

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LÍVIA JULIANA SILVA SOLINO DE SOUZA

***FAST-FASHION*: MODELO CONCEITUAL E APLICAÇÃO NO SISTEMA
PRODUTIVO DE ARTESANATO**

NATAL

2014

LÍVIA JULIANA SILVA SOLINO DE SOUZA

***FAST-FASHION: MODELO CONCEITUAL E APLICAÇÃO NO SISTEMA
PRODUTIVO DE ARTESANATO***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Subárea: Ergonomia, Engenharia do produto e Engenharia da sustentabilidade.

Orientador: Dr. Mario Orestes Aguirre González

NATAL

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FAST-FASHION: MODELO CONCEITUAL E APLICAÇÃO NO SISTEMA
PRODUTIVO DE ARTESANATO**

por

LÍVIA JULIANA SILVA SOLINO DE SOUZA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO
GRAU DE

MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

OUTUBRO, 2014

© 2014 LÍVIA JULIANA SILVA SOLINO DE SOUZA
TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir,
distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no
todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor:

Livia Juliana Silva Solino de Souza

APROVADO POR:

M. A. G.

Prof. Dr. Mario Orestes Aguirre González – Presidente

Mariana R. Almeida

Prof.^a Dr.^a Mariana Rodrigues de Almeida - Membro Examinador
Interno

DCA

Prof. Dr. Daniel Cápaldo Amaral – Membro Examinador Externo

Reitora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^a. Dr^a. Ângela Maria Paiva Cruz

Diretor do Centro de Tecnologia

Prof. Dr. José Daniel Diniz Melo

Coordenadora do Curso de Engenharia de Produção

Prof^a. Dr^a. Mariana Rodrigues de Almeida

Orientação

Prof. Dr. Mario Orestes Aguirre González

UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede.
Catalogação da Publicação na Fonte.

Souza, Livia Juliana Silva Solino de.

Fast-fashion: modelo conceitual e aplicação no sistema produtivo de artesanato / Livia Juliana Silva Solino de Souza. – Natal, RN, 2014.

94 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Mario Orestes Aguirre González.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

1. Sistema de produção - Dissertação. 2. Artesanato - Dissertação. 3. Fast-fashion - Dissertação. 4. Rede de suprimentos – Dissertação. I. González, Mario Orestes Aguirre. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 658.51:745

AGRADECIMENTOS

Primeiramente às duas pessoas que me fizeram ver que os questionamentos trazidos da graduação em Design de Moda poderiam se transformar em objeto de estudo no Mestrado em Engenharia de Produção. Minhas amigas Thyci e Carol, obrigada por aquela conversa entusiasmante!

À professora Mariana Almeida que, como coordenadora da pós, me recebeu, me guiou, e me encaminhou ao meu futuro orientador.

Ao professor Mario González, meu orientador, que me conduziu durante toda a jornada. Agradeço por ter acreditado em meu projeto e me proporcionado esta experiência incrível que é participar de um grupo de pesquisa (Cri-Ação).

Aos primeiros que encontrei no Cri-Ação: Marcela, Edcleide, Amanda, Luiz Filipe, Hugo, e Lara. Com vocês percebi que a pesquisa não precisa ser solitária.

Aos alunos de iniciação científica que entraram em seguida: Maria Emília, Mariana, Técia, Laís, Klinsmann, Victor e Gildson. Organizar um congresso nacional fez com que nos aproximássemos e compartilhássemos experiências engrandecedoras.

Agradeço especialmente às graduandas que trabalharam comigo. À Mariana por ser a primeira a se voluntariar. À Maria Emília por me acompanhar desde o início dos estudos, pois sem sua disciplina, entusiasmo, e suavidade, não teríamos chegado até aqui. E à Williany, que entrou para completar o time, mergulhou de cabeça no assunto, e hoje domina e “defende” o tema tanto quanto nós.

À Mariane, responsável por transformar nossas ideias em imagens e à turma atual do Cri-Ação. A convivência diária com vocês fez a reta final de escrita da dissertação ser mais leve e divertida.

A CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –, pela bolsa de mestrado concedida.

Ao meu namorado Renan, que esteve comigo por todo esse período e sempre me incentivou a ir em frente e me superar.

Por último, mas não menos importante, agradeço a minha família por todo o suporte e incentivo. Especialmente a minha mãe Socorro por sempre me manter firme nos meus objetivos, e ao meu pai Humberto, que aprendeu sobre o *fast-fashion* para poder discutir os conceitos fundamentais e que sempre tentou ver as questões por uma ótica nova, me levando a considerações mais sólidas.

A todos que de alguma forma torceram por mim.

“Qualquer coisa é bela se vista de uma forma diferente.” (Coco Chanel)

RESUMO

O *fast-fashion* (FF) une a estratégia produtiva do *quick-response* com a utilização de recursos avançados para o design de produtos, além de apresentar flexibilidade em todos os elos da cadeia de suprimentos para atender a gostos frequentemente mutáveis, e apresentar um produto com tendências atuais tão rápida e eficazmente quanto for possível. O FF, que surgiu e se desenvolveu na indústria de confecção, está cada vez sendo mais adotado em outros setores industriais, como é o caso da indústria de informática e de aparelhos de telefonia, pois estes setores têm como característica comum o tipo de produto, caracterizado como produto de moda. O objetivo desta dissertação é entender o modelo *fast-fashion* e propor sua aplicação em comunidades de artesãs. Para tal, foi elaborado um modelo conceitual de uma organização FF, e em seguida feito o diagnóstico do objeto de pesquisa - composto por duas comunidades de artesanato situadas nos municípios de Vera Cruz e São Gonçalo do Amarante - RN- através de entrevistas feitas durante visitas às comunidades, finalizando com a proposta de um modelo *fast-fashion* customizado para comunidades de artesãs. O método de pesquisa se caracteriza de acordo com o objetivo como descritivo, conforme o procedimento técnico como estudo de casos, e segundo sua abordagem como qualitativo. Definiu-se que o modelo conceitual de uma organização *fast-fashion* se subdivide em quatro dimensões: Cultura; Processo; Informação; e Medição de desempenho. E, após pesquisa de campo, conclui-se que para que uma organização possa utilizar os parâmetros do FF é necessário ter abertura para se adaptar às mudanças constantes. Acredita-se que a comunidade de artesãs de Vera Cruz, por ter uma formação mais heterogênea, seja capaz de utilizar uma abordagem *fast-fashion*. Enquanto que na comunidade de artesãs de São Gonçalo do Amarante não seja possível aplicar os preceitos do FF uma vez que o perfil das integrantes torna esta comunidade menos aberta às mudanças.

Palavras Chaves: *Fast-fashion*, Sistema de Produção, Rede de suprimentos, Artesanato.

ABSTRACT

The Fast-Fashion (FF) unites quick-response's productive strategy with the use of advanced resources for product design. It presents flexibility in all links of the supply chain in order to satisfy the frequently changing tastes and presents a product with current trends as quickly and effectively as possible. The FF, which emerged and developed in the clothing industry, has been increasingly adopted in other industrial sectors, such as computer and telephony's equipment industries, since these sectors have in common the type of product, characterized as a fashion product. This dissertation aims to understand the fast-fashion model and to propose its application in communities of artisans. In order to do this, a conceptual model of a FF organization was prepared and then the object of research - composed of two handcraft communities located in the municipalities of Vera Cruz and São Gonçalo do Amarante - RN - was diagnosed through interviews during communities visits, ending with the proposal of a fast-fashion model customized for artisans communities. The research method is characterized according to the objectives described above, according to the technical procedure as case studies, and according to its approach as qualitative. It was defined that the conceptual model of a fast fashion organization is subdivided into four dimensions: culture; process; information; and performance measurement. After field research it was concluded that, for any organization to use FF's parameters, it requires them to be open to adapt to constant changes. We believe that the community of artisans from Vera Cruz, which has a more heterogeneous formation, is able to use a fast-fashion approach. On the other hand, in São Gonçalo do Amarante's community of artisans it doesn't seem possible to apply the precepts of FF, since the profile of its members makes this community less open to change.

Keywords: Fast-fashion, Production System, Network Supplies, Handcraft

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Distribuição das publicações ao longo do tempo.....	14
Figura 2- Caracterização do método de pesquisa	15
Figura 3 - Etapas da pesquisa	17
Figura 4 - Características da rede de suprimentos	25
Figura 5 - Distribuição dos artigos por país sede dos autores	32
Figura 6 - Distribuição dos artigos por país do objeto de estudo	33
Figura 7 - Classificação quanto à área funcional.....	34
Figura 8 - Termos utilizados para denominar fast-fashion	38
Figura 9 - Modelo conceitual do fast-fashion.....	43
Figura 10 - Localização das comunidades no mapa	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos de gestão da rede de suprimentos	22
Tabela 2 - Distribuição de artigos em periódicos	31
Tabela 3 - Distribuição de trabalhos por universidade	31
Tabela 4 - Comparação foco da pesquisa para estudos em empresas.....	33
Tabela 5 - Comparação área funcional e método de pesquisa.....	35
Tabela 6 - Conceitos do <i>fast-fashion</i>	36
Tabela 7 - Variáveis objetivos de desempenho	40
Tabela 8 - Foco dos estudos.....	41
Tabela 9 - Dimensões do <i>fast-fashion</i>	41
Tabela 10 - Índice de Desenvolvimento Humano dos municípios selecionados e do Brasil ...	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARTSOL	Artesanato Solidário
ARTMAR	Associação das Artesãs de Massaranduba
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CS	Cadeia de Suprimentos
EDI	Intercâmbio Eletrônico de Dados
ERP	Softwares de Planejamento de Recursos Empresariais
FENEART	Feira Nacional de Negócios do Artesanato
FF	<i>Fast-Fashion</i>
FIART	Feira Internacional de Artesanato
H&M	Hennes & Mauritz
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
P&D	Desenvolvimento de Produto
QRM	<i>Quick Response Management</i>
RN	Rio Grande do Norte
RS	Rede de Suprimentos
SCM	Gestão da Rede de Suprimentos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 MÉTODO DE PESQUISA.....	15
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2. SISTEMAS DE PRODUÇÃO E REDES DE SUPRIMENTOS.....	19
2.1 SISTEMAS DE PRODUÇÃO.....	19
2.2 GESTÃO DA REDE DE SUPRIMENTOS.....	20
2.2.1 Conceitos da gestão da rede de suprimentos.....	20
2.2.2 Características da gestão da rede de suprimentos.....	22
2.3 REDES DE SUPRIMENTOS EM/DE/PARA PRODUTOS DE MODA.....	25
2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	27
3. <i>FAST-FASHION</i>	29
3.1 INTRODUÇÃO.....	29
3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TEXTOS ANALISADOS.....	30
3.2.1 Literatura e suas fontes.....	30
3.2.2 Literatura por tipo de pesquisa, residência do autor e sede do objeto de estudo.....	31
3.3 ESTADO DA ARTE SOBRE O <i>FAST-FASHION</i>	34
3.3.1 Área funcional considerada no estudo.....	34
3.3.2 Definição conceitual do <i>fast-fashion</i>	35
3.3.3 Termo utilizado pelos pesquisadores ao citar o <i>fast-fashion</i>	37
3.3.4 Outras denominações para o <i>fast-fashion</i>	39
3.3.5 Objetivos de desempenho.....	39
3.3.6 Variáveis consideradas no <i>fast-fashion</i>	41
3.4 MODELO CONCEITUAL DO <i>FAST-FASHION</i>	42
3.4.1 Cultura do <i>fast-fashion</i>	44
3.4.1.1 Cultura dos clientes <i>fast-fashion</i>	45
3.4.1.2 Cultura da rede.....	45
3.4.2 Informação no <i>fast-fashion</i>	47
3.4.3 Processo do <i>fast-fashion</i>	48
3.4.4 Medição de Desempenho.....	50
3.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	52
4. DIAGNÓSTICO DAS COMUNIDADES DE ARTESÃS.....	54
4.1 VERA CRUZ.....	55
4.1.1 Cultura.....	55

4.1.2 Informação.....	57
4.1.3 Processo.....	57
4.1.4 Medição de Desempenho.....	59
4.2 MASSARANDUBA.....	59
4.2.1 Cultura.....	60
4.2.2 Informação.....	61
4.2.3 Processo.....	61
4.2.4 Medição de Desempenho.....	62
4.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	63
5. ANÁLISE INTERCASOS E PROPOSTA PARA ADOÇÃO DO <i>FAST-FASHION</i> EM COMUNIDADES DE ARTESÃS	63
5.1 CULTURA.....	64
5.2 INFORMAÇÃO	65
5.3 PROCESSO.....	66
5.4 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	67
5.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	68
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	69
6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS BASES TEÓRICAS DO TRABALHO.....	69
6.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA DE CAMPO.....	69
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	70
REFERÊNCIAS	73

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta um panorama global da dissertação. Inicia-se apresentando e contextualizando o tema do *fast-fashion* (FF) como um modelo de negócios que pode ser aplicado em organizações que buscam acompanhar a atual dinâmica de mercado. Após a apresentação do tema, expõe-se o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, o método de pesquisa utilizado, e finaliza com a estrutura da dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A moda, em sua origem etimológica, significa o modo de agir, viver, e sentir coletivos, que são aceitos por determinado grupo humano num dado momento histórico (AVELAR, 2011). Por se tratar de um fenômeno social, cultural e econômico, que é tão digno de estudo quanto à literatura e as belas-artes e que se transformou em uma forma de linguagem internacional (JONES, 2005), essa área do conhecimento vê-se obrigada a manter-se em constante evolução para que possa sempre estar em concordância com o pensamento e a maneira de agir dos seus consumidores.

O setor de vestimenta passou por grandes transformações ao longo do último século, e dessa forma, cada década teve sua própria moda (NERY, 2003). Mas essas transformações agora acontecem em um ritmo muito mais veloz, e a rapidez com que as informações são transmitidas, por sua vez, torna global algumas dessas tendências em um tempo consideravelmente inferior.

Segundo Cobra (2007), a moda em um ambiente fortemente influenciado pela mídia torna os consumidores seus dependentes. Influi no comportamento e é afetada por eles. Dentro desse contexto, nota-se um crescente aumento no acesso da população mundial a *blogs*, revistas especializadas, além de ocorrer uma expansão significativa no acesso à informação de tendências de moda através de diferentes canais de comunicação. Surge uma lacuna no mercado: a população que passa a ter acesso à informação de moda não tem disponibilidade financeira para adquirir produtos de marcas de luxo.

Para atender a esse segmento de mercado, surgiram empresas como Zara e Hennes & Mauritz (H&M) que aliam preço acessível às rápidas alterações de modelos que acontecem no campo da Moda. Estas empresas utilizam um modelo de negócios denominado *fast-fashion*

que, de acordo com Collett (2011), o termo é usado para descrever roupas da moda criadas com um curto tempo de ciclo de vida e com obsolescência planejada.

Para Kotler e Keller (2006), os mercados não são homogêneos e uma empresa não pode atender a todos os clientes. A organização precisa identificar os segmentos que poderá prover com eficácia. Após definir qual irá atender, ela deverá conhecer seus consumidores e suas necessidades, o que no caso do FF se resume em acompanhar as preferências dos clientes rapidamente. Em seguida, a empresa poderá determinar quais serão os objetivos de desempenho que irá adotar, uma vez que estes são critérios empregados pelas organizações com a finalidade de refletir sobre determinados produtos/serviços e as necessidades dos clientes, e assim gerar fidelização (SLACK *et al.*, 2009).

O objetivo de desempenho rapidez é uma das estratégias utilizadas pelo *fast-fashion*, uma vez que este se caracteriza por adaptar produtos de acordo com as tendências ditadas pelo consumidor da maneira mais rápida e eficiente possível (SULL; TURCONI, 2008).

Indústrias de confecção estão utilizando o FF como uma nova forma de ganhar competitividade no mercado. Barnes e Lea-Greenwood (2006) o definem como uma estratégia de negócio que tem o objetivo de reduzir os processos envolvidos no ciclo de compras e prazos trazendo novos produtos da moda a fim de satisfazer ao extremo as exigências dos consumidores.

O FF pode ser muito eficaz ao defender o patrimônio produtivo e criativo local, desde que consiga explorar a vantagem de saber antecipar as mudanças nas tendências de consumo no mercado local, mais do que os competidores globais. A proximidade geográfica e cultural em relação ao mercado consumidor não é um fator que possa ser imitável por nenhum produtor estrangeiro que ofereça baixos custos (CIETTA, 2010).

Ainda o mesmo autor considera que as cadeias de produção e distribuição pequenas e flexíveis são as mais capazes de explorarem as diferenças culturais existentes em um país como o Brasil. Essa abordagem pode ser utilizada em outros setores econômicos que possuem demanda volátil e são sensíveis ao tempo, e cujos produtos tendem a ser de moda, como o caso da indústria de informática e de artesanato.

O artesanato, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), tem elevado potencial de ocupação e geração de renda entre as cadeias produtivas do Brasil, o que o posiciona como um dos eixos estratégicos de valorização e desenvolvimento dos territórios, possuindo, em cada localidade, diferentes tipos de produtos, feitos a partir da matéria-prima que cada região oferece.

Entre as principais dificuldades e ameaças ao desenvolvimento de um sistema de produção artesanal estão questões relacionadas à competitividade de um segmento produtivo, como, por exemplo, a capacidade organizacional, a modelagem da produção, a comercialização, e o mercado. Sendo estes itens os elos frágeis da cadeia produtiva artesanal (PERALTA, 2005).

Para responder às dificuldades e ameaças ao desenvolvimento do artesanato, algumas mudanças foram incorporadas ao processo de produção artesanal, fazendo com que ele saísse da classificação de arte puramente dita, e entrasse numa nova classificação, com características de produção industrial, ao mesmo tempo em que mantém suas raízes. A essa nova classificação foi dado o nome de “industriano” (FREITAS; ROMERO FILHO, 2004).

Em uma pesquisa realizada por Fernandes (2013) em três comunidades de artesãs do estado do Rio Grande do Norte, concluiu-se que a principal dificuldade enfrentada por elas é a falta de rapidez e flexibilidade de resposta ao mercado, o que influencia a perda de pedidos feitos pelo mercado.

Frente ao exposto, surge a necessidade de entender e aplicar o modelo *fast-fashion* no setor de artesanato. Nesse sentido, o questionamento que deu origem a pesquisa foi: como seria a estrutura de gestão do modelo *fast-fashion* aplicado às comunidades artesãs no interior do estado do Rio Grande do Norte?

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo central desta pesquisa é entender o modelo *fast-fashion* e propor sua aplicação em comunidades de artesãs. Para alcançar o objetivo geral apresentado, fez-se necessário desdobrá-lo em objetivos específicos, como:

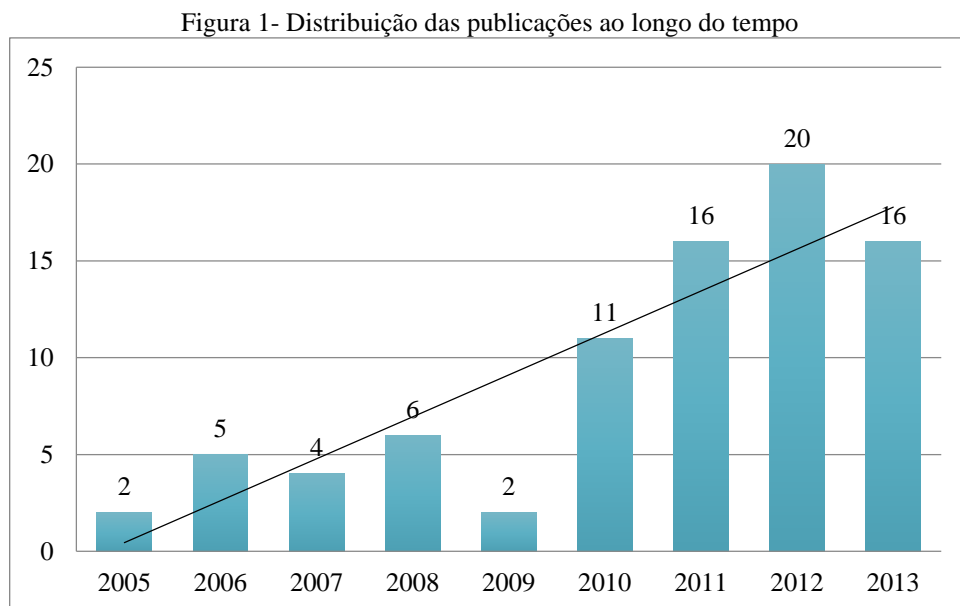
- ∂ Conhecer o estado da arte por meio de uma revisão bibliográfica sistemática sobre o tema *fast-fashion*, e de uma revisão bibliográfica dos temas: sistemas de produção, e gestão de redes de suprimentos;
- ∂ Estruturar o modelo conceitual *fast-fashion* identificando as variáveis e dimensões presentes;
- ∂ Diagnosticar a realidade atual de duas comunidades de artesãs;
- ∂ Analisar e agrupar os conteúdos para elaborar uma proposta de adoção do *fast-fashion* em comunidades de artesãs.

1.3 JUSTIFICATIVA

A necessidade de se cobrir, de se proteger do frio e das intempéries, existe desde o início da humanidade. Mas a moda, como vista atualmente, só surge no final do século XIX, a partir da invenção da máquina de costuras e do início da produção de roupas em massa (JONES, 2005). Desde então vem apresentando uma relação indissolúvel com a velocidade.

Com o surgimento e consolidação do *fast-fashion*, é criada a oportunidade para que setores produtivos que lidam com produtos de moda adquiram a capacidade de minimizar o risco e os custos de coleções - e em outros setores, de produtos - não apreciadas pelo mercado, de aperfeiçoar a gestão do processo criativo, e de tornar flexível a cadeia produtiva (CIETTA, 2010).

A cadeia produtiva da moda baseada no modelo *fast-fashion* é um tema recente e dinâmico, está em constante renovação, e em pleno curso. O estudo nessa área permite a análise do posicionamento e evolução da cadeia têxtil no atual cenário local e mundial. Além de ser possível integrar referenciais teóricos de diversas áreas de estudo, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país. Com base na revisão bibliográfica sistemática realizada sobre o FF, que sistematizou 82 publicações até o ano 2013, percebe-se a crescente relevância do tema nos últimos anos, o que é explicado pelo número de publicações na área, conforme Figura 1.



Fonte: Elaboração própria (2014).

Ao observar a Figura 1, que trás o número de estudos sobre *fast-fashion* em cada ano, nota-se uma expansão na quantidade de publicações, o que mostra o aumento de interesse pela academia na área.

Com base no exposto, esta pesquisa se justifica, a nível acadêmico, por focar em um tema relevante na atualidade, propondo um modelo conceitual ainda não existente na literatura, e pela proposta para o setor de artesanato ainda não estudado, o que possibilitará o avanço do conhecimento na utilização do modelo *fast-fashion* em outro setor produtivo.

Com relação ao aspecto econômico do setor em estudo, a pesquisa justifica-se pela proposta do modelo ao setor de artesanato, uma vez que os produtos deste setor, cada vez mais, reduzem de ciclo de vida, tendendo a ser considerados como produtos de moda.

De uma perspectiva social, a pesquisa se justifica por o objeto de estudo advir de um setor que tem um papel estratégico para a diminuição da desigualdade social no país, uma vez que o artesanato tem a característica de ocupar mão de obra sem qualificação formal em comunidades onde muitas pessoas buscam um meio alternativo de sobrevivência. Além de ser uma alternativa para a preservação da cultura local, uma vez que a proximidade dos mercados consumidores é um dos fatores de sucesso do modelo *fast-fashion*, e este fator também está presente no setor de artesanato (SEBRAE, 2010).

1.4 MÉTODO DE PESQUISA

Pesquisa, de acordo com Silva e Menezes (2001), é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Neste trabalho descreve-se o método de pesquisa utilizado em dois subtópicos: 1) caracterização do método de pesquisa e, 2) procedimento realizado ao longo da pesquisa.

Para definir o método de pesquisa mais adequado, Yin (2001) afirma que é preciso analisar as questões colocadas pela investigação. Cada pesquisa possui características próprias e, por esse motivo, faz-se necessário que sejam classificadas pra que haja um melhor entendimento de seus propósitos. A Figura 2 apresenta o resumo sobre a caracterização e classificação da pesquisa.

Nesse contexto, a presente dissertação pode ser caracterizada quanto ao objetivo geral como pesquisa descritiva, e quanto à abordagem do problema como qualitativa. Considerando os procedimentos técnicos utilizados se classifica como estudo de casos.



