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

RICARDO BRITO ALMEIDA

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.

São Paulo
2016

RICARDO BRITO ALMEIDA

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.

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

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 22 de fevereiro de 2016. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração:
Projeto de Têxtil e Moda

Orientador:
Prof. Dr. Francisco Javier Sebastian
Mendizabal Alvarez

São Paulo
2016

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)

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 / Ricardo Brito Almeida ; orientador, Francisco Javier Sebastian Mendizabal Alvarez. – São Paulo, 2016
101 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, em 2015
Versão corrigida

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: ALMEIDA, Ricardo Brito

Título: 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.

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

Área de Concentração:
Projeto de Têxtil e Moda

Orientador:
Prof. Dr. Francisco Javier Sebastian Mendizabal Alvarez

Aprovado em: 22 de Fevereiro de 2016.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Francisca Dantas Mendes
Instituição: Universidade de São Paulo (EACH)

Prof. Dr. Carlos de Brito Pereira
Instituição: Universidade de São Paulo (EACH)

Prof. Dr. André Ricardo Robic
Instituição: Instituto Brasileiro de Moda (IBModa)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o criador, por sempre me conduzir pelos melhores caminhos da vida. Sem Ele nenhum agradecimento faria sentido.

À minha mãe Inês, pelo seu zelo incansável e pelo seu amor incondicional, sempre presente.

Agradeço especialmente ao meu orientador, professor e amigo Francisco J. S. M. Alvarez por todos os ensinamentos, paciência e por acreditar no meu projeto.

Agradeço aos professores membros da banca de defesa, Profa. Dra. Francisca Dantas Mendes, Prof. Dr. Carlos de Brito Pereira e Prof. Dr. André Ricardo Robic por suas importantes contribuições para a consolidação deste trabalho.

Aos professores e funcionários da EACH, que sempre estavam dispostos a esclarecer qualquer dúvida.

Enfim, a todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

ALMEIDA, R. B. 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. 101 f. Dissertação (Mestrado em Ciências, Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Versão corrigida.

O estudo consiste em analisar as diferenças do *supply chain* de moda entre as coleções tradicionais e o *fast fashion*, identificando os desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda. Tomando como base a literatura sobre as gestões da cadeia produtiva de moda e as mudanças ocorridas no mercado, identificou-se a contradição no tempo de aprovisionamento no que diz respeito às etapas de produção entre a moda tradicional e o *fast fashion*, termo em inglês, traduzido como “moda rápida”. As análises e comparações entre as gestões da cadeia produtiva de moda compreendem como esses dois sistemas atuam no mercado. Por um lado, existem as empresas de moda programada tradicional que pelo conceito e o tempo utilizado para o desenvolvimento de suas coleções funcionam como uma forma de imposição do consumo de seus produtos, já o modelo *fast fashion* pode ser interpretado como uma resposta do mercado consumidor. Com isso, a necessidade de diminuir o *time to market*¹ para reduzir o risco exige encontrar soluções produtivas adequadas. A partir de uma revisão de literatura e de uma pesquisa exploratória, foi possível identificar como o setor têxtil, que atua no início da cadeia produtiva de moda, corresponde às diferenças de *supply chain* entre as coleções tradicionais e o *fast fashion*.

Palavras-chave: Cadeia têxtil. *Supply chain*. Moda tradicional. *Fast fashion*.

¹ *Time to Market* é o tempo de colocação do produto no mercado, sem que afete o nível de demanda e oferta do mesmo. É o tempo de projeto e concepção de um produto ou serviço até a disposição deste produto para o consumidor final.

ABSTRACT

ALMEIDA, R. B. The supply chain differences between traditional collections and the Fast Fashion: a study from the challenges and the undertaken actions by textile companies that act in the beginning of fashion productive chain. 2016. 101 f. Dissertação (Mestrado em Ciências, Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Versão corrigida.

This study consists on analyzing the supply chain differences between the traditional collections and the fast fashion, identifying the challenges and the undertaken actions by textile companies that act in the beginning of fashion productive chain. Taking as a base the literature on fashion productive chain management and the market changes, the contradiction on provision time was identified about the production levels between the traditional fashion and the fast fashion. The analysis and comparisons between fashion productive chain management comprehend on how theses both methods act on market. On the one hand there are the scheduled traditional fashion companies that through conception and the used time to develop their collection, it works as imposition consumption for their products, whereas the fast fashion way can be seen as the customer reply. Therewith, there is a need to reduce the time to market² to decrease the risk new productive solutions must be found. From a literature review and a deep research, it was possible to identify how the textile sector, which operates at the beginning of the production chain fashion, corresponds to the supply chain differences between traditional collections and the fast fashion.

Keywords: Textile chain. Supply chain. Traditional fashion. Fast fashion.

²Time to Market it is the setting time to a product on the market, without affecting the request level and the its offering. It is the time to project and to concept of a product or service until it is available to the final customer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	16
Figura 2: Cronograma dos processos para o desenvolvimento de coleção de moda programada tradicional	34
Figura 3: Cronograma dos processos para o desenvolvimento de produtos <i>fast fashion</i>	35
Figura 4: Estrutura de uma cadeia de suprimentos.....	40
Figura 5: Estrutura da cadeia têxtil e de confecções.....	50
Figura 6: <i>Timing</i> da cadeia de suprimentos da moda.....	51
Figura 7: Estágios iniciais da cadeia de suprimentos de moda	52
Figura 8: Objetivos de desempenho das empresas têxteis para atender os sistemas de moda programada tradicional e as empresas <i>fast fashion</i>	55
Figura 9: Fluxo dos processos de desenvolvimento e produção de produtos de moda	61
Figura 10: Triângulo de equilíbrio do estoque	66
Figura 11: Comparação dos eventos entre os sistemas de moda tradicional e o <i>fast fashion</i>	70
Figura 12: Fluxograma de desenvolvimento de produtos da Hudtelfa Textile Technology Ltda.....	83
Figura 13: <i>Lead times</i> de produção têxtil entre moda programada tradicional e o <i>fast fashion</i>	86

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1: Ciclo de vida dos produtos básico, moda, modismo	28
Gráfico 2: Tipos de consumidores em relação à moda	29
Gráfico 3: Impactos da cadeia produtiva de moda	73
Tabela 1: Diferenças entre os cronogramas dos processos de desenvolvimento dos produtos da moda programada tradicional e <i>fast fashion</i>	36
Tabela 2: Necessidades das empresas de moda e os desafios das empresas têxteis	56
Tabela 3: Categoria de <i>clusters</i> de produtos.....	63
Tabela 4: Diferenças conceituais entre os sistemas de moda programada tradicional e de <i>fast fashion</i>	70
Tabela 5: Comparativos entre o modelo de coleção tradicional e o <i>fast fashion</i> , no mercado competitivo	71
Tabela 6: Comparativos entre o modelo de coleção tradicional e o <i>fast fashion</i> , no mercado de moda	71
Tabela 7: Comparativos entre o modelo de coleção tradicional e o <i>fast fashion</i> , na cadeia de suprimentos no ambiente competitivo.....	72
Tabela 8: Comparativos entre o modelo de coleção tradicional e o <i>fast fashion</i> , na cadeia produtiva de moda	72
Tabela 9: Fases da cadeia produtiva de moda	73
Tabela 10: Início dos impactos na cadeia produtiva de moda devido às divergências nos cronogramas de produção da moda tradicional e do <i>fast fashion</i>	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria têxtil e de Confecção
CD	Centro de Distribuição
JIT	<i>Just in Time</i>
PDP	Processo de Desenvolvimento de Produto
SC	<i>Supply Chain</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	14
1.1.1	OBJETIVO GERAL	14
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.1.3	JUSTIFICATIVA	14
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1	MERCADO COMPETITIVO	15
2.1.1	AVALIAÇÃO DE MERCADO	15
2.1.2	NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO	16
2.1.3	A NECESSIDADE DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	17
2.1.4	O MIX DE PRODUTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	19
2.1.5	O PROCESSO DE INOVAÇÃO CONTÍNUA DE PRODUTOS....	20
2.2	MERCADO DE MODA	22
2.2.1	A IMPORTÂNCIA DA RENOVAÇÃO CONTÍNUA DA MODA	24
2.2.2	SISTEMAS DE MODA.....	25
2.2.2.1	Sistema de moda programada tradicional	26
2.2.2.1.1	Linhas de coleção: produto básico, moda, modismo e vanguarda	27
2.2.2.2	Sistema <i>fast fashion</i>	30
2.2.2.2.1	<i>A origem do sistema fast fashion</i>	30
2.2.2.2.2	<i>O sucesso do sistema fast fashion</i>	31
2.2.3	DESEMPENHO DOS SISTEMAS DE MODA PROGRAMADA TRADICIONAL E DE <i>FAST FASHION</i>	34
2.3	A CADEIA DE SUPRIMENTOS NO AMBIENTE COMPETITIVO	38
2.3.1	CONCEITOS DE <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>	38
2.3.2	ESTRUTURA DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS	39
2.3.3	FATORES-CHAVE DE DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	42
2.3.3.1	Informações.....	42
2.3.3.2	Sistemas de produção.....	43
2.3.3.3	Transporte	45
2.3.3.4	Instalações/Estoque	46
2.4	A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MODA	47
2.4.1	<i>TIMING</i> DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MODA.....	51
2.4.2	ESTÁGIOS INICIAIS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MODA	51
2.4.3	OS OBJETIVOS DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS TÊXTEIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MODA	53

2.4.4	PRODUTO DE MODA.....	56
2.4.4.1	Processos de desenvolvimento de produto de moda	57
2.4.4.2	Processos da produção de produto de moda.....	60
2.4.5	<i>SUPPLY CHAIN</i> DE MODA	62
2.4.6	PLANO DE ESTOQUE DE PRODUTO DE MODA	65
2.4.6.1	Equilíbrio de estoque.....	66
2.4.6.2	Melhora real da rotação de estoque	69
2.4.7	DIFERENÇAS OPERACIONAIS ENTRE OS SISTEMAS DE MODA PROGRAMADA TRADICIONAL E DE <i>FAST FASHION</i>	69
2.4.8	FATORES COMPARATIVOS ENTRE A MODA PROGRAMADA TRADICIONAL E O <i>FAST FASHION</i>	71
3.	METODOLOGIA	74
3.1	PROTOCOLO DA PESQUISA	76
3.2	ESTUDO DE CASO	78
3.3	RESULTADOS DA PESQUISA.....	83
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

1. INTRODUÇÃO

A moda não pode ser pensada apenas em termos de intuição e de um conceito criado por um estilista. Deve-se colocar o objeto da moda no âmbito de uma série de fenômenos sociais, econômicos, culturais e de consumo que permitem a sua criação, passando pelos processos de produção e comercialização de um produto.

As etapas para se obter um produto de moda são diversas e todas são inter-relacionadas, cada uma com suas especificidades e que contribuem para o desenvolvimento da etapa seguinte. Neste processo, são consideradas todas as fases do ciclo produtivo, desde o fornecimento de insumos básicos como corantes, fibras e fios têxteis até a chegada do produto ou serviço ao consumidor, cliente ou usuário final, bem como as respectivas organizações a que pertencem e constituem os chamados segmentos produtivos da cadeia.

Para Fusco *et al.* (2003), os segmentos produtivos de uma cadeia têm início na extração das matérias-primas básicas e vão até a venda e utilização dos bens de consumo final, por parte dos clientes, os cidadãos individuais que frequentam supermercados e lojas de departamentos.

O ciclo completo da moda é chamado de cadeia produtiva de moda (macro-rede), e não tem um contorno preciso, pois as etapas dependem do tipo de produto que será produzido, mas podem-se destacar os estágios iniciais, sendo estes compostos pelos subsetores do complexo têxtil, representado por uma cadeia de atividades em sequência linear, desde o processo de fiação de fibras naturais e/ou químicas, passando pela tecelagem e os diversos processos de transformação (acabamento/beneficiamento); até chegar aos estágios finais como confecção e mercado. É interessante ressaltar que esta é uma síntese das diversas fases que constituem a cadeia produtiva da moda, da matéria-prima até o produto comercializado.

Segundo Vincent-Ricard (1989, p.33), "a roupa enquanto produto, é o único objeto de consumo que leva dois anos para ficar pronto, começando como fibra têxtil e finalmente chegando à loja onde é vendida; mas renova-se a cada seis meses, com uma regularidade de metrônomo", neste caso, considerando a periodicidade da moda tradicional.

Caetano (2011) acredita que atualmente já se pode falar em um novo calendário para a moda. Para a autora, os consumidores do século XXI preferem adquirir novos produtos de moda como se existissem dez ou mais estações diferentes em um único ano, demandando das marcas novas criações.

A gestão da cadeia produtiva de moda atravessou um período de profundas mudanças diante do processo de globalização, abertura de novos mercados e novos modelos de comercialização, reduzindo e, ao mesmo tempo, otimizando as etapas de criação e desenvolvimento de produtos. Com isso, o próprio termo “coleção”, usado pela moda programada tradicional que desenvolve suas coleções desde a escolha das tendências e das matérias-primas até a venda do vestuário nas lojas, mudou de sentido, e surgem no mercado novos sistemas de produção e comercialização de produtos de moda, destacando-se a moda rápida, conhecida pelo termo em inglês, *fast fashion*. Segundo Cietta (2010), ele se tornou um sucesso entre os sistemas da moda na atualidade.

Esse fenômeno, mesmo não sendo uma novidade absoluta para o setor, chama atenção pela alta rentabilidade que alcançou e pela expansão contínua das empresas que adotaram tal modelo desde o final da década de 1990 (CIETTA, 2010).

Tal modelo de produção e comercialização de produtos de moda é a resposta da indústria a tal aceleração da demanda que se forma e que trabalha com quantidade limitada de mercadoria visando a alguns objetivos como: minimizar os riscos e custos de uma coleção não apreciada pelo mercado, otimizar a gestão do processo criativo e tornar flexível a cadeia produtiva, ou seja, o sistema *fast fashion* é capaz de projetar e produzir roupas com muita rapidez, no período em que as tendências de consumo atingem seu auge. Por esses motivos, ele tornou-se um modelo de sucesso:

“O sucesso dessas empresas foi, por vezes, interpretado como uma maior capacidade de oferecer em prazos muito curtos, aquilo que o mercado valoriza hoje: a velocidade de resposta (refletida no tempo para produzir uma nova coleção, que caiu de 24 meses para poucas semanas) mais rápida em relação a empresas que aplicam modelos mais tradicionais” (Cietta, 2010, p.27).

Diante dessas duas formas de desenvolvimento, produção e comercialização de produtos de moda, esta dissertação é um estudo amplo e conceitual com verificação empírica exploratória para identificar as diferenças do *supply chain* de moda entre as coleções tradicionais e de *fast fashion* uma vez que o comportamento desses dois sistemas muda em função das várias etapas produtivas, onde pode gerar desafios para as empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda tornando as suas atividades complexas, demandando novas posturas e novos modelos de gestão.

1.1 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste estudo é identificar as diferenças do *supply chain* de moda entre as orientações de coleções tradicionais e de *fast fashion*, através dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar as etapas que constituem a cadeia produtiva de moda;
- Identificar os estágios iniciais da cadeia produtiva de moda;
- Apresentar os conceitos da moda programada tradicional e do *fast fashion*;
- Analisar as diferenças existentes no *supply chain* das etapas iniciais da cadeia produtiva entre a moda programada tradicional e o *fast fashion*.

1.1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se o estudo devido à importância que o *fast fashion* está tendo no ambiente de moda e que tem gerado um impacto distinto em sua cadeia produtiva onde os setores intermediários, por exemplo, o setor têxtil, tem gestões diferentes para atender às demandas das empresas de moda, uma vez que no modelo tradicional o abastecimento ocorre em blocos por tratar-se de coleções, enquanto no *fast fashion* pode ser feito por modelo individual. As diferenças entre as cadeias da moda tradicional e do *fast fashion* não permitem

que todas as etapas produtivas sejam iguais. A importância deste estudo é identificar como o setor têxtil, que atua no início da cadeia produtiva de moda, corresponde às diferenças de *supply chain* entre as coleções tradicionais e o *fast fashion*.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as discussões teóricas em torno dos seguintes temas: mercado competitivo, mercado de moda, a cadeia de suprimentos no ambiente competitivo e a cadeia de suprimentos de moda.

2.1 MERCADO COMPETITIVO

As mudanças das últimas décadas têm causado impacto de forma significativa nas estruturas das empresas quanto à forma de atuação e, conseqüentemente, nos seus resultados. O nível de competitividade de mercado passou a exigir das empresas inovação constante da estrutura e nos produtos, gerando a necessidade de segmentação e posicionamento de mercado a fim de impactar diretamente no portfólio de produtos, exigindo uma agilidade muito maior de respostas à demanda de mercado.

2.1.1 AVALIAÇÃO DE MERCADO

Para que a empresa possa ser voltada para o mercado, a escolha dos segmentos-alvo de clientes onde irá competir é fundamental para as perspectivas de lucro no longo prazo. Apenas após a definição adequada do mercado é possível estabelecer as identidades dos principais concorrentes, mensurar as participações de mercado, acompanhar os ciclos de vida dos produtos e avaliar as vantagens competitivas da empresa. Dessa forma, uma definição de mercado é essencial nesse momento.

Para Day (2001), um mercado é uma arena onde clientes com necessidades ou problemas semelhantes se encontram com fornecedores de produtos ou serviços que estão competindo para satisfazer essas necessidades. De uma maneira mais restrita, um mercado pode ser definido

conjuntamente por uma dimensão de clientes (descrevendo o conjunto de clientes possíveis), por uma dimensão de produtos ou serviços (apresentando as alternativas de escolhas concorrentes) e por uma dimensão geográfica (para o caso de mercados globalizados). Os produtos, clientes e regiões geográficas podem formar diversas definições de mercado, dependendo da decisão envolvida e do ponto de vista usado (cliente ou concorrentes).

2.1.2 NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO

Day (2001) acredita que devido ao fato de a atratividade do mercado ter uma influência importante sobre a lucratividade de uma empresa, os estrategistas devem estar preparados para responder a duas questões fundamentais: a) que fatores respondem pelo nível atual de lucratividade do mercado? b) as probabilidades de lucros serão melhores ou piores no futuro, considerando as tendências no mercado e os movimentos estratégicos da empresa?

A resposta à primeira pergunta depende do poder coletivo de cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha de fornecedores e de clientes, ameaça de produtos substitutos e possibilidade de entrada de novos concorrentes. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa (PORTER, 1996). A figura 1 apresenta as cinco forças competitivas.

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria - Fonte: Adapto de Porter (1996)

Para Porter (1996), a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar profundamente as fontes de cada uma das forças citadas acima. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva coloca em destaque os pontos fortes e fracos críticos da empresa, auxilia a definição de seu posicionamento, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e destaca as áreas em que as tendências da indústria são de maior importância, tanto oportunidades como ameaças.

As cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos considerados concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias.

2.1.3 A NECESSIDADE DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Uma empresa orientada ao mercado reconhece a importância de segmentar e definir um público-alvo. Segmentar um mercado significa identificar um grupo de compradores potenciais que compartilham características de interesse da organização (BLACKWELL; ENGEL; MINIARD, 2005).

Na concepção descrita por Kotler e Keller (2006), o *marketing* de segmento constitui uma abordagem que trabalha com necessidades e preferências muito similares de determinado grupo, e isso apresenta como benefício para as organizações o desenvolvimento de ofertas flexíveis, que agregam à solução básica outra com diferenciais que atendam às necessidades individuais.

A segmentação é uma ferramenta estratégica que deve ser empregada tanto nos mercados de consumidores finais quanto nos mercados empresariais (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005), existem três classes principais de variáveis que podem ser utilizadas para a segmentação de um mercado. São elas: características básicas do cliente, atitudes do cliente e comportamento do cliente. Nesse sentido, a segmentação eficaz mapeia os atributos importantes e determinantes para a

compra de produtos por parte dos clientes-alvo da organização (ALPERT *apud* ESPINOZA; HIRANO, 2003).

Quanto mais atrativo for um segmento, maior o número de organizações com interesse de atuação nele. Assim, cabe às organizações estabelecerem mecanismos para que possam avaliar seus concorrentes, estratégias, objetivos, pontos fortes e fracos e ações mais prováveis. Caso contrário, torna-se impossível formular o fator de sustentação da estratégia de posicionamento de *marketing*: descobrir um grupo de clientes para os quais existe uma vantagem competitiva na oferta da empresa em relação à concorrência (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Após a análise do mercado consumidor e dos concorrentes, bem como das competências da empresa, os gestores podem, então, definir uma diferença perceptível e sustentável, a qual direcionará o posicionamento estratégico pretendido pela empresa no mercado (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). Segundo Oliveira e Campomar (2007), posicionamento implica diferenciação, perceptível e valorizada pelo mercado, objetiva, subjetiva, real ou percebida, como meio de ofertar valor ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de *marketing*.

