moda, quase conceituais. E entre 70% e 75%, produtos com pequenas alterações de modelagem, mas com cores, materiais e estampas da coleção vigente.

KÁTIA: Flexibilidade para desenvolver novos produtos, que não estavam previstos, após iniciadas as vendas.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
EACH – ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
Programa de Pós-Graduação Têxtil e Moda (Mestrado)

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

P.M.R.: Não há possibilidade devido ao longo *lead time*, quando as vendas para o público final acontecem, o P&D já está desenvolvendo coleções à frente.

KÁTIA: Dificuldade ou pontos de melhoria.

P.M.R.: Investir em mais transparência e comunicação clara em todos os setores.
Falta de comunicação.

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 1: VARIÁVEL II – FABRICAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA

A entrevista com a profissional S.M.R. realizou-se no dia 12 de dezembro de 2016, por telefone, tendo início às 10h03min e encerrando às 11h21min. A entrevistada respondeu sobre a atividade de fabricação dos produtos de moda (variável II do protocolo de pesquisa) na *Empresa 1*, contudo não foi permitida a gravação da entrevista. A seguir está a sequência de anotações realizadas pela pesquisadora, no momento das respostas.

KÁTIA: Caracterização da profissional.

S.M.R.: Formada em Engenharia Têxtil com especialização na área de Qualidade Total. Experiência em diferentes empresas de moda na região de Cianorte e, desde outubro de 2014, atuante na *Empresa 1*, no setor de Engenharia de Produto.

KÁTIA: Desencadeamento do processo de fabricação.

S.M.R.: Pedidos do setor de P&D. As primeiras apostas de quantidade de peças a serem produzidas são definidas pelo departamento de Inteligência de Mercado. Após o início das vendas para lojistas, as produções são feitas com as quantidades demandadas nos pedidos.

KÁTIA: Integração de etapas no processo de produção da empresa, considerando confecção interna e externa.

S.M.R.: A *Empresa 1* possui 5 unidades fabris (com aproximadamente 100 funcionários em cada), mais 23 facções de costura (menores, com cerca de 15 funcionários, cada). O processo produtivo até o corte é realizado sempre internamente e apenas a costura terceirizada, em alguns casos. Proporção: 30% a 40% em oficinas externas e 60% a 70% fábricas próprias.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

Importados somente em algumas peças de tricô, com proporção insignificante dentro da coleção, muito reduzido.

Critérios para seleção dos fornecedores de mão de obra: qualidade, em primeiro lugar. O setor de Engenharia, junto com o de Qualidade, valida uma oficina antes que se comece a fabricar nela.

Referências mais complicadas, de fabricação detalhada, são realizadas sempre internamente, por oferecer maior controle.

Tempo decorrido de produção: 45 dias, mas as primeiras apostas ficam mais tempo em estoque aguardando o lançamento.

KÁTIA: Prática de customização em massa, postergação, de acabamentos.

S.M.R.: Não há essa prática. Lote começa já com seus acabamentos determinados.

KÁTIA: Flexibilidade para novos produtos serem fabricados durante a coleção, ou reposição de grade.

S.M.R.: Em termos de venda aos lojistas, sim, porque é feito sob a demanda do cliente. Depois que o lojista recebeu, durante a coleção, não, pois a fábrica já possui uma programação, um cronograma, e mexer nisso atrasaria o restante da fila.

KÁTIA: Dificuldades ou melhorias no relacionamento com os agentes da cadeia de suprimentos.

S.M.R.: Estabelecer parcerias duradouras com os fornecedores externos. Como as facções também estão inseridas em outras redes, podem optar por pedidos mais simples, dos concorrentes, em detrimento dos pedidos da marca. Difícil achar empresas com a qualidade necessária também, a preocupação com os detalhes.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 1: VARIÁVEL III – COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA

A entrevista com o profissional F.M.R. aconteceu no dia 08 de dezembro de 2016, por meio de programa de interação eletrônica com vídeo e áudio, tendo início às 9h42min e encerrando às 11h05min. O entrevistado respondeu sobre a atividade de comercialização dos produtos de moda (variável III do protocolo de pesquisa) na *Empresa 1*. A transcrição foi fiel à linguagem e ao tempo de fala dos envolvidos.

KÁTIA: Oi, F.M.R.! Bom dia! Então, primeiramente eu quero agradecer por você ter aceitado participar da entrevista e dispor do seu tempo. Eu sei que você deve estar no trabalho, com outras coisas para fazer, mas é muito importante ter pessoas que colaboram assim. Tentarei ser o mais breve, para não te atrapalhar muito, né? Essa é uma pesquisa que eu estou fazendo para a dissertação de mestrado. O meu mestrado é dentro da área têxtil e de moda, sobre a gestão das cadeias de suprimentos, seja ela de *fast fashion*, ou de moda programada, como é o caso da *Empresa 1*. Tenho algumas perguntinhas chaves, e o que você puder me responder, eu vou ficar bem agradecida. Como eu não vou citar nomes de empresa e nem de funcionário, eu vou pedir só uma caracterização sua. Então, qual que é a sua formação, há quanto tempo você trabalha na área de moda, há quanto tempo você trabalha especificamente na *Empresa 1* e qual o seu cargo.

F.M.R.: Oi, Kátia! É um prazer! Você dar essa oportunidade pra gente conversar.... Espero que ajude bastante para sua dissertação. Então, sobre a minha formação, eu sou advogado, mas tenho pós em *marketing* e estou finalizando MBA em Gestão Financeira. Estou na área moda deste que eu entrei *Empresa 1*. Pra mim foi uma novidade. Eu atuo na gestão comercial da empresa, das marcas do grupo, mas eu tenho já bastante experiência comercial. Não nessa área, mas eu venho da AMBEV, eu venho de outras empresas onde tive bastante experiência em campo, bastante experiência em metas, com equipe... E, então, esse é um pouco de meu histórico.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Ótimo! É interessante você falar isso... Que você é de outras áreas e, pela primeira vez está na moda, nessa empresa, nesse grupo. Dentro da minha dissertação de mestrado, eu estudo algumas maneiras de gestão da cadeia de suprimentos que veem de outras áreas. Eu estudo um pouco essa gestão da cadeia de suprimentos por outras áreas e tento trazer esses conhecimentos, essa teorias, para como a gente aplicaria isso na moda. Então, minha primeira pergunta, que nem estava aqui no escopo do trabalho, mas que me chamou muito a atenção, por ter essa proximidade com que eu estudo, é: Qual a principal diferença que você sentiu, ou dificuldade, de adaptação para essa área de moda? Qual a particularidade te chama mais a atenção?

F.M.R.: Kátia, o que chama mais atenção nesse mercado é muito a customização dele. Vamos colocar assim: a dificuldade que se tem da produção e do estilo, de acertar aquilo que o cliente espera, aquilo que é tendência, aquilo que vai fazer sucesso na ponta. Porque diferente, por exemplo, de uma AMBEV, que a gente tinha produção de cerveja, refrigerante, você sabe o que o cliente vai esperar, quase uma *commodity*. Não é diferente também do que acontece no mercado automobilístico, o carro é uma necessidade, você vai desenhar um perfil de carro para cada tipo de bolso... Enfim, o cliente sabe o que esperar. Sabe quanto custa, vai pagar. Agora roupa, especialmente no nosso mercado, ela não é uma necessidade, não a nossa. A roupa, ela entra como algo que vem pra preencher uma... bom algo que vai tornar a mulher mais bonita, vai ser algo que encanta. E isso é muito subjetivo. Então, você fazer uma coleção depende bastante de acertar as tendências e o gosto daquela cliente. Então, isso pode ser o sucesso ou o fracasso de uma campanha, de uma estação, em termos financeiros. Então, essa é a principal diferença. A previsibilidade é muito menor, porque você pode ter uma estação excelente se a coleção for muito boa, ou ela pode ser muito ruim porque teve alguma falha no estilo, teve alguma falha na tendência, enfim, que era até difícil de ter sido previsto.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Essa resposta, que você me deu, é muito importante porque você confirma coisas que eu acabo falando dentro do trabalho. Mas preciso sempre dos estudos e das empresas que me comprovem isso. É muito importante. Vamos lá, então! Eu queria verificar com você, na *Empresa 1*, com que frequência numa coleção os pontos de venda recebem produtos novos. De quanto em quanto tempo vocês colocam produtos novos nas lojas.

F.M.R.: No nosso caso, Kátia, são cinco coleções no ano. Sei que muitas empresas trabalham com quatro, mas a gente costuma trabalhar com mais uma, que seria o que a gente chama de alto verão. Então, iniciando o ano a gente tem... agora que a gente tá fazendo a venda, seria outono inverno, depois tem inverno, aí começa a primavera, tem a verão e, por fim, a gente tem o alto verão. Então, no ano são cinco. A sua pergunta era isso? Ou você fala a frequência dentro de uma mesma coleção quando a gente tem entregas para esses clientes? A sua pergunta é logística, ou efetivamente de coleções? Exemplo: na coleção de verão, quantas entregas de produtos novos a loja recebe?

KÁTIA: Dentro de uma mesma coleção...

F.M.R.: Então, a compra da coleção, ela acontece de que maneira... Ela acontece com alguns meses de antecedência, que a fabricação... Ela vai ser feita depois que a gente já tem uma certa demanda. E aí, no momento que começa a ser feita a entrega, a gente vai fazendo de acordo com a liberação. Mas, em média, a gente tem quatro entregas por coleção. Nosso período de faturamento geralmente vai fazer isso pro cliente. Então, 25% de entrega daquele pedido que o cliente fez. Isso para outros lojistas.

KÁTIA: Vocês possuem loja própria, né?

F.M.R.: Possuímos. Mas o meu canal, Kátia é multimarcas. Eu atendo, como gerente comercial, todas as lojas multimarcas. E existe outra gerência que cuida da parte de lojas próprias e franquias. Aí os processos são um pouquinho diferentes. Mas a entrega dentro da estação funciona basicamente igual.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Entendi! Certo! Eu não sei se essa parte é com você, se você tem essa informação, de como acontece a precificação do produto. Mas, de qualquer forma, se você não tiver como responder, não tem problema, eu busco essa informação com outra pessoa. Mas, considerando a precificação, a venda dos produtos, no início da coleção, quando estão começando a lançar a tendência, você saberia dizer qual é o *mark-up* inserido? Quanto de porcentagem que aumenta sobre o custo da peça para essa venda? É diferente as lojas multimarcas para as lojas próprias?

F.M.R.: A parte de precificação, Kátia, não é comigo. Existe um departamento específico pra isso que tem uma gerência específica, que faz toda a análise de mercado pra ter a percepção de valor e, com isso, fazer essa precificação de todas as marcas. O que eu sei é que não existe diferença de um canal pra outro. Então, aquilo que é vendido pra multimarca, também é vendido pra nossas lojas próprias e pra franquias. O *mark-up*, exatamente, ele pode variar um pouco. Isso, realmente, quem poderia passar mais detalhes seria a pessoa de precificação. Isto falando com relação ao custo. O *mark-up* que é nas lojas próprias, franquias e na parte de multimarcas, depois que a gente vende para eles é 2.3, pra que eles coloquem... enfim, os preços.... 2.3 acima do que eles pagaram. E, geralmente, todo mundo segue.

KÁTIA: A informação sobre *mark-up* de vocês, você conseguiria verificar e me passar? Ou seria melhor eu conversar com a pessoa que trabalha na precificação?

F.M.R.: Posso te passar uma estimativa, que não é muito diferente daqueles passados pras lojas, tá? Essa pessoa talvez pudesse dar mais detalhes. Uma estimativa que não seria muito diferente desse que a gente tá praticando. Em torno de 2.3 que é para a ponta, também não seria muito diferente do que aquilo que é praticado internamente aqui, do custo pra repasse pros consumidores intermediários, lojistas, ou mesmo as nossas lojas próprias e franquias.

KÁTIA: Ótimo! Obrigada! E, F.M.R., outra pergunta: Eu não sei você tem um acompanhamento junto aos clientes, aos lojistas, de quanto da coleção é vendido

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

nesse preço cheio e quanto da coleção precisa ser remarcado, na loja. Você tem esse tipo de informação?