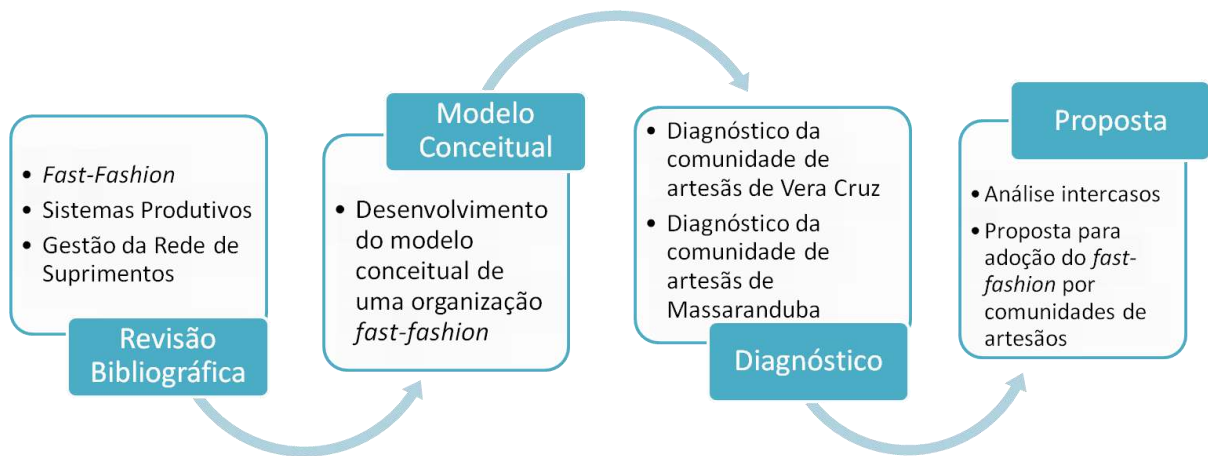
Fonte: Elaboração própria (2014).

O segundo tópico do método de pesquisa refere-se ao procedimento realizado ao longo do estudo, que por sua vez, se subdivide em quatro etapas, conforme Figura 3. A primeira abrangeu uma revisão bibliográfica sistemática acerca do tema *fast-fashion*, além de revisão da literatura sobre sistemas produtivos e gestão da rede de suprimentos.

A revisão bibliográfica sistemática sobre o *fast-fashion* foi conduzida em 7 etapas. Primeiramente, (i) foram selecionadas três bases de dados informatizadas: portal Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), *Web of Science*, e Google Acadêmico. Em seguida, para que fosse feita a filtragem dos textos, (ii) foi definida a palavra-chave desta revisão: *fast-fashion*.

As (iii) buscas procederam de maneira diversa a fim de conseguir um número expressivo de publicações. No portal Periódico CAPES aconteceu através do uso da ferramenta Metabusca, onde se utilizou a palavra-chave, e foi aplicada a ferramenta do filtro para restringir a procura em artigos científicos. Na *Web of Science* foram usados os mesmos parâmetros do portal CAPES. Por fim, no Google Acadêmico empregaram-se as palavras-chave *fast-fashion* e *thesis*, na intenção de obter tanto artigos científicos quanto teses e dissertações. Não foi utilizado filtro para limitar os anos da busca, sendo a filtragem feita até o ano de 2013.

Figura 3 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2014).

Após (iv) verificação dos resumos, foram selecionados 105 textos. Em seguida foi feita a aplicação do primeiro filtro de exclusão, (v) onde se eliminou todos os documentos que não disponibilizaram o material completo, reduzindo o montante para 97. Na sexta etapa, a partir da (vi) leitura completa dos 97 trabalhos, realizou-se a classificação dos mesmos quanto ao seu conteúdo mediante fichamento, e por meio deste foi possível reunir os dados de modo a compreendê-los melhor.

Na etapa seguinte (vii) ocorreu a aplicação do segundo filtro de exclusão, onde foram retirados os textos que apenas citaram em algum momento o termo *fast-fashion*, não tratando de temáticas relevantes ao estudo. Posterior a aplicação deste filtro, 82 trabalhos foram considerados significativos para as discussões sobre FF.

A segunda etapa do procedimento metodológico dedicou-se ao desenvolvimento do modelo conceitual de uma organização *fast-fashion*. Após a análise conjunta dos fichamentos dos artigos da revisão bibliográfica sistemática, um diagrama de afinidades (Apêndice A) foi produzido com o intuito de verificar quais os temas que são tratados por cada autor. Em reuniões de *brainstorming* as variáveis foram agrupadas de acordo com suas semelhanças e, com base nisto, foi desenvolvido um modelo conceitual que sintetiza uma organização FF.

A terceira etapa dedicou-se à pesquisa de campo, e se traduziu no diagnóstico de duas comunidades de artesãs do estado do Rio Grande do Norte: Mulheres de Fibras, que tem sede no município de Vera Cruz; e ARTMAR que se localiza em Massaranduba – distrito de São Gonçalo do Amarante. Para tal, ocorreu uma visita em cada comunidade e lá foi feita uma entrevista guiada por um questionário (Apêndice B) produzido com base no modelo

conceitual de uma organização *fast-fashion*, e que buscou colher informações gerais sobre as comunidades, além de dados específicos sobre Cultura, Informação, Processo e Medição de Desempenho. Em Massaranduba a visita aconteceu no dia 10 de Abril de 2014, enquanto que a comunidade de Vera Cruz foi visitada em 24 de Abril de 2014.

Após serem feitas as pesquisas bibliográficas sobre as temáticas de interesse, o desenvolvimento do modelo conceitual, e o diagnóstico da realidade atual das comunidades estudadas com base nas entrevistas, a quarta etapa focou na análise dos casos e customização dos conteúdos a fim de estruturar uma proposta para a adoção do modelo de negócios *fast-fashion* por comunidades de artesãs.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro trás uma introdução sobre o tema pesquisado, o problema de pesquisa, seus objetivos, e justificativa. Em seguida, apresenta o método de pesquisa utilizado, finalizando com a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é dedicado à exposição de uma parte do referencial teórico utilizado para nortear e delimitar esta pesquisa, buscando promover um conhecimento mais aprofundado dos temas: sistemas produtivos, gestão de redes de suprimentos, e redes de suprimentos de produtos de moda.

O terceiro capítulo também é dedicado à exposição do estado da arte utilizado como referência neste trabalho. Neste capítulo é feita uma revisão bibliográfica sistemática de forma a promover um conhecimento mais aprofundado do tema *fast-fashion*, um dos fundamentos deste trabalho, além de propor um modelo conceitual para a utilização do *fast-fashion* por uma organização.

O capítulo quatro apresenta o objeto de estudo desta dissertação. Expõe as características do setor de artesanato através do diagnóstico da realidade atual das comunidades de artesãs de Vera Cruz e Massaranduba, tendo como referência o modelo conceitual proposto no capítulo anterior.

O quinto capítulo analisa os dois casos estudados através de uma proposta para adoção do modelo de negócios *fast-fashion* por comunidades de artesanato. No capítulo seis são apresentadas as conclusões, as considerações, e as perguntas abertas para discussão; por fim, são dispostas as Referências Bibliográficas, e apêndices do trabalho.

2. SISTEMAS DE PRODUÇÃO E REDES DE SUPRIMENTOS

O presente capítulo faz uma revisão da literatura acerca dos temas propostos e estrutura-se em três seções: a primeira faz um apanhado geral sobre sistemas de produção, a segunda seção trás os conceitos e principais características da gestão da rede de suprimentos, e a terceira foca nas características presentes em uma rede de suprimento de produtos de moda.

2.1 SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Empresas são organizações especializadas em confeccionar produtos para clientes, conseguindo, em geral, fazê-lo com grande eficiência e eficácia. Para produzi-los são formados sistemas produtivos, que podem ser definidos como elementos capazes de transformar recursos de entrada (*inputs*) em produtos e/ou serviços como saída (PIRES, 2009).

Chiavenato (2003) define sistema como um conjunto de partes dinamicamente relacionadas, que juntos formam um todo unificado, e efetuam uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos. Já Russomano (2000) declara que produção pode ter dois significados: em uma organização fabril, sendo definido como a fabricação de um objeto material, mediante a utilização de mão de obra, materiais e equipamentos; e em uma prestadora de serviços, onde se traduz no desempenho de uma função que tenha alguma utilidade. Relacionando os dois conceitos, Moreira (2000) define sistema de produção como um conjunto de atividades inter-relacionadas e envolvidas na produção de bens e/ou de serviços (MOREIRA, 2000).

Uma das utilidades de classificar os sistemas de produção é permitir discriminar grupos de técnicas de planejamento apropriadas para cada tipo particular de situação, o que auxilia a tomada de decisão sobre qual classificação adotar em cada caso (SLACK *et al.* 2009). Davis *et al.* (2001) classificam os sistemas produtivos em três grandes grupos: grandes projetos; intermitentes; e contínua ou fluxo de linha.

O sistema de grandes projetos é utilizado quando cada projeto é único e totalmente flexível para atender às necessidades individuais dos clientes. Os custos são altos,

o volume é baixo, há uma alta variedade, e a mão de obra caracteriza-se por ser altamente qualificada (DAVIS *et al.*, 2001; SLACK *et al.*, 2002).

Intermitentes, por sua vez, caracterizam-se por produzir um mesmo produto várias vezes, geralmente em tamanhos de lotes específicos. Ao final desta produção, um novo conjunto de artigos com características diferentes toma seu lugar. Geralmente sob encomenda, este sistema produz artigos customizados pelos clientes tendo, por este motivo, custos elevados e mão de obra qualificada (DAVIS *et al.*, 2001).

Por fim, a produção contínua, ou fluxo em linha, apresenta uma sequência linear para confeccionar bens ou serviços. Os itens são bastante padronizados, e fluem de um posto de trabalho a outro, em uma sequência prevista. Esse tipo de sistema é caracterizado por alta eficiência e acentuada flexibilidade (MOREIRA, 2000).

As classificações sobre os tipos de produção, como vistos anteriormente, auxiliam para a compreensão de quais ferramentas e técnicas são mais apropriadas para o seu gerenciamento mais eficaz. Nesse sentido, uma organização que utiliza um determinado sistema de produção, a adoção de técnicas e ferramentas de gestão pode diferir de outra com diferente sistema de produção.

2.2 GESTÃO DA REDE DE SUPRIMENTOS

A seguir, a literatura sobre gestão da rede de suprimentos será revisado através do estudo da evolução conceitual e das principais características publicados sobre o tema.

2.2.1 Conceitos da gestão da rede de suprimentos

Cadeia de Suprimentos (CS) é um conjunto de atividades que está associado com o movimento de bens desde o estágio de matéria-prima até o usuário final (QUINN, 1997). De acordo com Pires *et al.* (2001), CS é composta por uma rede de companhias autônomas, ou semiautônomas, as quais são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção, e liberação de um determinado produto ao cliente final.

Ainda não há na literatura um consenso sobre a definição do termo cadeia de suprimentos (RUSSELL, 2006). Mentzer *et al.* (2001) definem CS como o conjunto de três ou mais entidades que estão diretamente envolvidas nos fluxos a montante ou a jusante de produtos, serviços, finanças, e informações, desde a fonte primária até o cliente final. Para Ballou *et al.* (2000), a cadeia de suprimentos compreende unidades interdependentes dentro

de uma empresa, e em todas as unidades que pertencem aos parceiros da cadeia. Já Lummus e Albert (1997) definem que CS é uma rede de entidades na qual o material flui. Essas entidades podem incluir fornecedores, transportadores, fábricas, centros de distribuição, varejistas e clientes finais.

Muitas empresas estão descobrindo que a gestão eficaz da CS é o próximo passo a ser tomado, a fim de aumentar o lucro e a participação de mercado (SIMCHI-LEVI *et al.*, 2000). De acordo com Flint (2007), é mais sustentável competir em cadeias de suprimentos do que em produtos, uma vez que os recursos alocados em CS geram mais economia de custos e tem um maior impacto ao longo prazo, quando comparados com a relativa alta volatilidade de lançamentos de novos produtos.

O desenvolvimento de produto (P&D) continua a ter importância estratégica para as empresas, mas não é mais suficiente, visto que para competir nos mercados atuais, as organizações deverão reestruturar toda a CS utilizando uma estratégia coerente, e focando na fabricação e na proveniência dos processos (LUZZINI; RONCHI, 2010). Integrar melhor os processos-chave internos com fornecedores e clientes, segundo Pires (2009), melhora o desempenho competitivo das empresas.

Os limites das cadeias de suprimentos não são precisos, pois a CS é formada por uma complexa rede de instalações dispersas por todo o globo. Uma CS pode fazer parte de uma ou de várias cadeias produtivas, dependendo das características de seus produtos finais. Assim, CS é mais bem descrita como uma rede, uma vez que em cada elo da cadeia pode existir um número de diferentes organizações envolvidas (SIMCHI-LEVI *et al.*, 2000; HINES; MCGOWAN, 2005).

A lógica da cadeia remete-nos a uma sequência linear de processos e/ou atividades executadas em uma ordem bem definida, onde o contato com o cliente final é feito quase que exclusivamente através do elo final. Já a lógica da rede remete-nos a uma estrutura mais complexa, em que raramente existe uma linearidade na execução dos processos e o contato com o cliente final não ocorre apenas no elo final (PIRES, 2009).

De acordo com Slack *et al.* (2009), além da CS imediata, há benefícios estratégicos que podem ser ganhos por meio da gestão dos fluxos, desde os fornecedores dos fornecedores até os clientes dos clientes. Essa atividade é denominada de gestão da rede de suprimentos. A seguir, a tabela 1 apresenta alguns dos principais conceitos sobre gestão da rede de suprimentos.

Tabela 1- Conceitos de gestão da rede de suprimentos

Conceito	Autor
A gestão da rede de suprimentos (SCM) consiste na integração dos processos-chave de negócios do usuário final através de fornecedores originais que fornecem produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e outras partes interessadas.	Lambert; Cooper, 2000
SCM é um conjunto de práticas que visam à gestão e coordenação de uma rede de suprimentos (RS) desde os fornecedores de matéria-prima básica até o cliente final, com o objetivo de melhorar todo o processo produtivo ao longo da RS, e não apenas de uma de suas unidades de negócios.	Heikkila, 2002
A gestão da rede de suprimentos é vista como uma filosofia de negócios, - como uma maneira de fazer negócios com os clientes e fornecedores.	Hines; McGowan, 2005
A gestão da rede de suprimentos é mais do que simplesmente logística integrada, uma vez que a RS interage com marketing e finanças, e envolve conceitos como terceirização estratégica, conectividade de processos de negócios, partilha de riscos, e envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos. A SCM almeja desempenho utópico no comércio quando busca que todas as atividades acima e abaixo de uma rede de suprimentos sejam coordenadas para sincronizar a oferta e a demanda em todos os níveis.	Russell, 2006
Uma única teoria existente não poderia explicar adequadamente tudo o que é adotado na SCM, uma vez que mais de uma teoria está sendo utilizada no campo.	Burgess <i>et al.</i> , 2006

Fonte: Elaboração própria (2014).

A gestão da rede de suprimentos é mais do que uma fase passageira na evolução contínua das práticas de gestão. É uma grande revolução que oferece visibilidade de ponta a ponta, redução de custos, e novos níveis de métricas de desempenho para atender aos requisitos dos clientes.

2.2.2 Características da gestão da rede de suprimentos

O projeto de uma rede de suprimentos (RS) começa com a definição dos objetivos estratégicos. Essa definição ajuda a produção a decidir como irá influenciar a forma geral, a localização de cada operação e como administrar a capacidade total dentro da rede (SLACK *et al.*, 2009). Lambert *et al.* (1998) propõem que, para implementar com sucesso a gestão da RS, todas as empresas que a compõem devem se desvincular de seus próprios silos funcionais e reorganizar todas as funções em uma rede com base em processos-chave de negócios.

Integrar os processos-chave de negócios em toda a RS é difícil devido aos muitos constituintes, cada um com suas próprias métricas e objetivos individuais (SHERMAN, 1998). Contudo, Simatupang *et al.* (2004) argumentam que à medida que os atores são capazes de compreender a responsabilidade da interdependência, eles tornam-se aptos a agir de forma a garantir tanto a realização de seu trabalho individual, quanto dos processos integrais dos quais participam.

É o valor fornecido aos clientes de varejo, ou usuários finais, que determina a competitividade de uma RS (LAMBERT; POHLEN, 2001). Portanto, para uma organização ter sucesso sustentável no ambiente competitivo, não basta mais ser excelente na gestão exclusiva de seus ativos, é necessário que haja uma gestão coesa, para que o cliente final - o único a pagar por todos os custos operacionais e retornos sobre investimentos feitos na rede - possa tornar-se muito satisfeito, e recompensar a rede com seu retorno permanente (CORRÊA, 2009).

Dessa forma, todos os estágios da rede precisam, em algum momento, incluir considerações sobre o consumidor, não importando quão longe uma operação individual está do consumidor final (SLACK *et al.*, 2009). Desacordos sobre um domínio de trabalho podem ser resolvidos ao especificar claramente qual ator tem o poder de criar o maior valor ao cliente (SIMATUPANG *et al.*, 2004). Para Lummus e Vokurkar (1999), uma vez que gestores raramente têm contato cara a cara com os usuários finais, é através dos resultados das métricas de desempenho das RS que todos os membros podem melhor responder às mudanças na demanda do consumidor.

A concorrência, mesmo para empresas de médio porte, não se limita mais aos ambientes regionais, e sim acontece em mercados globais (BELLO *et al.*, 2004). Além disso, a competição tende a ocorrer entre redes de suprimentos e não mais apenas entre empresas isoladas. Esta mudança, chamada de otimização global, visa reduzir custos produtivos e agregar valor ao produto (SIMCHI-LEVI *et al.*, 2000; PIRES, 2009).

Também com o objetivo de reduzir custos, muitos processos indiretos estão sendo atualmente terceirizados (SLACK *et al.*, 2009). Contudo Norum e Clark (1989) constataram que em produções terceirizadas, embora os varejistas possam desenvolver especificações de produção, pode ser difícil monitorar o controle de qualidade devido a problemas de comunicação e falta de proximidade geográfica.

Uma pesquisa feita por Lowson (2001) estabeleceu que a terceirização no exterior para garantir insumos de baixo custo pode ter consequências negativas, no momento em que custos ocultos e inflexibilidade são quantificados. De acordo com Christopher *et al.* (2004) o tempo transcorrido entre a captação da matéria-prima até o ambiente de vendas é sempre maior que o tempo que o cliente está disposto a esperar, sendo este o problema fundamental enfrentado por muitas empresas.

Fornecedores e distribuidores, os quais antes eram considerados pelas empresas como centros de custo, agora são tidos como parceiros que aplicam estratégias mutuamente rentáveis (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006). Uma parceria é um relacionamento de

negócios personalizado, com base na confiança mútua, no compartilhamento de riscos e de ganhos, e que proporciona um desempenho e vantagem competitiva maior do que poderia ser obtido pelas empresas individualmente (LAMBERT *et al.*, 1996).

Em redes de suprimentos, os parceiros a montante são mais do que as fontes, são recursos para resolução de problemas e inovações para a empresa focal (RUSSELL, 2006), pois uma organização que presta determinado serviço terceirizado para vários clientes pode beneficiar-se do compartilhamento de boas práticas nos vários ambientes onde atua (CORRÊA, 2009). A precisão, a velocidade, a relevância, a disponibilidade e o acesso à informação são essenciais para o sucesso do desempenho dos parceiros em uma rede de suprimentos (RUSSELL, 2006).

A informação compartilhada pode permitir que níveis mais altos de disponibilidade nas estantes sejam alcançados com menores estoques (CHRISTOPHER *et al.*, 2004). Segundo Slack *et al.* (2009) é sensato, portanto, tentar transmitir informações pela rede de modo a monitorar a demanda verdadeira, livre de distorções.

Sem as informações apropriadas, cada estágio na RS tem relativamente poucas indicações do que está ocorrendo em outras partes da rede. Para que os parceiros possam compartilhar informações relevantes para a tomada de decisão, *softwares* de planejamento de recursos empresariais (ERP), e o intercâmbio eletrônico de dados (EDI) são utilizados para processar as transações em cada área funcional e permitir o acesso em tempo real a uma base de dados (RUSSELL, 2006).

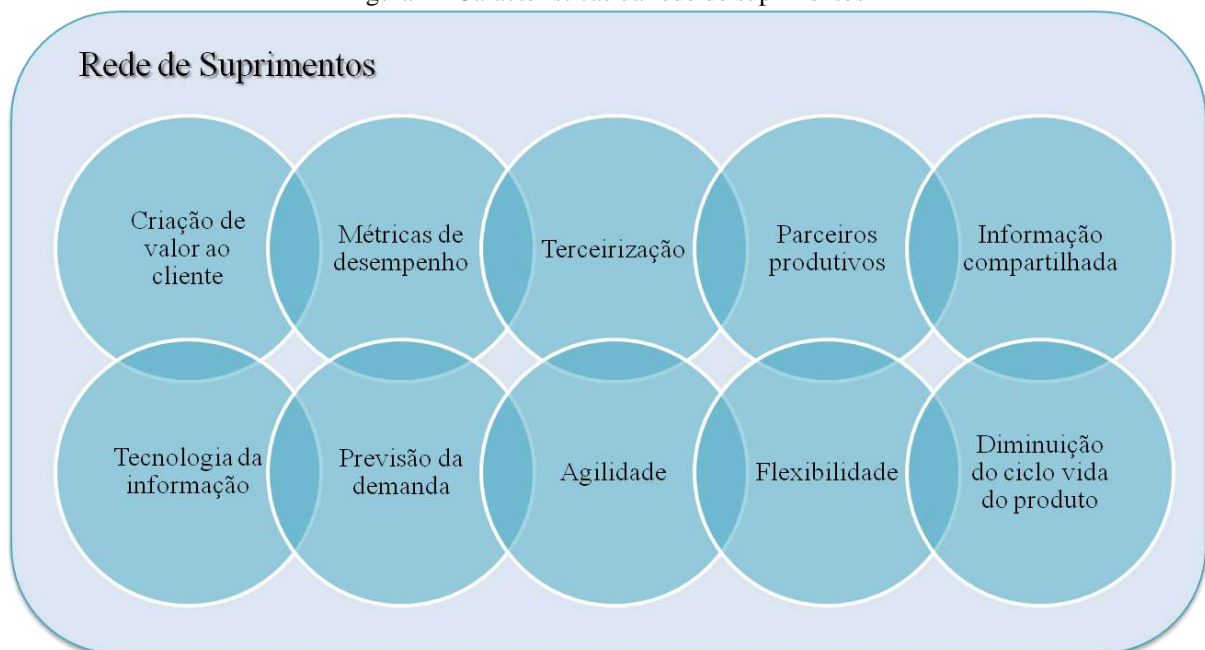
Muitos esforços têm sido dispendidos na melhoria do desempenho de previsões dos varejistas. Ferramentas estatísticas foram desenvolvidas, e as curvas de demanda de produtos foram examinadas para adquirir conhecimentos que podem melhorar o planejamento. Porém, decisões baseadas em previsão de demanda tornam-se um bloqueador de flexibilidade. Isto pode ser resolvido com uma troca mais precisa de informações entre os parceiros, melhorando assim a previsão da demanda (SIMCHI-LEVI *et al.*, 2000; TYLER *et al.*, 2006).

Em ambientes menos previsíveis, onde a demanda é volátil e a necessidade de variação de produtos é alta, faz-se imprescindível que haja agilidade (FISHER, 1997). É importante focar na obtenção de um sistema produtivo que se adapte e responda rapidamente às mudanças no mercado. Uma rede de suprimentos ágil, por sua vez, tem como característica principal a flexibilidade (PIRES, 2009). Estas possuem a capacidade de lidar com mudanças tanto na natureza da demanda do consumidor, como nas operações dentro da rede (SLACK *et al.*, 2009).

Tachizawa e Thomsen (2007) afirmam que as exigências dos consumidores estão mudando rapidamente, o que resulta em encurtamento dos ciclos de vida de produtos. Vonderembse *et al.* (2006), por sua vez, explica que a situação agravou-se para os fabricantes devido ao uso onipresente da internet, a qual equipa o consumidor com informações sobre produtos concorrentes, ofertas especiais e preços. Dessa forma, o primeiro elemento essencial a ser considerado é que a RS deve ser vista como uma rede de valor, ou seja, todos os processos da rede, bem como P&D, devem contribuir para assegurar o sucesso da inovação (CANIATO *et al.*, 2013).

A figura a seguir resume as principais características da rede de suprimentos.