Os produtos e serviços precisam de uma diferença marcante e forte, que satisfaça aos critérios de importância, destaque, superioridade, exclusividade, acessibilidade e lucratividade. Kotler e Keller (2006) salientam que, normalmente, produto e serviços adicionais são as estratégias mais usuais para diferenciar uma oferta de seus concorrentes. Contudo, demais alternativas de diferenciação são possíveis, como funcionários, canal e imagem.

Assim, a organização se utiliza da diferenciação para projetar o posicionamento que pretende no mercado, enquanto os consumidores percebem o posicionamento, principalmente em razão das principais diferenças da oferta da marca. Destaca-se ainda que, para o alcance dos objetivos de posicionamento estratégico, a empresa precisa buscar a consonância total entre o posicionamento por ela pretendido e o percebido pelo público-alvo (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

2.1.4 O MIX DE PRODUTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Diniz Filho (1996) coloca que a seleção de *mix* de produtos é uma questão central em qualquer tipo de empresa, pois sua performance financeira está diretamente relacionada a essa decisão. Dessa forma, podemos dizer que um competente processo gerencial de desenvolvimento de produtos é um dos principais responsáveis pela saúde financeira da empresa.

A vantagem competitiva baseada no *mix* de produtos pode ser obtida direcionando-se esforços da organização do *marketing*, em curto, médio e longos prazos, nos seguintes pontos:

- a) Identificar novas oportunidades de mercado, basicamente pela descoberta de ofertas não exploradas ou mal exploradas pela concorrência na cadeia de valores;
- b) Avaliar o potencial do impacto competitivo para cada uma das estratégias sugeridas pela organização, isoladamente ou em conjunto;
- c) Selecionar o pacote mais atraente e defensável, em condições ótimas, para a integração de clientes e fornecedores a fim de montar um sistema de negócios exclusivo;
- d) Determinar habilidades necessárias pela empresa a fim de poder obter vantagem competitiva sustentável com seus novos produtos.

Com foco no processo de liderança do desenvolvimento de produtos, pode-se obter vantagem competitiva de forma abrangente quando se observa:

- a) Redução de *lead-time*³ de lançamento de produtos no mercado; com isso o produto final poderá ser comercializado antes da concorrência;
- b) Redução de custos para aumentar o grau de vantagem competitiva empresarial, pois o preço do produto final pode ser menor em comparação ao da concorrência;

³*Lead time* pode ser traduzido como tempo de aprovisionamento ou ainda ciclo. Significa o período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término.

c) As consequências do desenvolvimento do produto têm um impacto direto na competitividade. Significam a diferença entre seguir ou tornar-se líder, impedindo outros competidores de atingir padrões similares;

d) A maioria das habilidades de mercado de uma empresa esta associada a como entregam valor ao cliente. Produtos velhos, errados ou certos na hora errada têm o valor severamente limitado. Se a empresa faz o desenvolvimento do produto mal feito, suas qualidades — particularmente suas igualdades com seus clientes — irão decair e desgastar;

e) O sucesso ou o fracasso do desenvolvimento do produto é dirigido pela escala de funções e atividades da organização;

f) O desenvolvimento do produto é o meio pelo qual a empresa constrói capacitações. Com a criação do novo produto, a empresa cria *know-how* — as habilidades, processos, conhecimento e motivação — que guia seu futuro. Analisando de outra forma, essas capacitações se tornarão os recursos das expectativas do cliente do futuro. Quando o desenvolvimento do produto se torna o centro do negócio, ele se torna por si próprio um construtor de capacitações;

g) A clara percepção de que os gestores reconhecem que sua maior contribuição é o acúmulo de informações na influência de qualquer projeto individual, e agem no desenvolvimento do processo como um todo.

Santos (1996) relata que, de um modo geral, é possível observar que as empresas estão criando melhores condições para o desenvolvimento de novos produtos, não mais como uma opção de estratégica, mas sim como uma necessidade de sobrevivência em ambientes cada vez mais competitivos.

2.1.5 O PROCESSO DE INOVAÇÃO CONTÍNUA DE PRODUTOS

Dentre as diversas ações utilizadas pelas empresas, a inovação também assume um caráter estratégico de sucesso (SANTOS, 2009). As exigências desse mercado competitivo fazem da inovação um elemento marcante em todos os segmentos. Em especial, o comércio varejista, independente do porte, vê-se diante da necessidade de promovê-la na sua estrutura, assumindo o uso

de estratégias de redução de custos, da adoção de novas tecnologias, do uso de técnicas para a entrada em novos mercados e para a conquista de novos clientes, tudo isso, visando à obtenção de vantagem competitiva. Seu uso no varejo configura-se como essencial diante das dificuldades experimentadas pela elevada concorrência, as barreiras existentes no mercado, o elevado número de lojas no setor e o poder mercadológico de algumas redes (MINADEO, 2010).

O uso da tecnologia e do conhecimento tem possibilitado a criação e a difusão de novas tendências entre os consumidores. Instrumentos como a automação, a tecnologia da informação, a otimização de processos (atendimento, vendas, logística, crédito) e novos modelos de gestão têm facilitado a sobrevivência no mercado (SPANHOL e BENITES, 2004).

As pressões advindas das exigências cada vez maiores de geração de valor para os consumidores e a formação de um mercado cada vez mais competitivo provocam uma necessidade das empresas inovarem, exigindo, para sua manutenção no mercado, além de investimentos, uma capacidade de inovação por parte de seus agentes (SANTOS, 2009).

A busca pela inovação deve estar alinhada à dinâmica estratégica da empresa sem haver conflitos na geração de valor para o cliente (TOLEDO e ZILBER, 2009).

A existência de um mercado cada vez mais competitivo e a exigência de velocidade para a criação e lançamento de novos produtos torna, assim, a inovação uma competência importante e necessária para o desenvolvimento e manutenção de uma empresa no mercado.

Pensar estrategicamente está intimamente relacionado com o uso do pensamento criativo, resultando em novas formas (ações, soluções e caminhos) de obtenção dessa manutenção no mercado (LAVARDA, 2009).

Parece evidente o destaque do uso da orientação para o mercado e da inovação como estratégias utilizadas pelos diversos segmentos empresariais.

2.2 MERCADO DE MODA

A palavra moda provém do latim *modus* que significa modo ou maneira, expressa mudança. Essa mudança é baseada em leituras do passado, do presente e do futuro, valores e crenças, envolvendo diversos nichos, e um deles é o vestuário, que tem um significado social assinalando questões relativas aos gêneros, à faixa etária e à classe social à qual pertence. Curiosamente, e por uma espécie de ida e vinda linguística, a língua inglesa no mesmo momento recupera a palavra francesa *façon* (modo) e a transforma em *fashion* e assim passa a nomear a moda (FREIRE, 2007).

Movida pela mudança, a moda é por natureza desassossegada, está sempre em busca da novidade e da descartabilidade anunciada. Principalmente no setor do vestuário e dos acessórios, o novo é quase indispensável. Palomino (2002) acredita que o fenômeno da moda está associado à evolução do consumo da sociedade, ou seja, ao acompanhar, retratar, simbolizar essas transformações, a moda serve como reflexo da sociedade à sua volta.

Mesquita (2002, p.22) descreve a moda como:

“[...] tendência de consumo da atualidade. É composta de diversos estilos que podem ter sido influenciados sob diversos aspectos. Acompanha o vestuário e o tempo, que se integra ao simples uso das roupas no dia a dia. É uma forma passageira e facilmente mutável de se comportar e sobretudo de se vestir ou pentear. Para criar estilo, os figurinistas utilizaram-se de cinco elementos básicos: a cor, a silhueta, o caimento, a textura e a harmonia. A moda é abordada como um fenômeno sociocultural que expressa os valores da sociedade - usos, hábitos e costumes - em um determinado momento.”

Na percepção de Lipovetsky (2007), a moda é “filha diletta do capitalismo” e, conseqüentemente, forte aliada da sociedade de consumo, uma vez que ela, associada a toda uma cultura do lazer, do entretenimento, reveste o consumo de razões positivas como conforto, bem-estar, prazer individual e culto ao corpo.

Neste cenário, Cidreira (2005) afirma que o diálogo entre a produção e o uso deve ser bastante afinado, e é essa mediação que é operacionalizada com as ferramentas de *marketing* sendo que as principais ações são estudar a complexa relação entre o projeto de um produto, seu preço, sua comunicação,

sua disponibilidade no mercado e a satisfação do cliente depois de efetuada a compra.

Ainda que a moda programada tradicional (*prêt-à-porter*) seja o marco da democratização da moda e, conseqüentemente, do afloramento de um consumo acelerado — mesmo no período da Alta Costura⁴, em que se costumava dizer que as grandes casas ditavam a moda — pode-se facilmente observar que elas só atingiam suas grandezas mediante um diálogo com sua clientela (CIDREIRA, 2005). Um testemunho de um dos maiores criadores da moda, o estilista francês Paul Poiret, corrobora essa posição:

“Nós não somos estes déspotas caprichosos que ao levantar pela manhã decidem promover uma mudança nos hábitos de suprimir as golas ou introduzir mangas bufantes. Nós não somos nem árbitros nem ditadores. Convém muito mais ver em nós os servidores cegos da mulher, que é sempre prisioneira de mudança e de novidade. Nosso papel e nosso dever consistem, então, em adivinhar o momento em que ela estará cansada do que ela porta, para lhe propor qualquer coisa outra que estará de acordo com seus desejos e necessidades. Munido com um par de antenas, e não de um chicote, apresento-me diante de vocês e não é como mestre que eu vos falo, mas sim como escravo, desejoso de adivinhar seus pensamentos secretos” (POIRET apud BELL, 1992, pp.97/98).

O diálogo presente na Alta Costura se disseminou, e cada vez mais a moda é vista como uma criação conjunta, em que a figura do estilista materializa os anseios dos consumidores. Exaltação do subjetivo, a moda deve ser entusiasta para fazer crescer o número de consumidores desejosos em

⁴Segundo BENAÏM (1999), o termo alta-costura constitui uma denominação juridicamente protegida e “da qual só podem se prevalecer as empresas que constem da lista estabelecida todos os anos por uma comissão com sede no Ministério da Indústria”, observa a Câmara Sindical da Alta Costura sediada em Paris. Os principais critérios, estabelecidos em 1945 e atualizados periodicamente, são os seguintes: apresentar modelos originais desenhados à mão por um só criador; devem ser confeccionados sob medida e provados pelo menos três vezes antes de serem finalizados; possuir ateliê no triângulo da Alta Costura em Paris e empregar, no mínimo, vinte pessoas. Além disso, deve apresentar duas coleções (primavera/verão e outono/inverno) por ano à imprensa desfiladas em Paris e que tenham, no mínimo, trinta e cinco modelos para uso diurno e noturno. Não há restrição quanto ao tempo dedicado à elaboração de cada modelo, o que poderá levar até cento e cinquenta horas de trabalho. As roupas desfiladas poderão ser reproduzidas sob medida, mas deve existir sempre um número restrito de exemplares para representar a exclusividade do produto (duas ou três peças por modelo).

possuir objetos. Por esse motivo, o maior desafio das empresas de moda é conseguir manter uma renovação de oferta permanente.

2.2.1 A IMPORTÂNCIA DA RENOVAÇÃO CONTÍNUA DA MODA

A ideia da renovação contínua é uma das principais características da moda devido ao fato de o consumidor estar sempre em busca do “novo” e da recusa do “padrão”.

“A recusa das ditaduras e o fim dos modelos e padrões se adaptam oportunamente com a reivindicação dos consumidores de sua individualidade e de seu poder face às proposições superabundantes. E é nesse sentido que se torna visível um novo perfil de consumidor: seletivo, exigente e, em última instância, independente para efetivar suas escolhas” (CUVILLIER, 2000, p.55).

Com a globalização do mercado, na década 1990, surgem outras formas que caracterizaram o produto de moda, tais como coleções com grades reduzidas, giro rápido e uma grande diversidade de produtos.

Diversas estratégias foram utilizadas para atender ao consumidor ávido por novidades. Alguns métodos de produção como o *quick response* — termo em inglês que significa fabricação de resposta rápida, método que enfatiza o efeito benéfico de reduzir os prazos internos e externos de produção — permitiram uma resposta cada vez mais ágil em relação às demandas do consumidor.

Para Erner (2005), as consequências desse modelo podem ter gerado ganhos financeiros, mas também algumas perdas em outras áreas:

“O circuito rápido é uma maneira heterodoxa de pensar a moda que privilegia as tendências em detrimento da criatividade. [...] Atualmente, as empresas de moda têm duas preocupações relevantes diante da concorrência: racionalizar os custos e rápida reposição de mercadorias que mais vendem nos pontos de vendas. A criatividade e a percepção de que boas ideias não surgem da noite para o dia acabam sucumbindo diante dos interesses meramente mercadológicos ou simplesmente financeiros” (ERNER, 2005, p.146).

O fácil acesso ao consumo desses produtos, que integram bons preços e *design* atrativo, acabou modificando radicalmente os padrões de consumo. Empresas que antes lançavam coleções as quais antes tinham ciclos de forma

sazonal passaram a trabalhar com ciclos cada vez mais curtos, por vezes semanais, transformando peças de vestuário e acessório em bens descartáveis. O resultado final é que a oferta constante e os preços acessíveis aumentaram o nível de consumo e consequentemente o seu descarte:

“Aumentar o ritmo das atividades da moda faz crescer o volume de roupas produzidas e consumidas, pois, ao colocar mais rapidamente um desenho no mercado, uma empresa sai à frente das concorrentes e tem mais oportunidades de vender. De modo similar, aumentar a frequência de renovação dos estoques nas lojas, por exemplo, introduzindo várias minicoleções em cada temporada, explora o desejo do consumidor por novidades e leva ao aumento nas vendas” (FLETCHER e GROSE, 2011, p.124).

2.2.2 SISTEMAS DE MODA

Mudanças sociais criaram um mercado de moda orientado para consumidor requerendo mudanças na estrutura de gerenciamento da indústria do vestuário Brannon (2005). O foco da indústria, antes concentrado na eficiência de produção, passou ao desenvolvimento de produto e *sourcing*⁵ eficaz para responder às rápidas mudanças nas necessidades do consumidor.

“Com a aceleração do ciclo de consumo, as empresas de moda foram obrigadas a estabelecer novos movimentos de acelerada criação de produtos, com preços acessíveis e design atualizado, seguindo as tendências de consumo do momento. Por sua vez, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos resultou em um novo calendário dentro da indústria da moda. Seria como se existissem dez ou mais diferentes estações climáticas durante o ano, as quais necessitariam de novas criações” (BRANNON, 2005 p.93).

Com isso, o “sistema de moda programada tradicional” passou a disputar o mercado consumidor com o “sistema *fast fashion*”.

⁵Originário do idioma inglês, *sourcing* é um serviço que auxilia as áreas de suprimentos das empresas a obterem um menor custo total de aquisição de produtos e serviços, com economia nos preços, maior eficiência dos processos de compras e melhor aplicação dos insumos adquiridos.

2.2.2.1 Sistema de moda programada tradicional

A moda programada tradicional é comumente conhecida como *prêt-à-porter*. A expressão provém do idioma francês *prêt* (pronto) e *à-porter* (para levar); nos termos da moda se traduz por "pronto para vestir" e deriva do inglês *ready-to-wear* e foi criado pelo estilista francês J.C. Weil, no final de 1949, depois do fim da Segunda Guerra Mundial.

Nesse estágio, a Alta Costura, sistema que ditava a moda daquela época, perdeu seu estatuto de vanguarda. Sua vocação de agora era somente perpetuar a grande tradição de luxo. O *prêt-à-porter* engajou-se em um caminho diferente: "Produzir industrialmente roupas acessíveis a todos e, mesmo assim, continuar sendo uma "moda" inspirada nas últimas tendências do momento". (BAUDOT, 2008, p.171).

As empresas que trabalham com o modelo tradicional de moda apresentam as suas coleções ao mercado consumidor europeu nos meses de fevereiro (primavera/verão) e setembro (outono/inverno) em desfiles, aproximadamente seis meses antes de as roupas serem entregues às lojas, sem contar com o período de desenvolvimento dos artigos que irão compor a coleção.

Sciuccati e Capello (1999) destacam que o "tempo" é o elemento decisivo para todas as empresas e em todos os setores produtivos. Contudo, os autores ressaltam dois compromissos nos quais o atraso não é permitido às empresas que atuam no modelo tradicional de moda:

- Os desfiles e as feiras do setor: a apresentação do mostruário de uma coleção em ocasiões institucionais é uma prova de fogo contra a qual não cabe nenhum recurso; atrasos ou apresentações incompletas tornam vãos os esforços de seis meses e podem comprometer imagens, vendas e, às vezes, a própria capacidade de sobrevivência da empresa;
- As entregas aos clientes: uma estação infeliz, no que concerne às entregas aos clientes (*trade*), reduz completamente o potencial de coleções com elevados conteúdos estilístico, com alta qualidade de tecidos e de confecção, com apresentações de imagem, apoio e

valorização na mídia. O respeito aos prazos de entrega tornou-se o elemento mais importante do setor, e o nível dos serviços ao cliente, em consequência, representa a nova arena da competição, na qual as empresas disputam o verdadeiro sucesso: a permanência no mercado.

2.2.2.1.1 *Linhas de coleção: produto básico, moda, modismo e vanguarda*

O vestuário e outros produtos de consumo podem ser classificados pela extensão dos seus ciclos de vida (TREPTOW, 2005). Produtos básicos, tais como camisetas e jeans, são vendidos durante anos com poucas modificações no estilo. Negócios com produtos básicos podem contar com um longo ciclo de vida, em que os mesmos clientes compram múltiplas unidades do mesmo produto ao longo do tempo.

Os produtos de moda, também conhecidos como linha *fashion* têm o ciclo de vida mais curto do que produtos básicos. Segundo Treptow (2005), por definição, *fashion* é um modelo de tempo. Um grande número de pessoas adota o modelo em determinado momento, e quando não é mais adotado por muitos, o ciclo de vida de um produto de moda termina. Ele tem um declínio vertical quando atinge seus níveis mais altos de vendas.

O produto denominado modismo, também conhecido como *fad*, tem o ciclo de vida mais curto. É tipicamente um modelo adotado por um grupo demográfico mais jovem ou pertencente a uma subcultura durante um período curto de tempo.

Os produtos de vanguarda são peças complementares de uma coleção. Segundo Treptow (2005) a linha de produtos classificadas como vanguarda está comprometida com as tendências atuais ou futuras, nem sempre apresentam características comerciais. São produtos que carregam o “espírito da coleção” e poderão ser usadas em vitrines, fotos e desfiles, pois são peças de impacto maior, que chamam atenção do mercado consumidor, ainda que esse opte em adquirir um produto mais simples ou em mais em conta.

Treptow (2005) ainda afirma que as vendas totais de produtos básicos são as maiores entre os quatro tipos de produtos, e seus ciclos de vida são geralmente os mais longos, conforme apresentado no gráfico 1, a seguir:

Gráfico1: Ciclo de vida dos produtos básico, moda e modismo
Fonte: O Autor (2015)

Produtos de vestuário geralmente têm uma dimensão de moda, mesmo que seja apenas a cor. À medida que elementos de moda são adicionados a um produto, seu ciclo de vida diminui. Portanto, ao desenhar um produto de moda, será necessário ter múltiplos produtos dessa mesma natureza em linha para introdução a fim de que cada um desempenhe o seu ciclo.

As empresas compõem em suas linhas produtos básicos, moda (*fashion*), modismo (*fad*), com o objetivo de maximizar as vendas. Por exemplo, um homem de negócios pode ter quatro modelos de camisas em estilos e cores clássicos que estão permanentemente numa determinada linha de camisas; mais quatro modelos adicionais que podem ser modificados a cada dois anos, com novas silhuetas, comprimento diferente e mudanças nas golas de acordo com a moda corrente; e mais um ou dois modelos de curto ciclo baseados em tendências muito recentes que podem ser introduzidos uma ou duas vezes ao ano. Modelos usados por celebridades ou astros do esporte são exemplos de produtos de moda e modismo (DISITZER; VIEIRA, 2006).

Segundo Donnellan (2007), é possível também identificar os adeptos de produtos de moda. Encontram-se cinco tipos de consumidores ao longo de cada estágio do ciclo de vida do produto, conforme apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2: Tipos de consumidores em relação à moda
Fonte: Adaptado/Autor DONNELLAN (2007)

De acordo com Donnellan (2007), a estratégia de *marketing* usada para atingir cada um desses consumidores será diferente.