F.M.R.: Eu não preciso nem solicitar para eles isso. Eu fico bastante em campo, Kátia. E os representantes também. Então, o que a gente vê? A gente manda já as nossas peças com preço sugerido. Todo mundo pratica porque a gente tem uma capilaridade grande. Então, se a gente vai mandar para algum cliente que não quer praticar, quer colocar o *mark-up* dele mais alto, esse cliente vai ter uma concorrência de outras lojas na cidade dele que vai acabar tirando venda. Então, eu posso te dizer que hoje quem trabalha com nossos produtos, se não é 100%, porque falar isso é sempre muito arriscado, te digo que a grande, grande maioria vai trabalhar com *mark-up* sugerido de 2.3.

KÁTIA: Certo! E aí então, vocês entregam a coleção, ele começa com esse *mark-up* de 2.3, sugerido por vocês e, de repente ao final da coleção, ou porque alguma peça não girou tão bem, não atingiu a clientela dele como esperava, ele precisa promover esse produto, liquidar, dar algum tipo de desconto... Isso você saberia dizer? Quantos por cento da coleção ele consegue vender nesse *mark-up* de 2.3, preço inicial, e quanto que ele faz um desconto, promove para poder liquidar?

F.M.R.: Na multimarca, Kátia, isso é tão variado. Mas, tão variado, que fica impossível te dizer. Algo mais preciso você poderia ter, talvez, com a gerência do canal de loja própria. Aí você conseguiria chegar num percentual que tem acontecido historicamente. Isso também das franquias, que a gente tem todo sistema dentro de casa. Agora, como na multimarca a gente não tem acesso aos sistemas dos clientes, eu nem tenho como fazer esse levantamento. Eu acabaria tendo que confiar nas informações que viriam dos lojistas, que é muito precário. O lojista multimarca geralmente é uma pessoa sem formação, é uma pessoa que trabalha mais no *feeling*, do que efetivamente de uma maneira profissional. Salvo raras exceções. Então, isso é muito difícil de te precisar.

KÁTIA: Nas suas visitas, consegue captar alguma média de descontos praticados... 10%, 20%, 50%... Qual o desconto colocado nas peças?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

F.M.R.: Existem períodos grandes de desconto, que aí a gente tá falando de, pelo menos, 50%, que seriam nas épocas de janeiro e julho. O mercado em geral vai praticar os descontos mais fortes. Agora a média de descontos das multimarcas vai variar bastante, de novo, de loja pra loja. Não consigo te dar uma média. Qualquer coisa que eu te passe agora sobre multimarca, sobre média de desconto, eu vou estar chutando muito o número. Então, eu prefiro até não chutar. Porque realmente vai ser errado. O que eu posso te garantir é que em janeiro e julho a gente tem um período de todo o comércio entrar em desconto. E aí, a gente tá falando de, pelo menos, 50% de desconto.

KÁTIA: Não, não tem problema, F.M.R. Mas mesmo não tendo essas informações tão precisas, sua visão é muito importante para mim. Uma pergunta, não relacionada a preço, agora, relacionada aos processos mesmo. Vamos imaginar que já iniciou a venda da coleção, você já vendeu, já está entregando para os seus lojistas o inverno, ou o verão, seja lá como for... E o seu lojista entra em contato com você e percebe que teve uma aceitação muito bacana de um determinado produto, ou que teve algum produto que o pessoal está pedindo muito, que ele vendeu tudo muito rápido, existe flexibilidade para reforçar esses pedidos, dentro da coleção ainda vigente? Se o seu lojista falar: F.M.R., eu precisava receber mais dessa camisa, precisava de um ajuste de grade, tem essa prática? É possível fazer isso?

F.M.R.: Eu tenho certeza, Kátia, que pra muita empresa é. Mas no nosso caso é quase impossível. Porque no momento que o representante faz a venda, a coleção ainda está um pouco distante de ter a venda dela no PDV. Então, quando efetivamente acontece a venda, é feito o recebimento, é feito o lançamento daquela coleção e o lojista põe a venda pro cliente... Se ela começa a fazer sucesso, geralmente já acabou a coleção pra nós há um bom tempo. Então, é só peça de saldo. Isso ele poderia repor caso tivesse no nosso portal de saldos. Isso a gente sempre tem coisas à pronta entrega, mas muita coisa acaba ainda durante o período de venda da coleção principal. Nós temos, isso eu posso falar que é motivo de orgulho, um sistema de gestão de demanda que é muito eficiente quando a gente

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

compara com o mercado. A gente não faz uma aposta de 100% da nossa coleção. A gente trabalha, boa parte dela, a grande parte da nossa coleção, já com uma demanda efetiva. Então, nosso saldo, provavelmente, é muito menor do que de outras empresas do mercado. Com isso, essa sua pergunta acaba sendo uma negativa. É muito difícil ainda durante a coleção a gente repor. A menos que tenha sobrado. E aí vai ser por outro canal, que é o canal de desova de saldo.

KÁTIA E, muito interessante, F.M.R., essa sua colocação da aposta. Vocês apostam, então, uma parte da coleção. A outra parte você falou que não é aposta. Vocês fabricam sobre o pedido. É isso? Como que funciona essa questão do que vocês apostam e do que é mais certo? Já que vocês têm essa gestão de uma forma muito interessante, que funciona. Você poderia me falar um pouquinho mais dela?

F.M.R.: Claro, Kátia, posso falar sim. A gente aposta, no início de cada coleção, um percentual pequeno, na faixa de uns 30%, e todo restante é feito com base em demanda. Claro que vai chegar em um determinado momento da venda que já vai estar muito perto da produção, a gente não vai mais ter como esperar o pedido acontecer pra produzir. Então, a gente vai ter apostar também. Mas a gente usa as primeiras semanas como uma referência e, fazendo uma projeção, a gente sabe que o que foi pedido nessas primeiras semanas historicamente representa tantos por cento da coleção e, com isso, é feito o restante. Então, é mais ou menos dessa maneira que funciona.

KÁTIA: Do momento do pedido até a entrega na loja discorre cerca de quanto tempo?

F.M.R.: Pra quem faz pedido bem no início da coleção, Kátia, pode ter uma diferença de um mês e meio, mais ou menos. Pode ser mais ou menos essa média. É claro que quando vai chegando mais perto do finalzinho da nossa venda, pode coincidir com o faturamento também. Eu vou te dar um exemplo: agora, no inverno a gente não vai ter coincidência. Os pedidos já estão sendo feitos, mas a entrega só vai acontecer no início do ano que vem ali no final de fevereiro. Já vai ter acabado o

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

período de vendas. Então, nesse caso, não coincide. Mas vou te dar um exemplo aqui de como seria coleção subsequente: a gente faria a venda no período de, digamos, março e o início do faturamento dessa coleção seria abril. Então, pegaria o finalzinho da venda justamente como início do faturamento. Mas é bem o final mesmo.

KÁTIA: Perfeito, F.M.R. A gente já está quase finalizando, aqui. Você comentou sobre o saldo de vocês. Que vocês têm uma forma de saldos onde, no caso, o objetivo é liquidar as peças de vocês. Não falando do lojista. No caso desse saldo de vocês, qual é o desconto praticado? Como que vocês chegam nesses saldos? É por estoque que sobrou? Ou um determinado produto, se no começo já não está vendendo, não é um produto bom, já pode ser colocado pra liquidar nesse saldo? É só no final da coleção? Como funciona esse procedimento? Quem que decide isso?

F.M.R.: Nós já temos um processo definido aqui do que é feito com saldo. Então, tudo que não for vendido no período de vendas da coleção é saldo. A gente tá falando do nosso saldo aqui. Nós não trabalhamos com saldo de lojista. A partir do momento que há mudança interna de coleção pra saldo, é disponibilizado isso em um meio aqui de venda a qualquer cliente que tem acesso ao nosso portal interno. Começa tendo em torno de 30% de desconto pra compras daquilo que foi feito na penúltima coleção, 34% na antepenúltima e vai aumentando, até a gente chegar a uma média de 50% de desconto, mais ou menos. Não sei se eu expliquei direito. Qualquer coisa pode me perguntar.

KÁTIA: Mas então, vocês realmente aguardam todos os produtos serem vendidos, para só liquidar? E vocês encerram esse período de vendas quando? Em comparação com a estação, eu digo.... Encerra-se o verão quando realmente está terminando o verão para o lojista? Ou vocês encerram antes, para dar tempo de entregar? Como que é esse *timing* em termos de empresa, lojista e o consumidor final?

F.M.R.: Bom, vou responder em cima daquilo que eu entendi. O mercado não funciona muito diferente. Os calendários de venda são muito parecidos das

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

empresas. Pelo menos, as nossas concorrentes. O que é praticado, é assim: as coleções começam a ser produzidas com bastante tempo e a venda vai acontecer de que maneira: agora, para você ter uma ideia, está sendo vendido o inverno, então, o período de vendas vai ser mais ou menos igual para todas as empresas, um mês e meio, dois meses, de vendas. Antecipando bastante as coleções. Eu te falei inverno. Desculpe é outono/inverno. Então, todas as empresas já estão fazendo essa venda também. Algumas já pararam até em outubro. A gente até passa um pouquinho depois do que o mercado. Muitos lojistas esperam pra fazer a compra com gente, por causa disso. E é isso... O verão vai ser vendido, mais ou menos, na metade do ano. Também, mais ou menos, com esse período de um mês, dois meses de venda, pra ser entregue bastante tempo depois, quando vai ser feito o lançamento. Então, se eu entendi bem, espero ter respondido sua pergunta. Senão, me pergunta outra coisa, pra gente complementar. Só que essa é uma coleção um pouco diferente. Essa que tem mais tempo do ano. A gente tem férias, tem várias coisas no meio. Por isso ela é maior do que outras. Ela é uma exceção.

KÁTIA: O que você vende hoje (outono/inverno) será entregue quando? Por exemplo... Março?

F.M.R.: Isso! O que está sendo vendido agora, vai ser entregue, mais ou menos, em março. Começa no finalzinho de fevereiro e vai até o final de março. Quanto mais pro fim do ano, mais perto vai ficando, a venda da entrega. Vai encolhendo. A maior coleção do ano é essa primeira de inverno, que tem mais tempo. Agora, a medida que o ano vai caminhando, as coleções vão ficando mais espremidas. O verão vai ser vendido no início de maio, mais ou menos. E a entrega vai começar no início, mais pra metade de junho. Aí já coincide um pouco mais a venda com a entrega.

KÁTIA: E após esse período de venda. Esse um mês e meio de venda que vocês têm. O que não foi vendido entra no saldo. Não acontece de entrar nada no saldo durante o período de venda de vocês?

F.M.R.: Só, realmente, após o final do período de vendas. Durante não tem nada de saldo da coleção atual.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Ok F.M.R. Eu agradeço muito! Todas as variáveis que eu precisava abordar... Realmente, você foi muito solícito. A minha última pergunta não tem haver com um caso específico, alguma área específica. Tenho feito essa pergunta, na verdade, para todos os entrevistados. Em sua opinião, pensando nesse relacionamento da cadeia de suprimentos – desenvolvimento de produtos, os fornecedores, vocês, como área comercial, depois os lojistas, o consumidor final – a gente tem diversos agentes envolvidos nessa cadeia de suprimentos, que é uma cadeia muito ampla. Dentro do relacionamento dessa cadeia, o que você acha que poderia ser feito para melhorar a relação? Qual é o principal fator que você acha que contribui para as coisas não saírem da melhor forma possível? Ou o que poderia ser feito de melhoria? Para vocês conseguirem um sucesso como cadeia mesmo...