Figura 4 - Características da rede de suprimentos



Fonte: Elaboração própria (2014).

No tópico a seguir serão analisadas as adaptações que são feitas em redes de suprimentos que atendem a produtos de moda.

2.3 REDES DE SUPRIMENTOS DE PRODUTOS DE MODA

Moda é um termo amplo que tipicamente inclui qualquer produto ou mercado no qual existe um elemento de estilo que provavelmente terá curta duração (CHRISTOPHER *et al.*, 2004). A indústria da moda utiliza processos extremamente complexos da RS que requerem uma coordenação estreita a fim de atingir a flexibilidade necessária para responder à natureza mutável das necessidades dos clientes (SIMATUPANG *et al.*, 2004).

Quando se lida com a coordenação de redes de suprimentos na indústria de moda, as características do ciclo de vida do produto são fatores relevantes a serem considerados (CASTELLI; BRUN, 2010). Pois para competir no mercado de moda, os varejistas devem responder rapidamente às mudanças nas demandas de consumo, para ter o produto desejado na loja dentro de semanas, às vezes dias (BIRTWISTLE *et al.*, 2003).

Com a finalidade de atender a esta demanda, os varejistas precisam ter tanto fornecedores no exterior, que possam satisfazer suas necessidades de custo e grandes volumes de produto, quanto fornecedores locais, que consigam responder rapidamente com volumes menores (HINES; MCGOWAN, 2005). Para McLaren *et al.* (2002) a terceirização no exterior não é sempre a melhor opção, pois em mercados de moda nem sempre o preço é o principal motor.

De acordo com Barnes e Lea-Greenwood (2006), a resposta às exigências dos consumidores transformou a produção, que passou a ser feita em pequenas tiragens com maior frequência, causando mudanças na RS. Empresas de moda europeias moveram parte da produção terceirizada da China, onde os ciclos de produção são longos, para unidades de produção menores e mais flexíveis no Oriente Médio. A capacidade dos varejistas de trabalhar com fabricantes flexíveis permitiu um aumento da sensibilidade à demanda, podendo reagir de forma eficiente às vendas sejam boas ou ruins.

Muitos varejistas do setor de vestuário modificaram sua RS para reduzir significativamente o número de fornecedores com quem fazem negócios. Esta racionalização tem sido impulsionada pela necessidade de desenvolver sistemas de reabastecimento mais sensíveis. Mercados de moda são cada vez mais sinônimos de mudança rápida e, como resultado, o sucesso ou fracasso comercial é amplamente determinado pela capacidade de resposta da organização e sua flexibilidade (CHRISTOPHER *et al.*, 2004).

A questão da sensibilidade à demanda fica evidente ao verificar o exemplo da Zara, empresa espanhola do setor de confecções que vem se tornando cada vez mais conhecida em função da sua notória competência na gestão da rede de suprimentos. Logo após o atentado de 11 de Setembro de 2001 às torres gêmeas em Nova Iorque, a empresa foi capaz de mobilizar rapidamente sua equipe e parceiros da rede de suprimentos para trabalharem juntos e, em duas semanas, lançaram uma nova linha de produtos na cor preta. Aproveitando a oportunidade surgida no período de luto, a empresa experimentou um grande aumento de vendas proporcionado pela coleção desenvolvida rapidamente (KIRBY, 2003).

A Zara ganha mais velocidade e flexibilidade em sua RS ao comprar mais de 50% do seu tecido não tingido, o que possibilita que ele possa ser tingido mais tarde, e assim

utilizado para diversos produtos e linhas. Isso reduz o custo, da mesma forma que as possibilidades de erro de previsão (FERDOWS *et al.*, 2004). Segundo Christopher *et al.* (2004), a empresa só realiza internamente operações que aumentam a eficiência de custos, enquanto que as outras atividades são realizadas por fornecedores que trabalham exclusivamente para a Inditex SA (grupo ao qual a Zara pertence). Em troca eles recebem o apoio tecnológico, financeiro e logístico necessário para atingir o tempo rigoroso e as metas de qualidade. Este sistema é flexível o suficiente para lidar com mudanças repentinas na demanda.

Para ter sucesso nesse mercado, empresas têm que implementar a rápida reposição do produto e devem alcançar isto através de uma gestão coordenada de sua rede de suprimentos (BRUCE *et al.*, 2004). A ideia é que, através da introdução de práticas de integração ou coordenação, tanto fabricantes como varejistas possam se tornar mais reativos e eficientes na resposta às variações de tendências de moda dos consumidores (MOORE, 1995).

A utilização de ferramentas de integração vertical é particularmente crucial na indústria de moda. Pan e Holland (2006) afirmam que as interfaces de comunicação existentes devem ser simplificadas pela eliminação de processos duplicados e definindo especificações coletivas e normas de aprovação entre os clientes e seus fornecedores, a fim de reduzir o tempo de desenvolvimento de projeto.

Christopher *et al.* (2004) afirmam que o desafio para qualquer negocio em um mercado de moda é ser capaz de ver a demanda “real”. Demanda real é o que os consumidores estão comprando ou solicitando hora a hora, dia a dia. Guercini (2001) propõe que um modelo de rede de suprimentos que se adapte bem ao mercado de moda deve ser caracterizado pela ênfase pronunciada sobre prazos de estilo apertados, mecanismos de processamento de pedidos que diferem daqueles adotados para encomendas sazonais e uma unidade global para a flexibilidade e rapidez de resposta.

2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo, por meio de uma revisão da literatura, buscou compreender as principais características e conceitos acerca dos temas sistemas de produção e gestão da rede de suprimentos. Além disso, caracterizou a rede de suprimentos utilizada para produtos de moda. Compreende-se que sistemas de produção são atividades inter-relacionadas e envolvidas na produção de bens e/ou de serviços e que são tradicionalmente classificados em três tipos: grandes projetos; intermitentes; e fluxo de linha.

A gestão da rede de suprimentos, por sua vez, pode ser definida como a integração dos processos-chave de negócio do usuário final através de fornecedores originais que fornecem produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e outras partes interessadas. Também se identificou que redes de suprimentos têm como características principais a criação de valor ao cliente, métricas de desempenho, terceirização da produção, parcerias produtivas, informação compartilhada, tecnologia da informação, previsão da demanda, agilidade, flexibilidade, e diminuição do ciclo de vida do produto.

Para gerir uma rede de suprimentos de produtos de moda faz-se necessário observar as características do ciclo de vida do produto, além de tentar utilizar dados da demanda real, e não basear-se em previsões de demanda. É importante equilibrar os fornecedores do exterior (que proporcionam baixos custos através de encomendas em grandes lotes), com os fornecedores próximos (capazes de produzir com rapidez e em pequenos lotes), além de simplificar a comunicação entre os parceiros produtivos através do compartilhamento de informações. Uma gestão eficaz da rede de suprimentos de produtos de moda se traduz na alta capacidade de resposta da organização, conseguida através de uma produção flexível.

3. *FAST-FASHION*

Este capítulo tem como finalidade conhecer o estado da arte sobre o *fast-fashion* e apresentar um modelo conceitual de uma organização que adote o modelo de negócios *fast-fashion*. Para isso é feita uma revisão bibliográfica sistemática sobre o tema que se subdivide em cinco partes: introdução, classificação dos textos, estado da arte sobre o *fast-fashion*, modelo conceitual de uma organização *fast-fashion*, e agenda de pesquisa.

3.1 INTRODUÇÃO

Em uma era de grandes mudanças tecnológicas e de abertura do mercado global, a concorrência tornou-se cada vez mais intensa, e isso tem refletido em diversas áreas produtivas, como, por exemplo, na indústria de moda contemporânea, que apresenta uma competitividade crescente (CHRISTOPHER *et al.*, 2004). Por esse ser um sistema extremamente volátil, é imprescindível sempre buscar desenvolver novas estratégias, sendo necessário criar e inovar constantemente para obter vantagens comerciais.

A indústria de moda atualmente se depara com um ambiente onde as preferências dos clientes podem mudar da noite para o dia, o ciclo de vida dos produtos é medido em meses, e o seu valor cai consideravelmente caso seja perdida a última tendência (SULL; TURCONI, 2008). O consumidor é o principal responsável por essa transformação, por estar cada vez mais informado e exigente. Dessa maneira, as organizações têm o papel de suprir suas necessidades, saber responder na hora e momento certo, com maior rapidez e flexibilidade.

Para sobreviver neste ambiente surgiram negócios chamados de *fast-fashion*, os quais têm a capacidade de reagir às tendências do mercado e de melhorar os tempos de resposta. Tem suas raízes no desenvolvimento do *Quick Response Management* (QRM), que de acordo com Suri (2002), é uma estratégia que envolve toda a empresa, muito além de apenas a produção. Porém, para Cietta (2010), Cachon e Swinney (2011), o QRM, apesar de ter prazos de fabricação significativamente curtos, não emprega recursos para obter um design avançado nos produtos, forçando assim a indústria da moda a desenvolver um sistema próprio que emprega simultaneamente as duas características.

A mistura de rápida fabricação, flexibilidade, baixo custo, e abordagens ágeis de varejo dentro da mesma organização resultam no *fast-fashion*. O mesmo tem alcançado

sucesso por conseguir reorganizar a gestão da cadeia têxtil-vestuário em diferentes contextos regionais. Assim como também permite fomentar estratégias de desenvolvimento de uma empresa de integração vertical, tanto em termos de crescimento interno, quanto do gerenciamento de relações externas (RUNFOLA; GUERCINI, 2013).

Para Cachon e Swinney (2011), o FF não é adequado para todas as indústrias ou todos os produtos. Porém, com a mudança que está acontecendo atualmente, é possível notar que ele não se restringe apenas ao setor têxtil, podendo ser aplicável em outros segmentos que possuem demanda volátil e são sensíveis ao tempo (CIETTA, 2010). Visto que comumente o termo “*fashion*” é associado apenas ao vestuário, é importante observar que há um elemento de moda em todas as facetas da vida moderna, podendo ser encontrado até mesmo em alimentos, móveis, ciência, tecnologia, informática, arquitetura, automóveis, artes, artesanato, utensílios de cozinha e de jardinagem (DÍAZ, 2005; RICKMAN; COSENZA, 2007; BYUN; STERNQUIST, 2008; GÖRANSON; HANSSON, 2010; CIETTA, 2010; DÜFFELMEYER, 2012; AGRIPINA, 2012; MOENG, 2012).

3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TEXTOS ANALISADOS

Uma visão geral da literatura pode ser feita a partir da análise da mesma em relação aos: anos de publicação (conforme Figura 1 exposta no primeiro capítulo), fontes dos trabalhos, tipo de pesquisa, local de residência do autor, e da sede do objeto de estudo.

3.2.1 Literatura e suas fontes

Dos 82 textos considerados relevantes para a revisão bibliográfica sistemática sobre o tema, 48 deles são artigos publicados em periódicos internacionais e 34 são dissertações de mestrado e teses de doutorado. Analisando a distribuição de artigos em periódicos (tabela 2), percebe-se que apenas dois deles possuem 31,3% das publicações, sendo eles *Journal of Fashion Marketing and Management* e *Fashion Theory*, enquanto 47,9% dos artigos são de 23 diferentes fontes.

Tabela 2- Distribuição de artigos em periódicos

Periódico	Quantidade	Porcentagem
Journal of Fashion Marketing and Management	11	22,9%
Fashion Theory	4	8,3%
International Handbooks on Information Systems	2	4,2%
International Journal of Retail & Distribution Management	2	4,2%
Management Science	2	4,2%
Operations Research	2	4,2%
The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research	2	4,2%
Outros	23	47,9%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Com relação aos trabalhos provenientes da conclusão de mestrados e doutorados (tabela 3), 38,2% são referentes a três universidades. O maior número de pesquisas foi encontrado nas faculdades/universidades: *The Swedish School of Textiles* (Suécia), *Massachusetts Institute of Technology* (Estados Unidos) e *Jönköping University* (Suécia). Dos 21 textos restantes, cada um é proveniente de um instituto distinto.

Tabela 3 - Distribuição de trabalhos por universidade

Universidade	Quantidade	Porcentagem
The Swedish School of Textiles	6	17,6%
Massachusetts Institute of Technology	5	14,7%
Jönköping University	2	5,9%
Outros	21	61,8%

Fonte: Elaboração própria (2014).

No tocante ao programa de pós-graduação onde se realizou o estudo, uma grande diversidade foi encontrada, sendo a maioria (seis estudos) proveniente do curso *Fashion Management*, e destes, dois são especializações em *Fashion Marketing and Retailing*. Outras publicações foram resultado da conclusão de *Business Administration* e de *Science*, e outras de *International Logistics and Supply Chain Management*, *International Marketing* e *Doctor of Philosophy*, cursos que possuem dois trabalhos cada um.

3.2.2 Literatura por tipo de pesquisa, residência do autor e sede do objeto de estudo

De acordo com Rowley e Slack (2004), a revisão da literatura identifica e organiza as características relevantes, resumindo assim o estado da arte do tema estudado. Para a análise da classificação dos textos foram considerados os seguintes pontos principais: método; abordagem; objetivos; objeto; foco do autor; país sede; país foco; e empresa estudada.

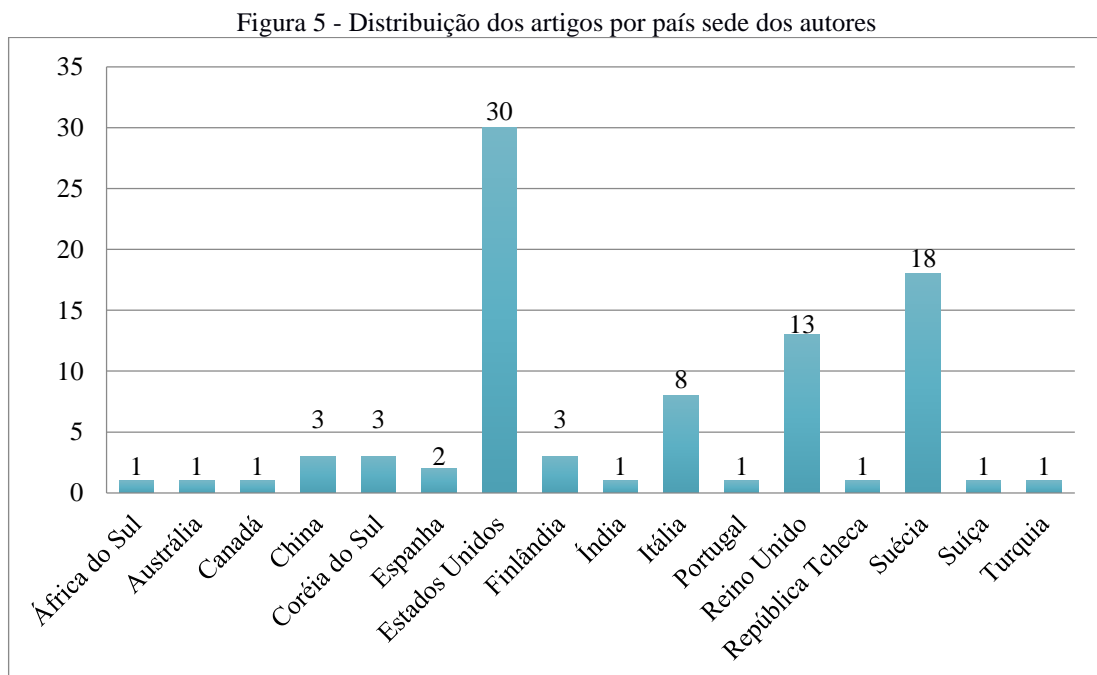
Quanto ao Método de pesquisa utilizado, o Estudo de Caso apresentou-se como predominante em 46% dos trabalhos seguidos por *Survey* (25%), Grupo Focal e Revisão da Literatura, ambos com 11%.

No que se refere à Abordagem, a maior parte dos textos foram classificados como Qualitativos com 52% do total, seguido pela abordagem Quali-Quantitativa (28%), Quantitativa, presente em 11%, e por fim, a Quanti-Qualitativa (9%).

Com relação aos Objetivos, as classificações Exploratória, Descritiva e Explicativa, obtiveram 55%, 33% e 12%, respectivamente. No tocante ao Objeto, a Pesquisa de Campo alcançou uma abrangência de 79% dos textos seguidas pela Pesquisa Bibliográfica (19%), e a Pesquisa de Laboratório (2%).

No que concerne a procedência do Autor, tem-se a seguinte ordem de participação, Universidade (93%), Empresa (4%), Centro de Pesquisa (2%) e Outros (1%).

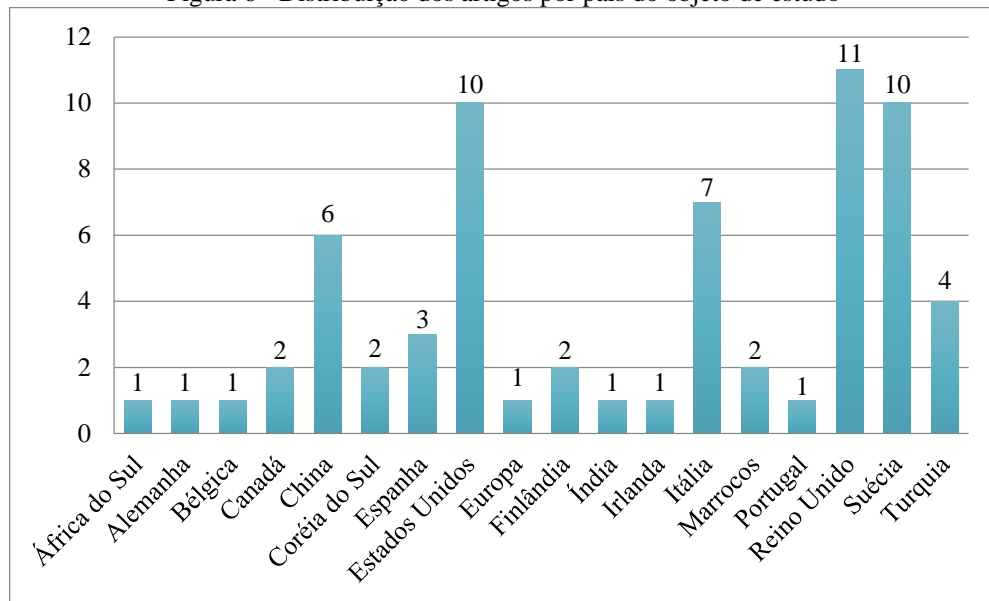
A figura 5 expõe o resultado da averiguação do país sede de cada instituição de ensino dos autores que desenvolveram as pesquisas. Os Estados Unidos apresentam-se em primeiro lugar, com 30 estudos, seguido da Suécia (18), Reino Unido (13) e Itália (8).



Fonte: Elaboração própria (2014).

Considerando o país foco do estudo, isto é, a localidade que foi analisada, seja em relação à empresa ou ao mercado consumidor, o Reino Unido aparece em 11 pesquisas, seguido pela Suécia e Estados Unidos (10), Itália (7), China (6) e Turquia (4) - figura 6.

Figura 6 - Distribuição dos artigos por país do objeto de estudo



Fonte: Elaboração própria (2014).

Realizando uma análise conjunta de ambos os gráficos apresentados, verifica-se que em 78% dos estudos, pelo menos um autor pesquisador pertence a um instituto localizado no país foco da pesquisa.

Da população das publicações estudadas, 48 tiveram sua análise baseada em uma empresa do ramo têxtil. A Zara, empresa espanhola referência em obter sucesso aplicando o FF, foi estudada em 34% dos textos analisados, seguido pela H&M (Suécia) e da Gina Tricot (Suécia), com 17% e 5%, respectivamente.

Se for feita uma comparação analisando apenas os estudos realizados em empresas (tabela 4), percebe-se que 88% do foco da pesquisa são provenientes de Universidades, na sequência Empresas (6%), Centros de pesquisa (4%), e Outros (2%).

Tabela 4 - Comparação foco da pesquisa para estudos em empresas

Foco da pesquisa	Quantidade	Porcentagem
Universidade	44	88%
Empresa	3	6%
Centro de Pesquisa	2	4%
Foco Teórico	1	2%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Ainda analisando os estudos realizados em empresas, 44% utilizaram apenas uma empresa para basear seu estudo, 27% duas organizações e 15% três.

3.3 ESTADO DA ARTE SOBRE O *FAST-FASHION*

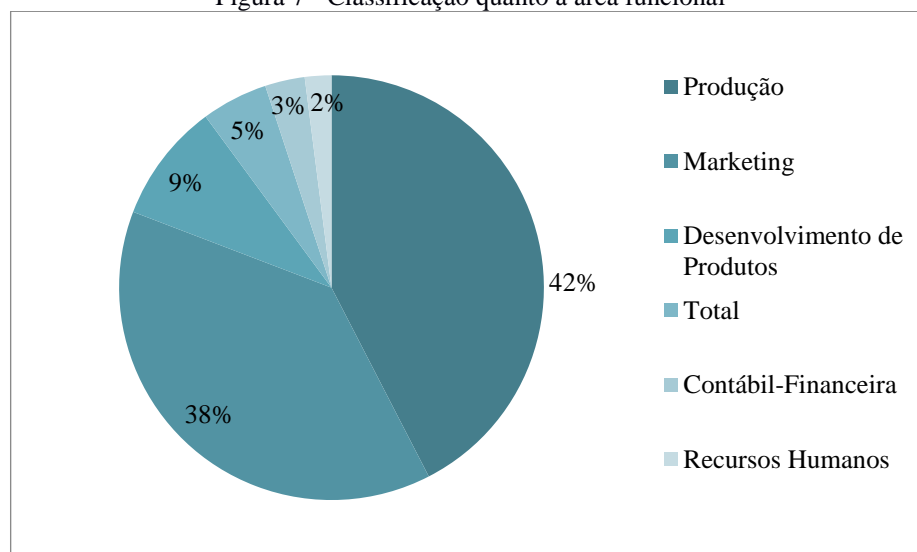
Tópicos relevantes que despontam na literatura sobre FF podem ser analisados nos tópicos: área funcional considerada no estudo, definição conceitual, termo utilizado pelos pesquisadores, outras denominações para o FF, objetivos de desempenho no FF, e variáveis consideradas no FF.

3.3.1 Área funcional considerada no estudo

Slack *et al.* (2013) separam as áreas funcionais de uma empresa em dois grupos: as funções centrais e as funções de apoio. Com relação às centrais, elas se subdividem em: marketing, responsável pela comunicação dos produtos da organização para seus mercados; desenvolvimento de produtos, responsável pelo desenvolvimento e modificação de bens e serviços; e, produção, responsável pela realização/entrega dos pedidos. Relativamente às funções de apoio, as quais dão suporte para que as outras funcionem efetivamente, têm-se duas subdivisões: contábil-financeira, a qual fornece informações para tomada de decisões e gerencia os recursos financeiros; e, recursos humanos, que recruta/desenvolvem os funcionários.

Ao considerar as informações presentes na figura 7, nota-se que a função produção é a mais estudada, estando presente em 42% das publicações analisadas, seguido pelo marketing (38%), desenvolvimento de produtos (9%), uma análise geral da organização (5%), e depois as funções de apoio, contábil-financeira (3%) e recursos humanos (2%).

Figura 7 - Classificação quanto à área funcional



Fonte: Elaboração própria (2014).

Analisando o método de pesquisa utilizado para estudar cada área funcional, torna-se possível visualizar a linha de realização da pesquisa adotada pelos autores - tabela 5. Para a função produção, 26 pesquisas foram estudadas a partir de um estudo de caso/EC; o marketing foi estudado com base em *surveys/S* (16), estudos de caso/EC (10), grupos focais/GF (7) e revisão da literatura/RL (5).

Tabela 5 - Comparação área funcional e método de pesquisa

Área funcional	EC	EX	GF	PA	RL	S
Contábil-Financeira	1	0	0	1	0	1
Desenvolvimento de Produtos	5	1	0	0	1	1
Marketing	10	0	7	2	5	16
Produção	26	1	2	4	3	3
Recursos Humanos	2	0	0	0	0	0
Total	3	0	0	0	1	1

Fonte: Elaboração própria (2014).

O estudo de caso/EC foi o mais presente no desenvolvimento de produtos (5), nos recursos humanos (2) e na análise total (3). Já a função contábil-financeira teve uma pesquisa como estudo de caso/EC, pesquisa ação/PA e como *survey/S*. Por fim, ao olhar o método de pesquisa experimental/EX, constata-se sua presença em dois momentos, uma no desenvolvimento de produtos e outra em produção.