Os inovadores adotam produtos de vanguarda, que ainda não estão na moda, que causam certa estranheza devido à novidade. O *marketing* e a promoção devem enfatizar os diferenciais dos produtos.

Os formadores de opinião (celebridades, membros da mídia, adeptos precoces) são a maioria dos adeptos de produtos de moda. Copiam os inovadores e ampliam a popularidade dos produtos de moda, Os quais passam a ser produzidos por um número maior de empresas e negociados em mais pontos de venda (PDV).

Um produto de moda é adotado pelas massas no pico de sua popularidade. O *marketing* é direcionado para o mercado de massa com propaganda direcionada a uma ampla audiência.

À medida que sua popularidade decresce, os produtos de moda entram em liquidação, atraindo aqueles consumidores barganhadores que gostam de preços mais baixos e os adeptos tardios que demoram a reconhecer um modelo de moda e adotá-lo.

2.2.2.2 Sistema *fast fashion*

O consumidor, estimulado por uma carga massiva de informação, busca novidades o tempo todo e de forma mais exigente (SAAD, 2001). Encontram-se nomes de marcas e *designers* de moda em roupas, cosméticos, perfumes, bolsas, malas de viagem, óculos, relógios, produtos de papelaria, brinquedos, telefones celulares e até mesmo em modelos de automóveis. Isso tudo acontecendo com regimes mais frequentes de lançamentos. O conceito de moda como *marketing* de obsolescência nunca esteve tão presente.

“Por consequência dessa agilidade, a moda tem transformado seus produtos em objetos de desejo praticamente descartáveis, pois o que se consome hoje, em poucos dias já se torna ultrapassado, dando espaço a outros produtos desejados, formando esse círculo vicioso no âmbito da moda” (LIPOVETSKY, 2001, p.186).

O consumidor exigente e em constante mutação não é um fenômeno novo, Bertrand Frank, da Bertrand Frank Associates Inc., consultoria em gestão, enfatiza o papel do *design* e do encurtamento dos ciclos de desenvolvimento de 1969 na revista Bobbin, especializada no setor.

Segundo Cietta (2010), esse fenômeno de aceleração do ciclo de consumo de moda fez com que surgisse um movimento de criação acelerada de produtos com preços acessíveis e *design* atualizado, seguindo as tendências de consumo do momento. Trata-se do sistema *fast fashion* cujo objetivo é a produção rápida de vestuário, ou seja, comercialização de novidades de moda de forma rápida.

2.2.2.2.1 A origem do sistema *fast fashion*

O sistema *fast fashion* surge nos anos 1990 de uma expressão utilizada pela mídia da época para identificar as mudanças cada vez mais velozes da moda que ocorria em algumas marcas. Na visão do sociólogo Guillaume Erner (2005), o *fast fashion* é a representação do circuito curto também conhecido como *Quick Response System* que surgiu no bairro parisiense *Sentier*, com pequenos comerciantes do setor têxtil que começavam sua produção tardiamente após a certeza de algumas tendências para não errar e perder vendas.

Para Delgado (2011) o sistema de *fast fashion* é a resposta da indústria a tal aceleração da demanda que se forma e que trabalha com quantidade limitada de mercadoria visando a dois objetivos: reduzir as perdas se as vendas não forem tão satisfatórias quanto esperadas e dar a impressão de que os produtos são semi-exclusivos a um consumidor preocupado com produtos personalizados.

Para Cietta (2010), o *fast fashion* criou um vínculo da marca com o consumidor. O cliente, na busca pelo produto novo, acaba almejando sempre por novidades. Contudo, ele visita a loja frequentemente, pois como há um lançamento, ele quer sempre estar informado.

2.2.2.2.2 O sucesso do sistema *fast fashion*

Cietta (2010) destaca que uma das principais razões do sucesso do *fast fashion* é a capacidade desse sistema em gerenciar de uma forma eficiente os problemas relacionados aos riscos.

“A gestão do risco tornou-se complexa pelo fato de que o grau de risco de uma determinada produção varia nas diversas fases produtivas: ele é mais arriscado quanto menor e altamente fragmentada é a informação. É menos arriscado quando for alto o nível de informação, ou quando se estiver bem próximo do momento de consumo. A política comercial das empresas de *fast fashion* é fortemente orientada a um segmento de consumidores de forma específica. A escolha dos tamanhos, do estilo e do canal de distribuição é feita de maneira muito consciente, inclusive, em relação à minimização de riscos e de custos” (CIETTA, 2010, p.36).

Outro aspecto apontado por Cietta (2010) para compreender o sucesso do *fast fashion* está relacionado à modernização da distribuição vista nos últimos dez a quinze anos no mundo. Segundo o autor, na década de 1990, com o surgimento da globalização, a competição entre as empresas se deu principalmente no terreno da distribuição e da logística, muito mais que no setor produtivo.

“Graças à globalização, as fontes de fornecimento de baixo custo puderam ser encontradas [...] Esta mudança marcou o início de um novo modelo de negócios” (CIETTA, 2010, p.48).

Cietta (2010) também afirma que o sucesso do modelo *fast fashion* se deve ao fato de as coleções serem desenvolvidas rapidamente e terem uma rotatividade muito grande, não só em relação ao tempo de loja, mas também de desenvolvimento de novos produtos, o cliente acaba co-criando com a empresa. Em outras palavras, as respostas do consumidor são muito rápidas, em questões de dias a empresa sabe se o produto foi bem aceito ou não, basta analisar suas vendas.

Outra razão do sucesso do *fast fashion* é exposto por Delgado (2011). A autora explica que a pulverização da mercadoria faz com que haja poucas sobras para saldo com redução inferior de preços em relação ao restante do mercado. Durante a época de liquidação, praticamente não há mais estoque da coleção a ser liquidado, podendo trabalhar com uma margem maior de preços, cerca de 40% do valor do produto para saldo, sem acarretar ônus à empresa. As peças que restam no estoque são comercializadas em outros pontos de vendas como novidade.

“Quando sobra uma quantidade maior do que o previsto, há o remanejamento das peças para outro hemisfério, entrando como peça nova da coleção. Não há reposição das mesmas peças de roupas para a coleção de moda, cerca de seis meses, em média” (DELGADO, 2011, p.8).

O sistema *fast fashion* pode ser mais bem exemplificado pelo seu grande sucesso na rede mundial de lojas Zara, cadeia espanhola que chegou à liderança do segmento de confecções atuando basicamente em gestão da informação, gestão do produto e integração vertical.

Segundo Minadeo (2008), o sistema *fast fashion* da Zara chegou a mudar formas de atuação de marcas de luxo como Gucci, Burberry e Louis Vuitton, que passaram a trazer novos artigos com maior frequência. O planejamento em termos de tempo passou de meses para semanas e até mesmo dias (CIETTA, 2010).

Uma parceria com a fabricante de veículos Toyota permitiu a criação de um *benchmarking*⁶ para a Zara, introduzindo sistemas *Just in time*⁷ no seu

⁶*Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes.

processo de produção. A marca lança em média 11mil novos produtos ao ano; seus concorrentes, 2mil a 4mil (ROGAR, 2012).

Historicamente, o varejo tradicional deixou a atividade produtiva para as indústrias, e a integração desenvolvida pela Zara propõe o controle sobre toda a cadeia de abastecimento, integrando lojas, desenvolvimento de produto, produção e distribuição, visando obter rapidez com flexibilidade.

Segundo Cietta (2010), a marca Zara utiliza uma estratégia de cadeia de suprimentos híbrida, segundo a qual uma parte da demanda é estável e previsível e o restante segue o padrão inverso.

As fábricas da Zara são altamente automatizadas, tudo é produzido e decidido de forma centralizada, e seu centro de distribuição é um posto de passagem, e não de estoque. As lojas são supridas duas vezes por semana por serviços terceirizados de transporte.

Rogar (2012) afirma que setenta por cento de sua rede de fornecimento concentra-se em fornecedores distantes e de baixo custo, e apenas 30% em fornecedores próximos para reabastecimento urgente.

A loja procura não exibir mais de quatro unidades de cada produto, para agregar imagem de valor ao produto. A cada três dias, a loja é reorganizada, causando impacto permanentemente pela constante troca de mercadorias na vitrina. A empresa leva a sério as opiniões dos clientes, fazendo criações e alterações com base no que os consumidores pedem (SOLOGA, 2007).

Na visão de Rogar (2012), a Zara não dita tendência, segue-as; não possui gastos elevados com publicidade ou estilistas famosos, e envia colaboradores para acompanhar desfiles nas principais capitais de moda, descobrir novas ideias e monitorar a concorrência.

⁷ *Just in time* é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes. O *just in time* é o principal pilar do Sistema Toyota de Produção ou produção enxuta.

2.2.3 DESEMPENHO DOS SISTEMAS DE MODA PROGRAMADA TRADICIONAL E DE *FAST FASHION*

O fator tempo tem sido uma arma competitiva para as empresas (SCIUCCATI; CAPELLO, 1999). A habilidade de atender a demanda em tempos cada vez menores e de sincronizar o abastecimento de acordo com picos e escassez de demanda é de suma importância nessa era de competição baseada no tempo. Os cronogramas apresentados nas figuras 2 e 3, a seguir, tem a finalidade de indicar as etapas para a execução das coleções no modelo tradicional de moda e dos produtos comercializados no sistema *fast fashion*, sendo representadas sobre o eixo do “tempo”.

Na moda programada tradicional, o horizonte considerado é de 24 meses (de novembro/2015 a outubro/2017), e permite analisar boa parte dos processos de desenvolvimento de quatro coleções: primavera-verão 2015/16, outono-inverno 2016, primavera-verão 2016/17 e outono-inverno/2017.

Figura 2: Cronograma dos processos para o desenvolvimento de coleção da moda programada tradicional - Fonte: O autor (2015)

De acordo com o cronograma apresentado na figura 2, a primeira consideração a ser feita é que uma empresa de moda programada tradicional,

De acordo com o cronograma apresentado na figura 3, no mês de janeiro, inicia-se paralelamente a criação, compra das matérias-primas e produção dos produtos voltados à estação outono/inverno, possibilitando a comercialização desses artigos a partir da segunda quinzena do mesmo mês. Diante da procura do mercado de consumo, é feito o repique de produção dos artigos mais vendidos.

Sendo assim, podemos fazer as seguintes considerações entre os cronogramas dos processos de desenvolvimento dos produtos da moda programada tradicional e *fast fashion*:

Etapas	Moda programada tradicional	<i>Fast Fashion</i>
Tempo Médio	24 meses	06 meses
Coleções no período de 06 meses	03 (simultaneamente)	01
Resposta ao mercado	Não tem	15 dias
Planejamento	Fixo	Variável

Tabela 1: Diferenças entre os cronogramas dos processos de desenvolvimento dos produtos da moda programada tradicional e *fast fashion* - Fonte: O Autor (2015)

O desempenho dos sistemas de moda também podem ser medidos com base em outras métricas, conforme a seguir:

O sistema *fast fashion* apresenta uma maior rotação de estoques — entre doze e vinte vezes ao ano, enquanto o sistema tradicional vai de 3,5 a 4,5 vezes ao ano (ABIT, 2013). O *fast fashion* também apresenta o menor índice de remarcações de preços, saldos e liquidações, pois oferece ao público preços médios mais competitivos, maior dinamismo e velocidade de resposta (ABIT, 2013).

O grau de comprometimento da compra na estação implica que, no modelo tradicional, 60% do volume de compra são comprometidos seis meses antes, e, no *fast fashion*, apenas 20% (TEXBRASIL, 2013). Isso quer dizer que nesse modelo a reposição é feita conforme o giro de venda, resultando em saldos pequenos a liquidar. Já no modelo tradicional, pelo risco da antecipação, os saldos de liquidação são da ordem de 30% a 40% do volume comprado, comprometendo o lucro devido a tais circunstâncias (TEXBRASIL, 2013).

O sistema de moda tradicional apresenta cada vez mais a exigência de *mark-ups*⁸ maiores de entrada para que com os saldos de liquidação da coleção os *mark-ups* de saída proporcione ganho ao varejo (TEXBRASIL, 2013). De certa forma, é até natural, pois a incerteza traz maiores desvios, e estes têm de ser incorporados aos preços para que os negócios se sustentem economicamente; porém há limites de preços que o próprio mercado define.

A qualidade é uma das principais características dos produtos encontrados nas coleções tradicionais. Em contrapartida, os produtos encontrados nas lojas de *fast fashion*, apesar de bem adequados ao seu propósito, não possuem alto padrão de qualidade em termos de materiais e acabamentos. No modelo *fast fashion*, os volumes de compra também são altos, com preços ao consumidor muito atraentes. É o *design* de moda a preços acessíveis (ROGAR, 2012). Esse sistema de moda rápida exige muito da cadeia como um todo, pois impõe a necessidade de apresentação de novos materiais, cores e processos de produção em ritmo mais acelerado.

O sistema *fast fashion* também indica ser adequado a um pequeno negócio que se abasteça no atacado. Comprando-se semanalmente novos modelos e trabalhando-se bem no ponto de venda, é possível caracterizar-se como um varejo de moda importante para os clientes da loja. Ainda nesse caso, há vantagens adicionais, como o atendimento e os serviços que podem ser oferecidos aos clientes da loja. Isso pode permitir margens de lucro ainda maiores. A margem de lucro com giro de venda rápido, em termos de negócios, é a sua principal meta.

Em suma, com todas essas inovações, o mercado de moda que originalmente era voltado para um pequeno grupo de consumidores está cada vez mais democratizado e integrado com seus consumidores e com os desafios cada vez maiores de mudanças contínuas e rápidas de produtos e conceitos.

⁸*Mark-up* é uma expressão em inglês usada em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição. Significa diferença entre o custo de um bem ou serviço e seu preço de venda. Pode ser expresso como uma quantia fixada ou como percentual. O valor representa a quantia efetivamente cobrada sobre o produto a fim de obter o preço de venda. No caso da moda tradicional, refere-se à entrada e saída da coleção nos pontos de venda.

2.3 A CADEIA DE SUPRIMENTOS NO AMBIENTE COMPETITIVO

Nas últimas décadas, muitas empresas, principalmente no setor de moda, buscam novas estratégias para que os seus produtos possam manter-se no mercado cada vez mais disputado.

A evolução das necessidades impostas pelo mercado competitivo no tocante à flexibilidade, otimização de processos (rapidez), qualidade e custos foram alguns dos fatores responsáveis pela necessidade da integração entre as empresas.

Para garantir um crescimento economicamente saudável, mantendo ou ampliando margens, as empresas integradas devem estar atentas a dois principais indicadores: a quantidade e o tempo em que subsistem “furos”, ou seja, as falhas na grade de produtos nos pontos de venda como falta de tamanhos, cores ou modelos (BOWERSOX; COOPER; CLOSS, 2007). Verifica-se, então, a importância dos conceitos do *supply chain management* (SCM), que traduzido do idioma inglês significa gerenciamento da cadeia de suprimentos, para integração eficaz entre as empresas atuantes no fluxo produtivo.

2.3.1 CONCEITOS DE *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

Segundo Figueiredo e Arkader (1998), o conceito de *supply chain management* surgiu como uma evolução natural do conceito de logística integrada. Enquanto esta representa uma integração interna de atividades, aquele e apresenta sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e informações aos fornecedores e ao cliente final. Afirmam ainda que a gestão da cadeia de suprimentos, além da redução de custos, pode proporcionar outras formas de obtenção do aumento da produtividade, como:

1) a redução de estoques, a racionalização de transportes e a eliminação de desperdícios; 2) agregando-se valor aos produtos mediante prazos confiáveis, atendimento no caso de emergências, facilidade de colocação de pedidos, serviço pós-venda, dentre outros.

O *supply chain management* revolucionou completamente, não somente a forma de se comprar como também a produção e a distribuição de bens de serviços. Entretanto, em virtude dos sistemas cada vez mais complexos e do crescimento incessante da tecnologia de informação e de gerenciamento, a cadeia de suprimentos continuará revolucionando áreas como a administração de materiais, *marketing*, vendas e produção, sendo responsável, por exemplo, pela redução do tempo de estocagem e do número de fornecedores e pelo aumento da satisfação de clientes (BOWERSOX; COOPER; CLOSS, 2007).

Para Chopra (2003), o *supply chain management* nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada à empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores, visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente.

Já Mentzer (2001) o considera o *supply chain management* como a coordenação sistêmica e estratégica das funções de negócios tradicionais e táticas ao longo dessas funções de negócios para melhoria do desempenho em longo prazo das empresas individualmente e da cadeia de suprimentos como um todo. Ainda segundo o autor, o *supply chain management* gera inúmeros benefícios, porém concentra-se em dois objetivos-chave:

1) Satisfazer efetivamente os consumidores (Foco na satisfação efetiva dos consumidores finais); 2) Satisfazê-los de forma eficiente (Foco na gestão eficiente da cadeia).

2.3.2 ESTRUTURA DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A estrutura de uma cadeia de suprimentos é composta por todas as empresas que, de alguma forma, participam do processo produtivo. A dimensão de uma cadeia de suprimentos será definida pela quantidade de membros que a complexidade do processo produtivo exigir para ser realizado. Contudo, nem todos os membros de uma cadeia de suprimentos possuem a mesma importância sob o ponto de vista da análise e gerenciamento da cadeia.

Os membros de uma cadeia de suprimentos são definidos como primários ou de apoio. Os membros primários são todas aquelas empresas

autônomas ou unidades estratégicas de negócios que executam, de fato, atividades operacionais e/ou administrativas nos processos empresariais designadas a produzir um bem específico para um cliente ou um mercado particular.

Contrastando como os membros primários da cadeia de suprimentos estão os membros de apoio, que são aquelas empresas cuja função é fornecer recursos, conhecimento, utilidades ou ativos para os membros primários. Apesar de desempenharem atividades relevantes dentro da cadeia de suprimentos, eles não participam diretamente na realização de atividades de transformação que adicionem valor para o consumidor final (LAMBERT *et al.*, 1998).

Tendo definidos os membros primários e de apoio, é possível definir o ponto de origem e o ponto de consumo da cadeia de suprimentos. O ponto de origem ocorre onde não existirem outros fornecedores primários, ou seja, todos aqueles membros anteriores serão de apoio. O ponto de consumo é aquele no qual nenhum valor a mais é adicionado ao produto, ou seja, onde o produto é efetivamente consumido.

A estrutura de uma cadeia de suprimentos, analisada a partir de uma empresa focal, com suas ligações com outros membros da cadeia está representada na figura 4, a seguir.

Figura 4: Estrutura de uma cadeia de suprimentos
Fonte: Lambert *et al.*, 1998

A empresa focal é aquela com base na qual a cadeia de suprimentos é analisada, tanto nas suas ligações com os fornecedores de matérias-primas quanto com os demais membros posteriores a ela. Dessa forma, cada empresa de uma cadeia de suprimentos, além de pertencer a outras, possui sua própria cadeia de suprimentos, e cada cadeia apresenta uma dimensão estrutural específica.

De acordo com Lambert *et al.* (1998), as dimensões estruturais de uma cadeia ou rede são essenciais para descrever, analisar e gerenciar uma cadeia de suprimentos. Essas dimensões são: a estrutura horizontal, a estrutura vertical e a posição horizontal da empresa focal dentro da cadeia de suprimentos.

A “estrutura horizontal” se refere ao número de níveis ou camadas existentes ao longo da cadeia. A cadeia de suprimentos representada na figura 3 seria composta por três níveis de fornecedores e três níveis de compradores em relação à empresa focal. Essa cadeia pode ter uma estrutura horizontal longa, apresentando vários níveis de fornecedores e/ou compradores, ou curta, quando possui poucos níveis.

O número de fornecedores/compradores existentes dentro de cada nível denomina-se “estrutura vertical” a qual pode ser estreita, quando poucas empresas estão presentes, ou ampla, quando há muitas delas. Uma empresa pode estar posicionada horizontalmente mais próxima do ponto de origem, ou do ponto de consumo ou em qualquer posição entre o início e fim da cadeia de suprimentos (LAMBERT *et al.*, 1998).

Segundo Lambert e Cooper (2000), a complexidade exigida para o gerenciamento de todos os fornecedores partindo do ponto de origem, e todos os produtos, processos e serviços até o ponto de consumo, provavelmente seria suficiente para explicar a razão pela qual os executivos deveriam gerenciar suas cadeias de suprimentos a partir do ponto de consumo, pois todo aquele que possui relações com o consumidor final terá poder sobre a cadeia de suprimentos.

2.3.3 FATORES-CHAVE DE DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para se entender como uma empresa pode melhorar o desempenho de sua cadeia de suprimentos em termos de “responsividade” (garantir que produtos e serviços estejam ao alcance dos clientes no momento e da maneira exata que estes desejam) e “eficiência” (atender os clientes priorizando custos), devem-se examinar os fatores-chave de desempenho da cadeia: informações, produção, transporte, instalações/estoque.