F.M.R.: Eu acredito, Kátia, que informação é crucial. Eu venho de outro mercado, que a gente tinha informações muito precisas, que é um pouco diferente do varejo aqui nessa parte do vestuário. Eu acredito que faltaria isso pra gente ter mais eficiência na nossa produção. Enfim, no geral, mais informação da ponta. Como a gente trabalha com loja própria e a gente tem algumas aqui que a gente consegue ter amostragem de informações, ótimo. Mas como nós estamos hoje no Brasil inteiro, com atendimento de multimarcas e as cidades são as mais variadas, os estados são todos, eu não tenho a informação do lojista da ponta... mais qualitativas e quantitativas para poder trabalhar essas informações e transformá-las, depois, em algum tipo de ação. Eu tenho sempre estimativa, mas que não são muito precisas. E eu não tenho uma medida de mercado que pudesse dar efetivamente um *share*, além daquelas medidas que eu uso aqui dentro dos indicadores que eu tenho dentro de casa. Por exemplo, eu trabalhava no mercado de bebidas e existiam consultorias que faziam pesquisa de mercado e davam pra gente informações muito precisas de preços e tudo mais. Mas ainda assim, mesmo que existisse no nosso mercado, seria inviável, porque o cenário de multimarcas vai adentrar muito no interior, o que tornaria qualquer pesquisa muito cara. Então, acho que a carência de informação é o que torna um pouco mais difícil a assertividade, acho que pra qualquer empresa têxtil. Especialmente quando você vai entrando numa categoria que foge do básico,

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

do necessário de vestuário. Ainda acredito que temos até mais do que muitas empresas em razão de contratos que nós fazemos com consultorias e boa parte de pesquisa de campo que nós fazemos, em razão do nosso tamanho. Mas, ainda assim, não existem informações consolidadas desse mercado, não existem informações precisas que a gente pudesse transformar em números, que a gente pudesse transformar em plano de ação.

KÁTIA: Muito obrigada! Eu queria agradecer pela sua disponibilidade, mais uma vez. Eu fico realmente agradecida a cada entrevista que eu faço. Me abre um leque de possibilidades dentro do trabalho. Me confirma tantas outras coisas que eu venho pensando. Então, para mim, isso é muito importante. E agradeço por você parar essa uma hora para me atender, para conversar, é realmente uma dedicação que eu só posso ficar muito feliz. Eu te desejo um bom dia! Um bom trabalho! Um final de ano muito bacana! Sucesso aí na empresa. E se você puder compartilhar comigo o contato da pessoa responsável pelas lojas próprias, eu também ficaria muito agradecida. Porque aí as mesmas perguntas que eu entendi com você dentro da parte de lojistas de multimarcas, eu conseguiria entender da loja própria e enriquecer, ainda mais, o meu trabalho.

F.M.R.: Kátia, eu que agradeço muito a oportunidade. Espero ter ajudado aí na dissertação e vou passar o contato do Álvaro²², pra você então, tá? E eu agradeço mesmo! Eu espero que qualquer outra coisa que você precise, possa contar com agente. Um grande abraço.

²² Álvaro é o gerente comercial de lojas próprias e franquias da *Empresa 1*, que foi contatado, contudo não retornou às mensagens e ligações.

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 2: VARIÁVEIS I, II E III – DESENVOLVIMENTO, FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA

A entrevista com a profissional K.B.K. ocorreu no dia 20 de dezembro de 2016, pessoalmente, tendo início às 14h02min e encerrando às 15h27min. A entrevistada respondeu sobre as atividades de concepção, fabricação e comercialização dos produtos de moda (variáveis I, II e III do protocolo de pesquisa) na *Empresa 2*. A transcrição foi fiel à linguagem e ao tempo de fala dos envolvidos.

KÁTIA: Oi K.B.K., para começar, gostaria de uma "caracterização" sua: formação, há quanto tempo trabalha na área, tempo da marca, o que a marca faz, enfim... Descrição de você como profissional e da *Empresa 2*.

K.B.K.: Sou formada em Coordenação de Moda e Estilismo pelo SENAC, como estilista pela Santa Marcelina, também me formei em Visual Merchandising e Vitrinismo pela Escola SP, e Cursei Arte e Moda em Paris com o Historiador de moda João Braga. Também tenho formação como *visagista*, cabelo e maquiagem pela Academia de Beleza Teruya. Pode parecer uma coisa boba, mas foi fundamental para criar uma identidade, *styling* e estilo para a marca. Comecei a trabalhar na área da beleza em 2007, e na moda em 2010. Trabalhei como assistente de estilo, desenhista de estampas, depois como estilista e em 2012 comecei a *Empresa 2*. A marca tem 4 anos já, comecei a *Empresa 2* porque queria um estilo de roupas e acessórios que não existiam no mercado. Sempre fui fã do estilo *vintage*, e quando procurava peças com essa identidade só encontrava coisas caricatas, parecendo fantasia. Então comecei a fazer minhas roupas, e isso foi crescendo dentro do meu apartamento. Quando percebi que estava virando uma marca foi quando as amigas das amigas estavam encomendando peças, registrei a marca e abri a empresa. Quando o apartamento ficou pequeno, aluguei um pequeno espaço que chamei de Ateliê. Um local onde recebia as clientes e produzia parte das peças. Eu faço a parte de criação, escolha de materiais e modelagem. O trabalho de

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

costura é terceirizado por enquanto. Tudo feito no Brasil. Este ano fui para um espaço maior, onde consigo receber mais clientes e expor maior quantidade das coleções. A marca possui duas linhas, moda festa e moda dia a dia. Tem um toque *retrô* e contemporâneo ao mesmo tempo. Tem também a linha de estampas exclusivas, amo desenhar e continuo criando desenhos para as estampas. Que tornam as peças mais especiais.

KÁTIA: As peças são feitas em "coleções" ou sob medida a cada cliente? Ou as duas coisas?

K.B.K.: São feitas em coleções e também atendo sob medida, mais para a linha festa.

KÁTIA: Ok. Minha pesquisa tem um foco na gestão da cadeia de suprimentos, no relacionamento com os outros parceiros da cadeia. E a *Empresa 2* é um caso muito interessante pra mim, pois é uma empresa pequena. E mais de 80% das empresas no Brasil são micro e pequenas... Então essa nossa entrevista será muito norteadora na dissertação, gostaria de agradecer muito por ceder esse seu tempo para me auxiliar. Bem, vou realizar algumas perguntas e se você tiver processos diferentes para o sob medida e a coleção, me explica os dois, se for igual, não há necessidade. ok?!

K.B.K.: Tá bom.

KÁTIA: Primeiramente vamos falar da idealização do produto. Da fase de concepção e desenvolvimento... Descreva o seu processo de pesquisa e desenvolvimento na sua empresa? Número de coleções desenvolvidas no período de um ano, a duração de cada coleção, as fontes de pesquisa para inspiração de novos produtos e tempo de antecedência com que se iniciam as pesquisas (considerando o produto no ponto de venda).

K.B.K.: Como não tenho dependência de seguir tendências do mercado, faço uma pequena coleção a cada 3 meses, sendo 4 por ano. O tema que inspira as coleções sempre vem de algo que me encantou de alguma forma, pode ser de um filme, um

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

quadro, até uma borboleta que vi na janela. A partir dessa inspiração pesquiso cores, formas, tecidos, etc... Tem um tipo de inspiração que a marca tem como tema sempre, que em todas as coleções aparece: ressaltar rainhas, princesas, ícones femininos de moda, de diferentes países, raças, idade, etc... Vai de rainha Elisabeth I até rainha Ginga. São mulheres que me inspiram e que estão sempre presentes! Pesquiso bastante as modelagens nos anos 30, 50 e 60. Também tenho referências do período Barroco e Idade Média. Faço uma mescla dessas épocas para criar as peças, os moldes totalmente "usáveis" nos dias de hoje e com conforto. Me antecipo 2 meses para começar a confeccionar as peças, mas as inspirações eu anoto todas em um livro de ideias que tenho, e elas ficam lá esperando sua vez.

KÁTIA: Sua produção por modelo é de quantas peças? Em média...

K.B.K.: Faço geralmente 5 peças de cada, apenas. Repito se alguma cliente gostou, mas a peça se esgotou.

KÁTIA: Mesmo as peças de coleção?

K.B.K.: Mesmo as de coleção. Mas não gosto de repetir tecidos. Modelagem sim, mas tecidos não. Então se eu repetir um modelo esgotado, troco o tecido.

KÁTIA: E quantos modelos novos são feitos, por coleção?

K.B.K.: Faço em média 35 modelos, pois tenho que conciliar as coleções prontas com as peças sob medida é também criação de acessórios. Tudo ao mesmo tempo.

KÁTIA: Correto... Entendo... E K.B.K., o que fez você ir na contramão da pesquisa de tendências, em *sites*, *blogs*, desfiles, como a maioria das empresas faz e ir para a sua própria definição de temas?

K.B.K.: Eu sempre quis vestir um estilo especial de roupas, cada peça que faço é como se estivesse criando pra mim. As peças que viram tendência, geralmente, tem vida curta. Não é o que eu quero, um estilo único..... se torna atemporal, é clássico, não sai de moda nunca. Mas eu sempre tive um *feeling* bom pra tendências. Geralmente depois que crio algo, 6 meses depois vejo em alguma loja maior,

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

marcas grandes. O que faço, geralmente, é sempre ver a necessidade das clientes também. Converso muito com todas as que conheço. E acabo conhecendo muitas, quase todas.

KÁTIA: E esse processo de desenvolvimento do tema, das estampas, da busca por tecidos e tudo o mais, é você sozinha quem faz? Ou troca informações com as costureiras, com fornecedores, ou outras pessoas...

K.B.K.: Tudo eu sozinha mesmo.

KÁTIA: E você faz o acompanhamento das vendas? Já que é bem próxima às clientes... Existe alguma periodicidade? A cada semana, ou a cada 15 dias, por exemplo, acompanha vendas e estoque?

K.B.K.: Tenho uma pessoa que cuida pra mim da parte financeira e de vendas. E faz todo balanço. Mas acompanho todas as vendas de perto, porque o contato das clientes é comigo.

KÁTIA: E você senta com essa pessoa regularmente, para ver as vendas ocorridas pela *internet*, por exemplo... ou aquelas que não são diretamente com você? Acontece isso?

K.B.K.: Sempre! 3 vezes por semana.

KÁTIA: Dentro de uma coleção K.B.K., em empresas maiores, normalmente temos uma porcentagem dos produtos mais básicos, ou clássicos, como preferir chamar... que são aqueles que não saem de linha de uma coleção pra outra... E tem os mais relacionados à moda... que podem durar menos tempo na loja e ficarem obsoletos...O seu modelo de negócios, embora tão específico, tem essa característica na coleção, também?

K.B.K.: Tem sim! Temos 2 *best sellers* presentes sempre.

KÁTIA: Mas trocando os tecidos... ou se não vendeu numa coleção, você pode vender na próxima?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

K.B.K.: Os clássicos são 70% que são as saias e as blusas; na 'moda' considero as peças estampadas, que sempre são um risco maior, 30%. Se alguma peça não vendeu, ela permanece na loja, diferente de uma marca normal, em uma arara especial com preço promocional. O meu clássico se define na modelagem: saia midi de cós alto e a blusa de listra, que varia de acordo com as cores que escolhi para as saias. Criei uma modelagem para essa blusa que a cliente usa dos dois lados. Todas as saias combinam com todas as blusas. Sempre escolho os tecidos pensando nisso também.

KÁTIA: E seus fornecedores de tecidos, aviamentos, estampas e costura... Todos ficam perto a você ou isso varia?

K.B.K.: Sim, possuo fornecedores fixos que sempre me atendem. Enviam amostras por WhatsApp, avisam as novidades de tecidos, etc...São todos daqui. Mas também compro tecidos quando viajo.

KÁTIA: Ah, você compra tecidos de fora então? E faz estampas neles, ou eles são os lisos?

K.B.K.: Quando viajo, sim. E, também, quando quero algo específico, peço que os fornecedores importem pra mim. Por exemplo, a última coleção foi inspirado em Marraquesh, pedi ao meu fornecedor para que importasse tecidos da Índia, Marrocos e Turquia. Pra coleção ficar bem característica. Quase todos estampados...

KÁTIA: E eles importam mesmo não sendo em grandes quantidades?

K.B.K.: Importam. Tenho um ótimo relacionamento com todos, de amizade mesmo. A maioria fez contato comigo pelo LinkedIn e buscavam marcas diferentes que trabalham com mais exclusividade, também. Como um diferencial. A quantidade é menor, porém os tecidos que escolho são de alta qualidade, seja na coleção ou sob medida, são tecidos de alto custo.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: E vamos, então, imaginar que você está iniciando a pesquisa, temática de uma coleção, hoje. Em quanto tempo esse produto está na loja? Quanto tempo decorre do início da proposta até a venda na mão do cliente... falando sobre a coleção, no caso.