3.3.2 Definição conceitual do *fast-fashion*

Mediante a análise das publicações, encontrou-se 74 textos que conceituam o *fast-fashion*, nesses foram obtidos 33 diferentes interpretações, que podem ser justificadas, por ser um assunto relativamente novo e mesmo sendo fortemente priorizado no setor de negócios e mídia, na academia ainda é pequena a atenção. Desse modo, há pouco material compartilhado, e isso faz com que o conceito não tenha sido consolidado até o momento (GÖRANSON; HANSSON, 2010; CIETTA, 2010; JOY *et al.*, 2012).

No ano de 2013 nenhum novo conceito foi encontrado, no período de 2001 até 2012 o desenvolvimento e a evolução conceitual foi relativamente lenta, onde a média de novas definições era em média duas por ano. Porém, com exceção de 2004 e 2006, quando foram publicadas seis, em ambos os períodos. E em seguida, tem-se o ano de 2010 com cinco. Frente ao estudo, é possível afirmar que ao decorrer do tempo poucos autores criaram sua própria definição.

Depois de listados todos os conceitos, foram selecionados os dez mais relevantes para estudo. A tabela 6 visa expor as principais definições de diferentes autores sobre o FF. Os mais citados foram os conceitos de Barnes e Lea-Greenwood (2006; 2010), professoras do *Department of Clothing Design and Technology da Manchester Metropolitan University* (Reino Unido), que está presente em dez publicações. Posteriormente, Cachon e Swinney (2011) citado em seis publicações, Cachon é professor da *Wharton School - University of Pennsylvania*, e Swinney é professor no grupo de *Operations Management da Duke University Fuqua School of Business* (Estados Unidos da América). Em seguida têm-se Sull e Turconi (2008), professores da *London Business School* (Reino Unido), citado em cinco publicações.

Tabela 6- Conceitos do *fast-fashion*

Autor	Conceito	Referência
Barnes & Lea-Greenwood, 2006/10	Uma estratégia de negócios que visa diminuir os processos que estão envolvidos no ciclo de compra e reduzir os prazos de entrega das ordens de compra até que o seu novo produto de design de moda chega às lojas, a fim de atender a demanda do consumidor durante a alta temporada ou quaisquer outras estações.	Barnes; Lea-Greenwood, 2010; Cheng, 2010; Göranson; Hansson, 2010; Choudhury; Holmgren, 2011; Fojtu, 2011; Hansson, 2011; Memic; Minhas, 2011; Kim; Park, 2013; Räisänen, 2013; Runfola; Guercini, 2013
Cachon & Swiney, 2011	Um sistema <i>fast-fashion</i> combina pelo menos dois componentes: (i) curtos prazos de produção e distribuição, permitindo uma aproximação da oferta com a demanda incerta (ao qual nos referimos como técnicas de <i>quick response</i>); (ii) design de produto muito na moda (" <i>trendy</i> ") (que se referem a técnicas de design avançado).	Cachon; Swinney, 2011; Agripina, 2012; Bonnefoi, 2012; Carrion; Caceres, 2012; Gabrielli <i>et al.</i> , 2013; Miller, 2013
Sull & Turconi, 2008	<i>Fast-fashion</i> descreve a estratégia de varejo de adaptar sortimentos de mercadorias com as tendências atuais e emergentes tão rápida e eficazmente quanto possível.	Sull; Turconi, 2008; Göranson; Hansson, 2010; Garro, 2011; Chatvijit, 2012; Portway, 2012
Bruce & Daly, 2004/06/11	O aumento da complexidade e os custos são particularmente importantes para a indústria de varejo de vestuário em massa, onde os ciclos de vida extremamente curtos - altos níveis de produtos personalizados, sazonalidade e demanda volátil exigem operações de armazém eficazes.	Hilletoft; Hilmola, 2008; Bruce; Daly, 2011; Cagliano <i>et al.</i> , 2011; Brandting; Johansson, 2012
Caro & Gallien, 2010/12	Estratégia operacional de varejistas de <i>fast-fashion</i> consiste em oferecer ao longo da temporada de vendas um grande número de artigos diferentes, cada vez mais modernos, com um ciclo de vida relativamente curto de apenas algumas semanas.	Caro; Gallien, 2010; Caro; Martinez-De-Albeniz, 2010; Caro <i>et al.</i> , 2010; Caro; Gallien, 2012
Doeringer & Crean, 2006	A capacidade de monitorar as preferências dos consumidores de forma rápida e para identificar novos projetos potencialmente populares pela proximidade diária para os mercados de moda, imagens de moda e fabricantes de moda. Moda de rua não é projetada na forma tradicional da alta-costura, mas sim é uma	Doeringer; Crean, 2006; Choi <i>et al.</i> , 2011; Kim; Park, 2013

	adaptação de projetos existentes e produzidas em diferentes tipos de materiais, cores e silhuetas.	
Fernie <i>et al.</i> , 2004	<i>Fast-fashion</i> é o termo usado para indicar as estratégias adotadas pelos varejistas de moda para refletir as tendências de moda atuais e emergentes com rapidez e eficácia em sortimentos de mercadorias atuais.	Sherida <i>et al.</i> , 2006; Byun; Sternquist, 2008; Madhani, 2011
Muran, 2007	Os varejistas de moda rápida apresentam coleções de roupas com base nas últimas tendências da moda, mas projetados e fabricados de forma rápida e barata, para permitir que o consumidor convencional aproveite estilos de roupas atuais a preços mais baixos.	Ka Yu; Zastezhko, 2008; Düffelmeyer, 2012; Peterson, 2012
Reinach, 2005	<i>Fast-fashion</i> copia as tendências mais atraentes e promissoras vistas em desfiles de moda, que agora estão disponíveis em tempo real na internet, graças à tecnologia da fotografia digital e transformam em produtos que podem ser colocados no mercado imediatamente, libertando os lojistas e consumidores da armadilha da coleção sazonal. Em outras palavras, <i>fast-fashion</i> serve tendências à <i>la carte</i> .	Reinach, 2005; Tokatli, 2008; Tokatli <i>et al.</i> , 2010
Sheridan <i>et al.</i> , 2006	Gira em torno de oferecer as últimas roupas tão rápida e eficazmente quanto possível, a um preço acessível, através da combinação de processos rápidos.	Arrigo, 2013; Kim <i>et al.</i> , 2013; Miller, 2013

Fonte: Elaboração própria (2014).

Considerando as definições encontradas, pode-se concluir que o *fast-fashion* consiste em um modelo de negócios que consegue unir a estratégia produtiva do *quick-response* com a utilização de recursos avançados para o design de produtos. Apresenta flexibilidade em todos os setores da cadeia produtiva para que, dessa forma, possa otimizar o processo produtivo e atender com inovação a demanda dos consumidores que possuem gostos frequentemente mutáveis. Além de oferecer tendências atuais de maneira rápida e eficaz na forma de produtos com curto ciclo de vida e baixo custo.

3.3.3 Termo utilizado pelos pesquisadores ao citar o *fast-fashion*

Foram encontrados diversos termos com a finalidade de classificar o FF, pois ainda não há um consenso se o mesmo é um sistema, um modelo, uma estratégia ou outros. Dentre os 82 textos, 64 mencionaram algum termo. Sendo notória a relação entre o termo adotado pelo autor e a conceituação envolvida em seu estudo.

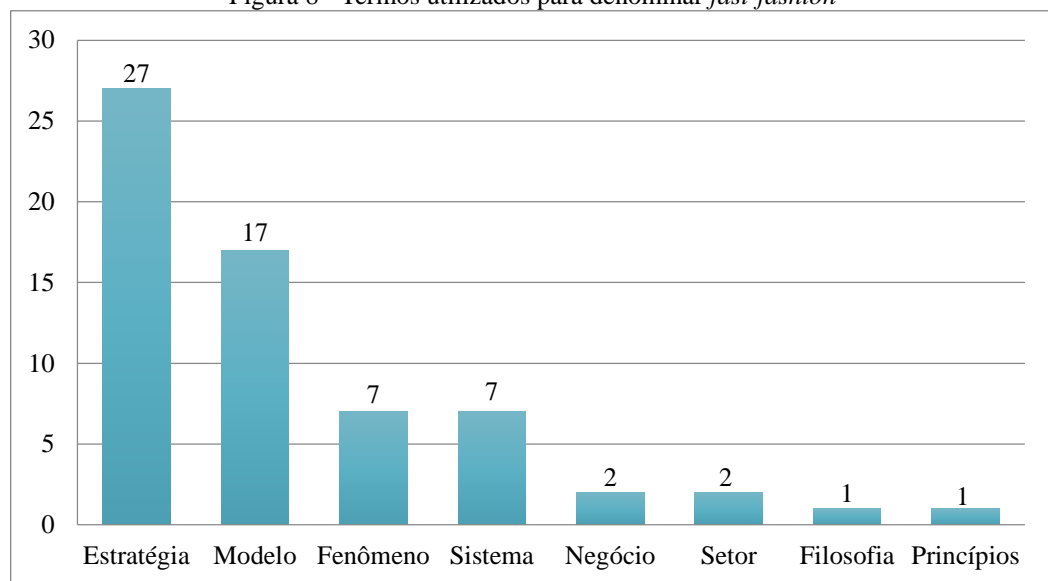
O termo Estratégia foi encontrado em 42% dos textos. Mintzberg (2010) defende que a Estratégia não possui um único significado, com base nisso define-a como um plano, um guia ou curso de ação para o futuro; um padrão, consistência de um comportamento ao longo do tempo; perspectiva, maneira fundamental da organização de realizar as coisas; e também como truque, uma manobra específica para enganar o concorrente. Visto que todas

essas contextualizações cabem para o termo aqui aplicado, podemos inferir que essa diversificação influencia diretamente na predominância do mesmo nos textos analisados.

Modelo de negócio é a “lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.14). Esse termo está presente em 27% das publicações analisadas. Já Fenômeno é definido por Kant (1985) como aquilo que é objeto da experiência sensível. E Sistema, conforme Chiavenato (2003) é o conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma de seus resultados caso operassem de maneira isolada, aparecem ambos em 11%.

Negócio e Setor, também tiveram a mesma porcentagem, sendo adotados por 3% dos autores, enquanto Filosofia e Princípios estavam ambos, em 1,5% dos trabalhos. A figura 8 expõe o resultado dessa análise, apresentando o termo e a quantidade de publicações que este foi citado.

Figura 8 - Termos utilizados para denominar *fast-fashion*



Fonte: Elaboração própria (2014).

Apesar de Estratégia ter sido o termo mais citado, de acordo com o gráfico acima, entende-se que o mesmo é um conceito restrito e que limita as dimensões do *fast-fashion*, pois se constatou que este evoluiu ao longo do tempo e atualmente abrange toda a organização. Assim, o termo Estratégia não é adequado para denominar o FF. Modelo, por sua vez, foi o segundo termo com maior presença, apresentando uma definição mais consistente, que é reforçada por Cietta (2010), quando diz que o *fast-fashion* é um modelo presente em todos os setores de uma empresa, regendo amplamente suas atividades. Com base nesses argumentos, neste trabalho adotou-se o termo modelo para denominá-lo.

3.3.4 Outras denominações para o *fast-fashion*

Ao analisar os textos catalogados nesta pesquisa, observou-se que foram abordadas outras dez denominações para *fast-fashion*. Por conseguinte, essas serão apresentadas neste tópico juntamente com as definições mencionados pelos diferentes autores. Foram apresentados com sinônimos desse termo o *fast changing* (OXBORROW; BRINDLEY, 2012) e *supply flexibility* (HAUSMAN; THORBECK, 2010). O *disposable fashion* é mencionado por Jang *et al.* (2012), descrevendo-o como uma moda que é consumida a um preço baixo e posteriormente é facilmente descartada, mesma ideia exposta por Tokatli *et al.* (2008) quando o chamam de *throwaway market*.

Tem-se também o *MacFashion*, que pode ser comparados a empresa alimentícia McDonalds, apresentando-se de uma forma rápida e conveniente, da mesma forma que o *fast-food* (JANG *et al.*, 2012). Os autores Povarava e Borovkova (2012) apresentam o *lean manufacturer-retailer system* como sendo um sistema de abastecimento e entrega constante de novos produtos, o qual responde conforme aos dados e informações de vendas em tempo real.

A denominação *pronto moda* é utilizada por Azuma (2002) significando a captação das tendências e a sua inserção nas lojas o mais rápido possível. Guercini (2001) utiliza *quick fashion* para denominar a integração entre os fornecedores e os varejistas, objetivando a resposta rápida e a inserção de produtos fora das coleções sazonais tradicionais. A melhora na flexibilidade, capacidade de resposta e no atendimento às demandas dos consumidores, aumentando a agilidade da cadeia de suprimentos e a redução de nos custos de inventário, transporte e armazenamentos, são chamadas de *postponement* (PETERSON, 2012).

Por fim, tem-se o *leagile*, que é a combinação do princípio *lean*, apropriado para produtos de demandas previsíveis, com os preceitos ágeis, utilizados para artigos inovadores de demanda imprevisível (HILLET OFTH; HILMOLA, 2008; CHOI *et al.*, 2011). Entretanto, apesar dos termos apresentarem definições diferentes, todos eles combinam-se e completam-se, da mesma forma como apresentado na tabela de conceitos do FF (tabela 6), isto é, suas variações são baseadas no foco dado pelo autor em sua aplicação.

3.3.5 Objetivos de desempenho

No decorrer da pesquisa sobre o tema FF, sentiu-se a necessidade de compreender quais eram as particularidades do modelo consideradas relevantes por cada autor. O resultado desta revisão pode ser dividido em duas análises: os objetivos tradicionais de desempenho; e o foco dos estudos, que foram analisados em busca de uma coerência entre os pesquisadores.

De acordo com Slack *et al.* (2013), as operações que ocorrem em um sistema produtivo necessitam ter um conjunto bem definido de objetivos, afim de guiar as atividades para atender as necessidades do consumidor. Os cinco objetivos tradicionais de desempenho, considerados por Slack e Lewis (2011) são: qualidade, rapidez, confiabilidade na entrega, custo e flexibilidade, sendo o último relacionado tanto à entrega/volume, quanto ao produto e ao composto.

Tendo em consideração os objetivos de desempenho (tabela 7), 45,1% das pesquisas assumem a rapidez como um dos pontos principais, seguido pela flexibilidade (25,0%) e o custo (17,7%). Nos textos analisados, pode-se observar que a maioria das organizações com o modelo *fast-fashion* presente, unem os objetivos de desempenho a fim de otimizar cada vez mais o processo produtivo. Dos trabalhos, 59% assumem como importante a utilização de dois objetivos de desempenho, apenas um (19%), três (16%), e quatro (5%).

Tabela 7 - Variáveis objetivos de desempenho

Objetivos de desempenho	Porcentagem
Rapidez	45,1%
Flexibilidade	25,0%
Custo	17,7%
Confiabilidade de entrega	8,5%
Qualidade	3,7%

Fonte: Elaboração própria (2014).

Com os dados coletados pode-se descobrir qual o foco considerado importante para cada autor, como observado na tabela 8. A inovação aparece em 17 trabalhos, seguido pela disponibilidade para o mercado (13), design avançado (7), variedade de produto e cadeia de suprimentos eficiente e flexível, ambos propostos por 6 autores, tendência de moda, também chamada de *trendier* (5), e o valor da marca/imagem (4).

Os pontos mais presentes foram inovação e disponibilidade para o mercado, entretanto os pesquisadores divergem em seus significados. A maioria dos autores considera a inovação necessária em uma organização, contudo, para Räsänen (2013) a inovação está focada no setor de vendas, e para Carrion e Caceres (2012) a mesma deve voltar-se para a eco-eficiência.

Disponibilidade para o mercado significa ter o produto na loja no momento em que o cliente deseja, ou seja, atender a demanda do consumidor (HILL, 2011).

Tabela 8 - Foco dos estudos

Nome	Quantidade
Inovação	17
Disponibilidade para o mercado	13
Design avançado	7
Variedade de produto	6
Cadeia de suprimento eficiente e flexível	6
Tendências da moda (<i>trendier</i>)	5
Valor da marca/imagem	4
Canais de comunicação responsivos/ Tecnologia da informação	3
Eficiência	3
Renovação frequente de produtos	3
Originalidade do ambiente	2
Proximidade aos centros	2
Sensação do consumidor	1
Prototipagem rápida	1
Diferenciação	1
Pequenos lotes	1

Fonte: Elaboração própria (2014).

Forozin *et al.* (2012) acreditam que disponibilidade seja uma questão de acessibilidade, enquanto Portway (2012) de atualidade.

3.3.6 Variáveis consideradas no *fast-fashion*

Cada autor estuda um ponto específico em sua pesquisa, e com base nos resultados da revisão bibliográfica sistemática, constatou-se um grande número de variáveis que se repetiam nos textos. Com o uso do diagrama de afinidade, apresentado no Apêndice A, conseguiu-se agrupá-las em quatro dimensões distintas, de acordo com suas características específicas, como pode ser verificado na tabela 9.

Tabela 9 - Dimensões do *fast-fashion*

Dimensão	Variável
Cultura	Cultura dos clientes
	Cultura da rede
Informação	Horizontalização da informação
	Canais de comunicação sensíveis
	Compatibilidade nos sistemas
	Tecnologias de informação
Processo	Captação de tendências
	Integração multidisciplinar
	Resposta rápida
	Terceirização

	<i>Leagile</i>
	<i>Lead-time</i>
	Confiabilidade
	Flexibilidade
Medição de desempenho	Tamanho do lote
	Disponibilidade
	Escassez
	Valor da marca

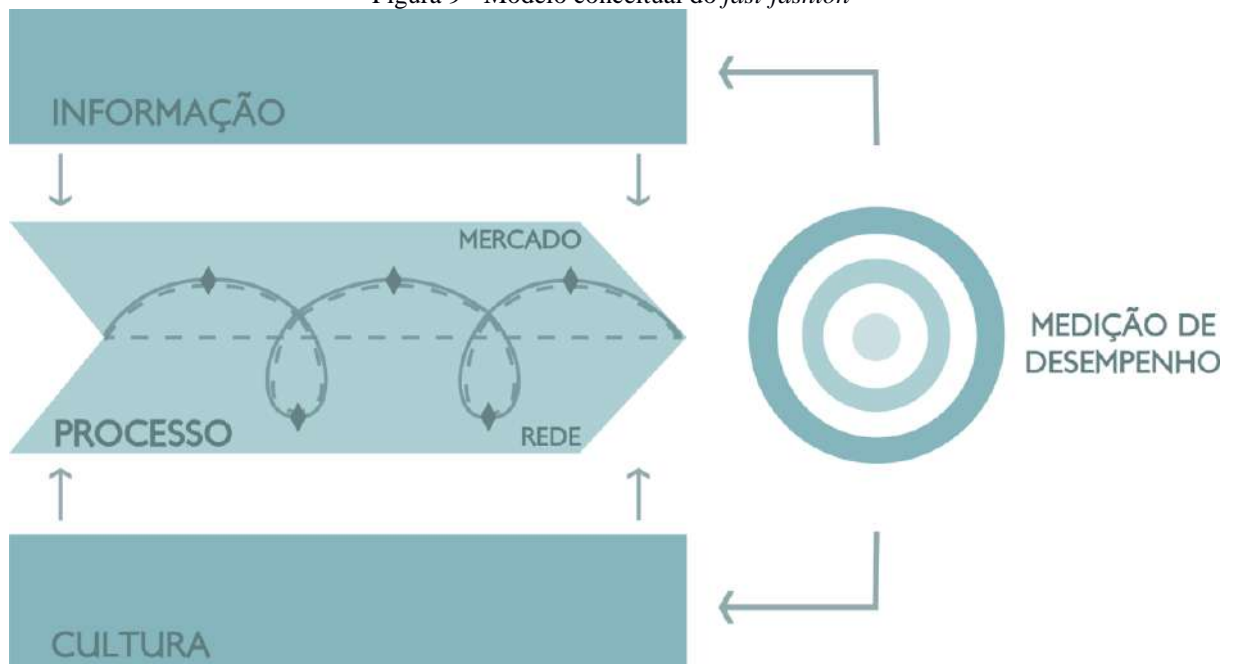
Fonte: Elaboração própria (2014).

No tópico seguinte será descrito um modelo que agrupa essas dimensões.

3.4 MODELO CONCEITUAL DO *FAST-FASHION*

Como desdobramento dos resultados obtidos com o diagrama de afinidade somado a realização de um grupo focal, os diferentes fundamentos sobre o FF foram reunidos a fim de elaborar um modelo conceitual de uma organização que o aplique. Ele é composto por quatro dimensões distintas e que se complementam: Cultura; Informação; Processo; e Medição de Desempenho, e está representado na figura 9 abaixo.

As quatro dimensões são partes de um todo e não funcionam isoladamente. A primeira delas, Cultura, é posta como alicerce e base do modelo, pois é responsável por envolver tanto a rede de negócios, quanto o mercado consumidor dentro do cenário *fast-fashion*. Conduzir a organização às práticas e ações comportamentais características do FF é seu objetivo, e são essências na geração de resultados eficazes. A segunda dimensão, Informação, deve estar presente em todas as etapas do processo, para assim funcionar como ligação entre atores do FF. Esta dimensão possibilita que o processo opere eficientemente, pois compartilha e integra os dados na rede. Visualmente foi posicionada acima das outras dimensões, representando assim, a onisciência da informação.

Figura 9 - Modelo conceitual do *fast-fashion*

Fonte: Elaboração própria (2014).

A terceira dimensão, Processo, é formada tanto pelo ambiente da rede de negócios, quanto pelo ambiente do mercado consumidor, e estes, apesar de serem diferentes, estão integrados. O pontilhado reto, por sua vez, significa que, apesar da passagem do tempo, o ciclo se mantém contínuo. Uma organização que utiliza o modelo FF, além dos itens de moda, também produz artigos básicos e de modismo. Estes últimos têm ciclos de vida diferentes e característicos, sendo os artigos básicos constantes durante muitas estações, e os itens de modismos sendo lançado para vendas apenas uma única vez, tendo curtíssimo ciclo de vida (LOKER, 2006).

A espiral representa o caminho que um produto *fast-fashion* segue: com base em informações vindas do mercado, tendências de moda, os itens são produzidos em pequenos lotes. Em seguida são lançados para teste, e se forem bem recebidos, voltam para serem produzidos em maior quantidade, até que ocorra um declínio nas vendas deste item. A dimensão Processo é apresentada visualmente em formato de seta para ilustrar movimento, o qual possui como meta alcançar um objetivo, sendo este representado pelo alvo, que compõe o próximo item.

A quarta e última dimensão é formada pela Medição de Desempenho, e está visualmente descrita em duas partes. A primeira delas aparece como a espiral pontilhada dentro da dimensão Processo, onde as decisões de manter ou não a produção são representadas através de losangos na própria espiral, e estes retratam *gates*, que, segundo Cooper (2001) são o momento em que ocorre a revisão e aprovação formal, ou não, do

produto para que possa prosseguir à próxima fase. A segunda parte é retratada pelo alvo que indica o resultado da agregação de valor que ocorre durante todo o processo de negócio.

A seguir, cada uma dessas dimensões será apresentada e analisada com mais profundidade.

3.4.1 Cultura do *fast-fashion*

Cultura é uma forma com que as empresas conseguem atingir estabilidade no mercado. Ela é responsável por compartilhar entre os membros da organização os valores, hábitos e moldes de ações que direcionam a integração externa e interna (CHIAVENATO, 2005). Porém, fortalecê-la em um período onde a competitividade na indústria cresce incessantemente e a entrada de novos negócios no setor de vestuário influencia tanto na necessidade constante de atuação inovadora, como no consumo dos clientes, não é algo simples (BRUCE; DALY, 2006).

Entretanto, em meio a esse cenário, conseguir estabelecer uma sólida cultura organizacional envolvendo todas as suas características - rapidez, flexibilidade, custo e confiabilidade na entrega - foi o artifício estratégico fundamental para o sucesso atual do FF. Reinach (2005) indica que ela originou-se da estruturação comercial interna, globalização de tendências, e de um novo conceito global de produção. Definir Cultura como o alicerce do modelo foi importante para conduzi-lo à ampla capacidade e flexibilidade de responder a demanda do consumidor contemporâneo, o qual é cada vez mais exigente e volátil.

Por a moda ser um setor dinâmico, o FF surgiu como uma proposta de servir as tendência de moda à *la carte*, lançando rapidamente no mercado todos os projetos e propostas de novos produtos, de modo a concentrar o poder de decisão nas mãos dos consumidores (REINACH, 2005). Assim, eficientemente, cria um controle de oferta e demanda, minimizando os riscos do final da temporada de vendas, de modo a influenciar o comportamento de compra dos consumidores, estruturando um ambiente que os estimula a consumir constantemente (CACHON; SWINNEY, 2009).