Consoante Chopra e Meindl (2006), os fatores-chave não definem apenas o desempenho da cadeia de suprimento em termos de responsividade e eficiência, mas também determinam se o alinhamento estratégico é ou não alcançado em toda a cadeia de suprimentos. Definir-se-á então, cada fator-chave e seu impacto na cadeia de suprimento.

2.3.3.1 Informações

A informação pode não ser compreendida como um dos principais condutores da cadeia de suprimento por não ser palpável, todavia a informação afeta profundamente todas as etapas da cadeia de suprimento de diversas maneiras.

Marien (2000) afirma que a informação serve como uma conexão entre os diversos estágios da cadeia de suprimento, permitindo que possam coordenar suas ações e colocar em prática muitos dos benefícios de maximização da lucratividade total da cadeia.

A informação é um fator-chave cuja importância cresceu conforme as empresas passaram a utilizar para se tornarem mais eficientes e mais responsivas (MARIEN, 2000).

O crescimento vertiginoso da importância da tecnologia da informação é a prova do impacto por ela exercido nas melhorias das empresas. Porém, assim como os outros fatores-chave, a informação exige que as empresas, em um determinado momento, optem entre eficiência e responsividade.

De acordo com Chopra e Meindl (2006), deve-se escolher entre custo da informação e responsividade criada pela informação. Ainda segundo o autor, as decisões podem ser tomadas tendo como base:

(a) *Push* (empurrar): acompanhar ao máximo a programação da produção reduzindo custo;

(b) *Pull* (puxar): exige informação sobre a demanda real, mais ágil e responsiva.

2.3.3.2 Sistemas de produção

Para Martins e Laugeni (2009), o sistema de produção é a maneira pela qual a empresa coordena e realiza suas operações de produção, adotando uma interdependência lógica entre todas as etapas do processo produtivo, desde o momento em que as matérias-primas saem do almoxarifado até chegar ao depósito como produto acabado.

Na visão de Cristopher (2008), os sistemas de produção são tipos de processos utilizados em manufatura de produtos e serviços. É a maneira pela qual organiza-se a produção de bens e serviços, com características diferentes de volume e variedade. A seguir, são apresentados três modelos de sistemas de produção:

1) Preventivo ou Empurrado: Desde a revolução industrial, o modelo de negócios dominante vem requerendo a antecipação do que os clientes demandarão no futuro (CRISTOPHER, 2008). Como as informações acerca do comportamento de compra não estavam prontamente disponíveis, e as empresas unidas por um vínculo fraco em um canal de distribuição não se sentiam compelidas a compartilhar seus planos, as operações empresariais eram impulsionadas por previsões.

O fabricante típico fabricava produtos com base em uma previsão do mercado. Da mesma forma, os atacadistas, distribuidores e varejistas compravam estoques com base em suas previsões e nos planos promocionais individuais. Como os resultados das previsões na maioria das vezes eram errados, existia uma considerável descontinuidade entre o que as empresas

planejavam realizar e o que, de fato, acabavam fazendo. Essa descontinuidade normalmente resultava em um estoque não planejado.

Devido aos altos custos e riscos associados a conduzir os negócios de modo preventivo, o relacionamento predominante entre os parceiros comerciais era antagônico, ou seja, cada empresa tinha que proteger seus próprios interesses. Nesse modelo, as etapas típicas são: prever, comprar materiais, fabricar, armazenar, vender e entregar (CHOPRA e MEINDL, 2003).

2) Reativo ou Puxado: A diferença fundamental entre os arranjos de cadeia de suprimentos preventivo e reativo é o cronograma. O modelo de negócios reativo busca reduzir ou eliminar o apoio nas previsões por meio do planejamento conjunto e da troca rápida de informações entre os participantes da cadeia de suprimentos. Nesse modelo de negócios reativo, fabrica-se ou montam-se produtos de acordo com o pedido do cliente.

Para Chopra e Meindl (2003), o envolvimento direto dos clientes em um processo reativo tem, no mínimo, três benefícios:

(I) o envolvimento proporciona uma capacidade de busca abrangente que serve para expandir a gama de fontes e escolhas que um cliente pode considerar quando seleciona um produto ou serviço;

(II) os clientes são mais bem informados sobre preços e, em algumas situações, são capazes de obter vantagens em relação aos preços por meio de ofertas e/ou leilões;

(III) sistemas reativos com muita informação provocam inovações como o quadro de escolhas do cliente, em que os clientes projetam ou customizam a configuração do próprio produto.

3) Adiamento: Segundo Bowersox e Cooper (2006), esse conceito tem sido muito discutido há muito tempo na literatura de negócios, porém, os exemplos práticos relacionados ao adiamento estão diretamente relacionados aos avanços na tecnologia da informação. As estratégias e práticas de adiamento servem para reduzir o risco preventivo do desempenho da cadeia de suprimentos. Os autores apontam dois tipos de adiamento que são comuns em operações de cadeia de suprimentos:

(I) Adiamiento de forma ou de produção: consiste em fabricar os produtos de acordo com cada pedido, sem nenhum trabalho de preparação ou compra de componente até que as especificações exatas do cliente sejam totalmente conhecidas e a confirmação da compra seja recebida. Seu objetivo operacional é manter os produtos em um estado neutro ou não comprometido pelo maior tempo possível;

(II) Adiamiento logístico ou geográfico: é exatamente o oposto do adiamiento da produção. Sua noção básica é construir e manter um estoque de toda a linha em uma ou poucas localizações estratégicas. Seu potencial tem sido facilitado pelo aumento da capacidade dos sistemas logísticos de processar, transmitir e entregar pedidos exatos com um alto grau de precisão e velocidade, substituindo a entrega rápida de pedidos exatos pela entrega antecipada de estoques a armazéns no mercado local.

2.3.3.3 Transporte

Para Cristopher (2008), o transporte é uma das principais funções logísticas porque, além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, possui um papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente.

Alvarenga e Novaes (2000) acreditam que o transporte representa, em média, cerca de 60% das despesas logísticas, o que em alguns casos pode significar duas ou três vezes o lucro de uma companhia.

Segundo Chopra (2009), as principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar. Desde os primórdios, o transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do comprador. Mesmo com o avanço de tecnologias que permitem a troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para ser atingido o objetivo logístico, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível. De acordo com o autor, as decisões sobre transporte têm por base:

- Meio de Transporte (aéreo, caminhão, navio, trem, dutos e via eletrônica);
- Seleção de rota e rede (rota é o caminho e rede é o grupo de locais e rotas);
- Decisão entre *In house* (interno) ou Terceirizar.

2.3.3.4 Instalações/Estoque

Chopra e Meindl (2006) definem o termo instalações como os locais na rede da cadeia onde o estoque é armazenado, montado ou fabricado. Consoante o autor, a empresa pode obter economia de escala se o produto é fabricado e armazenado em um mesmo local, pois essa centralização aumenta a eficiência, mas reduz responsividade, alcançada com instalações em locais próximos aos clientes, aumentando custos. Segundo o autor, as empresas podem decidir suas instalações tendo como base:

- Metodologia de fabricação (foco no produto);
- Localização (centralizar ou descentralizar);
- Capacidade (muita capacidade proporciona mais flexibilidade, embora diminua a eficiência);
- Metodologia de armazenagem (*cross-dock* = centro de distribuição).

Para Chopra e Meindl (2003), o estoque normalmente representa o segundo maior componente do custo logístico, depois do transporte. Os riscos associados à manutenção de estoques aumentam à medida que os produtos caminham para a parte inferior da cadeia de suprimentos e se aproximam do cliente porque é maior o potencial de o produto estar no local errado ou na forma errada, conquanto já tenha havido gastos para distribuí-lo. Além do risco de vendas perdidas devido à falta de estoque adequado, há outros tais como obsolescência, furtos e danos.

Alvarenga e Novaes (2000) afirmam que o custo de manutenção de estoques é significativamente influenciado pelo custo do capital nele investido. A especialização geográfica, o desacoplamento, o equilíbrio entre oferta e demanda e a proteção contra incertezas fornecem o raciocínio básico para a manutenção de estoques, embora haja um interesse substancial na redução do

estoque da cadeia de suprimentos geral usando-se as compensações apropriadas.

Ainda segundo os autores, pela perspectiva da logística da cadeia de suprimentos, os principais elementos de estoque controláveis são:

- estoque do ciclo de reabastecimento (pode ser determinado usando-se a fórmula do EOQ⁹ para refletir a compensação entre os custos de armazenamento e de pedido);
- estoque de segurança (depende da média e da variância da demanda e do ciclo de reabastecimento);
- estoque em trânsito (depende do modal de transporte).

O *supply chain management* propõe um modelo estruturado para uma gestão otimizada e coordenada, permitindo assim que este se mantenha alinhado aos objetivos estratégicos definidos.

Para que isso aconteça, é necessário adotar uma cultura que valorize a confiança e a tomada de decisões entre os elos da cadeia, a fim de que ela se desenvolva nos âmbitos empresariais com sucesso, onde passarão a interferir nas decisões dos gestores internos de cada organização.

Tendo em vista as características dessa ferramenta, percebe-se que o desenvolvimento das estratégias utilizadas na cadeia de suprimentos é fator indispensável para a visualização dos integrantes que atuam na cadeia, possibilitando assim a correção dos rumos adotados pelos gestores.

2.4 A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MODA

Para apreciar a complexidade da indústria da moda, é importante compreender sua cadeia de suprimentos, a qual é constituída pelo conjunto de atividades (elos) que se articulam progressivamente. O objetivo é focalizar o

⁹ Fórmula básica da quantidade econômica de pedido. É desenvolvida a partir de uma equação de custo total envolvendo custo de aquisição e custo de manutenção de estoques.

produto final, seja têxtil, confecção, acessórios, entre outros, quando, na realidade, ele resulta de uma longa e integrada cadeia de atividades.

Para Costa e Rocha (2009), cada setor executa a sua especialidade e contribui para o desenvolvimento do próximo elo da cadeia:

“Os negócios do setor se iniciam com a matéria-prima (fibras têxteis), sendo transformada em fios nas fábricas de fiação, de onde seguem para a tecelagem (que fabrica os tecidos planos) ou para a malharia (tecidos de malha). Posteriormente, passam pelo acabamento para finalmente atingir a confecção. O produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte” (COSTA; ROCHA, 2009, p.162).

Lupatini (2004) afirma que as atividades que constituem a cadeia de suprimentos de moda devem ser consideradas:

“[...] todas as fases do ciclo produtivo, desde o fornecimento de insumos básicos como corantes, fibras e fios têxteis até a chegada do produto ou serviço ao consumidor, cliente ou usuário final, bem como as respectivas organizações que pertencem e constituem os chamados segmentos produtivos da cadeia” (LUPATINI, 2004, p.33).

Segundo Lupatini (2004), a cadeia de suprimentos de moda é constituída pelos seguintes estágios:

a) Produção da matéria-prima: o primeiro estágio da cadeia de suprimentos se refere às fibras e/ou filamentos que serão preparados para a próxima etapa, neste caso, a fiação. Compreende o processo químico-físico de extrusão (fibras químicas – artificiais sintéticas) e a produção agrícola (fibras naturais vegetais) ou pecuária (fibras naturais animais);

b) Fiação: A fiação refere-se à produção de fios, os quais podem ser naturais, artificiais, sintéticos ou mistos. As fibras naturais são obtidas pelo beneficiamento de produtos de origem natural (seda e lã), mineral (amianto) e vegetal (algodão, linho, entre outras). As fibras artificiais originam-se da celulose natural, e as sintéticas, de subprodutos do petróleo. Entre as sintéticas pode-se mencionar poliéster, poliamida (nylon®), acrílico, elastano (lycra®) e propileno. Já entre as artificiais, incluem-se acetato e viscose. As fibras mistas são um agrupamento de fibras resultando no não tecido (TNT);

c) Tecelagem: os tecidos são obtidos por meio de processos técnicos diferentes, sendo: 1) tecidos planos, em que o tecido é obtido pelo

entrelaçamento de um conjunto de fios em ângulos retos, 2) malharia (circular ou retilínea), cuja técnica consiste na passagem de uma laçada de fio através de outra, determinando que o tecido de malha tenha maior flexibilidade e elasticidade e 3) não-tecidos, que é formado mediante agrupamentos de fios;

d) Beneficiamento/Acabamento: a etapa do acabamento dos produtos têxteis acabamento consiste em um conjunto de operações que conferem conforto, durabilidade e propriedades específicas ao produto, podendo afetar sua competitividade no mercado ou mesmo resultar em novos produtos. O tingimento, a estamparia e a lavagem também são processos de acabamento;

e) Confeção: é o processo de costura que une as partes do tecido para a confecção de roupas e artigos têxteis em geral, que resumidamente engloba desenho, confecção de moldes, encaixe, corte e costura. Ela é a etapa final da cadeia produtiva de moda e, muitas vezes, faz a conexão com o consumidor, o qual é a meta final de todo o processo. Quanto mais integradas às etapas da cadeia produtiva, maior a qualidade do produto (LUPATINI, 2004). Em conformidade com Gutierrez (2006), a qualidade das fibras determina a qualidade dos fios que, por sua vez, interfere diretamente na qualidade dos tecidos, e estes determinam, em boa parte, a qualidade dos artigos da confecção. Resumindo, a confecção dá forma aos tecidos, possibilitando a utilização direta do produto final por parte do consumidor. (ANDRADE FILHO, J. & SANTOS, L.,1980).

f) Mercado: são os canais de distribuição e comercialização utilizados pelas empresas para acessar seus consumidores e interagir com eles, levando-lhes seus produtos e serviços.

Segundo LUPATINI (2004, p.31), “um aspecto central que merece ser frisado é que a indústria têxtil-confecção depende de outros setores em termos de avanços tecnológicos, como de setor de bens de capital (máquinas e equipamentos) e o setor químico (fibras, corantes e tintas)”.

Os setores indiretos e de suporte podem ser exemplificados pelos produtores e fornecedores de *softwares* e outros serviços intermediários, os quais operam paralelamente à cadeia produtiva de moda, tais como: mídia e editoras especializadas; feiras de moda; agências de publicidade e

comunicação; estúdios de criação em *design* de moda; funções corporativas (*marketing*, finanças, marcas, entre outras).

“Os salões ou feiras profissionais (de fios, de tecidos, de confecção), além de ser o local privilegiado de realização de negócios, funcionam como plataforma de lançamentos para novos produtos e também como ponto de referência para as tendências da moda” CALDAS (2006, p.48).

O esquema a seguir (figura 5), apresenta um panorama dos diferentes setores que pertencem à cadeia de suprimentos da moda, desde fibra à distribuição do produto final.

Figura 5: Estrutura da cadeia têxtil e de confecções
Fonte: Adaptado/Autor CALDAS (2006)

No esquema apresentado na figura 4, também devem ser considerados os setores indiretos e de suporte como:

- Produtores e fornecedores de máquinas e equipamentos;
- Produtores e fornecedores de softwares;
- Outros serviços intermediários e de apoio.

2.4.1 TIMING DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MODA

Em consonância com Cidreira (2005), no setor do vestuário e dos acessórios, o novo é quase indispensável. Para atender a um mercado cada vez mais ávido por novidades, o tempo de cada processo da cadeia de suprimentos se tornou cada vez mais reduzido.

Na visão de Caldas (2006, p.45), a redução do *timing*¹⁰ dos processos da cadeia de moda ocorreu “em função, principalmente, da evolução tecnológica, do acesso mais fácil à informação e da abertura do mercado nacional às importações, fazendo com que as empresas nacionais tendam a lançar novos produtos simultaneamente com o mercado internacional”. Para o autor, a cronologia da cadeia de suprimentos de moda ocorre conforme esquema abaixo:

Figura 6: *Timing* da cadeia de suprimentos da moda
Fonte: Adaptado/Autor CALDAS (2006)

2.4.2 ESTÁGIOS INICIAIS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MODA

Para o IPT — Instituto de Pesquisas Tecnológicas — (2001, p. 5), “os estágios iniciais da cadeia de suprimentos de moda são compostos pelos subsetores do complexo têxtil, representado por uma cadeia de atividades em sequência linear, desde o processo de fiação de fibras naturais e/ou químicas,

¹⁰ *Timing* é um termo em inglês e significa cronologia detalhada de um processo; repartição no tempo das diferentes tarefas a serem executadas.

passando pela tecelagem, até o processo de transformação (acabamento/beneficiamento)”.

De acordo com o Sebrae (2008), as atividades produtivas do complexo têxtil são atividades interdependentes, porém com relativa independência dentro do processo produtivo, o que permite a coexistência de empresas especializadas e com diferentes graus de atualização tecnológica. O resultado de cada etapa de produção pode alimentar a etapa seguinte (SEBRAE, 2008).

Desta forma, existem indústrias têxteis que possuem somente o subsetor de fiação, atuando como fornecedor para as indústrias que atuam nos subsetores de malharia e tecelagem plana, assim como existem indústrias totalmente verticalizadas, as quais atuam em todos os subsetores produtivos têxteis como fornecedores para as indústrias de confecção e vestuário. O esquema da figura 7, a seguir, apresenta cada estágio e a sua atuação no início da cadeia de suprimentos de moda.

Figura 7: Estágios iniciais da cadeia de suprimentos de moda (*Segmento Fornecedores)
Fonte: Adaptado/Autor IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológica (2001)

Em suma, o início da cadeia de suprimentos de moda pode ser classificado em três grandes estágios: fibras, fios têxteis, tecelagem (plana, malharia e não tecidos), e nela eles podem ser transformados pelos diversos tipos de acabamentos e beneficiamentos. Isso resulta em produtos têxteis os quais atenderão às exigências do mercado de moda. É nesse estágio que poderão surgir às diferenças de *supply chain* de moda para atender às necessidades tanto das coleções tradicionais quanto do *fast fashion*, o que torna pertinente o estudo para a identificação de tais diferenças.

2.4.3 OBJETIVOS DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS TÊXTEIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE MODA

Para Caldas (2006), as informações relativas aos prazos consumidos entre a concepção de um novo produto de moda e a sua disponibilidade em loja são diversas. O tempo necessário depende da complexidade do modelo, da disponibilidade do material para produzi-lo, da época do ano e da pressa envolvida na sua necessidade.

Como referência média, Caldas (2006) afirma ser necessário algo em torno de 12 meses para cumprir a contento todos os passos compreendidos no lançamento de um produto de moda (pesquisar, criar o modelo, obter o material, modelar, cortar, costurar, pilotar, fazer acabamento e embalagem), desconsideradas situações extremas de complexidade do produto, quando se soma ao prazo médio citado, o de outras etapas, como tingimento e estamparia, por exemplo.

Parte dessa responsabilidade pertence ao setor têxtil devido a sua atuação no início da cadeia de suprimentos de moda CALDAS (2006).

Uma vez que as empresas têxteis operam com uma diversidade de produtos com ciclo de vida extremamente reduzido, em virtude das tendências de moda, surgem grandes desafios para garantir que as operações estejam alcançando o nível correto em seus objetivos de desempenho para atender á moda programada tradicional e o *fast fashion*.

Os principais objetivos de desempenhos das empresas têxteis que atuam na cadeia produtiva de moda são:

a) Flexibilidade: Para Slack (1993), as vantagens da flexibilidade para as empresas de manufatura são:

- Lidar eficazmente com uma larga faixa de componentes e produtos;
- Adaptar produtos a requisitos específicos dos consumidores;
- Ajustar níveis de saída para estar apto a corresponder às variações de demanda, tais como sazonalidade;
- Liberar pedidos prioritários ao longo da produção;
- Estar preparado para prováveis quebras de equipamento;
- Proporcionar os ajustes na capacidade quando a demanda é muito diferente do previsto;
- Lidar com falhas dos fornecedores (internos e externos);
- Fabricar novos produtos na mesma planta;
- Adaptar-se às novas demandas.

b) Prazo (velocidade): Na manufatura, tempo é mais que dinheiro; tempo é valor, ele tanto poupa custos para a operação como traz benefícios para o cliente. Mover ordens de fabricação e materiais por meio da operação mais rapidamente leva a um fluxo mais enxuto e de alta produtividade. Slack (1993, p.50) acredita que “o tempo ganho pode ser interpretado como investimento na satisfação do cliente ou redução de custos da manufatura”.