K.B.K.: Daqui a 2 meses, está pronto para ser vendido. Pra desenvolver são 2 semanas, o resto do tempo é para confeccionar.

KÁTIA: E o estampado... Exclusivo... Demora quanto tempo?

K.B.K.: Depende da pressa (risos), se for algo sob medida, já fizemos em 2 dias, porque os fornecedores tem uma atenção especial comigo, graças a Deus. Mas, normalmente, para a coleção, demora uma semana.

KÁTIA: E a compra dos materiais é sempre feita após o tema escolhido? Ou você tem materiais que compra antes de saber o uso e deixa estocado?

K.B.K.: Sempre! Se eu gosto muito de um tecido, compro e guardo pra usar na hora certa.

KÁTIA: E como você chega ao número de modelos e peças que precisa fazer a cada coleção para o negócio ser rentável? É um número fixo ou a cada coleção você faz um estudo diferente?

K.B.K.: Pode ser mais, ou menos, depende da necessidade e desejo que percebo nas clientes. Mas faço sempre pensando em *looks* e peças que combinem entre si. Para que elas possam comprar mais modelos na coleção.

KÁTIA: Quais os critérios que usa para escolher um fornecedor de materiais ou mão de obra?

K.B.K.: Qualidade em 1º, em 2º lugar: prazo, em 3º lugar: preço.

KÁTIA: As peças chegam aos pontos de venda, *site* ou loja, todas de uma vez ou você tem entregas espaçadas durante a coleção?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

K.B.K.: Espaçadas, mas a prioridade sempre é a cliente que vai até a loja. Ela é a primeira q vê a coleção, antes do *site*.

KÁTIA: Mas na loja... chegam de quanto em quanto tempo? Os 35 modelos chegam juntos?

K.B.K.: Ah, na loja chegam juntos.

KÁTIA: E no *site* você vai inserindo com que frequência?

K.B.K.: Ao longo dos 3 meses, embora o *site* ande bem parado. Mantenho mais para as clientes que compram a distância, para poderem efetuar a compra com cartão de crédito.

KÁTIA: Em média, qual o *mark-up* do seu produto no início da coleção?

K.B.K.: É de 2.0, aumentamos 100%, ou seja, o dobro do custo.

KÁTIA: E você tem ideia de quanto da coleção é vendido nesse preço "cheio" e quanto precisa promover com desconto?

K.B.K.: Cerca de 70% no preço cheio, os outros 30% promovo descontos, em média.

KÁTIA: E de quanto é o desconto, normalmente?

K.B.K.: Geralmente, é de 30%.

KÁTIA: Depois de quanto tempo você coloca esses 30% de desconto na peça? Só no final da coleção ou isso vai acontecendo assim que percebe que a peça não vendeu?

K.B.K.: Varia muito. Geralmente, quando grande parte das peças já foi e quero acabar com o que sobrou. Mas varia bastante.

KÁTIA: E K.B.K., uma última pergunta que tenho feito a todos os entrevistados... Qual a maior dificuldade que você encontra nesse mercado... No relacionamento

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

com toda a cadeia de suprimentos, todas as pessoas que se envolvem nesse processo, o que é mais difícil?

K.B.K.: A parte mais difícil é com as costureiras. Tenho conseguido equilibrar essa dificuldade, buscando sempre pessoas que atendam e cumpram prazos. Ano que vem quero contratar, pra ter menos dificuldade.

KÁTIA: Ter uma profissional fixa... Com você.

K.B.K.: Sim, pelo menos uma. Tenho as máquinas. E como não possuo altas produções, poderia dividir uma parte aqui com o que é mais difícil e o resto terceirizar, como é hoje.

KÁTIA: A opção por ser uma empresa pequena, com formato ateliê, é uma opção sua desde o início, ou se a empresa tomar um corpo maior você pretende aumentar? É uma opção ou tem o sonho de ser maior? O que você imagina no futuro da *Empresa 2*?

K.B.K.: Quero aumentar sim, sem perder a essência. Mas quero aumentar com certeza. Tive, este ano, proposta de colocar as peças em uma loja num *shopping* dos EUA. É algo que estou estudando... Ter as peças em outros países.

KÁTIA: Mas aí tem a necessidade de ter mão de obra para quantidade maior né...

K.B.K.: Sim, com certeza. Para dar conta, teria que contratar.

KÁTIA: ok. Muito obrigada K.B.K... Foi de grande valia para a dissertação e eu agradeço mais uma vez.

K.B.K.: Obrigada você, imagina! Espero ajudar na sua pesquisa!

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 3: VARIÁVEL I – CONCEPÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA

A entrevista com o profissional B.B.R. foi realizada no dia 29 de novembro de 2016, pessoalmente, tendo início às 20h07min e encerrando às 21h28min. O entrevistado respondeu sobre as atividades de concepção dos produtos de moda (variável I do protocolo de pesquisa) na *Empresa 3*. A transcrição foi fiel à linguagem e ao tempo de fala dos envolvidos.

KÁTIA: Oi B.B.R.! Tudo bom? Primeiro de tudo queria te agradecer muito por esta disponibilidade e eu vou tentar não tomar muito do seu tempo, só mesmo fazer um bate papo para que eu possa depois colocar essas informações no projeto. Tá bom? Primeiro, eu precisava caracterizar você, saber há quanto tempo trabalha com moda, há quanto tempo você trabalha especificamente na *Empresa 3* e qual o seu cargo lá dentro.

B.B.R: Oi Kátia! Imagina! Adorei o convite e é sempre bom ajudar nesses processos. É..., eu trabalho já há nove anos na área né? De desenvolvimento, de criação, de moda e na *Empresa 3*, especificamente, eu trabalho há três. Então, eu fiquei um ano como *designer* gráfico lá, depois de um ano eu passei para área de estilo do masculino e agora eu trabalho como estilista da linha de surf da *Empresa 3*.

KÁTIA: Tá certo... Eu gostaria que você me descrevesse como é o processo de Pesquisa e Desenvolvimento dos produtos: qual o número de coleções desenvolvidas no período de um ano, a duração de cada coleção, as fontes de pesquisa que vocês utilizam para se inspirar e com quanto tempo de antecedência que iniciam as pesquisas.

B.B.R.: A *Empresa 3* trabalha com três vertentes de produção: a fábrica própria, terceiros (fornecedores) e importado (China e agora Paraguai). Com isso, o processo de desenvolvimento segue essas três bases... O número de coleções se divide por estação: primavera/ verão – outono/inverno. No importado fazemos de

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

três a quatro coleções com antecedência de um ano e meio a dois anos (já desenvolvemos a primeira parte da coleção de verão 17/18). No nacional (terceiros e fábrica própria), trabalhamos com antecedência de seis meses em média de desenvolvimento de coleção e fazemos coleções trimestrais. Temos uma equipe de pesquisa para cada área de desenvolvimento (masculino, feminino, infantil e etc.), onde através de sites especializados (wgsn), pesquisas internacionais (sites das marcas que remetem o *life style* da cada marca, *blogs* e etc.) recebemos as tendências de consumo e os *key itens*.

KÁTIA: Certo... Então vocês têm mais de uma estação sendo desenvolvida ao mesmo tempo?

B.B.R.: Sim, estamos entregando verão 2016... Acabando de desenvolver inverno 2017 e já finalizamos o começo do verão 2017/2018.

KÁTIA: Entendi... Nossa! É bem completo, né? Acho que vocês têm que ter uma organização bacana para dividir tudo isso na parte de desenvolvimento. E..., B.B.R., me fala uma coisa, os sites que vocês pesquisam com referência ao *life style* de cada marca, os *blogs*, eles são todos internacionais ou vocês tem algum tipo de pesquisa aqui no Brasil? Que não sejam de tendência, né, mas que falem do uso das peças aqui no Brasil.

B.B.R.: Sim... Então, é... Na verdade essa área de pesquisa que a gente tem na *Empresa 3*, ela é bem nova. Então eles ainda estão reestruturando tudo que na verdade é necessário para essa pesquisa mais a fundo de *life style*, de uso de peças, de... até do estilo brasileiro mesmo, né? Porque a gente não pode se focar só no internacional. Mas sim, eles usam... eles, eles veem bastante *blog*... nacional, marcas nacionais também são bem importantes, bem vistas. Mas a grande maioria ainda é... vem de outros lugares.

KÁTIA: Ah! Então não são vocês que fazem? Tem uma equipe pra isso...

B.B.R.: É... então Kátia. Na verdade como esse núcleo de pesquisa ele é muito novo, então ainda tá meio dividido como funciona esta parte de pesquisa, de

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

tendência de *key item*, de... enfim, tendência de consumo que vão, vão acontecer nas próximas coleções. É... na verdade a função do núcleo de pesquisa é... procurar justamente a base do começo da coleção, saber quais são as tendências das marcas que a gente tem como inspiração, quais são os *key items*, e aí, a partir disso, a gente desenvolve , aí eles dão nome das tendências, como que vai ser o nome da coleção... E, a partir disso, a gente começa a desenvolver... de acordo com, com... o que vende mais , quais são as cores que funcionam para a nossa marca. Então, a gente meio que deixa um pouco mais comercial e afunila um pouco mais essa informação que o núcleo de pesquisa dá. Então, na verdade é uma parceria de informações.

KÁTIA: E B.B.R.,... Quando vocês vão desenvolver essa nova coleção, vamos supor que vocês agora fecharam uma coleção, vão começar a próxima.... Quais são os setores da empresa que se envolvem nisso? São só vocês como estilistas e essa equipe de tendências? Ou vocês conversam com outros setores? Como fábrica, ou comercial, ou alguma coisa assim? Como que se inicia esse processo?

B.B.R.: É, então. O processo, na verdade, ele começa através de uma cota geral que a empresa inteira tem pra venda. E, a partir disso, eles dividem por cada marca. Quanto cada marca deve vender naquele período. E aí, depois disso, passa para o setor de planejamento de cota. Então eles dividem, na verdade, por quantidade de produtos que tem que ser feito, por quantidade de coleção que tem que ser feita. Aí, depois do planejamento desse setor, tem o setor de produto, que alinha essa cota com o... , com o... total da coleção. E aí, depois disso é que a gente recebe um *briefing* com a quantidade por coleção, é... Quais são os produtos que eles precisam, através da venda, a gente vê. Esse *briefing* de coleção. E aí, a partir disso, começa o nosso desenvolvimento de produto.

KÁTIA: Entendi. Perfeito! Pensando nos produtos que se tornam obsoletos, quando já passou a moda, ou a tendência... Isso chega até vocês? Vocês conseguem avaliar quando um produto não obteve o sucesso de vendas? Ou essa informação, fica só com o comercial mesmo? Você saberia dizer qual é o indicador utilizado pra

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

saber se um produto vende muito bem? Ou se um produto já está fora de moda e precisa ser liquidado, ou feito uma promoção em cima dele pra começar vender melhor?

B.B.R.: Não, não. Toda essa informação de produtos de melhor venda, produtos que vendem mais rápido, produtos que ainda são comerciais, produtos que já não funcionam mais, a gente tem um relatório semanal. E a gente tem uma reunião semanal pra falar sobre novas estratégias pra conseguir desenvolver produtos que realmente agreguem, com relação a essa parte comercial, com relação a parte que ainda funciona. Então, a gente tem relatório tanto de *best seller* e *flash moovers*. Então são os produtos que você pode colocar em toda coleção que eles vão vender e são os produtos que vendem mais rápido. E tem sim, essa estrutura pra saber o que é mais comercial. E isso é passado semanalmente. É... eu não consigo te falar detalhadamente quais são todos os critérios dessa análise. Mas o que eu sei é que é pela velocidade de venda. Então, o produto, em média, ele precisa durar, vai, um mês e meio. Ele precisa durar dentro da loja. E ele tem que conseguir vender o máximo possível de peças. Se essa velocidade de venda não tiver esse aceite de um mês e meio, ele já começa a ficar mais difícil de vender, e aí mais pra frente do que esse um mês e meio ele vai ter que ser ou colocado na remarcação e etc.. então, é estoque, na verdade, que a gente vê bastante, que é tipo a parte da venda mesmo e velocidade mesmo.