Os tópicos a seguir apresentam uma descrição mais detalhada sobre a Cultura *fast-fashion* que envolve os clientes e a rede de negócios.

3.4.1.1 Cultura dos clientes fast-fashion

O crescimento e destaque do FF não acontecem apenas nos núcleos empresariais e industriais, ele estrutura-se também dentro do mercado consumidor, como um fenômeno de rápida expansão que contempla os mais variados estilos de vida e faixas etárias. Observa-se que a participação ativa dos clientes faz com que as empresas busquem se moldarem às demandas, como por exemplo, os jovens de 14 aos 32 anos que atualmente se fazem mais presentes e impulsiona cada vez mais o comércio de vestuário, o que conduz o mercado a buscar formas de ser rápido e manter-se sempre atualizado. Já os consumidores acima de 33 anos, o direcionam a criar cenários que ofereçam roupas a preços mais baixos (OXBORROW; BRINDLEY, 2012).

Em razão de conseguir conduzir rapidamente os produtos novos até as lojas, os varejistas fazem com que as pessoas sintam-se estimuladas a cada vez adquirir mais moda (WOODWARD, 2009). Assim, observa-se que também é possível encontrar no *fast-fashion* a oportunidade de adquirir roupas de moda a um baixo custo, isso é então atribuído como um critério ganhador de pedido, por possibilitar que seus clientes sintam-se satisfeitos, por poder comprar em maior quantidade e frequência (ZARLEY, 2010; WATSON; YAN, 2013).

Porém, o estímulo do fluxo contínuo dos clientes não se dá apenas por meio do preço baixo. Uma cultura de rápida substituição de itens apoia-se diretamente no sucesso da estratégia que consiste em limitar a oferta de produtos, que podem ser restringidos pela quantidade ou tempo de exposição nas lojas. Logo, a escassez percebida pelos usuários estimula-os a voltar com mais frequência, e gera uma sensação positiva de exclusividade (BYUN; STERNQUIST, 2011; 2012).

3.4.1.2 Cultura da rede

A atual estrutura de mercado, onde há elevada concorrência e baixa diferenciação de produtos, impõe que os empresários do setor de moda inovem constantemente, não se acomodando apenas com seus atuais produtos e prestação de serviços. Desse modo os varejistas e fornecedores estão frequentemente sendo desafiados a conseguir atender rapidamente a demanda altamente volátil com uma ampla variedade.

O “ser” e o “fazer” *fast-fashion* dependem diretamente das organizações, elas são responsáveis por executar e expandir a cultura dentro e fora das empresas. Essa atitude na moda e varejo têxtil é fundamental para a determinação da posição competitiva no mercado.

Enquanto que para as empresas assumirem uma posição *fast*, devem organizar uma estratégia que vise minimizar os ciclos de compra e venda. Buscando concentrar sortimentos atualizados de mercadorias da forma mais rápida e eficaz, conseguindo assim satisfazer seus clientes (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006; SULL; TURCONI, 2008).

Do mesmo modo que a entrada dos produtos na loja é rápida, a expectativa dos varejistas é que igualmente ocorra com as vendas. Logo, para suprir essa necessidade, foi implementada a proposta da escassez planejada, uma ação inovadora que controla a rotatividade dos produtos e é atualmente usada como estratégia de varejo (BYUN; STERNQUIST, 2008). A flexibilidade é fundamental para a adaptação a demanda volátil e consegue apoiar a escassez planejada. Pois, para Milner e Kouvelis (2005) quando está presente na capacidade e tempo de produção possibilita o ajuste das quantidades apropriadas para cada período, o resultado dessa ação gera para cadeia de suprimentos a possibilidade de fornecer produtos inovadores que satisfazem aos compradores.

Ao tratar da cultura da rede algumas características são necessárias para que os negócios se enquadrem no FF. Primeiramente, devem dispor uma capacidade de criar grupos de produtos que tenham uma coerência entre si e consigam projetar toda uma coleção de sucesso, de modo a originar um estilo próprio (CIETTA, 2010). Atualmente tem-se como fator crucial o ambiente das lojas, por proporcionarem aos consumidores um cenário que os envolvem nos produtos *fast-fashion* (GABRIELLI *et al.*, 2013). As lojas são deliberadamente criadas para ser o maior ponto de publicidade, estão sempre em locais estratégicos de forma a conseguir transmitir a imagem da marca na cidade. Assim, esses varejistas não se promovem por meio de mídia, mas se submetem a uma divulgação boca a boca para ampliar sua clientela (SULL; TURCONI, 2008).

Posteriormente, nota-se que grande parte dos varejistas que adotam o FF não busca o lucro máximo na venda de suas coleções, e sim prioriza primeiramente alcançar um elevado nível de segurança financeira para seu negócio (CHOI *et al.*, 2011). Outro ponto relevante, é que para satisfazer o objetivo de conduzir os itens o mais rápido possível às lojas, práticas como as da Zara de enviar um caminhão semivazio por toda a Europa e pagar frete aéreo duas vezes por semana para enviar roupas ao Japão já em cabides, estão sendo adotadas pelas organizações, visto que a resposta global deve sempre ser priorizada frente à eficiência em custos (FERDOWS *et al.*, 2004).

Outra característica primordial para efetivação da cultura dos negócios FF, também adotada pela Zara, é possuir uma equipe multidisciplinar e polivalente capaz de manter-se sincronizada independente do número de funcionários. Mesmo que para cada

colaborador seja clara a sua função e responsabilidade, não há uma hierarquia uma vez que se evita metodologias que dificultem a comunicação e troca de ideias entre eles. Todos conseguem observar detalhadamente as tendências globais e regionais, detectando as oportunidades ou ameaças, e por meio da comunicação horizontal transmitem as informações relevantes por toda rede de produção (SULL; TURCONI, 2008).

3.4.2 Informação no *fast-fashion*

A segunda dimensão considerada no modelo é a Informação, na qual são discutidos os pontos chave para uma comunicação eficaz: horizontalização da informação; canais de comunicação sensíveis; compatibilidade nos sistemas; tecnologias de informação; e captação de tendências. A seguir, os tópicos serão abordados com mais detalhes.

Para que o FF possa ser aplicado de maneira à melhor beneficiar as empresas que o empregam, faz-se necessário conectar desde a concepção dos produtos, passando pela aquisição, produção e distribuição, com a demanda proveniente dos clientes, isto é, deve-se ter um fluxo horizontal de informação pela rede (SULL; TURCONI, 2008). Para um compartilhamento, transferência e integração mais eficaz torna-se essencial possuir uma infraestrutura de informação com canais de comunicação altamente sensíveis (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010; TOKATLI, 2008).

Entretanto, essa infraestrutura não deve operar apenas dentro da empresa. Para Bruce e Daly (2011), o intercâmbio de dados e informações claras e padronizadas entre compradores e fornecedores é fundamental, juntamente com o uso de sistemas compatíveis, permitindo assim um desenvolvimento conjunto de produtos. É possível operar de acordo com a lógica *fast-fashion* e responder em tempo hábil aos consumidores (VIGNOTTO, 2012).

Coletar as informações sobre moda e tendência, dados de produção e de transporte, promovendo uma comunicação em tempo real ao longo da cadeia de suprimentos, são alguns dos papéis desempenhados pelas tecnologias de informação (MIHM, 2010). Esses sistemas promovem um aumento da flexibilidade, visto que adiam parte da produção até que sejam identificadas mais fielmente as inclinações do mercado (CARO; GALLIEN, 2007).

A busca dos clientes por produtos é influenciada pelo estilo das celebridades, novidades comunicadas pela mídia, tendências de passarela e em bairros de moda, além da cultura popular. Esse conhecimento deve ser captado e relatado, juntamente com os dados dos clientes coletados nas lojas, com objetivo de compor as principais bases para os desenvolvedores de produtos, os quais devem retornar à loja mercadorias adaptadas aos

consumidores locais (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010; CHATVIJIT, 2012; FOROZIN *et al.*, 2012).

Para Moeng (2012), a implementação de tecnologia e dos sistemas de comunicação são algumas das técnicas cruciais utilizadas no modelo FF. Forozin *et al.* (2012), Bruce e Daly (2011) acreditam que a utilização do comércio eletrônico traz diversas vantagens, sendo algumas delas: redução do custo associado às compras, um melhor gerenciamento de relacionamento com fornecedores e do compartilhamento de informações na rede, aumento da velocidade do fluxo de informações, além de possibilitar uma rápida resposta e adaptação às mudanças de preferência dos consumidores.

Com o propósito de se adequar a esse modelo, é necessário que as empresas mudem por completo seu modo de operar, não só modificando os métodos de design e marketing, mas também atualizando sua estratégia de abastecimento e sua tecnologia de informação (PETERSON *et al.*, 2010). Sem essas alterações, os designers não são informados em tempo real, impedindo que a demanda dos consumidores retorne as lojas o mais rápido possível. Contudo, quando essa comunicação eletrônica existe, a produção pode começar imediatamente em máquinas automáticas (WATSON; YAN, 2013).

3.4.3 Processo do *fast-fashion*

A terceira dimensão do modelo conceitual trata do Processo *fast-fashion*, o qual aborda as temáticas: integração multidisciplinar entre consumidores, designers, fabricantes, distribuidores e financiadores; resposta rápida; terceirização; e *leagile*. A seguir esses itens serão tratados com mais profundidade.

Algumas empresas de moda implementaram inovadores processos de desenvolvimento de produtos e modificaram a arquitetura de suas cadeias de suprimentos para que pudessem projetar mais itens, e ainda decidir sobre o sortimento durante a época de vendas (CARO; GALLIEN, 2007). Essas mudanças caracterizam o modelo FF, que enfatiza a flexibilidade para pedidos frequentes, além de rápida produção e reposição de artigos de moda (CHATVIJIT, 2012). As organizações que o adotam têm que fazer bem e rapidamente. Assim, devem aperfeiçoar as fases simples do processo produtivo, como também melhorar e facilitar as passagens de uma fase a outra, otimizando-as (CIETTA, 2010).

Afim de que o gerenciamento aconteça de forma eficiente e eficaz, companhias que o utilizam voltam-se para parcerias entre os membros da cadeia de suprimentos com o propósito de melhorar o desempenho do sistema de entrega de valor ao comprador (BARNES;

LEA-GREENWOOD, 2006). Desta maneira, Lee (2002) afirma que a coordenação eficaz entre as unidades da rede ajuda a alcançar a inovação, flexibilidade e velocidade, que podem ser fontes de vantagem competitiva.

Além de associações externas, algumas empresas como a Zara também promovem a integração interna. De acordo com Sull e Turconi (2008), todos os funcionários da equipe de criação - designers, modelistas e setor comercial - trabalham no mesmo espaço físico para que possam agilizar a comunicação entre eles. O time responsável pelos protótipos também atuam no mesmo ambiente, pois isso acelera o ritmo de decisão de projetos, o que permite que 50% das peças sejam lançadas continuamente durante toda a temporada, ao invés de apenas no início. A decisão sobre quais itens serão enviados para as lojas cabe tanto aos designers como à diretoria comercial, posto que além das tendências de moda, também são consideradas informações recebidas sobre vendas.

O ritmo do *fast-fashion* é tão veloz que a informação é mais proveniente dos consumidores do que do escritório, portanto, ao invés de ser impulsionada pelos fabricantes, a cadeia de suprimentos torna-se puxada pela demanda dos clientes (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010). Eles são parte integrante do processo produtivo, pois não há divisão entre a fase criativa e a de fabricação. Em cada momento são confeccionados artigos para a venda e outros para realização de teste e verificações, tornando o ciclo contínuo (CIETTA, 2010). Ainda segundo o autor, a representação do modelo FF é circular e faz referência ao fato de que tanto as projeções como a produção são reciprocamente úteis.

Bruce e Daly (2006) afirmam que a chave do FF é a redução da distância entre a fábrica e o local de compras, e constata que os varejistas europeus que o utilizam estão movendo sua produção de países com baixos custos como a China para locais mais próximos, como a Turquia, Índia e Europa Oriental, o que possibilita obter produtos com as últimas tendências no menor tempo possível. De acordo com Caro e Gallien (2010), embora a produção local aumente os custos de trabalho, ela fornece maior flexibilidade de oferta. Como também possibilita que a confecção se inicie de forma genérica, deixando a customização das peças para o final do processo, para que esse item seja adaptado às exigências do mercado (VIGNOTTO, 2012).

Ao decidir terceirizar uma parte da produção e fabricar outra parte internamente, a empresa FF torna-se capaz de responder rapidamente quando mercadorias venderem mais do que o esperado, além de conseguir cancelar a produção quando a demanda diminuir (SULL; TURCONI, 2008). A parcela que não é feita internamente geralmente se concentra em um número reduzido de centros de distribuição, ao chegar, os produtos são catalogados de acordo

com cor, modelo, tamanho, e separados de modo a facilitar e agilizar a distribuição (ARRIGO, 2010).

As estratégias de fornecimento do *fast-fashion* são abordadas em uma perspectiva *leagile*, que é a fusão entre os conceitos *lean* e ágil combinados para otimizar a gestão da cadeia de suprimentos, e que mistura fornecedores próximos para a introdução de novos produtos no meio da temporada, com fornecedores de longa distância para os itens básicos e *commodities* baratas (BRUCE *et al.*, 2004; BRUCE; DALY, 2006). Entretanto, ressalta-se que este modelo não se aplica a todas as opções da loja, em média, 80% são produtos de linhas básicas e centrais, sendo os FF responsáveis por 20% do total (MEMIC; MINHAS, 2011). Barnes e Lea-Greenwood (2010) sugerem ainda que o ambiente de varejo deve ser construído com base na flexibilidade e eficiência para continuar respondendo à demanda, conceito central do *fast-fashion*.

A vida de um produto típico FF é de um mês ou menos. Pequenas encomendas para teste de mercado são fabricadas em poucos dias, e são mandadas para uma única loja. Os produtos que atraem a demanda de consumidores são reordenados em uma escala maior, e testados no mercado rapidamente. Enquanto a demanda cresce são repostos frequentemente, quando ela diminui, a produção pode ser interrompida. Paralelamente, novos desenhos estão constantemente sendo desenvolvidos e testados no mercado (DOERINGER; CREAN, 2006).

Sull e Turconi (2008) expõem que empresas tradicionais as quais tentaram apenas repensar suas cadeias de suprimentos sem construir o conhecimento da situação conseguiram obter somente resultados limitados. Assim, o FF é mais bem descrito como um modelo que tem a função principal de coordenar todas as fases do processo produtivo, ao invés de ser descrito como um sistema que simplesmente multiplica a velocidade de execução das atividades (CIETTA, 2010).

3.4.4 Medição de Desempenho

A quarta e última dimensão é a Medição de Desempenho que se verifica como um conjunto de decisões no interior das fases que compõem o Processo do *fast-fashion*. A mesma também pode ser considerada como a percepção do desenvolvimento das ações do modelo, o qual torna possível realizar modificações para se adequar as necessidades e desejos dos clientes. A seguir são apresentados os principais tópicos considerados: *lead-time*; confiabilidade; flexibilidade; tamanho do lote; disponibilidade; escassez; e valor da marca.

O tempo que um item leva desde a sua concepção até a prateleira da loja é chamado de *lead-time* (KUNZ, 2005), e este tempo juntamente com a demanda do consumidor, são os dois fatores que mais impactam o FF (HANSSON, 2011). Este modelo consiste em promover melhorias nos projetos impulsionadas pelos consumidores, enquanto há um esforço contínuo para que sejam reduzidos os *lead-times* com o intuito de apresentar o produto próximo de sua demanda real (CACHON; SWINNEY, 2011).

Essa redução faz com que os ciclos de produção-consumo cheguem a ser quinzenais, enquanto que na moda tradicional ocorrem duas vezes ao ano (CIETTA, 2010). A espanhola Zara, por exemplo, é conhecida por suas entregas duas vezes por semana e por criar 40.000 novos produtos por ano. A norte-americana Anthropologie recebe novos itens de vestuário todos os dias, excetuando-se apenas os fins de semana (CHRISTOPHER *et al.*, 2004; TOKATLI, 2008). A alta velocidade que ocasiona o encurtamento do ciclo de vida dos produtos minimiza a necessidade de remarcações, ocorrendo em apenas 15% dos produtos, em comparação com a média da indústria de moda tradicional de 50% (SULL; TURCONI, 2008).

Devido a intensa concorrência existente entre as empresas que trabalham com moda, competir apenas no preço não é suficiente, sendo necessário oferecer produtos novos e atualizados (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006), ou seja, aumentar a frequência com que são produzidos e introduzidos no ambiente de vendas (CHRISTOPHER *et al.*, 2004). Para garantir essa confiabilidade nas entregas, faz-se necessário uma cadeia de fornecimento extremamente rápida e altamente sensível (TOKATLI, 2008).

Por conseguinte, deve-se assegurar que exista um fluxo contínuo de matéria-prima e de produtos acabados na rede (BONNEFOI, 2012). A fim de atingir esse objetivo, a utilização do QR torna-se essencial, uma vez que o foco não é apenas atender aos desejos dos consumidores, mas sim, fazê-lo na variedade, quantidade e qualidade exata, e na hora, lugar e preço certo (CHRISTOPHER *et al.*, 2004; HANSSON, 2011). Entretanto, não basta apenas lidar com as mudanças, mas deve-se reagir com o menor esforço, custo, tempo e desempenho possível. Essas características possuem um papel essencial em indústrias de moda rápida, na qual o ciclo de vida dos produtos é curto, existe uma rápida prototipagem e alta demanda, porém em lotes pequenos (TOKATLI, 2008; POVARAVA; BOROVKOVA, 2012).

No mercado de moda a taxa de procura de um artigo varia de acordo com a disponibilidade do produto, quando indisponíveis, a demanda dos clientes torna-se menor. Esse fenômeno acontece com maior frequência no setor de vestuário, recebendo o nome de

variedade quebrada, pois quando estão com estoque em baixa, as lojas geralmente estão compostas por aqueles produtos que menos atraem aos clientes (CARO; GALLIEN, 2012).

Portanto, manter sempre a disponibilidade dos produtos é fundamental para o êxito das empresas no mercado, já que consegue impulsionar os clientes a voltarem constantemente às lojas *fast-fashion*. Consequentemente, os varejistas constroem um sistema de alta rotatividade, tornando possível gerir melhor os itens para que não se tornem desatualizados, e o abastecimento possa sempre responder de forma eficiente as necessidade de consumo (FOJTU, 2011; WATSON; YAN, 2013).

Assim sendo, a utilização da estratégia de escassez planejada visa reduzir ao máximo as perdas de vendas, ou seja, manter um equilíbrio de saída de todos os produtos, como também auxiliar na variedade disponível. A Zara, por exemplo, para manter entre seus clientes essa sensação de escassez, possui um planejamento de produção em menores lotes. Dessa maneira, consegue-se oferecer nas lojas apenas a quantidade de itens suficientes (CARO; GALLIEN, 2007).

Conseguir desenvolver uma visão positiva da identidade empresarial nos clientes é de extrema importância para as organizações que utilizam o FF, uma vez que a maioria possui capital aberto, ou seja, seu resultado é medido pelo desempenho de suas ações (TOKATLI, 2008). Essa forma de atuação faz com que parte dos investimentos sejam canalizados para melhorar como a mesma é percebida na bolsa de valores, e para isso, muitas vezes utilizando esse modelo de negócio como uma estratégia corporativa e/ou de marketing (CHENG, 2010).

Contudo, não é apenas para melhorar o desempenho no mercado de ações que as empresas implementam o modelo. O mesmo pode ser utilizado como um diferencial competitivo, para um posicionamento no mercado, e também por questões de responsabilidade política e social. Todos esses pontos acabam afetando o modo como a sociedade classifica a empresa, ou seja, qual o valor que associam a marca (CACHON; SWINNEY, 2011).

3.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A literatura relevante para a temática *fast-fashion* foi classificada, sintetizada e analisada, utilizando o método de revisão bibliográfica sistemática. A revisão da literatura indica que há um crescente número de publicações sobre a questão com o passar dos anos.

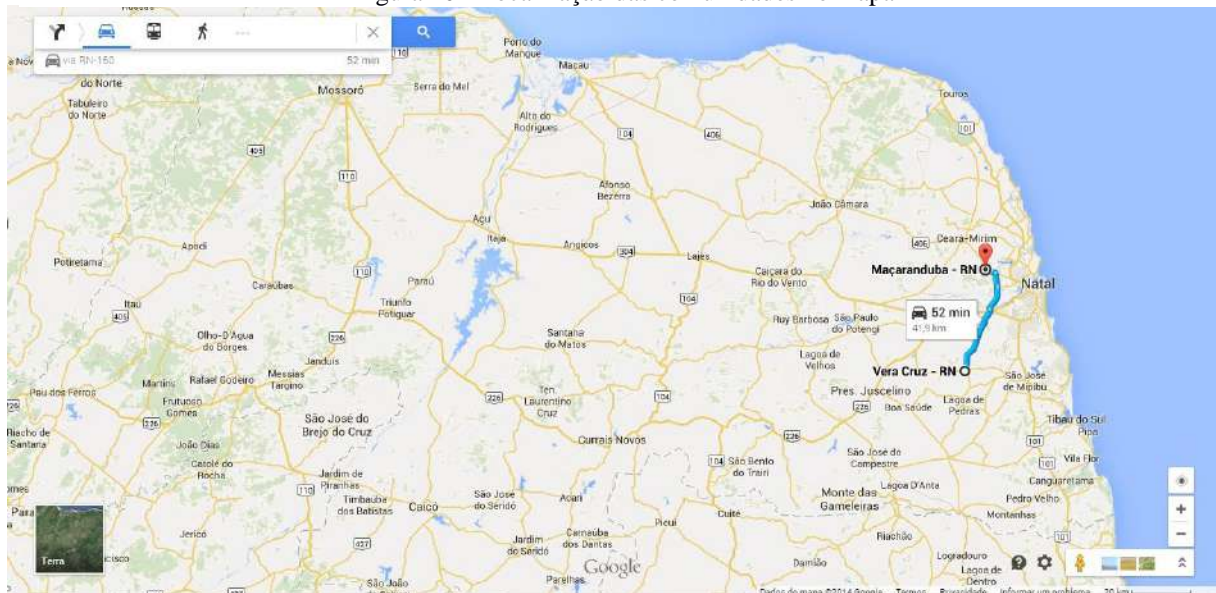
Este capítulo contribuiu com seu extenso estudo sobre o estado da arte, o que envolve a área funcional considerada no estudo, a definição conceitual, o termo utilizado pelos pesquisadores, outras denominações para o FF, os objetivos de desempenho no FF, e as variáveis consideradas no FF. De acordo com a Figura 8, existem diversas abordagens para o fast-fashion, alguns autores abordam o *fast-fashion* como uma estratégia, outros como um modelo, um sistema, um fenômeno, entre outros. Nessa dissertação utiliza-se o termo modelo, pois o FF está presente em todos os setores de uma empresa e rege amplamente suas atividades.

A partir do estudo do estado da arte também foi possível definir o *fast-fashion* como um modelo de negócios que consegue unir a estratégia produtiva do *quick-response* com a utilização de recursos avançados para o design de produtos, apresenta flexibilidade em todos os setores da cadeia produtiva para que possa otimizar o processo produtivo e atender com inovação a demanda dos consumidores que possuem gostos frequentemente mutáveis. Além de oferecer tendências atuais de maneira rápida e eficaz na forma de produtos com curto ciclo de vida e baixo custo.

4. DIAGNÓSTICO DAS COMUNIDADES DE ARTESÃS

Este capítulo expõe o diagnóstico das comunidades estudadas – Vera Cruz e Massaranduba (Figura 10) – e foi construído com base no relato das artesãs. Será apresentada a situação atual dos respectivos grupos, e a descrição das atividades desenvolvidas em cada um deles. O capítulo apresenta seu conteúdo baseado na estrutura utilizada no modelo conceitual discutido no capítulo 3.

Figura 10 - Localização das comunidades no mapa



Fonte: Elaboração própria (2014).

As comunidades estudadas pertencem ao estado do Rio Grande do Norte (RN) e foram selecionadas como objetos de estudo por apresentarem Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) abaixo da média do Brasil, como ilustrado na Tabela 10, enquanto que, paralelamente, foram consideradas em destaque pelo SEBRAE-RN. Vera Cruz dista 37 km de Natal; e Massaranduba, distrito que pertence ao município de São Gonçalo do Amarante, localiza-se a 17,5 km da capital.