Para o setor têxtil, ter o prazo de entrega reduzido pode ser um vital “ganhador de pedidos”. Para Slack (1993) as vantagens adquiridas com a velocidade são:

- Permitir melhores previsões de entrega: os eventos muito futuros são mais difíceis de prever do que os mais iminentes;
- Reduzir as despesas indiretas: quanto mais tempo uma ordem de fabricação permanece na cadeia de operação, requer mais recursos como espaço, iluminação, controle e checagem, etc;

- Diminuir o material em processo: fluxos mais rápidos significam menos material estocado em processo e, portanto, menos capital de giro comprometido;
- Expor problemas: de acordo com a filosofia *Just in Time*, os estoques têm a propriedade de esconder os problemas e sufocar as possíveis melhorias.

c) Custo: O custo está no centro dos objetivos da manufatura como atributo que causa impacto direto no resultado financeiro tanto do fornecedor quanto do cliente (SLACK, 1993, p.98). O esquema a seguir (figura 8) apresenta os objetivos de desempenho — flexibilidade, prazo e custo — das empresas têxteis para atender ao *supply chain* das empresas de moda tradicional e *fast fashion*:

Figura 8: Objetivos de desempenho das empresas têxteis para atender aos sistemas de moda programada tradicional e as empresas *fast fashion* - Fonte: O Autor (2015)

Para as empresas têxteis, flexibilidade, prazo e custo são os principais desafios e objetivos de desempenho para atender às necessidades das empresas de moda. A tabela 2, a seguir, tem a finalidade de apresentar essas duas situações.

Se as empresas de moda NECESSITAM....	...as empresas têxteis devem SUPERAR-SE em:
Habilidade de alterar o Prazo e Quantidade de produtos e serviços	FLEXIBILIDADE (volume e/ou entrega)
Ampla Variedade de produtos e serviços	FLEXIBILIDADE (composto <i>mix</i>)
Produtos e serviços Inovadores	FLEXIBILIDADE (produto/serviços)
Entrega Rápida	PRAZO (velocidade)
Produtos e serviços com Preços Baixos	CUSTO

Tabela 2: Necessidades das empresas de moda e os desafios das empresas têxteis
Fonte: O Autor (2015)

Os autores Slack; Chambers e Johnston (2006, p. 91) ressaltam que “sem compreender o que o cliente requer, é impossível garantir que as operações estejam alcançando o nível correto em seus objetivos de desempenho”.

2.4.4 PRODUTO DE MODA

De acordo com as afirmações de Gimeno (2000), existe um processo duplo para que o produto de moda chegue até ao consumidor final:

- Processos de desenvolvimento de produto de moda, nos quais o conceito e o projeto de um produto são convertidos em um produto viável, em termos de produção. Trata-se de um processo complexo e de dupla estratégia — de um lado, há a liberdade de criação dos *designers* de moda; de outro, a regra industrial e financeira, com o objetivo claro de aumento das vendas e de manutenção da seletividade dos mercados consumidores;
- Processos de produção de produto de moda, ou seja, todas as etapas de produção desde a matéria-prima até o produto final.

2.4.4.1 Processos de desenvolvimento de produtos de moda

Segundo Rech (2002, p.68), “coleção é um conjunto de produtos, com harmonia do ponto de vista estético ou comercial, cuja fabricação e entrega são previstas para determinadas épocas do ano”. É com a coleção que se vai assegurar o estilo e a linguagem da marca para o período de vendas vigente.

Para Treptow (2005), a criação da coleção pode ocorrer de forma intuitiva ou seguir uma metodologia, isto é, uma série de operações necessárias que seguem uma ordem pré-determinada, com o objetivo de obter o melhor resultado e evitar futuros problemas.

A utilização de metodologias para o desenvolvimento de coleção é comum dentro do ambiente profissional de moda. Os métodos variam de empresa para empresa, podendo sofrer variações na sequência do processo e nos prazos; tendem a se adaptar e atualizar às novas condições de trabalho que surgem a cada nova tecnologia ou processo que é inserido na fase de desenvolvimento da cadeia produtiva.

Conforme Jones (2005); Fitzgerald e Grandon (2009), o processo criativo para o desenvolvimento de coleção, geralmente, é composto pelas seguintes etapas:

a) Análise da coleção anterior: conta com a participação dos departamentos comercial, estilo, *marketing* e vendas (ARAÚJO, 1996). Nessa fase de análise, as peças que foram consideradas satisfatórias continuam na coleção, e aquelas que ficaram fora do conceito da coleção devem ser descartadas ou modificadas.

Consoante Treptow (2005), analisar o resultado da estação precedente é importante para perceber as peças que mais venderam, os lucros obtidos, problemas encontrados, e como foi o resultado final da coleção.

b) Pesquisa de tendências: deve ser algo constante para o *designer* de moda, ela é o início de todo o processo de criação. Segundo Treptow (2005), a pesquisa de tendência e a pesquisa de tema de coleção são as principais pesquisas inseridas nos processos criativos para o desenvolvimento da coleção, pois precisam ser realizados no tempo certo, caso contrário seus resultados serão ultrapassados.

Quando a palavra tendência é mencionada, automaticamente é relacionada com moda, diretamente ligada ao vestuário. Para Sabino (2007, p. 574), tendência é a “palavra usada para classificar temas, usos e movimentos que serão abordados durante uma estação de moda”. No entanto, o termo passou por diversos usos e adaptações até como hoje em dia é adotada, sobretudo pelo sistema de moda, como uma evolução necessária e sua imprevisibilidade.

As tendências surgem “das ideias de progresso e evolução que Charles Darwin desenvolveu, Karl Marx aplicou à História e Auguste Comte reinterpretou para a teoria social, nos primórdios da sociologia” (CALDAS, 2006, p. 29).

A palavra está diretamente ligada a movimento, tendo o futuro como objetivo principal. Gould (1996), *apud* Caldas (2006), relata que uma tendência não pode ser analisada como algo que segue uma única direção, mas um conjunto de mudanças dentro de um sistema, considerada como um todo.

Os escritórios conhecidos como bureaux de estilo são as principais fontes de informações para as empresas que trabalham com moda programada tradicional para a criação de suas coleções.

De acordo com Treptow (2005), os escritórios de estilo têm a função de dar a interpretação mais direta das tendências. Para Bergamo (1998), *bureaux* são escritórios de pesquisa de moda que, na linguagem própria à área, têm a função de prever as tendências de moda que estão por vir.

Os discursos das empresas de estilo têm um alcance maior do que pode ser pensado em termos de apostas para a moda. Os temas abordados por eles direcionam as cartelas de cores disponíveis na indústria, as estampas e os tipos de tecidos que chegam ao mercado, à modelagem e ao estilo.

Segundo Bergamo (1998), os *bureaux* de estilo deixam a moda mais direcionada e proporcionam maior garantia de bom negócio para as empresas que a seguem. Jones (2005) acredita, como Fitzgerald e Grandon (2009), que as pesquisas de tendências normalmente ocorrem nas feiras têxteis que dão os prognósticos necessários à criação.

Coelho (2003) afirma que a pesquisa de tendências de moda evoluiu radicalmente nos últimos cinco anos, principalmente em decorrência dos avanços da mídia digital e da disponibilidade de informações *online*.

Dentre as diversas mídias digitais, os *blogs* passaram não somente a ser fortes aliados à disseminação e consumo de moda mas também uma importante ferramenta de pesquisa de tendências, principalmente para as empresas que atuam no sistema de moda *fast fashion*, conforme afirma Crane (2011):

“Os estilistas das empresas de *fast fashion* dependem intensamente do estilo da rua, de sites e de blogs para compreender e selecionar ideias dos consumidores jovens, nos noventa a cem países onde empresas desse segmento costumam manter lojas” (YOUNG *apud* CRANE, 2011, p. 259).

Empresas desse setor dependem dos formadores de opinião, de acordo com o afirmado na citação. Da mesma forma, os *blogs* possuem influência na concretização de uma tendência. Além de auxiliarem as *fast fashion* na seleção de tendências que devem ser produzidas, também é a partir deles que o público decide se adota ou não uma tendência da moda.

Em suma, as fontes de pesquisas para detectar as tendências de moda são diversas, o que difere é o foco que as empresas do ramo buscam para o desenvolvimento de seus produtos. Por um lado, existe a moda programada tradicional que busca por meio dos bureaux de estilo um conceito para o desenvolvimento da coleção. Por outro, o sistema *fast fashion*, busca nas mídias sociais a confirmação das tendências para a produção do produto.

c) Definição da matéria-prima: amostras de tecidos e aviamentos fazem parte da pesquisa de materiais que o *designer* realiza para elaborar a coleção (ARAÚJO, 1996).

Nessa fase, as empresas têxteis já estão com as suas coleções de tecidos (plano e malharia) disponíveis para o mercado de moda e pesquisam suas tendências muito antes das empresas de confecção devido à necessidade de desenvolvimento das coleções de tecidos (composição, texturas, cores, estampas, etc), oferecendo produtos e serviços adequados para as empresas de moda.

d) Criação do modelo: o processo de criação do modelo se dá com o desenvolvimento de croquis (TREPTOW, 2005). Nessa fase, o *designer* deve estar com as pesquisas de tendências, tema e matéria-prima fundamentados para compor um *mix* de produtos equilibrados e um conceito de unidade para a coleção.

e) Modelagem: os profissionais desenvolvem as modelagens de acordo com cada criação, ampliando e reduzindo o seu tamanho de acordo com os tamanhos de manequins desejados para a produção (MENDES, SACOMANO e FUSCO, 2006).

De acordo com Treptow (2005), a modelagem interpreta os modelos dos croquis criados pelo estilista e os transforma em objeto concreto. Desse modelo, serão produzidos milhares de outros.

f) Pilotagem: depois de confeccionada a peça, é realizada a primeira prova da roupa montada. Caso seja aprovada, receberá o nome de peça piloto a qual servirá de base para a reprodução da produção (TREPTOW, 2005).

2.4.4.2 Processos da produção de produtos de moda

Em conformidade com Soares (2009), processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, produzirão um resultado esperado. Simplificando esse conceito, pode-se dizer que processo é qualquer ação ou atividade que transforme uma entrada numa saída.

Todo processo produtivo deve agregar valores durante as suas etapas de forma que a saída tenha um valor maior que as entradas. Esse valor maior na saída é a percepção do cliente com relação à agregação de valor no processo (SOARES, 2009).

De acordo com Mendes, Sacomano e Fusco (2006), com o crescimento da demanda, as indústrias de vestuários verticalizadas que dominavam a transformação da matéria-prima principal em produtos acabados, perceberam que seu crescimento dependia de fatores para facilitar sua administração e valorizar as suas especialidades, transferindo algumas etapas de produção

para outras empresas. Assim, mesmo aquelas que já possuíam marcas consagradas perante o público consumidor, passaram a utilizar-se de facções — nome dado às confecções prestadoras de serviços para outras empresas do ramo que possuem marca própria e foco na comercialização dentro da cadeia produtiva têxtil.

O esquema apresentado na figura 9, demonstra o fluxo dos processos de desenvolvimento e de produção de produtos de moda, que passaram a ser cada vez mais fragmentados e departamentalizados.

Figura 9: Fluxo dos processos de desenvolvimento e produção de produtos de moda
Fonte: Adaptado/Autores MENDES, SACOMANO e FUSCO (2006)

Conforme apresentado no fluxo dos processos (figura 9), após as etapas que constituem o desenvolvimento de produto de moda, após a montagem da peça-piloto o produto é avaliado. Caso o produto seja reprovado, poderá voltar para as etapas iniciais como, por exemplo, pesquisa de materiais, pois o problema pode ocorrer, inclusive, na escolha da matéria-prima. Quando aprovado, segue o fluxo dos processos e, as etapas seguintes são: os profissionais elaboram as “fichas técnicas” dos modelos; o “PCP” faz o Planejamento e Controle de Produção; é feito o “corte” em grande volume de

um mesmo modelo; as “facções” realizam a montagem das peças; o departamento de “acabamento” realiza nas peças o controle de qualidade, a limpeza dos fios, o alisamento a ferro, colocação das etiquetas e embalagens; após isso, o departamento de “expedição” controla o estoque e realiza a distribuição ao varejo.

2.4.5 SUPPLY CHAIN DE MODA

O setor têxtil e de confecções no Brasil viveu diversas fases ao longo dos últimos 30 anos: de um mercado protegido até o início dos anos 1990, quando se iniciou um processo de desregulamentação, abertura comerciais e ganhos de produtividade nos portos brasileiros, até o setor se abrir à competição internacional. Após a abertura, fatores como a competitividade de grandes produtores asiáticos (China, Coreia do Sul, Índia e Taiwan) e flutuações das taxas de câmbio passaram a impactar na balança comercial do segmento (TEXBRASIL, 2013).

Com relevante competitividade em custos de pessoal, em uma indústria ainda intensiva em mão de obra, a migração de boa parte da produção têxtil e de confecções para a Ásia foi um movimento não só brasileiro, mas também global. O impacto disso foi um aumento no tempo dos produtos à venda nos respectivos pontos de venda e o necessário aumento de lotes para ganhos de escala em transportes, gerando o crescimento do impacto de erros na previsão de vendas.

Conforme exposto anteriormente, os *lead-times* típicos da moda tradicional variavam de 30 a 24 meses a partir das feiras de matérias-primas como fios e tecidos, partindo para a concepção e o *design* da coleção, confecção e aprovação de protótipos, compra dos tecidos, produção, inspeção de qualidade e transporte do produtor até o centro de distribuição do varejo, para daí os produtos chegarem até as lojas.

O conteúdo de moda existentes nos produtos ajuda a reforçar a diferenciação e exclusividade, não apenas dos itens como também das próprias cadeias de varejo. Em uma escala que vai do básico (uma clássica camiseta de malha branca, por exemplo) ao *fashion* (um produto com estilo

específico, que procura diferenciação), as peças apresentam comportamentos de demanda e características bastante diferenciadas (TREPTOW, 2005).

Em seu artigo na Harvard Business Review, Fisher (1997) observa que empresas mais bem sucedidas são aquelas que melhor adaptam seu *supply chain management* às características de seus produtos. O autor propõe duas principais categorias de produtos — “funcionais” e “inovadoras” —, de acordo com a previsibilidade do comportamento da sua demanda.

A partir da correta caracterização dessas categorias de produtos, poderia ser inferida a estrutura adequada do *supply chain management* e um conjunto específico de estratégias de abastecimento para cada empresa, que podem ser sumarizadas da seguinte forma: empresas que atuam no mercado com produtos “funcionais” deveriam adotar estratégias de eficiência em processos e custos, enquanto categorias “inovadoras” requereriam estratégias de resposta rápida ao mercado.

Wanke (2008) defende a ideia que as categorias de produtos podem ser caracterizadas por *clusters*, termo em inglês que significa aglomerar. *Clusters* é a segmentação de produtos, marcas e públicos, sendo uma estratégia de *marketing* para gerar uma organização que promova supervisão da situação, conforme exemplificado na tabela 3:

Produtos	Ciclo de Vida do Produto	Margem Média de Contribuição	Variedade de Versões	Erro Médio de Previsão de Vendas	Stockout ¹¹ Médio	Markdown ¹² Médio
Funcionais	Maior que 02 anos	Entre 5% a 20%	10 a 20 versões por categoria	10%	1% a 2%	0%
Inovadores	03 meses a 01 ano	Entre 20% a 60%	Pode chegar a milhões de versões por categoria	40% a 100%	10% a 40%	10% a 25%

Tabela 3: Categoria de *Clusters* de Produtos
Fonte: Adaptado/Wanke (2008)

¹¹ A falta de um produto na prateleira no momento da demanda é chamada de *stockout* (SO) e prejudica os resultados de um negócio. Um dos motivos de ocorrência do SO é a falta de produto no estoque de reposição.

¹² *Markdown* determina quais itens devem ter preços reduzidos, quando e em que mercados ou lojas.

Ao analisar uma rede de varejo de moda é possível encontrar itens que apresentam características tanto de produtos funcionais quanto de inovadores. Em realidade, se fosse possível compor uma escala na qual em uma extremidade houvesse um produto tipicamente funcional e em outra, um produto tipicamente inovador, poder-se-ia posicionar o sortimento das lojas ao longo de toda a faixa dessa escala. Entretanto, um conjunto de fatores tem levado as empresas a adotar erroneamente uma estratégia única de abastecimento de seus produtos (WANKE, 2008).

Wanke (2008) registra a pressão por estoques baixos, em função do custo de obsolescência pela manutenção de estoques elevados, e, por outro lado, a pressão por aumento da disponibilidade de um *mix* de produtos cada vez mais diversificado para possibilitar a customização em massa, como os principais fatores para o desenho do *supply chain management* das empresas.

Fisher (1997) explica que é comum e esperado que gestores das empresas busquem um *supply chain management* eficiente e enxuto. Mesmo quando algumas categorias de produtos ultrapassam a fronteira do funcional para o inovador, demandando estratégias diferenciadas, poucas adaptam suas estratégias para as necessidades desses produtos.

No caso específico do varejo de moda, o *supply chain management* é estruturado para proporcionar uma experiência de serviço perfeita, em que a disponibilidade e variedade de produtos são parte da comunicação do componente de *design* e moda da coleção, ou seja, parte relevante dessa experiência de serviço. Exemplificando, um gerente de estilo determina não somente as características da peça em si, mas ainda a forma como as diferentes peças de uma coleção (calças, saias, blusas, acessórios) se articulam para comunicar o estilo e atingir um determinado perfil de cliente.

Assim, como as peças da coleção “combinam”, há uma comunicação a partir da coleção de como se vestir, e isso aumenta o potencial de compras por cliente (se gostou da calça, pode comprar a blusa e o acessório que combinam).

Para garantir disponibilidade, variedade e sincronismo do *supply chain management*, as empresas optam por distribuir as coleções para as lojas da

forma mais ágil possível, eliminando estoques intermediários e gerenciando a demanda mediante *markdown* e ruptura. Por outro lado é importante considerar os possíveis riscos que podem ocorrer com o varejista por ser obrigado a receber o sortimento completo da coleção, podendo gerar estoques elevados e baixo giro e também a incapacidade de responder à demanda específica (FISHER, 1997).

Para Fisher (1997), o efeito da inadequação das estratégias de abastecimento às características dos produtos e do consumidor gera o aumento de custos logísticos (maiores estoques, movimentações desnecessárias e *markdown*), convivendo com baixo nível de serviço (ruptura).

2.4.6 PLANO DE ESTOQUE DE PRODUTOS DE MODA

Cristopher (2008) afirma que as decisões de estoque como: plano, equilíbrio e rotação também figuram entre aquelas relacionadas à *supply chain management*, tornando-se assuntos relevantes para esse estudo.

Em conformidade com Johnson e Moore (2001), uma vez que a coleção já está definida, a empresa deve elaborar o plano de estoque, o qual é a programação do *mix* de modelos e quantidades que devem estar disponíveis para entrega de acordo com o calendário de *marketing* (que define a frequência de entrega: semanal, quinzenal ou mensal).

O objetivo de um plano de estoque bem executado é atender ao máximo os pedidos dos clientes com o menor estoque possível. A precisão do plano de estoque afeta diretamente o programa de produção, as entregas, as compras de tecidos e os estoques de matérias-primas e de produtos acabados.

Para cada linha de produto existe um plano de rotação de estoque adequado, que representa o nível de investimento correto para atender às vendas esperadas (JOHNSON E MOORE, 2001). Esse plano de estoque será determinado pelas seguintes características:

a) Perfil de consumo: mesmo para uma rede de lojas, algumas unidades podem demandar mais um produto do que outro; pode haver sazonalidades

distintas daquelas esperadas tradicionalmente pelo varejo; o próprio consumo pode ser maior ou menor do que a média para aquele mercado.

b) Necessidade de sortimento: alguns grupos de clientes exigem maior oferta de modelos, cores e tamanhos; a concorrência também pode interferir na gestão desse *mix*.

c) Capacidade de fornecimento: qual é o número de fornecedores para seus produtos? E seus prazos de entrega caso precise de reposição não programada? A localização deles incide em maior tributação de ICMS? E essas mercadorias chegam de forma rápida e segura até você? Tais questões nos fazem avaliar a cadeia de fornecedores e sua capacidade de atender às necessidades do dia a dia e às eventuais emergências.

Os aspectos citados já evidenciam que cada negócio é único, pois as características de fornecimento podem variar — e efetivamente variam — de empresa para empresa, mesmo em se tratando de uma mesma linha de produtos.

2.4.6.1 Equilíbrio do estoque de produtos de moda

De acordo com Rosenau (2001), a ferramenta do triângulo de equilíbrio do estoque permite adequar o *mix* de produtos ao posicionamento da empresa no mercado. Cada um dos vértices do triângulo deve interagir de forma que o varejista possa fazer substituições satisfatórias a fim de atender à necessidade do cliente, sem abrir mão de um estoque economicamente viável.