KÁTIA: Considerando 100% de uma coleção, qual que é a divisão dos itens mais clássicos, que duram mais estações e aqueles itens que são modismo mesmo, que você já sabe que vai acabar logo? Enfim, se a gente fosse dividir a coleção entre produtos vão permanecer por um período maior, ou aqueles produtos que são muito datados de moda, que são relacionados às tendências, com qual porcentagem pra cada linha vocês trabalham?

B.B.R.: Olha isso depende muito de cada marca... Acredito que as linhas mais jovens trabalham com produtos mais modais, e as mais clássicas, com produtos mais básicos... Na minha coleção trabalhamos com uma média de 80% de produtos

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

básicos e “core” (que são produtos que são característicos do *life style*). Os outros 20% são os produtos novos, com riscos maiores. Essa média é diferente de acordo com o público alvo definido.

KÁTIA: E na parte de compra de matéria prima, ou na relação que vocês têm com quem vai fabricar as peças que são mais clássicas, ou as peças que são mais arriscadas, há algum tipo de diferenciação ou vocês compram o tecido da mesma forma pros dois tipos de produtos, aviamento da mesma forma? Vocês já compram os tecidos e aviamentos coloridos e estampados? Ou mandam tingir as estampas após o desenvolvimento do produto?

B.B.R.: A forma de compra é a mesma... o que muda é a qualidade do produto e o detalhamento. Na maioria das vezes, fazemos as pilotos antes da produção da matéria prima. Assim dá uma margem de alteração para o desenvolvimento e isso diminui o risco de produtos que não terão boa performance. A não ser que a compra de matéria prima tenha muita antecedência, ou seja, comprada no importado... Aí o risco é um pouco maior.

KÁTIA: Entendi! Tá certo! Isso é verdade! Faz todo sentido! Vocês já compram bem antecipado, né? É... Outra pergunta: depois que já iniciou a venda da coleção na loja, que os produtos já estão lá, já está vendendo... Existe uma flexibilidade pra desenvolver novos produtos que não estavam previstos? Por exemplo, vem algum pedido da loja falando pra desenvolver um modelo “x” ou “y”, que vocês não haviam pensado ainda? Existe essa flexibilidade? Ou até mesmo o inverso, né? Depois que iniciaram as vendas, tem como você interromper o desenvolvimento de algum produto que você já percebe que um similar não atingiu o valor de vendas esperado?

B.B.R.: Na verdade temos essa flexibilidade em terceiros. Fábrica própria e importado é difícil pela antecedência em que o produto é produzido! Mas sim, em algumas situações, devido a uma grande venda e, conseqüentemente, uma falta de estoque, isso pode acontecer. Sim, o oposto também acontece, com troca de

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

produtos, ou a diminuição da produção dos produtos que não tiveram uma performance planejada.

KÁTIA: Tá certo! É... e se a gente fosse pensar no relacionamento que você tem com esses fornecedores... Quando vocês estão imaginando um produto novo, desenvolvendo um produto novo, as informações que vocês têm de tecidos, ou de tendências, isso é compartilhado com esses fornecedores, ou eles só recebem uma ficha pronta do que tem que desenvolver?

B.B.R.: Por ter uma experiência técnica sobre o que está desenvolvendo, o fornecedor, a maioria das vezes, ajuda nesse processo para chegar ao produto perfeito. Tendências e temas não são divulgados na maioria das vezes. Mas acredito que existe uma troca de informações. Com relação a tecidos novos, acabamentos, novos modelos e etc.. Então, dependendo do fornecedor, essas informações são compartilhadas sim.

KÁTIA: E a minha última pergunta... É uma opinião mais pessoal mesmo, dentro da cadeia de suprimentos da *Empresa 3*, pensando no fornecedor de tecido, na parte de desenvolvimento, as fábricas, até chegar lá no comercial, no consumidor final, todas essas empresas envolvidas, você acha que tem alguma coisa que poderia ser feita pra melhorar essa relação? Você sente alguma dificuldade no meio desse processo de desenvolvimento?

B.B.R.: Acho que um dos pontos que eu percebo é a dificuldade que temos em criar uma parceria duradoura com fornecedores terceiros. Como trabalhamos com fábrica própria, a prioridade sempre será a produção lá. Com isso, os outros fornecedores ficam em segundo plano, o que ocasiona essa falta de parceria... Isso falando em fornecedores de produção de peças, com os de matéria prima conseguimos criar essa parceria.

KÁTIA: Ok! Eu queria agradecer muito! As informações que você me passou são extremamente valiosas para o trabalho, reforçar para você que eu não vou divulgar o nome do profissional, nem o nome da marca, né? É... eu vou contextualizar que

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
EACH – ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
Programa de Pós-Graduação Têxtil e Moda (Mestrado)

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

you are a stylist, how long do you work there, but I won't talk at any moment about any brand name, de... Anyway... At least because I will interview other companies too and I will finish making a general panorama. But I thank you very much.

B.B.R.: Imagine, tell me. Thank you for the contact.

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 3: VARIÁVEIS II E III– FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA

A entrevista com a profissional L.K.R. foi feita no dia 07 de dezembro de 2016, por meio de mensagens eletrônicas, tendo início às 20h04min e encerrando às 21h37min. A entrevistada respondeu sobre as atividades de fabricação e comercialização dos produtos de moda (variáveis II e III do protocolo de pesquisa) na *Empresa 3*. A transcrição foi fiel à linguagem e ao tempo de fala dos envolvidos.

KÁTIA: Olá L.K.R., boa noite. Tudo bem? Agradeço novamente a disponibilidade. Primeiramente, como não vou identificar empresa e nem o profissional, preciso de uma caracterização sua... Diga-me há quanto tempo trabalha com moda, em quais funções... e mais especificamente na *Empresa 3*, há quanto tempo trabalha e o que faz atualmente?

L.K.R.: Bom, sou formada em *design* de moda e atuo como gerente de produto na *Empresa 3* há 4 anos. Antes disso trabalhei como estilista por 3 anos. Minha função hoje é a gestão estratégica de uma das marcas da empresa. Então faço, junto ao time, toda a parte estratégica de coleção - número de modelos, sortimento, apostas, etc... Com o objetivo de entregas de resultado que usamos: venda, estoque e margem principalmente. Para entregar os mesmos, faço a gestão da compra (origem e negociação) e a análise de distribuição e venda.

KÁTIA: Ótimo. Obrigada. A minha dissertação visa justamente estudar os processos e relacionamentos entre os agentes da cadeia de suprimentos de marcas *fast fashion* como a *Empresa 3*. E, para isso, minha entrevista foca em entender 3 pilares principais, que seria a concepção do produto, onde já conversei com o B.B.R, a fabricação/importação e a estratégia de entregas e vendas. Acredito que nestes dois últimos pilares você conseguiria me auxiliar, correto?

L.K.R.: Acredito que sim.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Certo, então vou seguir as perguntas e o que não puder responder, buscamos a informação com algum profissional mais indicado para a área.

L.K.R.: Maravilha.

KÁTIA: Vamos lá....Na empresa em que você trabalha, o que desencadeia o programa de fabricação? Onde se inicia a demanda pela fabricação/importação de um produto novo?

L.K.R.: Nas metas macro: estoque e margem, e no direcionamento de *life style* que envolve o tipo de produto que queremos oferecer. Sabendo o que queremos oferecer e a qual preço, decidimos a fabricação. Em muitos casos a cotação com importado e nacional ocorre em paralelo, especialmente nestes anos de dólar alto.

KÁTIA: E qual o parâmetro de decisão para o que será importado e o que será fabricação nacional?

L.K.R.: São 3 parâmetros: 1) que tipo/qualidade de produto queremos ter, se o mercado nacional não atende esta qualidade necessária (na faixa de preço q trabalhamos) vamos pro importado. 2) margem meta, se o custo nacional atende nosso objetivo. 3) se mercado nacional está preparado. No caso de bermuda de surf, por exemplo, o mercado nacional é muito pequeno e não comporta a necessidade de produção dos *magazines*.

KÁTIA: Entendo. Atualmente, você tem qual porcentagem para importados e produção nacional?

L.K.R.: Infelizmente não posso revelar esse dado... Mas sempre que possível, mantemos no Brasil. Pode variar em cada linha de produtos. No caso de *jeans* e malha é muito baixo, no caso de camisaria, mais alto.

KÁTIA: Mais alta a importação?

L.K.R.: Não. Mais alta a produção nacional.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Ah, ok. E em relação a prazos? Com qual antecedência você precisa iniciar a fabricação nacional e a importação? Considerando quando o produto tem que estar na loja.

L.K.R.: Da emissão do pedido ao produto em loja 60-90 dias, nacional. Importado seriam 120-150... E pode considerar mais 1 a 2 meses de desenvolvimento e negociação.

KÁTIA: Isso antes da peça aprovada? Até a produção iniciar de fato?

L.K.R.: Na emissão do pedido. A produção nacional inicia 30 dias antes da entrega. No importado também, mais soma o *lead time* de transporte, de 45 dias.

KÁTIA: Ah sim. ok. Na empresa em que você trabalha, há a prática de fabricar um lote comum até determinado ponto da produção e, depois, desmembrar este lote em acabamentos diferentes, como uma customização em massa (ex. lote de 1000 peças ser dividido em 5 lotes de 200 peças com estampas ou tingimentos diferentes) para aproveitar economia de escala?

L.K.R.: Não, não temos essa prática.

KÁTIA: Depois que as vendas ao consumidor se iniciam, há flexibilidade para novos produtos (que não estavam previstos) serem fabricados? Algum modelo pedido ao longo da coleção?

L.K.R.: Sim. Trabalhamos com revisão de *mix* mensal. E temos pulmão de modelos caso seja necessário incluir. Nesses casos há um ganho de *lead time*.

KÁTIA: E o inverso é possível? Se na revisão algum modelo não está vendendo bem, parar fabricações de produtos similares...

L.K.R.: Postergação de pedido sim, mas não cancelamos algo já em andamento da produção. Se percebermos que uma cor não funcionou, por exemplo, e há ainda entregas, negociamos com o fornecedor a possibilidade de troca. Mas são poucos casos.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: E a matéria prima, para fabricação, vocês compram ou o fornecedor de mão de obra assume essa compra?

L.K.R.: O fornecedor; em alguns casos ajudamos na negociação. Mas o investimento é dele.

KÁTIA: Mas então vocês tem um tipo de relação, ainda que não financeira, com os fornecedores de tecido também. Para conhecer as coleções e escolher o que mais agrada.

L.K.R.: Sim, certamente. Nós escolhemos quais tecidos os fornecedores irão comprar.

KÁTIA: E essas bases de tecido já são adquiridas nas cores e estampas (corridas) da coleção, ou vocês possuem a possibilidade de tingir e estampar depois da peça pronta?

L.K.R.: Não, já recebemos o produto acabado. Mas a maneira como o nosso fornecedor recebe o tecido, depende da negociação deles com as tecelagens. Não temos esse controle.

KÁTIA: Perfeito... Entrando em questões mais comerciais, como são programadas as entregas de produtos novos? As lojas recebem novidades de quanto em quanto tempo?

L.K.R.: Consideramos entregas semanais no CD (Centro de Distribuição), mas as lojas recebem diariamente novos produtos. Claro que depende também do giro da loja. O estoque precisa sair pra entrar o novo.

KÁTIA: Independente da localidade delas? Mesmo em diferentes estados?

L.K.R.: Não.... lojas muito distantes tem *lead time* de até 7 dias. Mas isso é exceção em um universo de tantas lojas.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Ok. A respeito da precificação, você poderia informar (aproximadamente, uma média) o *mark-up* colocado no início da coleção, quando os produtos chegam na loja?

L.K.R.: Infelizmente não posso passar essa informação.

KÁTIA: Compreendo. E quanto a porcentagem de coleção vendida a "preço cheio" e porcentagem vendida com remarcações, você teria esse dado?