Tabela 10 - Índice de Desenvolvimento Humano dos municípios selecionados e do Brasil

Localização	IDHM (2010)
Brasil	0,727
São Gonçalo do Amarante (RN)	0,661
Vera Cruz (RN)	0,587

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013).

4.1 VERA CRUZ

No município de Vera Cruz, o artesanato era praticado por muitas mulheres, embora ocorresse de forma não organizada. Crochê, pintura, embalagens, e ponto-cruz foram as técnicas artesanais mais utilizadas. Em 2008, a Secretaria de Educação e Assistência Social do município, percebendo o potencial artesão dos moradores, lançou o projeto “Arte do Futuro”, que contava com aproximadamente 18 integrantes, formado, em sua maioria, por donas-de-casa.

A partir disso, o grupo procurou o apoio do SEBRAE, e foi instruído a utilizar matéria-prima local, sendo a fibra de coco a opção escolhida por ser abundante na região. As atividades do grupo começaram efetivamente no início de 2009, momento em que o mesmo passou a se chamar “Mulheres de Fibra”, fazendo alusão à superação das dificuldades que as mulheres do grupo enfrentaram com seus maridos, pois estes eram contrários à ideia de que suas esposas trabalhassem fora de casa. Em março de 2010, através do projeto “Desenvolvimento Solidário”, o grupo de artesãs conseguiu uma sede, onde se encontram até hoje.

Atualmente “Mulheres de Fibras” é composto por mulheres que não têm mais o perfil de donas de casa e inclui integrantes universitárias e de diversas idades, sendo Maria dos Anjos a atual responsável pela coordenação das atividades. O prédio da associação é composto por uma sala para a exposição dos produtos oferecidos, uma coordenação, um almoxarifado, uma sala de informática onde são realizadas reuniões e aulas do programa MetrÓpole Digital, uma cozinha, uma sala para a produção e banheiros.

De 2009 até os dias atuais, o grupo vem se destacando e ganhou os prêmios: “Destaque Municipal” em 2010, e “Top 100 – melhores do Brasil” em 2012 na categoria Artesanato. Além de seus produtos estarem representados no catálogo do SEBRAE, no do “Programa Desenvolvimento Solidário”, e também no livro “Histórico do Empreendedor”.

4.1.1 Cultura

Existe uma parceria com o SEBRAE desde o início efetivo do grupo em 2009, e esta parceria é fundamental para a divulgação do grupo. Contudo, o SEBRAE não aprova a adição de produtos não naturais (como o viés, utilizado para dar acabamento) nas peças produzidas pelas comunidades de artesãs e expostas em feiras organizadas pela instituição. O SEBRAE estabeleceu ainda que o grupo de artesãs venda como Empreendedor Individual, e

não como Associação. Também há parcerias com a prefeitura e alguns órgãos governamentais, mas o nível de intensidade varia de acordo com o governante eleito.

Como boa parte dos convites para participar de feiras vêm do SEBRAE, as artesãs não customizam seus produtos para estas ocasiões, que é sua grande janela de oportunidades. As feiras acontecem com frequência ao longo do ano, sendo a Feira Internacional de Artesanato (FIART) destacada pelas artesãs como a que traz maior volume de vendas e encomendas. O grupo também participa de feiras no interior do RN, e fora do estado como a Feira Nacional de Negócios do Artesanato (FENEART) que acontece em Pernambuco. Segundo as artesãs, é durante as feiras que ocorre o maior fluxo de contato com clientes, sendo estes clientes divididos entre aqueles que compram os produtos já expostos no *stand*, e os que fazem encomendas de volumes maiores durante o período da feira. Além disso, durante estes eventos também ocorre à possibilidade de serem firmadas parcerias com clientes fixos (lojistas).

Cada artesã recebe de acordo com a quantidade produzida, e se um produto for feito por mais de uma artesã ocorre a divisão do valor. O pagamento por cada fundo de peça feito por outra artesã é de R\$ 0,10. Para fazer o pagamento após cada encomenda elas afirmam que é levado em conta o desempenho, a motivação, e o cuidado. 10% de todo o valor recebido pela venda dos produtos é destinado aos custos fixos do grupo, utilizado para cobrir os gastos com cola branca e manutenção do prédio. As artesãs afirmam ainda que todas aceitam essa divisão do dinheiro.

O grupo Mulheres de Fibras recebeu um treinamento que possibilitou o cálculo do valor de cada hora de trabalho, através dele descobriram que cada hora trabalhada custa R\$ 2,90. Já a formulação do preço do produto é dada pela soma das horas de trabalho gastas com os custos de produção. Para esse cálculo é estabelecido que cada fio com mais de 50 centímetros custa R\$ 0,03 centavos. Dessa forma, uma das características do grupo é apresentar um produto artesanal com preço baixo.

Existe o registro fotográfico de alguns produtos no computador da associação, enquanto que outras peças estão registradas em catálogos que reúnem produtos de diversas comunidades. Mas não há um controle e um registro de todos os modelos e variações que foram produzidas pelo grupo.

As artesãs do grupo Mulheres de Fibra estão sempre dispostas a fazer modificações em seus produtos para agradar aos clientes. E a inovação não ocorre apenas no desenvolvimento e adaptação de novos produtos, ocorre também no processo produtivo. As artesãs estão sempre testando novos métodos de produção caso os antigos não estejam sendo

satisfatórios. Como exemplo nos foi citado o caso da luminária, onde o trançado “esteira” foi adaptado para imprimir maior velocidade ao processo.

4.1.2 Informação

O grupo de artesãs atualmente é formado por cerca de dez pessoas, residindo, todas elas, em Vera Cruz – município com aproximadamente 10 mil habitantes. Além disso, quatro integrantes pertencem a um mesmo núcleo familiar. Por morarem em uma cidade pequena e metade dos participantes fazerem parte de uma mesma família, a comunicação entre as artesãs ocorre com facilidade.

Mulheres de Fibra possui um perfil no *Facebook*: “Artesanato Vera Cruz”, mas o mesmo não é atualizado com frequência, tornando o acesso ao portfólio de produtos restrito àqueles que venham a ter contato físico com o grupo, ou que tenha acesso aos catálogos em que elas estão inclusas. Também respondem pelo e-mail: mulheresdefibravc@gmail.com e pelo número de celular pessoal da presidente do grupo.

O processo de decisão sobre quais produtos deverão ser desenvolvidos pelas artesãs parte de informações trazidas pelo SEBRAE e de percepções das próprias artesãs. O auxílio do SEBRAE, entre outros pontos, leva até às comunidades consultorias com informações sobre o design dos produtos. Além dessa fonte, as artesãs também decidem sobre quais produtos produzir com base em experiências próprias. Elas relatam que quando vêm um produto (não necessariamente artesanal) que acham que possa ser feito com a fibra de coco, elas produzem uma peça-piloto e inserem em seu portfólio para teste.

4.1.3 Processo

A fim de oferecer produtos diferenciados, as artesãs mesclam sua matéria-prima principal – fibra do coco – com cerâmica, compensado, tecido de chita, e vidro. Além disso, adquirem outros produtos para customizar como, por exemplo, revestir a garrafa de vidro de licor com uma “capa” de palha de coqueiro, o que, além da função estética, preserva as propriedades da bebida. Em outras situações, tingem a fibra com anilina antes de trançar. Há de salientar, porém, que o grupo não desenvolve novos produtos, fazendo apenas modificações em produtos já existentes.

Os insumos utilizados no processo produtivo das artesãs são, basicamente, cola branca, verniz, tesoura e alguns outros materiais adicionais de acabamento que variam de

acordo com o produto solicitado. O processo de produção inicia-se com a obtenção da matéria-prima (fibra de coqueiro), que é conseguida gratuitamente no próprio município. As artesãs conhecem qual o ponto de retirada da palha, e há ainda ajuda da população que avisa sobre onde há coqueiros prontos para serem manejados. A fibra do coqueiro tem a vantagem de ser lavável, ela é retirada da parte central (o talo) da palha, e pode ser conservado por até 15 dias antes de ser aberto. Após ser aberta, a retirada da fibra deve ocorrer entre dois ou três dias.

Após retirar o talo da palha do coqueiro, ocorre a separação e limpeza dos fios. Este processo é lento, sendo feito pela artesã mais veloz em uma média de 4h30m. Cada talo produz em média 500 fios (fibras), o que é suficiente para a produção de 5 a 6 peças de tamanho médio. Para separar e limpar os fios as artesãs utilizam uma tampa metálica de garrafa de vidro (comumente encontradas em cervejas e refrigerantes), e fazem um pequeno furo no meio por onde passam a fibra repetidas vezes até retirar todo o excesso. O excesso formado na limpeza dos fios é utilizado para fazer a embalagem de seus produtos através do processo de reciclagem. Depois de limpa a fibra não estraga, podendo ser guardada em sacos plásticos, o que não chega a ocorrer, pois sempre que há fibras disponíveis, elas estão produzindo.

A maior parte do tempo de produção é gasto com o preparo da fibra, já que o trançado é feito mais rapidamente. As peças mais complexas demoram cerca de seis horas para serem finalizadas, e durante a confecção das peças, a fibra é constantemente molhada, para que não se quebre. Depois que o produto é feito ele passa por um processo de acabamento que inclui o corte das pontas sobressalentes, o banho em cola branca para dar mais resistência e evitar o mofo por mais tempo, e a pintura com verniz que finaliza o produto, tudo de acordo com o desejo ou necessidade do cliente.

Todas as artesãs que entram recebem treinamento e com isso conseguem atuar em todas as etapas da produção. Mas em situações onde o prazo é curto, as artesãs mais habilidosas fazem a parte do trançado mais difícil (o fundo) para as outras artesãs que não têm tanta habilidade. Dessa forma, elas ganham tempo para atingir os prazos programados. Quando o prazo é maior, cada uma faz uma peça do início ao fim. A produção pode ser feita tanto na sede do grupo como em casa, dependendo das características pessoais de cada uma.

Quando o pedido é feito por clientes no próprio estado o pagamento é feito todo na entrega dos produtos e geralmente essa entrega é feita em carros da Prefeitura de Vera Cruz. Já quando os pedidos são feitos para fora do estado, há um adiantamento de 50% do

valor, e a entrega é feita através do PAC, um serviço de entrega dos Correios, e o custo fica por conta do cliente.

A mão de obra escassa é o ponto limitante da produção. Existe uma dificuldade de recrutamento de mão de obra, pois segundo as artesãs, os moradores da comunidade não vêem o artesanato como um trabalho digno, nem vem perspectiva de renda. Foi citada ainda a questão dos programas de auxílio do governo federal como um fator dificultante.

4.1.4 Medição de Desempenho

Atualmente as artesãs não possuem clientes fixos, mas segundo relatos, entre encomendas grandes e pequenas, sempre têm alguma sendo produzida. Estas encomendas são geradas principalmente durante as feiras, mas também ocorrem por meio da visualização em catálogos confeccionados em parceria com instituições como o SEBRAE. As artesãs sempre estão produzindo, seja para uma feira que se aproxima seja para entregar uma encomenda, mas elas afirmam que não dá para garantir o sustento com a renda adquirida com o artesanato.

As artesãs estão inaugurando um ponto fixo de exposição que fica aberto diariamente em um lugar estratégico na comunidade (na entrada da cidade), e com isso espera-se aumentar a visibilidade do grupo como um todo. O portfólio de produtos está em constante evolução, pois as artesãs vão deixando de produzir produtos com vendagem baixa e estão sempre inserindo novos produtos para testes.

4.2 MASSARANDUBA

Em Massaranduba, distrito do município de São Gonçalo do Amarante, uma moradora observou que muitas mulheres da comunidade estavam ociosas, e, como forma de solucionar essa questão, fundou em outubro de 2003 a ARTMAR – Associação das Artesãs de Massaranduba.

A associação era composta por 32 mulheres e iniciou suas atividades confeccionando bordados (crochê e macramê), mas a inviabilidade de comercializar os produtos fez com que elas procurassem o auxílio do SEBRAE, para que conseguissem gerar renda com esta atividade. O órgão realizou uma pesquisa na região, e baseado em características locais, sugeriu a utilização da fibra de carnaúba como matéria-prima.

Pouco tempo depois a associação foi apresentada à organização que se tornou seu principal cliente e parceiro por muitos anos, o Artesanato Solidário (ARTSOL). Eles implantaram em 2004, em conjunto com outras instituições, o projeto “Trançando em Palha de Carnaúba”, cujo objetivo era gerar ocupação e renda através da revitalização do artesanato de tradição.

Atualmente a sede da ARTMAR possui sala de reuniões e exposição dos produtos, dois banheiros, sala de aula, depósito para armazenamento de matéria-prima, e sala para produção.

O grupo é composto por dez mulheres com faixa etária de 32 a 75 anos e com nível básico de escolaridade, sendo três delas não alfabetizadas. Apesar da incipiente divulgação dos produtos, o trabalho desenvolvido pela atual tesoureira Jeane Ferreira venceu o prêmio “SEBRAE Mulher de Negócios – 2008”.

4.2.1 Cultura

As feiras de artesanato são para a ARTMAR a principal forma de entrar em contato com seus clientes, e apesar da venda de itens durante estes eventos não ser elevada (cerca de 40 a 50 peças por evento), é lá que são feitas encomendas e onde ocorre a divulgação mais intensa da associação. Os principais eventos que participam são a FIART e a feira “Brasil Mostra Brasil”.

Historicamente, a maior parte dos itens vendidos pela ARTMAR é enviada para clientes fora do estado do RN, dessa forma a divulgação em congressos também é considerada uma janela de contato. Nos stands em que expõem a ARTMAR apresenta, em média 50 peças, mas se ocorre de um cliente querer maior quantidade ou produtos diferentes dos que estão expostos, elas deixam um estoque de reserva próximo ao stand.

O valor recebido pela venda dos produtos é distribuído da seguinte forma: 75% do valor de cada peça é pago a artesã que a confeccionou, e os 25% restantes fica com a administração da associação para sanar os custos com manutenção e compra de matéria-prima. Não há um rígido controle financeiro, e as informações do livro-caixa encontram-se desatualizadas.

Existem problemas legais referentes ao pagamento da parte administrativa da associação, elas não sabem de que maneira podem fazer essa divisão. Além disso, recentemente a associação pagou uma multa à Receita Federal por não terem conhecimento na área, o que já ocorreu em outras situações. Atualmente atuam como empreendedor individual.

Também não participam de licitações/editais por não possuírem conhecimento técnico para gerar a inscrição.

4.2.2 Informação

O grupo é atualmente composto por dez mulheres que residem em sua maioria, em locais distantes da sede da associação, muitas vezes em outros municípios. As artesãs estão com sua comunicação comprometida, pois elas têm reuniões semanais e entram em contato uma com as outras apenas uma vez por semana. Essa distância física entre a moradia e a sede da associação acaba por dificultar o acesso à informação por parte das integrantes.

A ARTMAR possuía um site onde estavam expostos seus produtos, mas o mesmo foi desativado e, segundo as artesãs, recentemente foi criada uma *fan page* no *Facebook*, porém esta página não foi localizada, sendo encontrados apenas os perfis individuais das integrantes. Esta presença discreta na internet acaba por restringir o acesso ao portfólio de produtos e divulgação da associação. Elas se comunicam com clientes e parceiros produtivos principalmente por *e-mail* e telefones pessoais das integrantes da diretoria.

A decisão sobre quais produtos deverão ser desenvolvidos pelas artesãs da ARTMAR também é tradicionalmente tomada com base em informações coletadas e expostas por designers contratados pelo SEBRAE, que auxiliaram a associação desde o início. Atualmente, porém, elas relatam que o relacionamento do grupo com a entidade não está bom, uma vez que o apoio dado não é mais o mesmo. Segundo as artesãs, o SEBRE trocou a metodologia aplicada à comunidade uma vez que elas não atingiram o objetivo que o SEBRAE julgou necessária, e agora lida com elas como empreendedor individual, enquanto que antes eram tratadas como associação. As artesãs relatam que o órgão não explicou que objetivos eram esses.

4.2.3 Processo

Segundo as artesãs, todos os produtos já produzidos por elas possuem um registro fotográfico no computador da associação. Atualmente só trabalham com a palha de carnaúba, pois não possuem máquinas de costura, inviabilizando o uso de tecidos, assim apenas acrescentam alguns acessórios e acabamentos mais simples. A ARTMAR não desenvolve novos produtos, apenas adapta alguns dos que já trabalham. Seus produtos tem longa duração, pois depois que o produto já esta pronto, a palha só escurece até certo ponto.

Trabalham com palha na cor natural e tingida. A maior parte da produção é feita por encomenda (cerca de 500-700 peças por encomenda), e para produzir 500 peças leva-se cerca de um a dois meses. Possuem um catálogo produzido pelo SEBRAE, mas esse catálogo não mostra todos os produtos que podem ser produzidos. As encomendas geralmente são feitas dos produtos exatamente da maneira como se encontram no catálogo, contudo alguns são adaptados de acordo com as necessidades dos clientes.

O principal insumo é a palha da carnaúba, que é abundante na região, mas as mesmas se encontram em propriedades particulares cujos donos não permitem a colheita. Além disso, as artesãs não dominam o processo de extração e secagem das palhas, o que faz com que elas comprem a fibra em Carnaubais, município a 200 km de distância de Massaranduba. Nesses fornecedores 5.000 palhas custam entre R\$500 e R\$600, e o transporte desse material é feito gratuitamente pela prefeitura de São Gonçalo do Amarante. Elas compram de acordo com a produção e preferem não estocar material, uma vez que a segurança na sede da associação é incipiente.

As artesãs trabalham com dois tipos de trançado: aberto e fechado e produzem a partir de técnicas tradicionais, mas têm o desejo de aprender outras técnicas de produção com o objetivo de desenvolver novos produtos. Todas as integrantes sabem trançar a palha de carnaúba, mas o nível de rendimento e habilidades é distinto, tendo, atualmente, somente duas artesãs que conseguem confeccionar as peças mais difíceis.

A confecção de um produto é feita pela mesma artesã do início ao fim, e elas preferem trabalhar em casa, pois obtém maior produtividade. Para se associar a ARTMAR, basta ir à sede e se cadastrar no livro de controle das sócias. Aquelas que já sabem fazer o artesanato, já iniciam suas atividades; as que ainda não sabem, passam por um treinamento oferecido pelas próprias artesãs da Associação.

Quando a encomenda é feita fora do estado o transporte é de responsabilidade do cliente, ao se tratar de um grande volume, geralmente uma transportadora vai buscar na sede da associação e leva até o cliente. Quando a encomenda é feita de dentro do estado, a associação, em parceria com a prefeitura de São Gonçalo do Amarante, leva os produtos até seus clientes.

4.2.4 Medição de Desempenho

Atualmente, a ARTMAR não conta com clientes fixos. No passado possuíram um mediador (ARTSOL) que tinha como cliente fixo o grupo Pão de Açúcar. Contudo, devido à

nova metodologia exigida pelo grupo, tais como produtos e recibos personalizados, a associação deixou de atendê-los.

A maioria dos clientes ocasionais, por sua vez, busca por produtos tradicionais, mas se for necessário, elas conseguem adaptar estes itens de acordo com as especificações apresentadas. Para a captação de clientes o grupo contava com o auxílio do SEBRAE, contudo a relação hoje está distanciada. Ao iniciar a produção de uma grande encomenda, as artesãs não se sentem confortáveis de aceitar novos pedidos para não atrasarem a produção.

Existe uma exposição dos produtos da associação em um mercado de artesanato recém-inaugurado em São Gonçalo do Amarante na comunidade de Santo Antônio, próximo ao recém-inaugurado aeroporto, onde cerca de 20 produtos confeccionados por elas estão expostos diariamente. Além disso, expõem todas as sextas-feiras no campus do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN).

Uma das principais dificuldades do grupo é a rotatividade das sócias que ocorre devido à insatisfação das artesãs que esperam receber, em média, um salário por mês, fato que não acontece devido à variabilidade do volume de vendas. As que ainda permanecem na associação mantêm o trabalho por fora e a atividade artesã serve como complemento a renda. Outra dificuldade relatada é o fato da resistência de alguns clientes em pagar o preço dos produtos por acreditarem que deveriam ser mais baratos pelo fato de ser do interior do estado.

4.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou o diagnóstico das comunidades de artesãs de Vera Cruz e de Massaranduba. Nele foi realizado um breve histórico de cada uma das comunidades e, após isto, as atividades foram descritas levando em consideração o modelo conceitual abordado no capítulo 3. Foram expostos os aspectos relacionados à Cultura, à Informação, ao Processo, e à Medição de Desempenho de cada um dos dois grupos.

5. ANÁLISE INTERCASOS E PROPOSTA PARA ADOÇÃO DO *FAST-FASHION* EM COMUNIDADES DE ARTESÃS

Após realizar o diagnóstico dos grupos de artesanato de Vera Cruz e de Massaranduba, este capítulo trará recomendações sobre como aplicar o modelo conceitual de uma organização *fast-fashion* em comunidades artesãs. Para tal, levará em consideração a realidade observada e descrita no capítulo anterior.

5.1 CULTURA

Assim como acontece com organizações FF, o mercado consumidor das artesãs é formado, em sua maioria, por mulheres de idades distintas. Elas estão em busca de novidades, e são envolvidas pela atmosfera de consumo. Tratando-se de artesanato, as mesmas procuram por itens ornamentais.

O modelo *fast-fashion* cativa os compradores oferecendo, no menor tempo possível, artigos com informações atuais de moda. Com base nisto, propõe-se que as artesãs busquem se aproximar das tendências no que concerne ao desenvolvimento de novos produtos, o que atualmente não faz parte da cultura organizacional de nenhum dos dois grupos estudados.

Ao participar de eventos onde ocorre a exposição de objetos artesanais, é importante que não sejam apresentadas muitas unidades de um mesmo item, pois de acordo com os princípios do FF, a sensação de que o produto não estará disponível futuramente gera um sentimento de exclusividade e faz com que os clientes decidam pela compra.

Ambas as comunidades relataram que o faturamento com as vendas não é suficiente para mantê-las. Para que isso ocorra é importante que elas encarem a atividade artesanal como um trabalho e se dediquem diariamente a ele, uma vez que a produção do grupo não é puramente artesanal e têm características industriais, o que as classifica como “industriano” (FREITAS; ROMERO FILHO, 2004). Mesmo quando não houver artigos a serem produzidos elas podem utilizar o tempo livre para desenvolver outras questões tão importantes quanto a produção, como marketing, por exemplo. Em nenhuma das duas comunidades verificam-se essas ações.

Tanto ARTMAR em Massaranduba quanto Mulheres de Fibra em Vera Cruz dependem do SEBRAE no que se refere ao relacionamento com parceiros e consumidores, pois esse contato ocorre principalmente através de feiras conduzidas pelo órgão. Com base no que acontece no *fast-fashion*, onde companhias se voltam para parcerias com o propósito de melhorar o desempenho do sistema de entrega de valor ao comprador, e para que sua clientela não se limite aos visitantes destes eventos, sugere-se que elas busquem outros parceiros que possam proporcionar novas oportunidades de trabalho. Empresas que organizam festas, pequenos empreendedores, escolas, hotéis, pousadas e restaurantes são opções adequadas para diversificar os parceiros.

5.2 INFORMAÇÃO

Tanto o portfólio de produtos do Mulheres de Fibra quanto o da ARTMAR encontra-se desatualizado e incompleto. Propõe-se que ocorra a elaboração de um catálogo próprio com a descrição dos objetos e possibilidades de variações (cor, tamanho) de todos os itens já confeccionados pelas artesãs, pois mesmo aqueles que já não são mais produzidos podem voltar a ter procura, uma vez que se trata de artigos de moda e esta, por sua vez, é cíclica. Assim, é fundamental manter um cadastro atualizado para estar sempre em sintonia com as tendências atuais, pois oferecer produtos com alta demanda é o objetivo do modelo *fast-fashion*. A padronização dos nomes/códigos destas peças é outra sugestão que se baseia no FF, uma vez que essa uniformidade facilita a comunicação externa.

De acordo com o FF a informação permeia todo o processo produtivo, e, para que isso aconteça em comunidades de artesãs, é essencial que tenham contato direto tanto com fornecedores quanto com compradores. Para otimizar a relação com os clientes, sugere-se a criação e utilização frequente de páginas na internet, como *Fan Pages* na rede de relacionamentos *Facebook*, perfis no *Instagram*, e *blogs* gratuitos, possibilitando a visualização do portfólio também por pessoas que não têm contato físico com elas, além de funcionar como propaganda, o que não ocorre atualmente em nenhum dos grupos estudados.