Figura 10: Triângulo de equilíbrio do estoque
Fonte: Adaptado/ROSENAU (2001, p.77)

Conforme apresentado na figura 10, o triângulo de equilíbrio do estoque resulta da relação entre quatro fatores:

1) Variedade: é definida pelo número de categorias de produtos. Lojas com boa amplitude de variedade precisam de espaço para expor os produtos, já que aquelas com pouco espaço e boa amplitude não comunicam suas linhas ao cliente (ROSENAU, 2001). Por exemplo, a cadeia de lojas Renner possui diversos departamentos segmentados por gêneros e faixa etária. Além disso, existem propostas de estilos diferentes para públicos diversos. O *slogan* das Lojas Renner é: “Você tem um estilo e a Renner tem todos”. Essa frase traduz por si só a proposta de variedade da empresa.

Segundo Rosenau (2001), a variedade também define a estrutura de fornecedores para a empresa varejista. O número de categorias e sua diversidade tornam necessários fornecedores para dar suporte às vendas, e, quanto maior for a variedade, maior será a exigência de fornecedores especializados em diferentes linhas de produtos.

2) Sortimento: é o número de itens mantidos em estoques, conhecido pelo termo “SKU” - *Stock Keeping Unit*, em português, Unidade de Manutenção de Estoque, dentro de uma mesma categoria (ROSENAU, 2001). Por exemplo, uma *T-shirt* básica, na cor branca, tamanho P = 1 SKU / uma *T-shirt* básica, na cor branca tamanho M = 1 SKU.

Para Rosenau (2001), um número excessivo de modelos e/ou cores poderá trazer baixa eficiência nas vendas pelo “canibalismo” que possa gerar. É importante evitar a adoção de modelos conflitantes em uma mesma categoria, por exemplo, oferta excessiva de *jeans* em determinada lavagem, enquanto faltam outras também importantes (ROSENAU, 2001).

Um grande sortimento de modelos e cores também pode dificultar no aumento do lucro de uma empresa; portanto, é de fundamental importância concentrar o investimento em modelos da coleção que apresentam melhor desempenho (ROSENAU, 2001).

Segundo Schwartz (2007, p. 56):

“Ter muitas opções de escolha produz paralisia e não sensação de liberdade. [...] mesmo se vencermos a etapa da paralisia e

conseguirmos realizar a escolha, nós ficaremos menos satisfeitos com esta opção do que se tivéssemos tido menos opções para escolher”.

Quanto maior o sortimento de modelos, tamanhos e cores, menor o risco de perdas; por outro lado, isso pode resultar em quantidades importantes de modelos com “grade furada” (sobra de tamanhos e/ou cores que não foram vendidos), levando uma porcentagem considerável do estoque a reduções de preços e perda de lucratividade (ROSENAU, 2001).

Nesta fase, muitas empresas transferem o saldo do estoque para pontos de vendas conhecidos como *outlets*. Segundo Kamakura e Kang (2007), nos *outlets* é colocada à disposição do cliente uma vasta variedade de produtos de única ou variadas marcas, como forma de escoar os produtos descontinuados e provisionados.

3) Nível de serviço: também conhecido como nível de suporte, refere-se à disponibilidade do produto. Não se deve confundir nível de serviço com serviço ao cliente. Este último, um conceito muito mais amplo, inclui um grande conjunto de atividades que facilitam a experiência de compra do cliente na loja (ROSENAU, 2001).

Para ilustrar o conceito de nível de serviço, suponhamos que em um determinado período tenham sido vendidas 50 calças *jeans stonewashed*. Porém, nesse período, a procura foi por 70 peças. O nível de serviço foi de 71,43%, ou seja, a demanda deixou de ser atendida em 28,57%. Quanto maior a variedade, menor é o nível de serviço. Quanto maior o nível de serviço, maior o investimento em estoque.

4) Trocas (*trade offs*): segundo Rosenau (2001), as trocas (*trade-offs*) ocorrem quando um cliente pergunta ao vendedor de uma loja se ele dispõe de determinada cor ou tamanho de um modelo que lhe agradou, e o vendedor, não encontrando o item, oferece-lhe outro modelo similar como alternativa. Esse é um exemplo de troca entre sortimento e nível de serviço.

Quanto maior o sortimento, virtualmente, menor será o nível de serviço do modelo; porém maior deverá ser a possibilidade de troca (alternativa) por outro.

Esse processo de troca faz parte da filosofia do negócio, principalmente quando a exclusividade é importante para o cliente (ROSENAU, 2001).

2.4.6.2 Melhora da rotação do estoque de produtos de moda

Para a melhora da rotação do estoque, devem ser planejadas ações eficazes que repercutam de fato sobre o desempenho dos estoques. Goworek (2007) apresenta três ações importantes nesse sentido:

1) Atuar na cadeia de suprimento: planejar de modo a envolver os fornecedores contribui para uma visão única de objetivos e amplia a contribuição de todos para processos melhorados.

Essa é uma perspectiva de enormes ganhos para todos, permitindo a produção e a entrega de produtos a custos menores e gerando fornecedores mais competitivos.

2) Estreitar o relacionamento com os clientes, inclusive nas grandes redes de lojas, permite mais previsibilidade sobre os produtos, possibilitando manter estoques menores sem perder vendas.

3) Definir o que é valor sob a perspectiva do cliente e construir o processo de fornecimento com esse conceito, eliminando o que não representa valor. Isso reduzirá *lead times*, minimizará estoques em cada ponto do processo, diminuirá custos unitários e proporcionará maiores margens.

2.4.7 DIFERENÇAS OPERACIONAIS ENTRE OS SISTEMAS DE MODA PROGRAMADA TRADICIONAL E DE *FAST FASHION*

Para CIETTA (2010, p.23), o grande segredo do sucesso no modelo *fast fashion*, junto com um trabalho de criação e qualidade, é a velocidade, já que “[...] o tempo para produzir uma nova coleção caiu de 24 meses para poucas semanas”.

Entretanto, para que se compreenda como se dá esse fenômeno, é necessário identificar as diferenças conceituais entre os sistemas de moda programada tradicional e de *fast fashion*, tais como: número de coleções anual, ciclo de venda, flexibilidade de produção, entre outros fatores, conforme apresentado na tabela 4, a seguir:

Com base nesse contexto, a evolução do ambiente de negócios conduz as empresas a refletirem sobre as novas formas de competição baseadas numa ampla rede de relacionamentos de negócios. O sucesso depende da habilidade dos gerentes em integrar a empresa aos seus fornecedores e clientes, à cadeia de suprimentos (LAMBERT *et al.*, 1998).

2.4.8 FATORES COMPARATIVOS ENTRE A MODA TRADICIONAL E O FAST FASHION

Os quadros a seguir apresentam os fatores comparativos entre a moda programada tradicional e o *fast fashion*, refletindo os temas que foram abordados na revisão teórica. São eles: mercado competitivo, mercado de moda, a cadeia de suprimentos no ambiente competitivo e a cadeia de suprimentos de moda.

Mercado Competitivo	Moda Programada Tradicional	<i>Fast Fashion</i>
Avaliação de mercado	Através do conceito e do tempo utilizado para o desenvolvimento de suas coleções, funciona como uma forma de imposição do consumo de seus produtos.	Pode ser interpretado como uma resposta do mercado consumidor.
Nível de competitividade de mercado	Alta, além de competir com os concorrentes de moda tradicional, também disputam o mercado consumidor com as empresas de <i>fast fashion</i> .	Alta, disputam o mercado consumidor com os próprios concorrentes de <i>fast fashion</i> . A vantagem é da empresa que já tem o produto que o consumidor deseja com preços convidativos.
Mix de produtos	Alta, a coleção é composta por linhas básicas, sazonal, <i>fashion</i> . e vanguarda	Baixa, é composto apenas pelas peças mais vendidas.
Inovação contínua de produtos	Semestral (coleção)	Semanal (peças individuais)

Tabela 5: Comparativos entre o modelo de coleção tradicional e o *fast fashion*, no mercado competitivo - Fonte: O Autor (2015)

Mercado de Moda	Moda Programada Tradicional	<i>Fast Fashion</i>
Remarcações de preços	Maior índice de remarcações de preços, saldos e liquidações	Oferece ao público preços médios mais competitivos
Comprometimento de compra	60% do volume de compra é comprometido seis meses antes. (TEXBRASIL, 2013)	20%, apenas (TEXBRASIL, 2013)
Qualidade do produto (matéria-prima/acabamento)	Alta	Baixa, descartabilidade rápida

Tabela 6: Comparativos entre o modelo de coleção tradicional e o *fast fashion*, no mercado de moda Fonte: O Autor (2015)

Cadeia de Suprimentos no Ambiente Competitivo	Moda Programada Tradicional	<i>Fast Fashion</i>
Sistema de produção	Preventivo ou Empurrado	Reativo ou Puxado
Abastecimento	Blocos, por tratar-se de coleções	Individual
Rotação de estoques	3,5 a 4,5 vezes ao ano (TEXBRASIL, 2013)	14 a 20 vezes ao ano (TEXBRASIL, 2013)
Distribuição	Os produtos da coleção são distribuídos aos PDVs de acordo com as características da região.	Pulverizada, dando a impressão de que há uma produção pequena por modelo, ou a sensação de uma semi-exclusividade.

Tabela 7: Comparativos entre o modelo de coleção tradicional e o *fast fashion*, na cadeia de suprimentos no ambiente competitivo - Fonte: O Autor (2015)

Cadeia de Suprimentos de Moda (Processos de desenvolvimento e produção do produto)	Moda Programada Tradicional	<i>Fast Fashion</i>
Pesquisa de tendências	<i>Bureaux</i> de estilo, além das feiras especializadas e desfiles de Alta-Costura, indicam o que será tendência de moda.	As mídias digitais são as principais fontes de pesquisa, especialmente, os blogs de moda, pois “confirmam as tendências” para a produção do produto.
Orientações para a criação do produto	Estilista	Consumidor
Definição da matéria-prima têxtil (plano e malharia)	Investem em tecidos exclusivos como diferencial de produto. Exigem AÇÕES e DESAFIOS ao setor têxtil como: - Disponibilidade de matéria-prima (fibras, fios, corantes, etc) para repique de produção, durante o período da coleção no mercado; - Qualidade - Maquinários adequados para atender a necessidade e expectativas das empresas de moda; - Habilidade para mudanças no produto têxtil (ex.: composição do tecido, acabamento e/ou beneficiamento) durante o processo de desenvolvimento por se tratar de "exclusividade".	Na sua maioria, investem em tecidos já desenvolvidos pelas empresas têxteis, uma vez que foram criados de acordo com as tendências do momento. Exigem AÇÕES e DESAFIOS ao setor têxtil como: - Habilidade para atender o volume de produção no prazo determinado (<i>fast fashion</i>); - Ampla variedade de produtos e serviços; - Produtos e serviços com preços baixos.
Confecção	Na sua maioria, utilizam as facções para a montagem das peças.	
Comercialização	Atacado / Varejo e diversos tipos de canais de distribuição e comercialização utilizados pelas empresas para acessar seus consumidores e interagir com eles, levando-lhes seus produtos e serviços.	

Tabela 8: Comparativos entre o modelo de coleção tradicional e o *fast fashion*, na cadeia produtiva de moda - Fonte: O Autor (2015)

Conforme apontado na tabela 8, nota-se uma diferença entre os dois sistemas de moda na fase de “definição da matéria-prima têxtil”, ocasionando alguns desafios para o setor têxtil, tanto de momento, quantidade e especificação de compras como de *lead time* de vendas e de estoque e, principalmente, de sistemas de informações, tornando as suas atividades complexas, demandando novas posturas e novos modelos de gestão.

De acordo com as análises das etapas e dos conceitos estudados, a cadeia produtiva de moda pode ser classificada em 04 fases relevantes:

INSUMOS	Compostos pelos subsetores do complexo têxtil (empresas de fibras, fios, tecelagens e empresas de acab./benef.), sendo considerados como “estágios iniciais da cadeia produtiva de moda”.
CONCEITUAÇÃO	Desenvolvimento conceitual de um produto de moda, conforme apresentado no item 2.4.2.1
CONSTRUÇÃO	Reúne as etapas fundamentais para a produção do produto de moda, conforme apresentado no item 2.4.2.2
COMERCIALIZAÇÃO	Canais de comercialização (atacado / varejo)

Tabela 9: Fases da cadeia produtiva de moda
Fonte: O Autor (2015)

Analisando as características das fases que compõem a cadeia produtiva de moda, identifica-se que algumas etapas apresentam maiores impactos para atender às demandas dos sistemas de moda, conforme apresentado no gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3: Impactos da cadeia produtiva de moda
Fonte: O Autor (2015)

Em conformidade com o apontado no gráfico 3, a moda programada tradicional e o *fast fashion* apresentam comportamentos distintos durante os processos produtivos. As fases dos “insumos” e “construção” indicam maiores impactos na cadeia produtiva.

Os insumos, conforme, já apresentado na tabela 9, são constituídos pelos subsetores do complexo têxtil, os quais são classificados como estágios iniciais da cadeia produtiva de moda.

Uma vez que o objetivo deste trabalho é identificar as diferenças do *supply chain* de moda entre as coleções tradicionais e de *fast fashion* mediante os desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda, a fase dos insumos é de grande relevância para este estudo.

3. METODOLOGIA

A metodologia orienta o processo de investigação, em que toda ação desenvolvida no método é explicitada no trabalho de pesquisa. DEMO (1995, p.11) define metodologia como “estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p.83).

O método de estudo utilizado para a realização deste trabalho será pesquisa empírica exploratória, com coletas, entrevistas e informações obtidas em um estudo de caso e terá como referencial a pesquisa bibliográfica.

CERVO e BERVIAN (2002, p.65-66) explicam que a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema baseada em referências teóricas publicadas em documentos, procurando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado tema. Mais ainda:

“A revisão da literatura permite, entre outros propósitos, levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática.

Permite, por exemplo, levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos alternativos de análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tem alguma originalidade [...]. A pesquisa bibliográfica implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema pesquisado, seguida de um relato por escrito” (ROESCH, 1999, p.105-107).

Fachin (2001), afirma que o estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo intensivo, por meio de uma análise detalhada, na qual podem ser detectadas possíveis relações que de outra forma não seriam descobertas.

Segundo Roesch (1999, p. 199), para o ensino, “o estudo de caso destina-se a relatar práticas de organizações ou recomendar alternativas de políticas ou casos que busquem contribuir para o conhecimento de determinada área”.

Sendo assim, o estudo de caso trata-se de uma pesquisa exploratória, definida por Marconi; Lakatos (2006) como:

“[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p.190).

Em linhas gerais, este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, que utiliza o estudo de caso como método de investigação para identificar as ações e desafios enfrentados pelas empresas do setor têxtil, que atuam no início da cadeia produtiva, devido às divergências dos cronogramas de produção da moda tradicional e do *fast fashion*, considerando que ambos os sistemas atendem ao mercado consumidor ao mesmo tempo.

3.1 PROTOCOLO DE PESQUISA

Conceitos adotados para investigação	
Problema de pesquisa	Identificar as diferenças do <i>supply chain</i> de moda entre as coleções tradicionais e o <i>fast fashion</i> , através dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda.
Setor alvo	Organizações não governamentais, setor têxtil.
Os critérios adotados para a escolha da empresa	a) empresa atuante na cadeia produtiva de moda;
	b) atende aos sistemas de moda programada tradicional e o <i>fast fashion</i> ;
A organização	Hudtelfa Textile Technology Ltda.
Gestores entrevistados	Kaline Zabani – Diretora de Produto
	Sandro Kaline – Diretor de Produção
Procedimentos adotados para investigação	
Aspectos metodológicos	Foi realizada uma pesquisa exploratória, que utilizou como estratégia o estudo de caso único.
Coleta de dados	A coleta de dados foi orientada por algumas questões que poderão identificar as diferenças das etapas da cadeia produtiva de moda que ocorrem entre a moda programada tradicional e o <i>fast fashion</i> . As técnicas de coletas utilizadas foram entrevistas com diretores, além das investigações de documentos e relatórios.
Fontes de dados	a) Fontes Primárias: Diretores da Tecelagem Hudtelfa Ltda.
	b) Fontes Secundárias: Internas - documentos, arquivos e registros da Tecelagem Hudtelfa Ltda. Externas - artigos, livros ou resenhas publicadas na mídia impressa em geral, assim como outras publicações ligadas ao setor têxtil.
Instrumentos de coleta de dados	a) Dados primários: Foram coletados por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com os diretores de produto e produção da Tecelagem Hudtelfa Ltda. Secundariamente e como complemento da coleta de dados, será efetuada uma observação direta no próprio local de trabalho, utilizando o pesquisador como instrumento de observação, de caráter informal e de forma não estruturada e não disfarçada.
	b) Dados Secundários: Foram coletados por meio de levantamento nas fontes internas e externas apresentadas anteriormente.

Perguntas da pesquisa	Objetivo Geral: Identificar as diferenças do <i>supply chain</i> de moda entre as coleções tradicionais e o <i>fast fashion</i> , através dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda.	
	Objetivos específicos da investigação	Questões a serem investigadas
	<p>(a) Identificar em qual estágio das etapas iniciais da cadeia produtiva de moda surgem os impactos na empresa investigada para atender aos segmentos de moda;</p> <p>(b) Mapear as ações desenvolvidas pela empresa investigada, referente à contradição no tempo de aprovisionamento no que diz respeito às etapas de produção entre a moda tradicional e o <i>fast fashion</i>;</p> <p>(c) Detectar os objetivos de desempenho da empresa investigada para atender à moda programada tradicional e ao <i>fast fashion</i>.</p> <p>(d) Elaborar fluxograma com <i>lead times</i> de produção têxtil da empresa investigada para atender à moda programada tradicional e ao <i>fast fashion</i>.</p>	<p>(a) Uma vez que a Hudtelfa atua no início da cadeia de suprimentos de moda, em qual estágio do complexo têxtil surgem os impactos para atender às demandas de produção da moda programada tradicional e do <i>fast fashion</i>?</p> <p>(b) Como a Hudtelfa trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças com seus fornecedores de fios, por exemplo, uma vez que o <i>timing</i> de produção dos sistemas de moda ocorrem em períodos diferentes?</p> <p>(c) Quais ações são consideradas relevantes pela Hudtelfa, diante do desafio de atuar na cadeia produtiva de moda?</p> <p>(d) Uma vez que as matérias-primas apontadas como tendências da estação são demandadas em períodos diferentes, como a empresa controla a quantidade e especificação de compras, como de <i>lead time</i> de vendas e de estoque, e principalmente de sistemas de informações?</p>
Procedimentos adotados para análise dos dados		
Análise de dados	A análise de dados foi efetuada para identificar e conceituar os impactos que ocorrem no início da cadeia de suprimentos de moda, por meio da pesquisa feita na empresa Hudtelfa para atender aos cronogramas de produção da moda tradicional programada e ao de <i>fast fashion</i> .	
Guia para o relatório do estudo de caso	O relatório do estudo foi estruturado de forma analítico-linear, que é considerada a abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa e a mais recomendada por Yin (2003), quando a audiência é constituída por pesquisadores ou banca de dissertação ou tese.	

3.2 ESTUDO DE CASO

Para Olhager (2003), o segmento industrial têxtil é afetado diretamente pela volatilidade dos condicionantes da moda. Essa circunstância impacta a maneira como as organizações respondem à demanda, especialmente pelo fato de atenderem seus clientes pelo processo fazer por pedido.

As explicações para isso é que a volatilidade do mercado de moda, além de interferir na gestão de estoques de uma empresa têxtil, dado que o curto ciclo de vida dos produtos torna alto o risco no investimento em estoque de certos materiais, ela demanda uma grande variedade de materiais para composição do produto que, em si, necessita de grande diferenciação. Alguns materiais são, muitas vezes, específicos a um tipo de cliente, como fibras, fios, acabamentos têxteis, corantes, etc.

Para a realização do estudo de caso foi escolhida a empresa Hudtelfa Textile Technology Ltda, especializada em desenvolver e produzir produtos têxteis para a cadeia produtiva de moda e decoração.

O estudo foi desenvolvido ao longo do primeiro semestre de 2015, tendo sido realizadas visitas e entrevistas com o objetivo de identificar as variáveis e quais são as estratégias utilizadas pela empresa para atender às demandas da moda programada tradicional e ao *fast fashion*.

Fundada em Janeiro de 1933, pelo casal Carlos Zabani e Maria Hunger Zabani, na cidade de Americana, com o nome de Hudtelfa Textile Technology Ltda. (Huda, Telma e Zelfa, filhas do casal), a empresa iniciou suas atividades fabricando fitas de seda e rayon, depois de terem sido tecelões em uma Empresa Suíça de fita na região.