L.K.R.: Idealmente menos de 5%.

KÁTIA: 5% remarcado?

L.K.R.: Sim. Idealmente. Na prática isso pode acontecer de modo diferente... Depende do momento do mercado e das necessidades da empresa. Se o estoque estiver muito alto, uma opção é aumentar a remarcação.

KÁTIA: E quais são os descontos normalmente praticados? Quando se diminui no preço inicial da peça para que ela venda mais rápido.

L.K.R.: De uma a duas faixas inicialmente.

KÁTIA: Desculpe, não entendi... O que seriam as faixas?

L.K.R.: 10% a 20%.

KÁTIA: A decisão de remarcação toma por base quais indicadores? Tempo de exposição do produto sem vendas? Quanto tempo um produto fica na loja para ser remarcado?

L.K.R.: Idade de estoque e projeção de venda. Quanto tempo aquele produto ainda estará na loja se continuar na mesma batida de venda que está 'performando' até o momento. Estoque X venda, basicamente.

KÁTIA: E essa projeção, imagino, pode variar de produto a produto... Itens mais básicos e itens da moda têm remarcações diferentes?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

L.K.R.: Sim, ao saber quanto tempo o produto ainda estará em loja, analisamos se é necessário atuar pra acelerar o processo. No caso de básicos, geralmente não há essa necessidade, pois não impacta a coleção.

KÁTIA: Os básicos, às vezes, podem esticar em outras coleções né...

L.K.R.: Sim.

KÁTIA: E você comentou sobre a flexibilidade de produzir novos modelos ao longo da coleção, em vista da demanda, mas completar grades acontece também, ou apenas produções novas por completo?

L.K.R.: Ambos acontecem. Fazemos também *repeat* de produtos que venderam bem, que é uma nova entrega do mesmo produto.

KÁTIA: Estamos chegando ao final da nossa entrevista e eu queria verificar contigo, que trabalha com contato direto em todo o processo, desenvolvimento, fabricação e vendas, uma opinião em termos de gestão dessa cadeia de suprimentos completa... Qual você acredita ser a maior dificuldade? Ou o que você acha que deve ser feito diferente?

L.K.R.: Comprometimento com entregas (datas). Os atrasos de fornecedores são o maior impacto hoje, de toda cadeia, fio, tecelagem, produto final. Mesmo com antecipação de pedidos e volumes, a meu ver a cadeia nacional não está acostuma com o comprometimento com datas preciso. É numa cadeia de *fast fashion*, as datas são cruciais.

KÁTIA: Para os importados, as entregas são pontuais?

L.K.R.: No importado a concorrência é muito maior, por isso me parece que há mais comprometimento em não aborrecer o cliente. Na minha experiência há menos atrasos... Toda a cadeia deveria ter o cliente final como foco principal.

KÁTIA: Bom, muito obrigada por tudo L.K.R. Só tenho a agradecer pela paciência e dedicação a esta entrevista.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
EACH – ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
Programa de Pós-Graduação Têxtil e Moda (Mestrado)

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

L.K.R.: Espero ter ajudado. Boa sorte na sua dissertação.

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EMPRESA 4: VARIÁVEIS I, II E III – DESENVOLVIMENTO, FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MODA

A entrevista com a profissional M.O.G.A. foi realizada no dia 06 de dezembro de 2016, pessoalmente, tendo início às 20h02min e encerrando às 22h08min. A entrevistada respondeu sobre as atividades de concepção, fabricação e comercialização dos produtos de moda (variáveis I, II e III do protocolo de pesquisa) na *Empresa 4*. A transcrição foi fiel à linguagem e ao tempo de fala dos envolvidos.

KÁTIA: Oi M.O.G.A.! Boa Noite! Primeiramente, eu queria agradecer por você ter aceitado participar da pesquisa. Com certeza as respostas vão ser de grande valia para a minha análise e para o que eu preciso. Então, para a gente começar, gostaria de verificar com você uma caracterização do profissional. Queria que você contasse há quanto tempo está nessa área de moda, em quais cargos, ou em quais setores você já trabalhou. E aí, mais especificamente, na *Empresa 4*, há quanto tempo você está e qual é cargo você ocupa. Pode ser?

M.O.G.A.: Oi, Kátia! É um prazer te ajudar. Eu trabalho há doze, quase treze, anos, na área de compras. Comecei como estagiária no Grupo Pernambucana, nas Casas Pernambucanas, no feminino, então sempre muito relacionado à moda. Depois eu fui para a Riachuelo. Trabalhei dois anos na Riachuelo. Depois eu passei pela Kaedu, também na área de compras, como Gerente de Produto, e lá eu virei Gerente de Grupo. Então, lá, eu pude ter a experiência de gerenciar uma equipe pela primeira vez. Da Kaedu eu fui convidada para ir pra Marisa, onde fui Gerente de Setor da moda jovem, *active* e praia. A Marisa é uma empresa muito grande, uma gigante.... Meu faturamento anual era perto de um bilhão. Foi, com certeza, um grande desafio. E, finalmente, quando eu estava na Marisa fui convidada para assumir como Gerente Geral da área de compras do feminino na *Empresa 4*. Hoje eu estou como Gerente Geral do feminino, responsável por toda a área de compras, e implementando a área de estilo. Como eu já trabalhei em outras empresas, já

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

conheço um pouquinho. Hoje eu sou chefe também da área de estilo, da área de compras e de planejamento. Tanto do planejamento de coleção, como do planejamento numérico mesmo. Sou da área estratégica. Então Kátia, na verdade eu sou responsável pelas três áreas que você precisa de informação... porque na *Empresa 4* a gente acaba tendo que fazer um pouco de tudo, né? A minha contratação foi, justamente, para fazer essa implementação dos processos. Eu estou há 1 ano e consegui implantar isso lá, principalmente no feminino, que é a parte mais importante, justamente pelo *fast fashion*, que você cita. Se a gente não consegue fazer isso no feminino, na verdade quase nada acontece na empresa, porque o feminino é o coração do negócio. 70%, 80% das pessoas que frequentam as lojas são mulheres. Então, se elas não consomem, se elas não se sentem bem na loja, elas acabam não consumindo tudo o que elas poderiam. Tanto para os filhos, maridos, pra casa delas. A *Empresa 4* tinha um grande problema dentro das lojas porque não conseguia agradar as mulheres. Elas compravam para os filhos, maridos, mas não compravam pra elas mesmas. Então, obviamente, não conseguiam alavancar as vendas do jeito que poderia alavancar, né?! Daí, o convite para ter uma pessoa na empresa que conhecesse todos os processos de um *magazine* e que tivesse bastante experiência de feminino. Por isso que eles foram me chamar. Eu conheço bem o processo. Tanto de desenvolvimento de produto, até porque comecei nas Pernambucanas em 2004, quando basicamente tinha uma pessoa só de estilo por departamento. Então a gente fazia as coisas muito juntos e então eu tenho bastante esse *know-how* de desenvolvimento de produto, eu tenho toda essa parte estratégica de números e de processos da produção, de como a gente faz pro produto chegar na loja do jeito que foi concebido, com preço ideal, matéria prima e tudo mais, acabamento, enfim. E, finalmente, gestão de tudo isso. Eu tenho, inclusive, apresentações sobre isso, como que é, porque a gente fez a implementação disso na *Empresa 4*, do zero, né?! Mas hoje pra colocar assim pra você, eu posso descrever o processo de duas formas: o *pré-season*, que é quando a gente começa o planejamento da coleção e o *in-season*, que é quando a gente faz a gestão da coleção. E aí eu posso contar para você cada etapa dessa, tá?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Entendi, Mariana! Então, o meu trabalho visa entender a gestão dos processos nas empresas do *fast fashion*, esses grandes grupos, como que funciona a cadeia de suprimentos e eu vou comparar com as cadeias de suprimentos da moda programada. Isso falando mais especificamente do Brasil, vou apresentar como que é essa interação da cadeia de suprimentos. Então, me conta como funciona essas duas formas, o *pré-season* e o *in-season*.

M.O.G.A.: No *pré-season*, a gente começa com um número, um planejamento numérico que a gente recebe. Basicamente são grandes números da empresa, o que a empresa quer em termos de crescimento no próximo ano. Então, o que vai ser? Crescimento basicamente de... Ah, 5%, por exemplo. Depois, começa a entrar no detalhe de cada departamento que eu tenho no meu *business*. Então, o que vai ser o feminino casual, o que vai ser o feminino jovem, o que tem de potencial baseado no histórico de faturamento... Então a gente olha pra trás, no espelho retrovisor, olha o que foi cada estação... e olha para as estações, o que foi do verão, o que foi do inverno. O que deu certo, o que deu errado. Olho pra pesquisa de tendência... o que está apontando que vai ser uma tendência. Então, pensando no agora, que a gente tá finalizando o verão desse ano de 2016, em janeiro a gente encerra. Já tem pesquisa de passarela do verão de 2017, a gente pega e encerra com o resultado do que foi bem, do que não foi, mais as tendências, e a gente faz as apostas do ano seguinte em termos de números. O que vai ser *hit* no ano que vem, em termos de moda *versus* o que a gente tem de número. E começamos a construir um plano de coleção baseado em categorias: saias, blusas, calças, mangas curtas, sem mangas... A gente começa a ir destrinchando a coleção por categoria de produtos. Depois das apostas numéricas, separamos por tipos de lojas. Então, quais são as lojas que mais vendem, as lojas que menos vendem e a gente *clusteriza* as lojas. Baseado no que? No histórico, de novo. Então, quais foram as lojas que mais venderam e menos venderam nessa estação? E dividimos em grupos de loja. A gente chama de *cluster A*, *cluster B*, *cluster C*, *cluster D* e *cluster E*. Daí separamos tudo aquilo que a gente planejou baseado nos números que a empresa deu, mas as nossas apostas são baseadas em histórico somadas tendências macro, tendência

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

de moda... e a gente vai separando o dinheiro que a gente tem pra cada categoria de produto. E se cria uma coleção para cada *cluster* de loja. Então a gente fala assim: Bom! Pra loja pequenininha eu construo uma coleção dorsal. O que eu vou mandar... Quais são as categorias de produtos que eu vou mandar desde a minha lojinha pequenininha até minha loja grande. E a gente vai complementando a coleção até chegar à loja grande, que precisa de mais sortimento, de mais variedade. E a gente monta um esqueleto de plano de coleção. Isso aí a gente chama de plano de sortimento. Esse plano de sortimento é feito com uma planilha baseada em histórico e ela é toda numérica. E aí vai com o esqueleto. A gente monta como uma lista de compras, quantos produtos têm que ser dorsais e quantos complementos de sortimentos pra loja maior. E aí, finalmente, depois que a gente tem todo esse esqueleto, vamos enviar aos nossos fornecedores qual a necessidade que a gente tem de produtos a serem desenvolvidos, dentro daquele esqueleto. Se eu preciso de dez blusas, vinte saias, trinta *shorts*, doze vestidos e tudo mais. A gente tem um material da pesquisa, que eu falei pra você, tem uma pesquisa de moda que é feita. A gente assina um site de pesquisa, que é o *Fashion Snoops* e a gente tem duas estilistas que fazem essa pesquisa. Assim apontamos aos nossos fornecedores quais são os produtos que a gente precisa pra completar aquele esqueletinho lá. Exemplo: preciso de uma saia longa estampada, preciso de um *shorts* assim, ou assado..... E aí a gente vai fazendo todo esse trabalho... e vai indicando pro fornecedor o que ele tem que fazer pra entrar naquele material da pesquisa. Damos um prazo pra ele entregar as amostras, as peças piloto, pra que a gente consiga fazer a nossa montagem de linha. Aí, nessa montagem de linha, é o momento em que a gente vai pegar esse esqueleto que eu te falei, vai juntar as amostras de todos os fornecedores, que são fornecedores estratégicos pra gente; pra conseguir preencher o esqueleto com as peças necessárias na coleção, o que foi definido de peças importantes, baseadas na pesquisa do estilo. Então esse seria o momento que a gente monta a nossa coleção, na montagem de linha.