Uma organização *fast-fashion* geralmente não prioriza a utilização de campanhas publicitárias para se aproximar de seus consumidores, ao invés disso conta com divulgação boca a boca. Para fidelizar e instigar-los a comprar objetos artesanais frequentemente, sugere-se que as informações (nome, *e-mail* e telefone) sobre cada cliente sejam agrupadas em um banco de dados, e que sejam enviados *e-mails* com fotografias de novas peças rotineiramente. Além disso, para aqueles que venham a ter contato direto com as artesãs, propõe-se imprimir

cartões de visitas com os dados do grupo e endereço na web. Verificou-se que nenhuma das duas comunidades utiliza efetivamente estas abordagens.

A maioria das ideias e incentivos para o desenvolvimento de novos produtos chega às artesãs de Vera Cruz e Massaranduba por meio do SEBRAE, dessa forma, a confecção de novos produtos passa a ser pequena e inconstante. Por o artesanato ter características de produtos de moda, e seu mercado consumidor ser semelhante ao de uma organização *fast-fashion*, é sugerido que as artesãs se apropriem de informações de revistas, sites de moda, e programas de TV para adaptar e “atualizar” alguns de seus itens, com o intuito de ampliar a gama de artigos além de torná-los mais atrativos.

Apesar das sugestões acima apresentadas buscarem uma maior autonomia para as comunidades, as feiras ainda são o principal local de vendas e fonte de contato com compradores. Dessa forma, recomenda-se manter contato com organizadores de feiras durante todo o ano, para que possam se preparar melhor para estes eventos, além de tentar ampliar a participação em outros eventos (acadêmicos e comerciais) que por ventura ocorram na região, através do contato com a administração dos locais que usualmente sediam estes eventos.

5.3 PROCESSO

O processo produtivo, de acordo com o modelo conceitual do *fast-fashion*, deve enfatizar a flexibilidade para atender pedidos frequentes, além de rápida produção e reposição de peças. Desse modo é necessário implementar inovadores processos produtivos e de desenvolvimento de produtos, para que as organizações que o adotem possam fazer bem, e rapidamente.

Customizando estes conceitos para a realidade de comunidades artesãs, sugere-se que formem uma equipe heterogênea (em termo de idade e formação) e que os integrantes sejam treinados para serem polivalentes, sabendo atuar em todo o processo e quando for necessário (tanto na preparação da fibra quanto no trançado), uma vez que o FF demonstra que a formação de equipes multidisciplinares aumenta a capacidade de flexibilidade. Somando-se a isso, é recomendado também que haja a possibilidade de se dividir as tarefas, e que um artigo possa ser produzido por mais de uma artesã. Estas ações possibilitam que o grupo se torne mais rápido e flexível, o que ajuda a garantir a confiabilidade das entregas. Os dois pontos acima citados são desenvolvidos em Vera Cruz, mas não em Massaranduba.

Alguns dos preceitos fundamentais do *fast-fashion* se traduzem na coordenação eficaz de todos os parceiros da rede, e na utilização de locais de produção próximos ao

mercado consumidor, o que ajuda a organização responder à demanda no menor tempo possível. Para tal, é importante que as artesãs se situem próximo de suas fontes de matéria-prima, pois adquiri-la de um local distante compromete a velocidade.

Através do diagnóstico das duas comunidades estudadas foi constatado que Mulheres de Fibra trabalha de acordo com os fundamentos do FF, pois sua matéria-prima é conseguida gratuitamente no próprio município, enquanto que ARTMAR, apesar de ter próximo as árvores de onde é extraída a palha, não tem acesso aos locais (que são propriedades privadas), nem dominam a técnica de limpeza dos fios, por este motivo compra a fibra pronta em um município a 200km de distância da sede.

No que se refere ao ciclo de vida do produto, foi constatado que os dois grupos intuitivamente já utilizam o modelo FF, pois elas deixam de produzir determinado item quando as vendas diminuem, e ao desenvolver um novo produto, o mesmo é colocado para teste antes de ser replicado em maior escala, semelhante ao que ocorre em organizações *fast-fashion*. Além disso, elas também adaptam seus artigos de acordo com os desejos dos clientes.

5.4 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Registrar e acompanhar periodicamente os aspectos relevantes para o sucesso da abordagem *fast-fashion* em uma comunidade de artesanato é a maneira com que estes grupos medirão seu desempenho. De acordo com o modelo conceitual FF existem sete itens que devem ser levados em conta ao medir o desempenho de uma organização: valor da marca, escassez de produtos, disponibilidade, *lead-time*, tamanho do lote, confiabilidade, e flexibilidade. Ao adaptar a utilização do modelo para comunidades de artesanato, alguns itens terão mais importância do que outros devido às particularidades do setor.

A marca de uma organização não serve apenas para representá-la, podendo ser usada como um diferencial competitivo, e para se posicionar estrategicamente no mercado. Dessa maneira, é importante que comunidades de artesãos se esforcem para receber prêmios de destaque de instituições e órgãos reconhecidos na área, que façam parte e exponham suas peças frequentemente em catálogos de grande abrangência e importância, e que sejam reconhecidos pela população local, o que, por sua vez, funciona como um incentivo que ocasiona o aumento da mão de obra dos grupos. Todos estes pontos resultam em uma melhora no valor da marca, o que pode se transformar em novas oportunidades de negócios.

Outro fator relevante para medir desempenho segundo o modelo *fast-fashion* é a escassez planejada de produtos. Esta estratégia visa reduzir as perdas de vendas mantendo um

equilíbrio de saída dos itens. Para o cenário do artesanato isto pode ser controlado através de um planejamento para participação em feiras, sendo sugerido que as artesãs, ao serem convidadas, verifiquem o público que predomina e decidam qual o mix de artigos mais adequado. Ao final, deve-se mensurar o que foi vendido, o que sobrou, e o que foi procurado, mas não tinha disponível, para que possam sempre adequar e atualizar o portfólio oferecendo produtos mais adequados aos desejos dos clientes.

A confiabilidade é outro ponto importante quando se tratar de FF, pois gera no consumidor uma imagem positiva, e permite que este volte às lojas repetidas vezes. Para comunidades de artesanato, sugere-se que as datas estabelecidas para entrega de encomendas sejam cumpridas, e que o sucesso desta ação seja verificado sistematicamente, e corrigido quando necessário.

A flexibilidade é um fator de grande importância para quem adotar o *fast-fashion*, pois somente uma organização flexível consegue se adaptar rapidamente a uma demanda volátil, e assim apoiar a escassez planejada. Processos produtivos flexíveis conseguem ajustar as quantidades apropriadas, além de entregar peças que satisfazem os compradores. Customizando este conceito para o artesanato, sugere-se que os grupos explorem as diferentes possibilidades de adaptação de um objeto, tanto no que concerne às técnicas de produção quanto com relação ao design.

Os objetivos de desempenho *lead-time* e tamanho de lote influenciam o objetivo disponibilidade do produto para o mercado. Nas comunidades de artesãos, quanto menor for o *lead-time* dos pedidos e menor o tamanho do lote, a disponibilidade do produto ao mercado terá um bom desempenho.

5.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo propôs a aplicação do modelo conceitual de uma organização *fast-fashion* em comunidades de artesãos. Para tal, foram analisadas as duas comunidades estudadas no capítulo anterior – Mulheres de Fibra e ARTMAR – e suas ações foram comparadas com as de uma organização FF com o intuito de customizar os conhecimentos para este setor produtivo e assim propor um modelo efetivo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Finalizando a dissertação, este capítulo traz as considerações sobre as bases teóricas e pesquisa de campo, além de recomendações para futuras pesquisas sobre o modelo conceitual do *fast-fashion* e sua aplicação no sistema produtivo de artesanato.

6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS BASES TEÓRICAS DO TRABALHO

Ao realizar uma revisão da literatura sobre sistemas produtivos e gestão da rede de suprimentos, concluiu-se que as principais características de uma RS são: criação de valor ao cliente, utilização de métricas de desempenho, terceirização, parcerias produtivas, compartilhamento de informações, tecnologia da informação, previsão de demanda, agilidade, flexibilidade, e diminuição do ciclo de vida do produto.

Por sua vez, durante a revisão bibliográfica sobre o *fast-fashion*, através da construção de um diagrama de afinidades das variáveis abordadas por cada autor, constatou-se que estas poderiam ser agrupadas em quatro dimensões que reúnem as principais características do FF, sendo elas: Cultura, Processo, Informação e Medição de Desempenho. Estas dimensões, que se integram e são indispensáveis para que uma organização possa praticar eficientemente o FF, serviram como base para a elaboração de um modelo conceitual exposto no capítulo 3.

Percebe-se que os temas abordados nos dois capítulos de revisão bibliográfica desta dissertação estão intrinsecamente ligados. Apesar da construção do modelo conceitual ter sido feita com base na revisão sobre *fast-fashion*, as características de uma rede de suprimentos também são características fundamentais para o FF, fazendo parte das principais variáveis tratadas pelos autores, conforme explicita o diagrama de afinidade (Apêndice A).

6.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA DE CAMPO

A função primordial do *fast-fashion* é apresentar o produto ao cliente próximo de sua necessidade real, em vista disso, precisa-se ter flexibilidade para adaptar e modificar

projetos com a rapidez necessária. Para que uma organização possa utilizar os parâmetros do FF, é necessário ter abertura para se adaptar às mudanças constantes.

A comunidade de artesãs de Vera Cruz, por ser um grupo mais heterogêneo tanto com relação à instrução, quanto com a idade, torna-se mais aberta à inovação, e por isso acredita-se que seja capaz de utilizar uma abordagem *fast-fashion*.

Enquanto isso, a comunidade de Massaranduba é formada por mulheres maduras e com baixo nível de escolaridade, o que as torna menos abertas às mudanças propostas pelo modelo FF. Por estes motivos, conclui-se que, a menos que haja uma modificação profunda na cultura da ARTMAR, não será possível aplicar os preceitos do *fast-fashion* neste grupo.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Durante a revisão da literatura percebeu-se novos temas de pesquisa, como a análise conjunta da influência do Reino Unido, Suécia e Estados Unidos, uma vez que estes países se destacaram em diversos momentos da revisão.

Nos países desenvolvidos o modelo está implantado e tem capacidade de funcionar, e embora países como a China, Marrocos e Turquia já possuam alta qualidade e flexibilidade na fabricação, não existem muitos estudos que mostrem a aplicação do FF em países emergentes.

Apesar do *fast-fashion* ser mais comumente estudado em grandes empresas, este modelo de negócios também pode ser aplicado em pequenas empresas de abrangência local. Pois o conhecimento do mercado é um dos pontos fortes das empresas FF. Além de trazer benefícios para quem o adota, o FF também se torna muito eficaz ao defender o patrimônio produtivo de uma determinada região ou país, uma vez que consegue explorar a vantagem de saber antecipar as tendências de consumo locais, mais do que competidores globais.

Os custos de transporte somam-se aos benefícios do uso do modelo para pequenas empresas. Pois a proximidade geográfica ajuda a tornar simples, do ponto de vista dos custos, o sistema logístico, o que incide diretamente no valor do produto final. E embora a produção local aumente os custos referentes à mão de obra, ela fornece maior flexibilidade de oferta e maior receptividade do mercado.

Por a proximidade geográfica do mercado consumidor não ser um fator imitável por nenhum produtor estrangeiro de baixo custo, o *fast-fashion* se transforma em uma estratégia de política industrial bastante eficaz, uma vez que desenvolvê-lo permite defender a indústria nacional contra os impostos e outras barreiras do comércio internacional.

Os seis autores considerados na tabela 11, apresentaram setores que possuem produtos com características *fashion*, e que por este motivo, têm condições de aplicar o FF. São eles: Arquitetura; Artes; Ciência; e os setores Alimentício, Automobilístico, e Tecnológico.

Tabela 11 - Modelo *fast-fashion* em outros setores

Setor	Autores
Arquitetura	Rickman; Cosenza, 2007
Artes	Rickman; Cosenza, 2007; Agripina, 2012
Ciência	Agripina, 2012
Setor Alimentício	Byun; Sternquist, 2008; Düffelmeyer, 2012
Setor Automobilístico	Díaz, 2005; Göranson; Hansson, 2010
Setor Tecnológico	Díaz, 2005; Göranson; Hansson, 2010

Fonte: Elaboração própria (2014).

Estes setores foram citados como cabíveis de aplicação do FF por terem características semelhantes as do modelo em questão. A moda engloba todos os tipos de fenômenos culturais, como artes, arquitetura, e ciência, além de ser conceituada como processo de desenvolvimento social de dispersão pelo qual um novo estilo é adotado por alguns grupos de consumidores (RICKMAN; COSENZA, 2007; AGRIPINA, 2012). O FF, de acordo com Byun e Sternquist (2008), é semelhante ao setor de alimentos e serviços no que concerne à perecibilidade. Os setores tecnológico e automobilístico aliam as características de moda e de vida útil curta, sendo desta maneira semelhante ao *fast-fashion*.

A partir do momento em que as empresas utilizarem seu potencial criativo e começarem a prever a tendência de mudança no mercado, o modelo FF poderá ser aplicado em outros setores de maneira positiva. Essa expansão para outras industriais é ratificada por Suri (2002), que aponta os objetivos de desempenho do QRM, um modelo já utilizado por diversos setores, como sendo rapidez, custo e qualidade, análogos aos do FF.

Da mesma forma que qualquer outro modelo produtivo, o FF apresenta características que são consideradas desafios pelos autores, como pode ser visualizado na Tabela 12. Entre os artigos que expuseram estas características, nove deles consideraram que os produtos são descartáveis, seguido pela característica de ser insustentável (8), explorar a mão de obra (6) e promover o consumismo (4).

Os produtos são considerados descartáveis por possuírem uma baixa qualidade (Bhardwaj & Fairhurst, 2010; Zarley, 2010; Cachon & Swinney, 2011; Fojtú, 2011; Hill, 2011; Kalinin, 2013), uma durabilidade limitada (Andersson & Molin, 2013; Kalinin, 2013), ou seja, um curto ciclo de vida (Fojtú, 2011; Hill, 2011; Forozin *et al.*, 2012; Watson & Yan,

2013). Ao falar que o *fast-fashion* é insustentável, todos os autores apontam a geração de resíduos e o impacto negativo causado no meio ambiente. Por fim, pensando na exploração da mão de obra, os autores expõem os trabalhadores irregulares/infantil (Arrigo, 2013; Kim *et al.*, 2013; Rossi, 2013), a questão das horas extras (Joy *et al.*, 2012; KIM *et al.*, 2013) e as condições antiéticas de trabalho (Reinach, 2005; Joy *et al.*, 2012; Portway, 2012; Kim *et al.*, 2013).

Tabela 12 - Obstáculos do *fast-fashion*

Nome	Nº de citações
Produtos descartáveis	9
Insustentável	8
Exploração da mão de obra	6
Consumismo	4
Experiência negativa do consumidor	2
Rouba mercado de empresas locais	2
Baixa qualidade	1
Exploração das condições locais	1
Formação de filas	1
Marcas de luxo reduzem seus padrões	1

Fonte: Elaboração própria (2014).

Entre os autores que tratam do tema FF, alguns apontam que a prática do *fast-fashion* leva a um maior uso de recursos naturais e ao consumismo excessivo. Um dos desafios das organizações FF será trabalhar com insumos que não agridam o meio ambiente, tais como materiais biodegradáveis, que gerem resíduos com menor impacto ao ambiente, e de fácil reciclagem, focando na sustentabilidade do planeta. Espera-se que a revisão sirva como inspiração para estudos futuros, além de um guia para o assunto.

REFERÊNCIAS

- AGRIPINA, I. G. **Scandinavian fashion brands: finding the puzzles between marketing strategy and Swedes customers behaviour.**2012. Dissertation (Master of Service Management and Marketing) - Universidade de Karlstad, Sweden, 2012.
- ANDERSSON, S., MOLIN, J. **A fast fashion company – to communicate environment and sustainability.** Monograph (Graduate in Manager Program Targeting the Textile and Fashion) - Svensk Textilhögskolan, Sweden, 2013.
- ARRIGO, E. Corporate responsibility management in fast fashion companies: the Gap Inc. case. **Journal of Fashion Marketing and Management.** Bingley, v. 17(2), p. 175-189, 2013.
- ARRIGO, E. Innovation and market-driven management in fast-fashion companies. **Symphony Emerging Issues in Management.** Milan, v. 2(1), p. 1-19, 2010.
- BRASIL, ATLAS. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil.**[SI]: PNUD, 2013. 2014.
- AVELAR, S. **Moda: Globalização e novas tecnologias.** 2ª ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2011.
- AZUMA, N. Pronto Moda Tokyo style: emergence of collection-free street fashion and the Tokyo-Seoul connection. **International Journal of Retail & Distribution Management.** Bingley, v. 30(3), p. 137-44, 2002.
- BALLOU, R.H.; GILBERT, S.M.; MUKHERJEE, A. New managerial challenges from supply chain opportunities. **Industrial Marketing Management.** Vernon, v. 29(1), p. 7-18, 2000.
- BARNES, L.; LEA-GREENWOOD, G. Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. **Journal of Fashion Marketing and Management.** Bingley, v. 10(3), p. 259-271, 2006.
- BARNES, L.; LEA-GREENWOOD, G. Fast fashion in the retail store environment. **International Journal of Retail & Distribution Management.** Bingley, v. 38(10), p. 760-772, 2010.
- BELLO, D.; LOHTIA, R. R.; SANGTANI, V. An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. **Industrial Marketing Management.** Vernon, v. 33(1), p. 57-64, 2004.
- BHARDWAJ, V.; FAIRHURST, A. Fast fashion: response to changes in the fashion industry. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.** Parma, v. 20(1), p. 165-173, 2010.
- BIRTWISTLE, G.; SIDDIQUI, N.; FIORITO, S.S. Quick response: perceptions of UK fashion Retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management.** Bingley, v. 31(2), p. 118-128, 2003.

BONNEFOI, T. **Demand forecast for short life cycle products: zara case study.**2012. Dissertation (Master of Business Administration and Master of Science in Mechanical Engineering) - Massachusetts Institute of Technology, USA, 2012.

BRANDTING, S., JOHANSSON, F. **Labelling sustainability – can fast fashion become sustainable with the use of environmental and ethical labels?** 2012. Dissertation (Master of Fashion Management) - The Swedish School of Textiles, Sweden, 2012.

BRUCE, M.; DALY, L. Buyer behaviour for fast fashion. **Journal of Fashion Marketing and Management.**Bingley, v. 10(3), p. 329-344, 2006.

BRUCE, M.; DALY, L. Adding value: challenges for UK apparel supply chain management - a review. **Production Planning and Control.** London, v. 22(3), p. 210-220, 2011.

BRUCE, M.; DALY, L.; TOWERS, N. Lean or agile – a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry. **International Journal of Operations & Production Management.**Bingley, v. 24(2), p. 151-170, 2004.

BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations & Production Management.**Bingley, v. 26(7), p. 703-729, 2006.

BYUN, S. E.; STERNQUIST, B. The antecedents of in-store hoarding: measurement and application in the fast fashion retail environment. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.**Parma,v. 18(2), p. 133-147, 2008.

BYUN, S. E.; STERNQUIST, B. Fast fashion and in-store hoarding the drivers, moderator, and consequences. **Clothing and Textiles Research Journal.** London, v. 29(3), p. 187-201, 2011.

BYUN, S. E.; STERNQUIST, B. Here today, gone tomorrow: consumer reactions to perceived limited availability. **The Journal of Marketing Theory and Practice.**Winter Park, v. 20(2), p. 223-234, 2012.

CACHON, G. P.; SWINNEY, R. The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. **Management Science.**Catonsville,v. 57(4), p. 778-795, 2011.

CACHON, G. P.; SWINNEY, R. Purchasing, pricing, and quick response in the presence of strategic consumers. **Management Science.**Catonsville, v. 55(3), p. 497-511, 2009.

CAGLIANO, A. C.; DEMARCO, A.; RAFELE, C.; VOLPE, S. Using system dynamics in warehouse management: a fast-fashion case study. **Journal of Manufacturing Technology Management.**Bingley, v. 22(2), p. 171-188, 2011.

CANIATO, F.; CARIDI, M.; MORETTO, A. Dynamic capabilities for fashion-luxury supply chain innovation.**International Journal of Retail & Distribution Management.** Bingley, v. 41(11/12), p. 940-960, 2013.

CARO, F. C.; GALLIEN, J. Dynamic assortment with demand learning for seasonal. **Management Science**. Catonsville, v. 53(2), p. 276-292, 2007.

CARO, F. C.; GALLIEN, J. Inventory management of a fast-fashion retail network. **Operations Research**. Catonsville, v. 58(2), p. 257-273, 2010.

CARO, F. C.; GALLIEN, J. Clearance pricing optimization for a fast-fashion retailer. **Operations research**. Catonsville, v. 60(6), p. 1404-1422, 2012.

CARO, F.; GALLIEN, J.; DÍAZ, M.; GARCÍA, J.; CORREDOIRA, J. M.; MONTES, M.; RAMOS, J. A.; CORREA, J. Zara uses operations research to reengineer its global distribution process. **Interfaces**. Catonsville, v. 40(1), p. 71-84, 2010.

CARO, F.; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, V. The impact of quick response in inventory-based competition. **Manufacturing & Service Operations Management**. Catonsville, v. 12(3), p. 409-429, 2010.

CARRION, G. C., CACERES, K. T. **Eco-shop paradox, a case study on Zara Rome**. 2012. Dissertation (Master of Fashion Management with specialisation in Fashion Marketing and Retailing) - The Swedish School of Textiles, Sweden, 2012.

CASTELLI, C. M.; BRUN, A. Alignment of retail channels in the fashion supply chain - An empirical study of Italian fashion retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Bingley, v. 38(1), p. 24-44, 2010.

CHATVIJIT, S. **Exploring the effects of scarcity, impulse buying, and product returning behavior in the fast fashion environment among female fashion conscious consumers**. 2012. Dissertation (Master of Science) - The University of North Carolina at Greensboro, USA, 2012.

CHAUDHRY, H.; HODGE, G. Postponement and supply chain structure: cases from the textile and apparel industry. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bingley, v. 16(1), p. 64-80, 2012.

CHENG, R. **The desired-perceived identity gap of fast fashion retailers**. 2010. Thesis (Doctor of Philosophy) - The Manchester Metropolitan University, UK, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2005.

CHOI, T. M.; CHIU, C. H.; TO, K. M. C. A fast fashion safety-first inventory model. **Textile Research Journal**. Thousand Oaks, v. 81(8), p. 819-826, 2011.

CHOUDHURY, B., HOLMGREN, T. **Supply chain agility towards global outsourcing within fast fashion industry, a case study at Gina Tricot**. 2011. Dissertation (Master of International Logistic and Supply Chain Management) - Jönköping University, Sweden, 2011.

CHRISTOPHER, M.; LOWSON, R.; PECK, H. Creating agile supply chains in the fashion industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Bingley, v. 32(8), p. 367-376, 2004.

CIETTA, E. **A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizados para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

COBRA, M. **Marketing & moda**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2007.

COLLETT, M. **An examination of factors that perpetuate fast fashion and consumer feelings regarding fast fashion**. 2011. Dissertation (Master of Science in Design and Human Environment) - Oregon State University, USA, 2011.

COOPER, R. G. **Winning at new products: accelerating the process from ideia to launch**. Basic books, 2001.

CORREA, J. R. **Optimization of a fast-response distribution network**. 2007. Dissertation (Master of Business Administration and Science in Material Science and Engineering) - Massachusetts Institute of Technology, USA, 2007.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DÍAZ, F. C. **An integrative framework for architecting supply chains**. 2005. Dissertation (Master of Science in Engineering and Management) - Massachusetts Institute of Technology, USA, 2005.

DOERINGER, P., CREAN, S. Can fashion save the US apparel industry? **Socio-economic Review**. Oxford, v. 4(3), p. 353-377, 2006.

DÜFFELMEYER, F. **Nobody likes it, everybody buys it?! - the attitude-behavior gap in fast fashion**. 2012. Dissertation (Master of Fashion Management) - The Swedish School of Textiles, Sweden, 2012.

FERDOWS, K.; LEWIS, M. A.; MACHUCA, J. A. D. Rapid-fire fulfillment. **Harvard business review**. Cambridge, v. 82(11), p. 104-117, 2004.

FERNANDES, M. S. G. **Creation: técnica de criatividade para geração de ideias de novos produtos**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**. Cambridge, v. 75(2), p. 105-116, 1997.