Com o passar dos anos, a empresa adquiriu teares para a fabricação de tecidos, gerando o seu crescimento e consequente mudança para a cidade de Nova Odessa, planta atual – cuja construção teve início em 1980 - 30.000m² de área construída em um terreno de 45.000m². Hoje, a quarta geração também já se faz presente com Sandro e Kaline Zabani, atuais diretores da Hudtelfa.

A empresa Hudtelfa tem como missão prover soluções têxteis adequadas que agreguem valor ao cliente e à empresa.

Como visão, a Hudtelfa quer ser reconhecida pelo mercado como empresa têxtil confiável e inovadora, consolidando a sua marca nos atuais e futuros negócios, oferecendo produtos e serviços diferenciados.

Atualmente a empresa conta com uma equipe de 500 colaboradores, e sua capacidade atual de produção chega a 1,5 milhão de metros lineares de produtos planos por mês, e de 600 toneladas de fios para tingimento.

A Hudtelfa opera três unidades de negócio: decoração, moda programada tradicional e *fast fashion*. Para os clientes de moda, ela oferece produtos para diversos segmentos voltados ao público masculino, feminino e infantil em diferentes bases têxteis e processos de estamparia (tradicional, digital, *jacquard* e acabamentos diversos).

Sandro Zabani, diretor de produção, declara que a carteira de clientes da Hudtelfa que atuam no mercado de moda é diversificada e cada cliente possui requisitos próprios de demanda.

Com base nas variáveis que surgem entre os clientes de moda programada tradicional e de *fast fashion*, a empresa formula sua estratégia de negócios definindo que objetivos de desempenho suas operações deverão seguir para atender às necessidades de cada cliente, Sandro Zabani afirma:

“Atender adequadamente às necessidades dos nossos clientes de moda programada e *fast fashion* é um grande desafio, pois existe uma grande diferença de qualidade entre os produtos, volume e *timing* de produção. Temos que criar estratégias operacionais eficazes, sem deslizes, caso contrário, perdemos o nosso cliente para a concorrência”.

Segundo Sandro Zabani, os clientes de *fast fashion* da Hudtelfa, entre elas: Renner, C&A, Hering e Malwee, exigem baixo custo e rapidez e pontualidade de entrega, e isso é traduzido pela empresa como:

- a) investir em equipamentos com alto nível de rotatividade;
- b) contar com equipe de profissionais especializados;
- c) acionar fornecedores estratégicos para conseguir agilidade de resposta referente aos insumos. Para isso, mantém um relacionamento de longo prazo e cooperativo com eles com constante troca de informações.

A Hudtelfa investe nesse tipo de relacionamento porque a troca de informações é apoio a um relacionamento de cooperação, estabelecida por acordos de longo prazo, sendo uma forma de monitorar o *lead time* de produção ou de manter estoque para atender às necessidades de suas operações, com o comprometimento de reduzir prazo e custo. Com os demais fornecedores (não considerados estratégicos), a relação é via mercado, com pouca troca de informações para apoio à transação daquele momento.

Os clientes da Hudtelfa que atuam com moda programada tradicional, entre ela: Dudalina, John John, Shoulder, Forum, Maria Filó, Foreman, demandam produtos exclusivos, de alta qualidade e pontualidade de entrega, diz Sandro Zabani. Nesse sentido, a empresa opta por:

- a) investir em equipamentos específicos;
- b) contar com equipe de profissionais especializados;
- c) selecionar os fornecedores, dentro da sua base, reconhecidos por oferecer insumos de elevado desempenho em qualidade com históricos de defeitos e devoluções baixos.

Por serem insumos específicos por cliente, os fornecedores não os possuem em estoque, uma vez que eles produzem por pedido, e esse tipo de relacionamento, também auxilia o planejamento conjunto da produção a fim de manter os prazos de entregas com os clientes.

Para o devido suporte, as trocas de informações são mais em nível operacional. Com os fornecedores não estratégicos, a Hudtelfa adota uma relação de mercado; com mínima troca de informações.

Diante das estratégias apresentadas para atender às empresas de moda, surge a seguinte pergunta: O alinhamento entre a estratégia de negócios e a gestão da cadeia de suprimentos possibilita o atendimento eficaz dos clientes de uma empresa de atuação em mercado com demanda volátil?

Apesar de não poder divulgar um quadro explicativo, em virtude de se tratar de uma informação estratégica, Sandro Zabani afirma que em um período de análise de 06 meses, menos de 1% das entregas não foi realizado com eficácia aos seus clientes. Isso implica que, de certa forma, ao

desenvolver uma estratégia de negócios que transcende a empresa e se alinha com a gestão da cadeia de suprimentos, a empresa consegue eficácia no atendimento de seus clientes, mesmo estando em mercados voláteis.

Dentre as inovações e estratégias no desenvolvimento dos produtos, composto por mais de 100 itens, destaca-se a linha de produtos chamada Hud&CO®. Segundo Kaline Zabani, diretora de produto da Hudtelfa, essa linha atende com precisão às necessidades do mercado de moda.

“Inovação e velocidade para chegar aos pontos de venda são pontos-chaves para quem atua nos segmentos de moda. Nosso principal motivo, ao desenvolver a linha Hud&CO® e suas variantes, foi exatamente o de buscar entender e atender estas duas necessidades básicas do setor de moda. Além disso, a eliminação de sobras que corroem a lucratividade do setor foi uma preocupação que também foi solucionada com a proposta Hud&CO®, pois só se finaliza a peça com suas cores muito perto da venda ao consumidor final. Eliminar estoques ociosos também foi foco e, segundo nossos clientes, foi atendido pela proposta.”

O Produto Hud&CO® é um tecido 100% algodão PT (Pronto para Tingir), fabricado com um processo no qual o tecido ou a peça confeccionado (a), ao ser tinta, revela desenhos (xadrezes, listrados, chambrays e/ou estampados), deixando parte dos fios ou das estampas não tratadas, com reserva de tingimento, ou seja, brancas ou “*ton sur ton*”. O resultado final dessa linha de produtos são tecidos com aspectos “fio tinto”¹³, muito usado em artigos de camisaria.

A linha de produtos Hud&CO® foi desenvolvida com o objetivo de atender as necessidades dos clientes de moda, principalmente para aqueles que têm no seu *mix* de produtos artigos feitos com tecido fio tinto. Para Kaline Zabani, muitas empresas de moda enfrentam dificuldades para desenvolver

¹³Na fabricação do tecido fio tinto é o próprio fio que recebe o tingimento, antes mesmo de ser tecido. Então, as telas são elaboradas com os fios previamente tingidos, e, é, de acordo com a disposição desses fios, que se formam diferentes padronagens, como listras, xadrezes e maquetados. Esse processo garante maior durabilidade, toque macio e vivacidade de cor, pois não há processo de estamparia, mas sim, o tingimento do fio.

tecidos fios tintos com padronagens de desenhos, listras e xadrezes, por exemplo, com quantidades exclusivas:

“A indústria nacional ainda apresenta limitações nos seus maquinários para produção de tecido fio tinto. Sem contar com a morosidade de produção e o alto custo. Além disso, a quantidade mínima de produção é em torno de 1.500 metros. Já os tecidos fios tintos importados levam, aproximadamente, 180 dias entre produção e transporte, além da grande incidência de defeitos. Isso pode atrasar a confecção das peças de uma coleção.”

Segundo Kaline Zabani, outras vantagens que os produtos Hud&CO® oferecem às empresas de moda são:

(I) No caso de peças já confeccionadas, é criada uma estratégia de produção diferenciada para cada cliente, na qual o tingimento ocorre próximo da venda ao consumidor final, e a customização pode se dar em peça por peça, sem perder durante todos os processos anteriores o volume de produção em escala;

(II) Eliminação de estoques intermediários, com produção em volume, propiciando custos de produção mais baixos, preocupação cada vez mais presente em todos os participantes da cadeia têxtil;

(III) A linha de produtos Hud&CO® tem baixo consumo de água, energia e químicos, “condições estas cada vez mais indispensáveis para os nossos clientes, pois o consumidor final está cada vez mais consciente disto”.

Verifica-se que, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001), a empresa utiliza desde uma estratégia simples de extensão do produto em que existe um acréscimo às linhas de produtos da empresa até uma estratégia de proliferação da linha do produto onde busca uma diferenciação no mercado com o lançamento de um novo produto.

As decisões quanto ao desenvolvimento de produtos estão de acordo com a estratégia da empresa, e tal processo abrangem de uma forma geral, as fases de concepção de ideias, desenvolvimento ou detalhamento do projeto do produto até o seu lançamento no mercado.

A figura 12, a seguir, apresenta o fluxograma utilizado pela empresa Hudtelfa, descrevendo as etapas para o desenvolvimento de seus produtos.

Figura 12: Fluxograma de desenvolvimento de produtos da Hudtelfa Textile Technology Ltda
Fonte: Hudtelfa Textile Technology Ltda, (2015)

3.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Baseando-se na investigação realizada na empresa têxtil Hudtelfa, foi possível obter diversas informações dignas de registro e em consonância com o objetivo do estudo, ou seja, identificar as diferenças do *supply chain* de moda entre as coleções tradicionais e o *fast fashion*, mediante desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda. Sendo assim, são os seguintes os aspectos a destacar:

- Detecção do estágio onde surgem os impactos no início da cadeia de moda

Respalhada na ótica da empresa entrevistada, a tabela abaixo apresenta o início dos impactos na cadeia produtiva de moda devido às divergências nos

cronogramas de produção da moda tradicional e do *fast fashion*. Foram considerados os subsetores componentes do complexo têxtil, classificados como os estágios iniciais da cadeia de suprimentos de moda.

Estágios iniciais da cadeia de suprimento de moda Subsetores do complexo têxtil		Impactos no início da cadeia produtiva de moda para atender a moda programada e o <i>fast fashion</i>
Estágio 1: FIBRAS E FILAMENTOS		NÃO
Estágio 2: FIAÇÃO		NÃO
Estágio 3: TECELAGEM	TRANSFORMAÇÃO	SIM
	Acabamentos e Beneficiamentos diversos	

Tabela 10: Início dos impactos na cadeia produtiva de moda devido às divergências nos cronogramas de produção da moda tradicional e do *fast fashion* - Fonte: O Autor (2015)

De acordo com a tabela 10, o estágio 3, refere-se às empresas de tecelagem, responsáveis pelo desenvolvimento, produção e transformação têxtil. Ainda consoante às informações da empresa investigada, é nessa fase que surgem os impactos no início da cadeia produtiva de moda.

O tecido produzido pela empresa poderá passar por diversos tipos de transformações nos processos de acabamentos e/ou beneficiamentos, resultando em inúmeros tipos de produtos têxteis. A fase de transformação (acabamento e/ou beneficiamento) pode ocorrer antes ou depois do produto confeccionado — o fator determinante é a necessidade das empresas de moda, sejam as de coleções tradicionais ou as de *fast fashion*.

- Objetivos de desempenho

Segundo a empresa investigada, “flexibilidade, prazo e custo” são os principais objetivos de desempenho para atender à volatilidade do mercado de moda.

- Planejamento e controle de produção

Quanto à elaboração do planejamento e controle da produção, a Hudtelfa se refere ao prazo de entrega como fator determinante. A empresa

ênfatiza a produção conforme pedidos, coerentemente com sistema de produção puxada e se aproxima da filosofia JIT (*Just in time*), pois há evidência de cumprimento de prazos rígidos.

- Relação com fornecedores

Em conformidade com a investigação, a relação com os fornecedores de matéria-prima indica a existência de parceria. Eles são escolhidos com base nos seguintes critérios ganhadores de pedidos: confiança, preço, prazo e qualidade. Com a parceria, as empresas fornecedoras ganham em volume, e a empresa compradora ganha na redução do custo do produto adquirido, caracterizando um processo “ganha-ganha”.

- Gestão de materiais

No tocante à gestão de materiais, outra consequência do fato de a produção ser “puxada” é que o estoque é programado mediante pedidos ou compra de pronta entrega para atender à demanda, o que as parcerias com fornecedores devem certamente facilitar.

- Planejamento e desenvolvimento dos produtos

De acordo com o fluxograma de desenvolvimento de produtos (figura 11), fornecido pela empresa Hudtelfa, observou-se que, normalmente, o processo de criação da coleção de produtos ocorre tendo como base as tendências de moda (novas composições de fios, texturas, desenhos, etc).

A equipe de desenvolvimento de produtos faz o planejamento e análise de requisitos da nova coleção, engenharia de conceitos e prototipagem — até essa etapa sem grande envolvimento de fornecedores.

Posteriormente, se a nova coleção for aprovada pela direção da empresa, acionam a equipe de engenharia de produto, promovem a seleção de fornecedores e divulgam os seus produtos para o mercado de moda.

- *Lead times* de produção têxtil entre moda programada tradicional e o *fast fashion*

A investigação realizada na empresa têxtil Hudtelfa propiciou a identificação do tempo de aprovisionamento das atividades produtivas nas empresas têxteis para atender aos cronogramas da moda programada tradicional e do *fast fashion*.

Os prazos apresentados no fluxograma a seguir, (figura 13), também foi considerado o período de importação, aproximadamente 30 dias de trânsito, caso a base têxtil (PT- Pronto para Tingir), seja produzida em outro país. Considerou-se também a quantidade de 1.500 metros de tecidos produzidos, para a definição dos prazos.

* PRONTO PARA TINGIR (PT): Empresas de moda compram a base têxtil para acabamentos e beneficiamentos diversos, podendo ocorrer antes ou após a peça pronta.

** Desenhos e Cores 'EXCLUSIVAS' para as empresas de moda programada tradicional.

*** Tecidos a 'PRONTA ENTREGA' ou Desenhos e Cores 'EXCLUSIVAS' para as empresas fast fashion.

Figura 13: *Lead times* de produção têxtil entre moda programada tradicional e o *fast fashion*
Fonte: O Autor (2015)

Pode-se verificar nos dados coletados acima que o *lead time* de produção têxtil entre moda programada tradicional e o *fast fashion* são distintos devido às diferenças de cronogramas entre os sistemas.

As empresas de moda programada tradicional valorizam a “exclusividade nos produtos têxteis” como um diferencial nas coleções. O monopólio no substrato têxtil pode ocorrer na composição do tecido, nos acabamentos ou nos beneficiamentos têxteis, demandando maior tempo no ciclo produtivo.

Já as empresas de *fast fashion* têm como objetivo a produção rápida de vestuário e, por esse motivo, optam pelos “tecidos criados pelas próprias empresas têxteis”, uma vez que as cores, estampas, texturas, por exemplo, foram desenvolvidas dentro das tendências de moda.

Quando se trata de tecidos exclusivos para o *fast fashion*, o tempo de provisionamento de produção deve ser o menor em comparação com a moda tradicional devido ao volume e pela urgência do produto final estar disponível no mercado consumidor.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as diferenças do *supply chain* de moda entre as orientações de coleções tradicionais e de *fast fashion*, mediante desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis atuantes no início da cadeia produtiva de moda.

No referencial teórico, destacaram-se os sistemas de moda com suas formas de criação, produção e comercialização de produtos. A moda programada tradicional, que lança as suas coleções dentro de um calendário já definido, nas últimas décadas, tem disputado o mercado consumidor com o fenômeno *fast fashion*, que pode ser interpretado como uma estratégia que adapta os produtos de acordo com as tendências impostas pelo consumidor de maneira mais rápida e eficaz possível, em um mercado onde o ciclo de vida do produto é curto, e as tendências são extremamente voláteis.

Com o surgimento do *fast fashion*, os setores pertencentes à cadeia produtiva de moda — as empresas têxteis, por exemplo — sofreram mudanças para atender aos sistemas de moda de acordo com as suas características.

Diante desse cenário, o estudo teve como objetivo central: Identificar as diferenças do *supply chain* de moda entre as orientações de coleções tradicionais e de *fast fashion*, através dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda, uma vez que os impactos surgem logo nos primeiros estágios do complexo têxtil. Para responder a esse objetivo, julgou-se necessário:

- Verificar as etapas que constituem a cadeia produtiva de moda;
- Identificar os seus estágios iniciais;
- Apresentar os conceitos da moda programada tradicional e do *fast fashion*;
- Analisar as diferenças nas etapas do *supply chain* entre a moda tradicional e o *fast fashion*.

A revisão teórica permitiu entender a dinâmica do mercado competitivo, avaliando e destacando os níveis de competitividade, além dos fatores fundamentais como a necessidade de segmentação do mercado, a importância do *mix* e da inovação contínua dos produtos e serviços para atender às necessidades e expectativas do consumidor.

No tópico seguinte, observou-se a dinâmica do mercado de moda que está em constante mudança devido a não aceitação do “padrão” por parte do consumidor. A análise do mercado deu-se por meio dos conceitos da moda programada tradicional e do *fast fashion*. E, por fim, compreendeu-se o desempenho desses dois sistemas. Notou-se, então, que o mercado, o qual originalmente estava acostumado com o primeiro sistema, tornou-se cada vez mais democratizado e com maiores desafios de mudanças rápidas de produtos com o surgimento do segundo.

Ao refletir sobre a cadeia de suprimentos no ambiente competitivo, nota-se que as necessidades impostas pelo mercado competitivo no tocante à flexibilidade, otimização de processos (rapidez), qualidade e custos foram alguns dos fatores responsáveis pelo surgimento do *supply chain management*. Esse conceito tornou-se relevante, pois se percebe haver revolucionado não somente a forma de se comprar como também a produção e a distribuição de bens de serviços.

O estudo dos conceitos do *supply chain management* facilitou o entendimento da dinâmica da cadeia de suprimentos de moda e — mediante as análises do *timing* da cadeia produtiva, passando pelas etapas dos processos de desenvolvimento e produção dos produtos de moda, até chegar ao planejamento e equilíbrio do estoque — evidenciou as diferenças operacionais entre os sistemas de moda programada tradicional e de *fast fashion*,

Com base na literatura pesquisada, foi possível identificar os desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis, objetivo geral deste estudo. A pesquisa exploratória — que utilizou o estudo de caso como método de investigação, tendo como referência a empresa têxtil Hudtelfa — confirmou nos resultados da pesquisa a contradição no tempo de provisionamento no que diz respeito às etapas de produção entre a moda programada tradicional e o *fast fashion*, exigindo das empresas têxteis ações diversas diante dos desafios para atender aos sistemas de moda.

Por tratar-se de pesquisa exploratória, o resultado aqui apresentado não pode ser considerado para o mercado como um todo, mas acredita-se ter sido de grande importância para o estudo dentro do tema proposto, porquanto são escassos os estudos realizados sobre *supply chain* de moda.

Como contribuição deste estudo, abrem-se aos interessados reflexões que podem encadear novas pesquisas as quais poderão contribuir com a cadeia produtiva de moda.

É possível apresentar aqui temas relacionados ao deste trabalho e que possam ser alvo de novas pesquisas como:

- Estudo sobre o comportamento dos demais setores com atuação na cadeia produtiva no intuito de atender tanto à moda tradicional quanto ao *fast fashion*.
- Estudo sobre a gestão de armazenamento e estoque, planejamento, compras e almoxarifado do setor têxtil a fim de atender às necessidades dos sistemas de moda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS¹⁴

AAKER, D.A. *Strategic Market Management*. Berkeley: John Wiley & Sons, 1992.

ABIT. Carta, 2000. S. Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil, 2000.

ABIT. *Perfil do setor com dados referentes a 2011. 2013*. Disponível: http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT
Acesso em: Jul/2015.

ABIT/MDIC. *Pesquisa de Usos, Hábitos e Costumes do Consumidor*. 2011
Disponível: http://abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT&id_noticia=3590&tipo=2&#ancora><http://www.abit.org.br/habitosdeconsumos/Banco_Dadosrpt.asp. Acesso em: Jul/2015.

ALVARENGA, A.C.; NOVAES, A. G. N. *Logística aplicada e distribuição física*. 3ª ed. São Paulo: Blucher Ltda, 2000.

ANDRADE, F.J.F.; SANTOS, L. F. *Introdução à tecnologia têxtil*. Vol III. Rio de Janeiro: SENAI – Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil, 1980.

ANGELO, C.F. (org.) et al *Finanças no varejo: gestão operacional*. 3ª ed. São Paulo: Saint Paul, 2006.

ARAÚJO, M. *Tecnologia do Vestuário* – 1ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M.S. *Business Models as Models*. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 156-171. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j. lrp. 2010.02.005, 2010.

BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organizações e logística empresarial*. São Paulo: Bookman, 2001.

BALLOU, R.H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, C.A.; ZILBER, M.A.; TOLEDO, L.A. *A Aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresa de TI – Um Estudo Exploratório*. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo: v. 6, n. 1, 2009.

BASTOS, C.P.M. *Competitividade da indústria do vestuário de nota técnica setorial do complexo têxtil*. (Coord.) In: COUTINHO, L.G. et al. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: UNICAMP, 1993.