KÁTIA: Ótimo! Então o *start* inicial do que precisa ser desenvolvido, vem do faturamento, na verdade? O ADM traz o direcionamento do que é necessário?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

M.O.G.A.: Sim, o primeiro direcionamento é numérico. Mas, caso haja uma *mega* tendência de moda, de alguma coisa, a gente aposta. Mas isso depende cada empresa, aqui é assim.

KÁTIA: Ah! Sim! Estamos focando especificamente no caso de como funciona a *Empresa 4*. No caso de vocês, não é desenvolvida ainda a coleção internamente? O fornecedor mostra as possibilidades dele e vocês escolhem?

M.O.G.A.: Como a implementação do departamento de Estilo ainda é recente... não desenvolvemos o produto, mas damos as coordenadas do que queremos aos fornecedores da seguinte forma: a gente manda para ele as temáticas que vamos trabalhar, a cartela de cores, as estampas, e ele manda pra gente as amostras baseadas nesse *briefing* inicial nosso. Então, não é que a gente compre o mostruário dele, a coleção dele, mas é ele desenvolvendo um mostruário pra gente, de acordo com a nossa temática. Então, quando a gente compra a nossa coleção, a gente pede o nosso PANTONE®, com a nossa estampa, que é uma estampa que é que nós recolorimos... a gente faz uma florzinha com a mesma cartela das cores sólidas dos outros produtos, tá? Então, toda nossa coleção é coordenada, feita sob encomenda pra gente. Não compramos produtos aleatórios do fornecedor. A demanda é: eu quero que você faça esse produto, aquele produto, a coleção é desenvolvida pra gente, entendeu?! Mas ainda não estamos no processo de montar a ficha técnica pra ele... Estamos no meio termo.

KÁTIA: Entendi M.O.G.A. Perfeito! Gostaria que você falasse para mim qual que é o número de coleções que vocês desenvolvem no período de um ano... Quanto tempo dura cada coleção? Se você segue mesmo primavera, verão, outono e inverno, com coleções a cada estação, ou se você tem algum outro tipo de divisão dessas coleções... E, você comentou comigo das fontes de pesquisa, que vocês têm a assinatura de um *site*. As tendências vêm somente desse *site*, ou há outro meio de inspiração que pode fazer vocês pensarem o produto? Com quanto tempo vocês iniciam esse processo de pesquisa? Considerando que o produto vai estar na loja

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

em uma determinada data, quanto tempo antes dessa data de loja você precisa iniciar sua pesquisa?

M.O.G.A.: Então, falando de coleção, a gente trabalha mais ou menos com um tema por mês. E a gente faz duas entradas por mês. Uma entrada por quinzena, né? Nessa entrada a gente faz uma família. Então, uma família de floral, ou uma família *street*... A gente vai entrando assim. E a gente chama isso de uma minicollection. Seria uma coleção maior por mês e, dentro dessa coleção, uma família a cada quinzena, tá? Enviamos essa família pra todas as lojas, inclusive pra loja pequenininha. Só que a loja pequenininha recebe um coordenado menor e a loja grande recebe um coordenado maior. O *site* que a gente usa pra pesquisar é o *Fashion Snoops*, a gente não usa o WGSN pelo custo, né? A *Empresa 4* é uma empresa que tem custos baixos, mas a gente também pesquisa em *blogs*, a gente usa bastante essa ferramenta, o que elas estão falando e tal... Temos duas estilistas que são bem jovens, antenadas e tal. A nossa equipe também é bem jovem. A equipe toda é bem ligada nisso... e escutamos muito o que os fornecedores falam, o que o mercado está fazendo, como os fornecedores são comuns com outros *magazines*, ficamos espertos pra ver o que está rolando nos outros *magazines*.... Começamos a pensar na coleção cerca de... Vamos pensar... 9 meses antes, 10 meses antes, de quando o produto vai ser recebido, ou 11 meses antes do produto estar na loja. Porque a gente começa a falar de importação, né? Então, importado é quase um ano antes, que a gente começa a ver. Então as meninas, por exemplo, estavam fazendo o material de verão 2017 em setembro desse ano. E verão do ano que vem significa agosto, estar na loja em agosto do ano que vem. E é mais ou menos isso, um ano antes. E aí, obviamente, essa informação vai ficando mais filtrada e apurada com o tempo. Quando a gente vai fazer uma importação, a gente não vai arriscar todas as nossas fichas nessa importação, né? A gente vai comprar produtos mais importantes pra serem importados, que a gente não consegue fazer no nacional, que são fundamentais pra coleção, mas que precisam ser importados. Então, a gente começa a falar do produto um ano antes, aproximadamente, tá?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

KÁTIA: Importado um ano e fabricação nacional nove meses? Qual a proporção de importado e fabricação nacional?

M.O.G.A.: Importado a gente fala um ano antes. Começa a pesquisa, tal. Mas a gente fecha o pedido de importado, mesmo, seis meses antes de receber. Então a gente começa a pesquisar um ano antes, daí faz uma viagem pra fechar, negocia, tudo mais... Coloca o pedido seis meses antes. Aí tem todo o processo de aprovar amostra, aprovar a modelagem, aprovar a estampa e tudo mais, produção, embarque, chegar aqui e tal. Por isso que demora tanto o importado, né?! E o nacional a gente trabalha com, mais ou menos, uns seis meses de antecedência. E a gente compra o pedido mesmo, efetivamente, com noventa dias de antecedência do recebimento no Centro de Distribuição. Mas, no máximo, no máximo, o fornecedor aceita um pedido com sessenta dias. Mas noventa dias é o ideal. Falar da estação, começamos uns seis meses antes, mais ou menos, pro fornecedor.... tem um tempo...pra ele preparar. E a proporção de importado e nacional, esse ano a *Empresa 4* deve ter 15% de importado e 85% de nacional. Não é uma proporção ideal. A gente devia ter mais importado, porque o importado deixa a peça mais bonita, mais requintada, consegue deixar o produto com mais valor agregado.

KÁTIA: Muito bom M.O.G.A.! Para a gente falar ainda de desenvolvimento de produto... Depois que essas peças vão para as lojas, você tem um retorno, por exemplo, 'olha tal modelo já saiu de moda, já está obsoleto, não está vendendo mais, tal modelo foi campeão de venda', mas eu digo durante a coleção ainda. Não depois que ela, porque você já tinha me falado que olha esse histórico, antes de fazer a próxima. Mas na loja, enquanto ainda está rodando a coleção, o desenvolvimento de produto tem este *feedback*?

M.O.G.A.: Então, é justamente! Depois que a coleção fechou, definiu os produtos, as meninas negociam, colocam o pedido, confirmam com o fornecedor, a gente recebeu a produção, distribuiu pras lojas, as lojas fazem a exposição, que também é padronizada – tem um informativo de como deve ser cada parede da loja pequena, loja média e loja grande, por quinzena, como eu te disse – a partir desse

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

recebimento, começa a rolar o *in-season*, que é durante a estação. Temos todo o trabalho pré, antes da estação, que é esse planejamento da coleção, tudo que a gente faz até a coleção ser realmente recebida. Então, a partir do momento que o produto é recebido inicia-se a gestão do produto. E toda semana, a partir do recebimento do produto, a gente faz a gestão dos itens. 100% dos itens que a gente recebe são acompanhados, toda segunda-feira, em um mapa. Como ele está performando em relação ao giro. Qual o giro de todos os produtos... E a gente faz uma comparação entre eles. Existe um *ranking*: tem o excelente, o ótimo, o regular, o ruim, e a gente faz esse acompanhamento toda semana pra saber os melhores itens, os excelentes, e já providenciar a reposição, para o mais rápido que o fornecedor conseguir entregar. Se eu tive um produto que girou, vendeu muito rápido, mesmo ele sendo item de moda, a gente providencia a reposição dele. Daí, como é que a gente vai repor isso, se eu tenho as entradas quinzenais, a estampa certa e tudo mais? A gente encaixa esse item na estampa do mês, na cor mês, naquele *fitting* campeão. E aí ele entra sem aprovação, vai direto, pra ele voltar na coleção rapidamente e a gente garantir a venda daquele item que foi campeão. E, ao mesmo tempo, aquele item que foi ruim, que foi um *slow mover*, a gente faz remarcações a cada quinze dias, baseada em performances. Temos um sistema de *mark-down* que vai sugerindo baixas de preços para que os produtos voltem a um giro ideal, dentro de uma curva esperada. Segunda feira é feita a gestão de produtos, por um sistema. Aí, a cada quinze dias a gente tem uma reunião de melhores e piores, que eu chamo de “seção descarrego” (risos), onde junta a equipe toda e faz uma reunião com os dez melhores e os dez piores itens de todos os departamentos, cada Gerente de Produto apresenta seus planos de ação, sobre os melhores e os piores. Ou seja, se tivermos na carteira produtos a receber, parecidos com aqueles itens que performaram mal, já tem um plano de ação pra corrigir o que temos comprado. Além disso, fazemos uma reunião de revisão de planejamento previsto, que é o que eu planejei de venda *versus* o que está vendendo. É uma parte mais numérica. Temos a parte de desenvolvimento de produto e tem a parte de venda. O que eu planejei de venda de cada categoria, aquilo que eu falei de sem

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

manga, manga curta e tudo mais, e o que eu projeto de vendas. E também pra poder olhar pra frente, né... Se eu planejei vender R\$ 100.000 de sem mangas, mas estou projetando R\$ 150.000, vou olhar pra frente e vou falar: preciso comprar mais blusinha disso, quais blusinhas eu vou comprar? Vou sentar com a equipe de estilo e vou falar: olha, a gente precisa desenvolver mais modelos de blusinhas. Por isso que é importante essa revisão quinzenal do previsto com o projetado. Chamamos *in-season*, o acompanhamento do produto, das categorias e de vendas.

KÁTIA: Isso tem muito a ver com outras abordagens que eu ia fazer... depois da coleção na loja, a *Empresa 4* tem essas flexibilidade de produzir mais remessas?

M.O.G.A.: Sim. O produto campeão a gente repete sempre. Até o cliente cansar.

KÁTIA: E os piores, no meio da coleção, você pode brecar itens parecidos para nem serem produzidos... E os fornecedores já são avisados que isso pode acontecer? Eles não acham ruim de ter possíveis cancelamentos no meio do processo?

M.O.G.A.: Chamamos os maiores fornecedores na empresa pra explicar o processo. Eu mesma fiz a reunião. Normalmente, por causa da antecedência, e por causa do processo de aprovação de amostras, dá pra ser bem tranquilo.

KÁTIA: E falando em processo de fabricação. Pode acontecer, por exemplo, de vocês terem um lote comum de produção e depois customizá-los nos acabamentos finais? Por exemplo, fabrica-se um lote grande, tantas mil peças de camisetas. E, no final, dividir em duas ou três estampas diferentes localizadas? Seguir com o produto em uma escala muito grande durante a costura, depois, lá na frente, em um acabamento de tingimento, ou de estamparia, você diferenciar esses produtos, para ganhar em economia de escala e diversificar lá na ponta? Ou o produto já começa e termina com a característica dele?

M.O.G.A.: Então, eu já trabalhei em lugares assim, pensando em ganho de escala. Normalmente fazendo uma negociação com a China, a gente acaba pensando nisso. Em como ganhar na negociação. Mas no nosso *business*, na *Empresa 4*, pensamos em coleção mesmo. Então a gente já concebe o produto do começo até o

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

fim. É difícil pensar: Ah! Eu vou pegar uma camisetinha e vou produzir ela toda branca, depois no final eu decido a estampa. Normalmente o que a gente faz é o seguinte: tem potencial pra vender dez mil camisetas, ou quero vender, quero fazer uma valorização de *t-shirt* de viscose... Então eu vou fazer uma modelagem branca em três estampas. Eu já negocio com o fornecedor um mesmo *fit* em três estampas pra poder negociar já um custo melhor. Que a gente, na verdade, faz ao contrário. A gente imagina qual finalidade do produto, né? Onde vou usar o produto, e aí eu negocio com o fornecedor daquela forma. A gente não pensa tanto na cadeia produtiva, em como aquilo vai afetar o custo de produção. A gente pensa em como aquilo vai ser comercializado, como vou vender, quanto em preciso pagar e quanto ele precisa custar. Porque a gente não tem fábrica, então a gente não pensa muito com essa cabeça fabril, né... A gente pensa mais na loja, na oferta, no que preciso fazer para vender mais...