FLINT, D.J. Supply chain innovation – differentiating on processes is more sustainable than differentiating on products. **IndustryWeek**. Cleveland, 2007.

FOJTU, M. **Fast fashion and its global competitiveness.** 2011. Dissertation (Master of Marketing Communications) - Univerzita Tomáše Bati ve Zlíve, Czech Republic, 2011.

FOROZIN, A., LUNDIN, C. I., SÖDERGREN, S. **Appreciation of intrinsic value - in the context of fast fashion.** 2012. Dissertation (Master of Fashion Management with specialization in Fashion Marketing and Retailing) - The Swedish School of Textiles, Sweden, 2012.

FREITAS, A. L. C; ROMEIRO FILHO, E. Desenvolvimento de produtos para a produção artesanal. In: **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Florianópolis, 2004.

GABRIELLI, V.; BAGHI, I.; CODELUPPI, V. Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach. **Journal of Fashion Marketing and Management.** Bingley, v. 17(2), p. 206-224, 2013.

GARRO, A. **New product demand forecasting and distribution optimization: a case study at Zara.** 2011. Dissertation (Master of Science in Mechanical Engineering and Business Administration) - Massachusetts Institute of Technology, USA, 2011.

GIERTZ-MÅRTENSON, I. H&M—documenting the story of one of the world's largest fashion retailers. **Business History.** London, v. 54(1), p. 108-115, 2012.

GÖRANSON, K., HANSSON, A. **Fast fashion in the fashion industry- a fight against time.** 2010. Dissertation (Master of International Business) – Linneuniversitetet, Sweden, 2010.

GUERCINI, S. Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: analysis of an Italian case. **Journal of Fashion Marketing and Management.** Bingley, v. 5(1), p. 69-79, 2001.

GUSTAFSSON, E., HULTIN, K., VILLBERG, K. **Fast, green and conscious - A study of consumer's perceptions of green marketing - In the context of fast fashion.** 2011. Dissertation (Master of Textile Management with specialization in Fashion Marketing) - The Swedish School of Textiles, Sweden, 2011.

HANSSON, M. **What impact has a fast fashion strategy on fashion companies supply chain management?** 2011. Dissertation (Master of International Marketing)- Halmstad University, Sweden, 2011.

HAUSMAN, W. H.; THORBECK, J. S. Fast fashion: Quantifying the benefits. In: **Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management.** Springer Berlin Heidelberg, p. 315-329, 2010.

HAYES, S. G.; JONES, N. Fast fashion: a financial snapshot. **Journal of Fashion Marketing and Management.** Bingley, v. 10(3), p. 282-300, 2006.

HEIKKILÄ, J. From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction. **Journal of Operations Management.** Amsterdam, v. 20(6), p. 747-767, 2002.

HILL, J. T. **Generation Y's perceptions of sustainable brand extensions of fast fashion retailers.**2011. Dissertation (Masters of Science in Textile and Apparel Technology) - The University of Texas at Austin, USA, 2011.

HILLET OF TH, P.; HILMOLA, O. P. Supply chain management in fashion and textile industry. **International Journal of Services Sciences.** Milton Keynes, v. 1(2), p. 127-147, 2008.

HINES, T.; MCGOWAN, P. Supply chain strategies in the UK fashion industry – the rhetoric of partnership and realities of power. **International Entrepreneurship and Management Journal.** Cham, v. 1, p. 519-537, 2005.

IANNONE, R.; INGENITO, A.; MARTINO, G.; MIRANDA, S.; PEPE, C.; RIEMMA, S. Merchandise and replenishment planning optimization for fashion retail. **International Journal of Engineering Business Management.** Rijeka, v. 5(26), p. 1-14, 2013.

INDITEX. **Annual Report 2002.** Arteixo, 2001.

JANG, J.; KO, E.; CHUN, E.; LEE, E. A study of a social content model for sustainable development in the fast fashion industry. **Journal of Global Fashion Marketing.** Parma, v. 3(2), p. 61-70, 2012.

JEACLE, I. Governing and Calculating Everyday Dress. **Foucault Studies.** Frederiksberg, v. 1(13), p. 82-98, 2012.

JONES, S. J. **Fashion Design – Manual do Estilista.** São Paulo: CosacNaify, 2005.

JOY, A.; SHERRY, J. F.; VENKATESH, A.; WANG, J.; CHAN, R. Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. **Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture.** London, v. 16(3), p. 273-296, 2012.

JUNGHYUN, J.; EUNJU, K.; EUNHA C.; EUNTAIK L. A Study of a Social Content Model for Sustainable Development in the Fast Fashion Industry. **Journal of Global Fashion Marketing.** Abingdon, v. 3(2), p. 61-70, 2012.

KANT, I. **Crítica da razão pura.** São Paulo: Abril Cultural, 1985.

KA YU, S., ZASTEZHKO, O. **How can the Japanese specialty retailers of private-label apparel (SPAs) go into the German fast fashion market?**2008. Dissertation (Master of International Marketing) - Mälardalen University, Sweden, 2008.

KALININ, D. **Do fast fashion retailers have to be alert to changing customer values? – An examination of the material and meaning elements of the fast fashion practice.**2013. Dissertation (Master of Business - Marketing and Consumption) - University of Gothenburg, Sweden, 2013.

KELLEY, R. A. **Inventory redistribution optimization in the fast fashion industry.**2013. Dissertation (Master of Business Administration and Master of Science in Engineering Systems) - Massachusetts Institute of Technology, USA. 2013.

- KIM, E.; PARK, K. Marketing mix elements influencing brand attitude strength: global vs. domestic SPA brands. **Journal of Global Scholars of Marketing Science.**, v. 23(3), p. 263-281, 2013.
- KIM, H.; CHOO, H. J.; YOON, N. The motivational drivers of fast fashion avoidance. **Journal of Fashion Marketing and Management.**Bingley, v. 17(2), p. 243-260, 2013.
- KIRBY, J. Supply chain challenges: Building relationships - A conversation with Scott Beth, David N. Burt, William Copacino, Chris Gopal, Hau L. Lee, Robert Porter Lynch, and Sandra Morris. **Harvard Business Review.** Cambridge, v. 81(7), p. 64-74, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUNZ, G.I. **Merchandising theory, principles, and practices.** New York: Fairchild Publication, 2005.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management.**Industrial Marketing Management.**Vernon,v. 29(1), p. 65-83, 2000.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management.**Bingley, v. 9(2), p. 1-19, 1998.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnership.**The International Journal of Logistics Management.**Bingley, v. 7(2), p. 1-18, 1996.
- LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. Supply Chain Metrics. **The International Journal of Logistics Management.**Bingley,v. 12(1), p. 1-19, 2001.
- LEE, H.L. Aligning supply chain strategies with product uncertainties. **California Management Review.**Berkeley, v. 44(3), p. 373-387, 2002.
- LOKER, S. **Cutting Edge Apparel Business Guide.** Ithaca: Cornell University, 2006. Disponível em: <<https://courses.cit.cornell.edu/cuttingedge/lifeCycle/03.htm>>. Acesso em: 04 set. 2014.
- LOWSON, R.H. Retail sourcing strategies: are they cost-effective?**International Journal of Logistics.**Abingdon,v. 4(3), p. 271-296, 2001.
- LUMMUS, R. R.; ALBERT, K. L. **Supply chain management: balancing the supply chain whit customer demand.** Falls Church: Apics, 1997.
- LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Managing the Demand Chain Through Managing the Information Flow: Capturing 'Moments of Information'. **Production and Inventory Management Journal.**Chicago,v. 40(1), 1999.
- LUZZINI, D.; RONCHI, S.Purchasing management in the luxury industry: organization and practices.**Operations Management Research.**Cham,v. 3(1/2), p. 7-21, 2010.

MADHANI, P. M. RFID deployment: fast fashion retailing. **SCMS Journal of Indian Management**. Cochim, v. 1(1), p. 40-51, 2011.

MASHKOOR, Y. **Success Factors in Fashion Industry**. 2012. Dissertation (Master of Programme in Material Sciences) - Tampere University of Technology, Finland, 2012.

McLAREN, R.; TYLER, D. J.; JONES, R. M. Parade-exploiting the strengths of “Made in Britain” supply chain. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bingley, v. 6(1), p.35-43, 2002.

MEMIC, M., MINHAS, F. M. **The fast fashion phenomenon**. 2011. Dissertation (Master in Fashion Management) - The Swedish School of Textiles, Sweden, 2011.

MENTZER, J.T.; DeWITT, W.; KEEBLER, J.S.; MIN, S.; NIX, N.W.; SMITH, C.D.; ZACHARIA, Z.G. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**. Oxford, v. 22(2), p. 1-25, 2001.

MIHM, B. Fast fashion in a flat world: global sourcing strategies. **International Business and Economics Research Journal**. Littleton, v. 9(6), p. 55-64, 2010.

MILLER, K. Hedonic customer responses to fast fashion and replicas. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bingley, v. 17(2), p. 160-174, 2013.

MILNER, J. M.; KOUVELIS, P. Order quantity and timing flexibility in supply chains: the role of demand characteristics. **Management Science**. Catonsville, v. 51(6), p. 970-985, 2005.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOENG, R. **Fast fashion retail: a consumer perspective**. 2012. Dissertation (Master of Business Administration) - University of Pretoria, South Africa, 2012.

MOORE, C.M. From rags to riches – creating and benefiting from the fashion own brand. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Bingley, v. 23(9), p. 9-19, 1995.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 5ªed. São Paulo: Pioneira, 2000.

NERY, M. L. **A evolução da indumentária: subsídios para criação de figurino**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2003.

NORUM, P.; CLARK, L. A comparison of quality and price of domestically produced and imported blazers. **Clothing and Textiles Research Journal**. London, v. 7(3), p. 1-9, 1989.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. New Jersey: Alta Books Editora, 2010.

OXBORROW, L.; BRINDLEY, C. Regional resilience in recessionary times: a case study of the East Midlands. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Bingley, v. 40(11), p. 882-899, 2012.

PAN, B.; HOLLAND, R. A mass customised supply chain for the fashion system at the design-production interface. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bingley, v. 10(3), p. 345-359, 2006.

PENG, S. F. **Integrated Efficiency: A New Retail Prototype to Enhance Young Chinese Shoppers' Experience in Fast Fashion**. 2013. Dissertation (Master of Fine Arts in Interior Design) - The Savannah College of Art and Design, USA, 2013.

PERALTA, J. A. **Desarrollodel Sector Artesanal**. In: VERGARA, Patrício (Coord). *Desenvolvimento Econômico Territorial e Emprego-Documento de Base: II Seminário Internacional DETE*. Fortaleza: DETE-ALC, 2005.

PETERSON, J. H. **A study of the dynamic capabilities along the fast fashion supply chain in China**. 2012. Thesis (Doctor of Philosophy) - The Hong Kong Polytechnic University, China, 2012.

PETERSON, J. H.; CHANG, J.; WONG, Y. H.; LAWRENCE, C. A. The emergence of the fast fashion business model and imposed quick response challenges for Chinese fabric manufacturers. **Innovative quick response programs in logistics and supply chain management**. Cham, p. 387-422, 2010.

PETERSON, J.; EKWALL, D. Production and business methods in the integral knitting supply chain. **AUTEX Research Journal**. Łódź, v. 8(3), p. 264-274, 2007.

PETETT, T. K. S. **Fast fashion meets luxe: A case study of the brand strategy and consumer perceptions of forever 21**. 2013. Dissertation (Master of Arts – Strategic Public Relations) - University of Southern California, USA, 2013.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIRES, S.; BREMER, C.; SANTA EULÁLIA, L.; GOULART, C. Supply chain and virtual enterprises: comparisons, migration and a case study. **International Journal of Logistics**. Abingdon, v. 4(3), p. 297-311, 2001.

PORTWAY, S. **Regenerative abundance: fast and sustainable apparel production in Toronto**. 2012. Dissertation (Master of Arts Fashion) - Ryerson University, Canada, 2012.

POVARAVA, N.; BOROVKOVA, N. **Flexibility in supply chain: a case study of ICA AB (Non-Food/Clothing) and sub-case of Zara**. 2012. Dissertation (Master Thesis of International Logistics and Supply Chain Management) - Jönköping University, Sweden, 2012.

QUINN, F. J. What's the buzz? **Logistics Management**. Framingham, v. 36(2), p. 43-47, 1997.

RÄISÄNEN, R. **Agility in international fast fashion retailing**. 2013. Dissertation (Master of International Business) - Turku School of Economics, Finland, 2013.

REINACH, S. S. China and Italy: fast fashion versus prêt à porter. Towards a new culture of fashion. **Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture**. London, v. 9(1), p. 43-56, 2005.

RICKMAN, T. A.; COSENZA, R. M. The changing digital dynamics of multichannel marketing: the feasibility of the weblog: text mining approach for fast fashion trending. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bingley, v. 11(4), p. 604-621, 2007.

ROSSI, A. Does economic upgrading lead to social upgrading in global production networks? Evidence from Morocco. **World Development**. Philadelphia, v. 46(1), p. 223-233, 2013.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literature review. **Management Research News**. Bingley, v. 27(6), p. 31-39, 2004.

RUNFOLA, A.; GUERCINI, S. Fast fashion companies coping with internationalization: driving the change or changing the model? **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bingley, v. 17(2), p. 190-205, 2013.

RUSSELL, S. H. Supply Chain Management – More Than Integrated Logistics. **Air Force Journal of Logistics**. Fort Belvoir, v. 31(2), p. 1-25, 2006.

RUSSOMANO, V. H. **PCP: Planejamento e Controle da Produção**. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SEBRAE. **Programa SEBRAE de Artesanato**. Termo de Referência. Brasília: SEBRAE/UF, 2010.

SHERIDAN, M.; MOORE, C.; NOBBS, K. Fast fashion requires fast marketing: the role of category management in fast fashion positioning. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bingley, v. 10(3), p. 301-315, 2006.

SHERMAN, R. J. **Supply Chain Management for the Millennium**. Oak Brook, IL: Warehousing Education and Research Council, 1998.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMATUPANG, T. M.; SANDROTO, I. V.; LUBIS, S. B. H. Supply chain coordination in a fashion firm. **Supply Chain Management: An International Journal**. Fort Belvoir, v. 9(3), p. 256-268, 2004.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Cases**. 1 Ed. McGraw-Hill: Irwin, 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operationsstrategy**.Prentice Hall PTR: United States, 2002.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R.**Princípios de administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations strategy**.Harlow: Pearson Educations Limited, 2011.

SOARES, P. C.Portuguese fashion design emerging between dictatorship and fast fashion. **Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture**. London,v. 15(2), p. 225-238, 2011.

SULL, D.; TURCONI, S.Fast-fashion lessons.**Business Strategy Review Summer**.London, v. 19(2), p. 4-11, 2008.

SURI, R.Quick response manufacturing: a competitivestrategy for the 21st century. In: **Polca Implementations Workshop**.Madison, p. 1-25, 2002.

TACHIZAWA, E.M.;THOMSEN, C.G. Drivers and sources of supply flexibility: an exploratory study.**International Journal of Operations & Production Management**.Bingley,v. 27(10), p. 685-713, 2007.

TOKATLI, N.Global sourcing: insights from the global clothing industry - the case of Zara, a fast fashion retailer. **Journal of Economic Geography**.Oxford,v. 8(1), p. 21–38, 2008.

TOKATLI, N.; WRIGLEY, N.; KIZILGÜN, Ö. Shifting global supply networks and fast fashion: made in Turkey for Marks & Spencer. **Global Networks**.Oxford,v. 8(3), p. 261-280, 2008.

TOKATLI, N.; KIZILGÜN, Ö.; CHO, J. E. The clothing industry in Istanbul in the era of globalisation and fast fashion. **Urban Studies**.Glasgow,v. 48(6), p. 1201–1215, 2010.

TYLER, D.; HEELEY, J.; BHAMRA, T. Supply chain influences on new product development in fashion clothing.**Journal of Fashion Marketing and Management**. Bingley,v. 10(3), p. 316-328, 2006.

VIGNOTTO, S. **Il Gruppo Benetton nel settore tessile e abbigliamento**.2012. Dissertazione (Laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo) - Università Ca'Foscari Venezia, Italy, 2012.

VONDEREMBSE, M.A.; UPPAL, M.; HUANG, S.H.; DISMUKES, J. P. Designing supply chains; towards theory development.**International Journal of Production Economics**. Philadelphia, v. 100(2), p. 223-238, 2006.

WATSON, M. Z;YAN, R. N.An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers. **Journal of Fashion Marketing and Management**.Bingley, v. 17(2), p. 141-159, 2013.

WOODWARD, S.The myth of street style.**Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture**. London,v. 13(1), p. 83-102, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

YINYIN, W. **Consumer Behavior Characteristics in Fast Fashion.**2011. Dissertation (Master of Fashion Management) - Textilhögskolan - Högskolan I Boras, Sweden, 2011.

ZARLEY, M. **An exploratory investigation of the decision processes and psychographic characteristics of fast versus slow fashion consumers.**2010. Dissertation (Master of Science in Design and Merchandising) - Colorado State University, USA, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DIAGRAMA DE AFINIDADES.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.

APÊNDICE A – DIAGRAMA DE AFINIDADES.

Autores	Cultura da rede	Cultura do cliente	Tecnologia da informação	Sistemas compatíveis	Tendência	Canais de comunicação sensíveis	Horizontalização das informações	Coordenação	Multidisciplinar	Espiral	Rapidez	Terceirização	Design Avançado	Leagile	Valor da marca	Confiabilidade na entrega	Flexibilidade	Lead-time	Disponibilidade	Escassez	Tamanho do lote	Curto ciclo de vida	Variedade de produto	Qualidade	Inovação	Custo
Agripina (2012)		√									√		√					√								√
Andersson & Molin (2013)	√	√				√									√											
Arrigo (2010)			√								√			√		√	√								√	
Arrigo (2013)	√	√						√			√	√			√		√	√								
Barnes & Lea-Greenwood (2006)	√			√		√	√	√			√					√	√									
Barnes & Lea-Greenwood (2010)	√					√		√			√						√		√						√	
Bhardwaj & Fairhurst (2010)	√	√						√			√						√									
Bonnefoi (2012)			√		√	√	√	√			√						√								√	
Brandting & Johansson (2012)		√									√							√		√						√
Bruce & Daly (2006)			√					√	√		√	√		√		√	√						√			
Bruce & Daly (2011)	√		√					√			√	√		√	√	√	√		√							
Byun & Sternquist (2008)		√			√						√		√							√	√	√				√
Byun & Sternquist		√									√				√				√	√	√	√			√	√

(2011)														
Byun & Sternquist (2012)	√	√								√	√			
Cachon & Swinney (2011)	√								√		√		√	√
Cagliano <i>et al.</i> (2011)			√		√				√	√		√	√	√
Caro & Gallien (2007)	√		√						√	√	√			
Caro & Gallien (2010)		√							√		√	√	√	√
Caro & Gallien (2012)	√								√		√	√		√
Caro & Martinez-De-Albeniz (2010)				√					√	√		√	√	
Caro <i>et al.</i> (2010)									√				√	√
Carrion & Caceres (2012)	√	√		√					√	√				
Chatvijit (2012)		√		√					√	√	√		√	√
Cheng (2010)	√	√		√					√	√	√			
Choi <i>et al.</i> (2011)									√		√	√	√	√
Choudhury (2011)			√	√	√	√	√		√	√	√	√		
Collett (2011)		√						√	√		√			√
Correa (2007)									√					√
Díaz (2005)	√				√	√				√				
Doeringer & Crean (2006)		√		√		√		√	√	√			√	√
Düffelmeyer (2012)		√		√							√			√
Fojtu (2011)	√	√				√			√	√	√			
Forozin <i>et al.</i> (2012)	√	√		√							√			√
Gabrielli <i>et al.</i> (2013)	√	√						√	√			√	√	√
Garro (2011)				√					√		√			√
Giertz-Mårtenson (2012)	√	√	√						√					
Göranson & Hansson (2010)	√			√		√			√		√			

Gustafsson <i>et al.</i> (2013)		√					√									
Hansson (2011)						√	√		√	√	√					
Hausman & Thorbeck (2010)	√					√	√		√			√				
Hayes & Jones (2006)	√						√		√			√				
Hill (2011)		√		√			√		√				√		√	√
Hilletoft & Hilmola (2008)							√		√	√			√	√		
Iannone <i>et al.</i> (2013)						√						√	√			
Jeacle (2012)	√		√				√				√					
Joy <i>et al.</i> (2012)		√					√		√							
Junghyun <i>et al.</i> (2012)	√	√					√		√	√	√					
Ka Yu & Zastehko (2008)	√	√			√	√	√				√					
Kalinin (2013)			√	√		√	√		√							
Kelley (2013)							√		√		√					
Kim & Park (2013)	√	√					√	√	√		√	√		√	√	√
Kim <i>et al.</i> (2013)		√					√	√	√		√	√		√	√	√
Madhani (2011)			√		√		√									√
Mashkoo (2012)	√	√			√		√			√		√		√		
Memic & Minhas (2011)	√		√				√		√		√	√				√
Miller (2013)		√					√		√		√	√				
Moeng (2012)	√	√		√	√		√	√		√		√	√	√		√
Oxborrow & Brindley (2012)	√	√	√			√	√									√
Peng (2013)		√	√				√				√		√	√		√
Peterson (2012)			√		√		√		√							√
Peterson & Ekwall (2007)			√		√		√		√							√
Peterson <i>et al.</i> (2010)							√	√	√		√	√	√			
Petett (2013)	√	√		√			√		√	√			√			

Portway (2012)	√	√			√				√		√		√						
Povarava & Borovkova (2012)					√		√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√
Räisänen (2013)	√		√		√	√			√		√		√						
Reinach (2005)					√				√	√								√	
Rickman & Cosenza (2007)				√	√	√	√												√
Rossi (2013)	√	√							√		√		√	√					
Runfola & Guercini (2013)	√							√	√			√		√					
Sheridan <i>et al.</i> (2006)				√	√	√	√	√					√		√			√	√
Soares (2011)									√		√				√				√
Sull & Turconi (2008)	√	√			√	√	√	√	√						√				√
Tokatli (2008)	√		√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Tokatli & Kizilgun (2009)	√	√			√			√		√		√		√		√			
Tokatli <i>et al.</i> (2010)					√					√				√					
Tokatli <i>et al.</i> (2008)	√				√	√		√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√
Vignotto (2012)	√	√	√	√		√	√		√		√		√	√				√	
Watson & Yan (2013)		√	√			√			√				√			√			
Woodward (2009)		√							√				√	√				√	
Yinyin (2011)		√									√	√			√				
Zarley (2010)		√	√			√		√				√		√				√	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.

Histórico

1. Qual o ano de fundação?
2. Quantos integrantes possuem?
3. Qual o perfil das integrantes (faixa etária, nível de escolaridade e personalidade)?
4. Quais os dias de funcionamento?
5. Qual a principal matéria-prima utilizada, onde ela é conseguida, e com que critério foi escolhida?
6. Quais os prêmios ganhos?
7. Verificar *layout* da sede.

Cultura

8. Qual o perfil do mercado consumidor?
9. Quais são os parceiros da organização?
10. Qual a principal forma de contato com clientes?
11. Quais os custos da organização?
12. Como é definido o preço do produto?
13. Como a lucratividade é dividida entre os integrantes?
14. A renda obtida é satisfatória para os artesãos?
15. Existe inovação dos produtos?
16. Existe inovação dos processos?

Informação

17. Como ocorre a comunicação interna?
18. Existe um portfólio de produtos?
19. Como a organização divulga seus produtos?
20. Como é feita a comunicação com os clientes (marketing)?
21. Como é feito o processo de desenvolvimento de produtos?

Processo

22. Quais são os insumos utilizados no processo produtivo?
23. Quais os fornecedores e qual o valor cobrado por eles?

24. Possui tecnologias para a produção?
25. Como ocorre o processo de produção?
26. O que é feito com os resíduos da produção? Há reciclagem?
27. Qual o *lead-time* de um produto padrão?
28. Há customização/adaptação de produtos?
29. Há armazenagem da matéria prima ou de produtos?
30. Existem cursos de capacitação para os integrantes?
31. Como os novos funcionários são treinados?
32. Como é feita a divisão de tarefas do processo produtivo?
33. Como ocorre a entrega dos produtos aos clientes finais?

Medição de Desempenho

34. Há clientes fixos?
35. Existem pontos de venda fixos?
36. Os prazos de entregas são cumpridos?
37. Existe um registro da quantidade de produtos feitos e vendidos?
38. Quais as dificuldades que a organização enfrenta hoje?