¹⁴ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6024 (2012).

BAUDOT, F. *A moda do Século*. 3ª ed. São Paulo: Cosac Naify, 2008.

BAUDRILLARD, J. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BAUMAN, Z. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2008.

BENAIM, L. *O que é a Alta Costura?* www.modabrasil.com.br, 1999. Acesso em abril de 2015.

BERGAMO, A. *O campo da moda*. Revista de Antropologia da USP, São Paulo, 1998.

BIERMANN, M.J. E. *Gestão do processo produtivo*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.

BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J.F. *Comportamento do Consumidor*. 9ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOWERSOX, D.J.; COOPER, M. B. & CLOSS, D. J. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*, tradução de Cláudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BOWERSOX, D.J.; COOPER, M. B. & CLOSS, D. J. *Gestão logística de cadeia de suprimentos*. São Paulo: Bookman, 2006.

BRAGA, J. *A moda no Brasil*. São Paulo: Senai, 2009.

BRANNON, E.L. *Fashion Forecasting* – 2ª ed. Nova York: Fairchild, 2005.

BULOW, J. *An economic theory of planned obsolescence*. Quarterly Journal of Economics, v. 101, n. 4, 1986.

C&A Institucional. Disponível em: <http://www.cea.com.br/Institucional/Conheca-a-CEA> Acesso em: Jul/2015.

C&A/Fornecedores.<http://www.cea.com.br/Institucional/Fornecedores>. Acesso em: Jul/2015.

CAETANO, C.C. e HELD, M.S.B. *O fast fashion e a estratégia do cross-branding*. In: 7º Colóquio de Moda. Maringá, 2011.

CALDAS, D. *Observatório de sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências*. Rio de Janeiro: Senac, 2006.

CASH, R.P. et al. *Management of Retail Buying* – 3ª ed. Nova York: John Wiley & Sons, 1995.

CASTILHO, K.; GARCIA C. (orgs.), *Moda Brasil: Fragmentos de um Vestir Tropical*. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2001.

CASTILHO, K.; MARTINS, M. M. *Discursos da Moda, Semiótica e Design*. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. *Metodologia científica*. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHATAIGNIER, G. *Fio a Fio: tecidos, moda e linguagem*. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos (estratégia, planejamento e operação)*, tradução de Claudia Freire – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIDREIRA, R.P. *Os Sentidos da Moda*. São Paulo: Annablume, 2005.

CIETTA, E. *A revolução do Fast Fashion: estratégias e modelos organizados para competir com as indústrias híbridas*. Trad. Glaucia Brito e Kathia Castilho. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

COBRA, M. *Marketing e Moda*. São Paulo: Senac, 2007.

COELHO, G.M. *Prospecção tecnológica: metodologias e experiências nacionais e internacionais*. Projeto CTPetro Tendências Tecnológicas: Nota Técnica 14. Instituto Nacional de Tecnologia. 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. *A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015: tendências e diagnósticos*. Brasília: CNC; SEBRAE, 2008.

COSTA, A.; ROCHA, E. (2009). *Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 29, mar/2009.

COUGHLAN, A.T. et . al. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

CRANE, D. *Ensaio sobre moda, arte e globalização cultural*. Organização por Maria Lucia Bueno. Tradução Camila Fialho, Carlos Szlak, Renata S Laureano. São Paulo: Editora Senac, 2011.

CRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregem valor*. 2ª ed. São Paulo: Rev. Cengage Learning, 2008.

CUVILLIER, D. *Les femmes sont-elles solubles dans la mode?* Paris: Éd. des Écrivains, 2002.

DAHLMAN, C.; FRISCHTAK, C. *Tendências da Indústria Mundial: desafios para o Brasil*. Brasília: CNI, 2005.

DAY, G.S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DELGADO, D. *Fast fashion: estratégia para conquista do mercado globalizado*. In: Revista Moda Palavra e-Periódico, do Centro de Artes da Universidade do Estado de Santa Catarina, ano 1, n.2, 2008.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3ª ed, São Paulo, Atlas, 1995.

DINIZ, F.L.L. *Tendências recentes no setor comercial*. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, 1996.

DISITZER, M.; VIEIRA, S. *A moda como ela é: bastidores, criações e profissionalização*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.

DONNELLAN, J. *Merchandise Buying and Management*. 3ª ed. Nova York: Fairchild, 2007.

ERNER, G. *Vítimas da moda? Como a criamos, por que a seguimos*. São Paulo: Senac, 2005.

ESPINOZA, F.S.; HIRANO, A.S. *As dimensões de avaliação dos atributos importantes na compra de condicionadores de ar: um estudo aplicado*. Rev. adm. contemp. [online]. v. 7, n. 4, 2003.

ETZEL, M.J.; WALKER, B. J. & STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

EURATEX. *European Technology Platform: for the future of textiles and clothing. a vision for 2020*. Brussels, Bélgica: European Apparel and Textile Organization, Dezembro, 2004.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERRARESI, A.A. *Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil*. 2010. 213f. Tese Doutorado em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. *Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino, e as necessidades de capacitação em logística*. Revista Tecnológica, n. 33, ago. 1998.

FISHER, M.L. *What is the Right Supply Chain for Your Product?* Harvard Business Review. March-April 1997.

FITZGERALD, T.; GRANDON, A. *200 projects to get you into fashion design*. Hauppauge, NY: Barron's, 2009.

FLETCHER, K. GROSE, L. *Moda e Sustentabilidade, design para mudança*. São Paulo: Senac, 2011.

FLETCHER, K. *Sustainable fashion & textiles*. Design Journeys. Earthscan. London: UK, 2008.

FRANCESCHINI. *O que é luxo para a classe C*. EXAME. Fevereiro, 2011. Disponível: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/o-que-e-luxo-para-a-classe> Acesso em: Jul/2015.

FREIRE, G. *Modos de homem & modas de mulher*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

FREZATTI, F. *Contribuição para o Estudo do Market Value Added como Indicador de Eficiência na Gestão do Valor: uma análise das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsa de valores no ambiente pós Plano Real*. (Tese de livre-docência em Contabilidade e Atuária). São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2001.

GAMBOA, F. *Fast Fashion se espelha em logística de perecíveis*. Disponível em: <http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/gestao/item/7892-fast-fashion-se-espelha-em-logistica-de-pereciveis> - Acesso em: Jul/2015.

GARCIA, R.C. *Vantagens Competitivas de Empresas em Aglomerações Industriais: um estudo aplicado na indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais*. (Tese de Doutorado). Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas: UNICAMP, 2001.

GIMENO, J.M.I. *La Gestión del Diseño em la Empresa*. Madrid. Espanha: McGrawHill / Interamericana de España, 2000.

GORDON, I. *Marketing de Relacionamentos: estratégias e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Fatura, 2001.

GOWOREK, H. *Fashion Buying*. 2ª ed. Oxford: Blackwell, 2007.

GOWOREK, H.; FISHER, T.; COOPER, T.; WOODWARD, S; & HILLER, A. *The sustainable clothing market - an evaluation of potential strategies for UK retailers*. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 40, n. 12, p. 935-955, 2012.

GRUMBACH, D. *Histórias da moda*. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

GUTIERREZ, P.L. *Aprender a empreender: Têxtil e confecção*. Brasília: Sebrae, 2006.

HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas – uma resenha da bibliografia com ênfase no caso brasileiro*. Texto para discussão nº 211. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989.

HALLET, C.; JOHNSTON, A. *Fabric for Fashion: The Swatch Book*. Ed. Hardcover – November 4, 2014.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008*. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

IEMI - Instituto de Estudos de Marketing Industrial. *Relatório setorial da indústria têxtil brasileira*. Brasil Têxtil, São Paulo, 2006.

IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo. São Paulo, 2001.

JOHNSON, M.J.; MOORE, E. C. *Apparel Product Development*. 2ª ed. Nova Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2001.

JONES, S.J. *Fashion design - manual do estilista*. São Paulo: Cosac & Naify, 2005.

KALLAS, D. *Balanced Scorecard: aplicações e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2003.

KAMAKURA, W.A.; KANG, W. *Chain-Wide and Store-Level Analysis for Cross-Category Management*, Journal of Retailing, Vol. 83, 2007.

KAPLAN, A.M.; HAENLEIN, M. *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media Business Horizons*, v. 53, n. p. 59-68, January-February. 2010.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review*. v. 71, nº. 5. Boston, USA: Harvard, p. 134-147, set/out, 1993.

KINCADE, D.H. et al. *Merchandising Match: A Managerial Approach*. Nova Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise planejamento e controle*. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice -Hall, 2006.

LAMB C. Jr.; HAIR, J. F. & MCDANIEL, C. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C. *Issues in supply chain management*. The International Journal of Logistics Management. Flórida, v. 29, 2000.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. *Supply chain management: implementation issues and research opportunities*. The International Journal of Logistics Management. Flórida, v. 9, n. 8, 1998.

LAVER, J. *A roupa e a moda: uma história concisa*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LEE, J.Y.; HALTER, H.; JOHNSON, K.; JU, H. *Investigating fashion disposition with young consumers*. Young Consumers, v. 14, 2013.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Retailing Management*. 2ª ed. Chicago: Richard D. Irwin, 1995.

LIPOVETSKY, G. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LUPATINI, M.P. *As Transformações Produtivas na Indústria Têxtil-Vestuário e seus Impactos sobre a Distribuição Territorial da Produção e a Divisão do Trabalho Industrial*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas: UNICAMP, 2004.

LUPATINI, M.P. *Setorial Preliminar: setor têxtil e vestuário*. Finep - Rede DPP. Disponível em <http://www.finep.gov.br/pagina.asp> - Acesso em Fev/2015.

MALDONADO, L.M.O.; PIO, M. J. *Cadeias Produtivas e Competitividade: estudos de prospecção tecnológica*. In: O Futuro da Indústria. Brasília: IEL, MDIC, SENAI, 2004.

MAMMINI, B. *A relação entre estratégia e estrutura no varejo*. 2006. 138f. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

MANTLE, J.B. *A Família, a Empresa e a Marca*. São Paulo: Nobel, 1999.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. *Metodologia científica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARIEN, E.J. *The four supply chain enablers*. Supply Chain Management Review: 2000.

MARTINS, P.G.; LAUGENI, F. P. *Administração da produção*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MCCRACKEN, G. *Cultura & consumo - Novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MENDES, F.D.; SACOMANO, J.B. & FUSCO, J.P.A. *Manufatura do vestuário de moda – O PCP como estratégia competitiva*. XXVI ENEGEP – Fortaleza: CE, 2006.

MENTZER, J.T., DEWITT, W., KEEBLER, J.S., MIN, S., NIX, N.W., SMITH, C.D. & ZACHARIA, Z.G. *What is supply chain management*. in Mentzer, J.T. (Ed.), Supply Chain Management, Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.

MESQUITA, C. *Moda Contemporânea*. São Paulo, Editora Anhembi, 2004.

MINADEO, R. *Inovações no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro*. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro: v. 9, nº1, jan./jun., 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. - *O Processo da Estratégia*. 3ª ed. Bookmann, Porto Alegre, 2001.

MONTEMEZZO, M.C. *Diretrizes Metodológicas para o Projeto de Produtos de Moda no Âmbito Acadêmico* - Dissertação de Mestrado. Bauru: UNESP, 2003.

MORAES, E.A. *Inovação e Competitividade: uma proposta de redefinição da importância e escopo da inovação no modelo de estratégia competitiva baseado em competência acumulativas*. - Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Produção e Operações. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

MOURA, C.E. *Gestão de Estoques*. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

MOURA, R.A. *Os custos de armazenagem na logística moderna*. Rio de Janeiro: Anais eletrônicos. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm>. Acesso em Mai/2015.

MOUTINHO, M.R. *A moda no século XX*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

NERO, C. del. *Com ou sem a folha da parreira – a curiosa história da moda*. Coleção Saberes da Moda. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2007.

NETO, A.T.S.; TEIXEIRA, R. M. T. *Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em da cadeia têxtil confecção em Sergipe*. Revista de Administração e Inovação, São Paulo: v. 8, nº 3, jul./set., 2011.

NIELSEN - *O boom das marcas próprias*. Nielsen News – Retail Highlights, nov. 2009. Disponível em: http://br.nielsen.com/pubs/documents/ed34_mar09.pdf. Acesso em: Jul/2015.

OLHAGER, J. *Strategic Positioning of the Order Penetration Point*. International Journal of Production Economics, Vol. 85, 2003.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M.C. *Revisitando o Posicionamento em Marketing*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, jan/mar. 2007.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E.L. *Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro*.

Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/download/palestras.pdf>. Acesso em: Mai/2015.

PALOMINO, E. *A Moda*. São Paulo: Publifolha, 2002.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2010.

PIMENTA, M.L. *Os custos de armazenagem na logística moderna*. Anais eletrônicos, 2000. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm>. Acesso em Mai/2015.

PIRES, D.; MONTEMEZZO, M. C. *Roteiro e Recomendações para Apresentação de um Projeto de Moda*. Disponível em: http://www2.uol.com.br/modabrasil/leitura/veja_elaborar_dossie/index2.htm - Acesso Jul/2015.

PIRES, D.B. *O Desenvolvimento de Produtos de Moda: uma atividade multidisciplinar*. IN: P&D DESIGN, 6, 2004. São Paulo. Anais. São Paulo: AEND-BR, 2004.

PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.E. *Estratégias Competitivas/ Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RECH, S.R. *Gestão do Design de Moda*. Disponível em: <http://www.pdf.searchengine.com/gest-design-pdf.html>. Acesso em Jul/2015.

RECH, S.R. *Moda por um Fio de Qualidade*. Florianópolis: UDESC, 2002.

RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina - Coleção Cibercultura, 2010.

RENNER Institucional. Disponível em: <http://www.cea.com.br/Institucional/> Acesso em: Jul/2015.

RENNER. *Relações com investidores*. Disponível em: <http://portal.lojasrenner.com.br/renner/ri/index.htm>. Acesso em: Jul/2015.

RIACHUELO Institucional. Disponível em: <http://www.riachuelo.com.br/a-riachuelo/empresa> Acesso em: Jul/2015.

RIBEIRO, L.G. *Introdução a Tecnologia Têxtil* - v.1 Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 1986.

RICARD, F.V. *As Espirais da Moda*. Trad. Maria Inês Rolin. Apres. Constaça Pascolato. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

RIGUEIRAL, C. *Design & Moda: como agregar valor e diferenciar a sua confecção*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas; Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002.

RODRIGUES, L.H. *Tecnologia da Tecelagem: tecnologia e qualidade na produção de tecidos planos* - v 1 e v 2. Rio de Janeiro: SENAI-DN: SENAI-CETIQT: CNPQ: IBICT: PADCT: TIB, 1996.

ROESCH, S.M.A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGAR, S. *Zara City: por dentro da gigante do fast fashion*. Disponível em: <http://vogue.globo.com/moda/news/por-dentro-da-zara>. Acesso em: Mai/2015.

ROLDAN, V.P.S.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S. M. *Componentes internos da organização inovadora: estudo de caso em empresa cearense de instalações industriais*. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 14. 2011, São Paulo (SP), Anais. São Paulo: FGV-EAESP, 2011.

ROSENAU, J.A. & WILSON, D. L. *Apparel Merchandising: The Line Stars Here*. Nova York: Fairchild, 2001.

ROZENFELD, H. et. Al. *Gestão do Desenvolvimento de Produtos - Uma referência para a melhoria do processo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAAD, A.L. *Autocad – atualizações freqüentes: avanço tecnológico ou obsolescência programada?* Dissertação Mestrado em Arquitetura e Urbanismo. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. São Paulo, 2001.

SABINO, M. *Dicionário da Moda*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SANTOS, D.F.L. *A influência da inovação no desempenho das firmas no Brasil*. 2009. 315f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, São Paulo, 2009.

SANTOS, J.A. *Desenvolvimento de produtos competitivos: exemplo de um modelo integrando a metodologia "Desdobramento da Função Qualidade (QFD)"*. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

SAVIOLO, S.; TESTA, S. *Le Imprese del Sistema Moda - il management al servizio della creatività*. Milano, Itália: LGL Peschiera Borromeo, febraio, 2000.

SCHWARTZ, B. *O paradoxo da escolha: por que mais é menos*. São Paulo: Ed. Girafa, 2007.

SCIUCCATI, F.M.; CAPELLO, P.V.; *Il sistema moda e la gestione della varietà: logiche di intervento per recuperare efficacia sul mercato ed efficienza nei processi operativi*. L'approccio VRP N° 5, 1999.

SENHORAS, E.M. *O varejo supermercadista sob perspectiva*. Read - Revista Eletrônica de Administração v.09, 2003.

SERRENTINO, A. *Inovações no varejo: decifrando a cabeça do consumidor*. São Paulo: Saraiva, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, *Cadastro Empresarial do Rio Grande do Norte*. 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/rio-grande-do-norte/acesse/estudos-epesquisas/cemp>. Acesso em: Mar/2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, *Fast fashion como estratégia de mercado*. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/fastfashion/acesse/estudosepesquisas/cemp>. Acesso em: Mai/2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, *Cadeia produtiva têxtil e de confecções: Cenários econômicos e estudos setoriais*. 2008.

SEVERIANO, M.F.V. *Narcisismo e publicidade: uma análise psicossocial dos ideais de consumo na contemporaneidade*. São Paulo: Annablume, 2001.

SIEBERT, M.S. *Fast fashion: estratégias e modelo de negócios de varejo*. Florianópolis: UDESC, 2010.

SILVA, L.C.S.; KOVALESKI, J. L. & GAIA, S. *Contribuição da Criação e Gestão do Conhecimento Organizacional para Estruturação dos NITs: Em estudo de caso no Núcleo de Inovação Tecnológica da UESB*. In: IV Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade. 4., 2011, Curitiba (PR), Anais. Curitiba: UTFPR, 2011.

SINDIVESTUÁRIO – SINDICATO DOS VESTUÁRIOS. Disponível em: <http://www.sindivestuario.org.br> - Acesso em: Jun/2015.

SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura – Atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2006.

SOARES, C.M.B. *Guia de interpretação e implementação “Compromisso com a excelência” Critério 7 – Processos*. Belo Horizonte: Instituto Qualidade Minas, 2009.

SOLOGA, P.D. *El valor de la comunicación. Como gestionar marcas de moda*. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat, 2007.

SORCINELLI, P. (org.). *Estudar a Moda – corpos, vestuários, estratégias*. São Paulo: Senac, 2008.

SORGER, R.; UDALE, J. *Principios básicos del diseño de moda*. Barcelona: G.Gilli, 2008.

SOUZA, M.G. (org.) et al. *Mercado & Consumo: o presente e o futuro do varejo*. São Paulo: Saraiva, 2007.

SOUZA, M.G. *O espírito das roupas: a moda do século XIX*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SPANHOL, C.P.; BENITES, A.T. *Evolução histórica do varejo brasileiro de alimentos e seus fatores competitivos*. In: Jornada Científica do Centro-oeste de Economia e Administração (JCEA), 4., 2004, Campo Grande (MS), Anais. Campo Grande: UFMS, 2004.

TAVARES, L.V. et al. *Investigação operacional*. Nova York: McGraw Hill, 1996.

TEXBRASIL - Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira. *Sobre o setor*, 2013, Disponível em: <http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/sobresetor.aspx?=&p0&tela=sobresetor>. Acesso em Mai/2015.

TOLEDO, L.A.; ZILBER, M.A. *Inovação e tecnologia: um estudo discursivo de suas singularidades*. Pretexto, Belo Horizonte, v. 10, nº 4, out./dez., 2009.

TOMANARI, S.A.A. *Segmentação de Mercado com Enfoque em Valores e Estilo de Vida (Segmentação Psicográfica) – Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

TREPTOW, D. *Inventando moda: planejamento de coleção – 3ª ed.* Brusque: D. Treptow, 2005.

ULRICH, K. *Product Design and Development*. – McGraw - Hill Education, 1999.

VARLEY, R. *Retail Product Management*. 2ª ed. Nova York: Routledge, 2006.

WANKE, P. *Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos: Decisões e Modelos Quantitativos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2008.

WILSON, E. *Adorned in Dreams: Fashion and Modernity*. Londres: Virago-Berkeley: University of California Press, 1985.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos – 2ª ed.* Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZERO HORA. *Fast fashion à brasileira: aumenta o acesso à informação sobre moda*. Disponível: <http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/donna/19,206,3114673,Fast-fashion-a-brasileira-aumenta-o-acesso-a-informacao-sobre-moda.html>. Acesso em: Jul/2015.

_____. *O que o vestuário pode esperar em 2013? – Relatório de inteligência analítica: janeiro, 2013*. Disponível em: <http://www.abit.org.br/links/vestuariopara2013.pdf>. Acesso Abr/2015.