KÁTIA: Mas vocês já compram os tecidos todos estampados e nas cores necessárias? Ou compram PT?

M.O.G.A.: A gente não compra nada. Só indica ao fornecedor o tecido. E a gente já pega tudo estampado, na cor da na nossa cartela. Então é isso que a gente faz. Zero tecido nosso, só compra produto acabado. A gente fala pro fornecedor: vai lá na Jangadeiro, estampa é referência tal, aprovada para o mês tal, você compra. E a gente já acaba sabendo qual é o custo de malha, o custo de tecido plano, de metro ou quilo que o fornecedor pode pagar pra chegar a um custo razoável do produto acabado pra gente. Então acabamos entendendo um pouquinho de formação de custo. Eu ensinei minha equipe sobre isso, sobre custo, incidência de impostos, para elas entenderem como o fornecedor faz conta, né?

KÁTIA: Ok, pensando na coleção, normalmente tem produtos clássicos, que permanecem aceitos por um longo período de tempo, não se tornam completamente obsoletos, e os modismos, que são produtos relacionados às tendências. Qual a porcentagem de cada categoria no todo da sua coleção?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

M.O.G.A.: Depende um pouquinho de cada departamento. Mas, por exemplo, tem a linha mais tradicional, a gente tem mais ou menos uns 50%, 60% que são itens de reposição, que são itens básicos, que a gente repõe todo mês. E gente tem outros, chamamos *best-seller*, que a gente só troca estampa de acordo com a estação. É o mesmo *fit*. E só o topo da pirâmide mesmo, que a gente troca por alguma coisa mais nova, de tendência. E a gente tem o jovem, que a gente tem pouca coisa de básico, a parte de baseado em *best-seller* é um pouquinho mais forte, e uma parte de modismo bem maior, chega perto de uns 60% de moda. Depende de cada departamento, a proporção. Vou dar um exemplo do tradicional: 60% de básicos de reposição, 30% em *best-seller*, que a gente só vai repaginando, e 10% de moda. Já a linha jovem, tem 10% de básicos, 30% *best-seller* e 60% modismo. Dependendo de como é o *life style*. E como sabemos essa proporção... A gente vai olhando no histórico, como te disse... E monta um plano pro futuro. Naquela montagem de coleção olhamos o equilíbrio pra ver se a gente não fugiu do que performa cada linha. Como a gente tá falando de uma venda pra massa, tem que tomar muito cuidado pra não fugir daquilo que sempre funciona. Obviamente trazendo novidades, porque o cliente gosta. Mas tem bastante planejamento por trás.

KÁTIA: Você tem importado e nacional para as vertentes básicas e de moda, ou não? A compra de matéria prima e aviamentos é igual para os mais básicos e os mais inovadores, ou há diferença nas compras de insumos? E o relacionamento com fornecedores de mão de obra? É igual?

M.O.G.A.: Então, quem compra a matéria prima e os aviamentos acaba sendo o fornecedor, sempre. Mas a gente fala pra eles, às vezes, quando não gosta do aviamento, pede troca do botão, d o zíper, a gente fala: Olha, melhora o botão, melhora o zíper, troca. E eles mandam pra gente aprovar quais opções a gente pode escolher, pra melhorar. Enquanto a gente não gosta, a gente vai reprovando. Não! Não tá bonito! Não tá legal! No caso dá matéria prima, a gente tem sim algum relacionamento com os fornecedores de matéria prima, de malha, de tecido plano, e aí a gente guia os fornecedores de nacionais. Compra dessa tecelagem porque a

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

gente já escolheu a estampa deles, porque já fizemos a recoloração da estampa... nesse caso, sim, tem algum relacionamento com o fornecedor. Aviamentos não. Para os básicos, a gente trabalha também com que o fornecedor traz pra gente. É... em termos de qualidade, assim, prezamos muito pela qualidade dos básicos, tá? Acho que já se foi o tempo que o básico era o barato. E hoje o cliente procura um básico de qualidade, com durabilidade e tudo o mais. Então hoje a gente se preocupa muito com isso: básico de qualidade, que tenha um bom acabamento, uma boa durabilidade. Então o relacionamento hoje com o fornecedor, tanto de básico como de produto de moda é muito semelhante. Apesar de que cada um tem uma especialidade, né? Então tem um fornecedor de básico e um fornecedor de moda, não fazem a mesma coisa. E a gente tem importado pra básico e pra moda. E também cada fornecedor tem uma especialidade. Então a gente tem um fornecedor importado de básico e fornecedor importado de moda. Nacional também.

KÁTIA: Certo, M.O.G.A. Vou entrar, então, na parte de comercialização, que é a última vertente da nossa entrevista. Você já falou para mim que em termos de recebimento de produtos novos, a cada quinze dias, não é isso? Em média, vocês têm essa inserção de novos produtos. Considerando precificação, você quando coloca esse produto novo na loja, qual que é o *mark-up* que você coloca? Qual o *mark-up* que você pratica na entrada da coleção?

M.O.G.A.: Então, Kátia, todos os produtos têm um *mark-up* mínimo de 2.3 mais ou menos, mas isso é o limite mínimo. A gente avalia muito qual é o potencial de venda do produto, e é por isso até que a gente tem essa montagem de linha, porque a gente pode comparar um produto com outro e avaliar se o produto pode ser vendido mais caro, ou se ele tem que ser vendido um pouco mais barato. Então, se de repente a gente tiver que submarcar algum produto, ter uma margem um pouquinho mais espremida em algum e ganhar um pouco mais no outro, não tem problema. Mas o *mark-up* médio praticado é 2.6, 2.7. Que não é final, obviamente, porque depois a gente tem *mark-down*. Que a gente tem que remarcar alguns *slow*

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

moovers, tá? No *jeans*, por exemplo, é um pouco menos....Na malharia um pouco mais.

KÁTIA: E quando há remarcação, qual o desconto praticado?

M.O.G.A.: O desconto também depende da performance do produto. Se ele está, sei lá, 10% abaixo da curva esperada, ele tem um desconto “X”, se está 20% abaixo do esperado, ele tem outro desconto. Eu posso falar que a gente acaba tendo um *mark-down* aproximado de 10%, de estoque, tá? Por mês, a gente remarca não mais que isso, remarca pouco nosso estoque. E temos melhorado bastante a nossa performance ano após a ano. Então não é um *mark-down* muito alto, não. E quando eu falo 10%, é assim, no todo. Tem produto que eu dou 50% de desconto. Tem produto que eu dou 80% de desconto. E tem produto que eu não dou nada de desconto.

KÁTIA: E só para confirmar com você, que eu sei que você já me respondeu isso, mas depois de quanto tempo que esse produto é remarcado? Depois de quanto tempo, na loja, que ele não está vendendo bem, que vocês remarcam?

M.O.G.A.: Ah! O ciclo de vida esperado dos itens é de 90 dias. Então, toda a gestão é feita para que eles acabem em, no máximo, 90 dias. Se vender em mais que isso, remarcamos para acelerar. Projetando as vendas em 30 dias, fazemos a reposição. Se em 70 dias ele tá performando mal, a gente começa as primeiras remarcações. Até poderia ser menos tempo, mas como tem loja muito distante do CD, às vezes, o produto pode demorar 20 dias pra chegar na loja. Então, depois de 70 dias que ele foi recebido no CD é que a gente começa a remarcar. Porque dá, na verdade, cinquenta dias que ele pode estar nas lojas distantes. Enfim... E quando o produto tem mais de 180 dias, é automático. Por exemplo, se ele tem setenta dias, começamos a remarcação, o sistema sugere para você remarcar. Vamos supor: o produto tá R\$ 49,90, você baixa pra R\$ 39,00. Aí ele espera quatro semanas e te sugere outra remarcação, aí ele baixa para R\$29,00. Espera mais quatro semanas, se ele não voltou pra curva a gente baixa pra R\$ 19,00. Quando ele chega a 180

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

dias você não tem mais o direito de aceitar ou não a remarcação, ela é automática. Porque é um produto que já fez seis meses, né?

KÁTIA: E para que vocês aceitem ou não a sugestão de remarcação do sistema, qual indicador vocês seguem?

M.O.G.A.: Tem um indicador sim. É assim: a gente pega o histórico da venda, de cada categoria, de cada departamento. Então vamos pensar: na linha jovem os produtos giram, em uma semana, 5% na média. Eles vendem isso. Em duas semanas, eles vendem 12%. Em três semanas, 18%. Em quatro semanas, 30%, cinco semanas, 35%. Sem remarcação, é o quanto eles vendem. Essa é a curva normal. A gente traça essa curva normal para o que se quer do produto, que é, mais ou menos, noventa dias. E eu vou comparar todos meus produtos em relação a essa curva normal... Bom, se esse meu produto girou “X%” em vinte dias, ele tá acima do esperado, abaixo do esperado, ou de acordo com o esperado? Ah, ele tá de acordo com o esperado. Então ok! Ele continua sem fazer nenhuma ação. Se ele tiver abaixo do esperado, quanto abaixo? Ah! Ele tá só 10% abaixo do esperado, então, como ele tem só vinte dias, não faço nada porque ele é novo ainda. Ele tem vinte dias, mas está 40% abaixo do esperado. Opa! Alerta! Preciso remarcar! Então existe uma regra, e cada produto é comparado em relação a essa regra. E a remarcação é sugerida em relação a quanto ele está abaixo dessa curva esperada. E a curva, considera idade do produto *versus* giro. Não sei se fui clara.

KÁTIA: Sim, sim, entendi. E qual a porcentagem de produtos vendidos a preço cheio e qual a parte vendida com alguma remarcação. Você tem essa média?

M.O.G.A.: Na verdade 5% do estoque tem a remarcação. Melhoramos muito a previsão de vendas, como eu disse.

KÁTIA: E a última pergunta... pensando na cadeia de suprimentos da *Empresa 4*, todas essas empresas envolvidas, você acha que tem alguma coisa que poderia melhorada nessa relação? Qual a maior dificuldade que você encontra?

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras de moda programada e *fast-fashion*

M.O.G.A.: Kátia, eu vou ser bem honesta, como eu sempre sou. Eu acho sim que tem muita coisa pra ser melhorada. As empresas, todas que eu já passei, têm muito problema em enxergar a realidade. De todas elas, tá? Nesse mercado que a gente trabalha existe muita vaidade, as pessoas têm dificuldade em enxergar o produto só como um produto, e não como um filho, sabe?! Não é uma coisa que pertence a você... E, por causa disso, perde-se muito tempo. Perde-se muito dinheiro. Muitas empresas quebram por causa disso. Porque não querem apontar as reais causas de nada. Elas não fazem diagnósticos profundos e inteligentes, sabe? Elas não vão realmente a fundo, nos problemas, eu digo. Porque ficam com medo de se expor, ou de expor alguma fraqueza. Então, isso é uma coisa que me incomoda muito. Essa falta de vontade de realmente resolver os problemas, de fazer diagnósticos realmente que resolvam as coisas. Tratar com um pouquinho mais de seriedade. O varejo poderia ser um pouquinho mais sério nesse sentido, cobrar mais profissionalismo. Só isso. Acho que todo o resto já tem sido tratado de forma mais séria, o trabalho escravo, ou a fiscalização, tem melhorado bastante. Mas isso também tá muito relacionado ao profissionalismo. O varejo precisa ser mais profissional em vários aspectos. Parece que todo mundo quer maquiar o que não dá certo. Só quer mostrar cenários lindos, mas que não representam o real. Não é?! Sempre assim... Perdem muito tempo e dinheiro. E não pensam na empresa como um grande sistema... Pensam só no seu espaço... Se apegam e não querem ver que algumas coisas não estão boas ainda, precisam melhorar, os números mostram isso. Mas ainda tenho esperanças.

KÁTIA: Muito obrigada M.O.G.A. Nosso encontro foi de grande valia para a pesquisa.

M.O.G.A.: Imagina, se precisar, me ligue e conversamos mais.