FAST FASHION – UM ESTUDO DAS BASES TEÓRICAS

FAST FASHION – A THEORITICIAN STUDY

André Ricardo Robic[1] e Elias Frederico[2]

RESUMO:

O conceito de *fast fashion* foi desenvolvido na Europa e procura reduzir a incerteza de demanda e ao mesmo tempo incrementar as vendas, fabricando produtos de ciclo de vida curto no momento mais próximo possível de sua venda. O presente trabalho investiga esse tema por meio de uma revisão bibliográfica de diversos assuntos: características do mercado de moda, classificação dos produtos de vestuário, cadeia de produção de vestuário, movimento de resposta rápida, conceito de agilidade e modelos de cadeias produtivas de moda com resposta rápida. A partir do estudo e da integração desses conceitos será possível fornecer uma visão mais ampla sobre todo o processo de produção na cadeia do vestuário, e firmar as bases para um estudo qualitativo posterior abordando a utilização do *fast fashion* no Brasil.

ABSTRACT

The fast fashion was developed in Europe with the purpose of reduce the uncertainness of demand and, at the same time, increase the sales, assembling products with short life cycle as close as possible of the sales moment.. This study investigates the fast fashion through a theoretician study of subjects connected to the theme, like characteristics of fashion market, classification of garment goods, garment supply chain, quick response, agility concepts and patterns of supply chains with quick response. Integrating all this concepts, we have the objective of enlarge the knowledge about the production process on the garment supply chain and consolidate the basis to begin an exploratory study about fast fashion in Brazil.

PALAVRAS-CHAVE:

Fast fashion; gestão da cadeia de suprimentos; indústria do vestuário.

KEYWORDS

Fast fashion. supply chain managent, garment industry.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de vestuário conta com uma diversidade de formatos varejistas (mercado informal, lojas populares, hipermercados, lojas de departamentos, butiques, catálogos e operações via

[1] Diretor executivo e professor doutor do IBModa – Instituto Brasileiro de Moda - andre@ibmoda.com.br
[2] Professor doutor da EACH/USP, efrederico@usp.br

internet) cuja concorrência pode ser local, nacional ou internacional (Mazaira et al, 2003). Uma das formas de obter êxito nesse ambiente competitivo são os arranjos eficientes de empresas (Christopher e Towill, 2001), cujo sucesso é determinado pelo consumidor final, que deseja o produto certo no local certo, no tempo certo e por um preço justo. Dessa forma, o desempenho de uma cadeia de suprimentos orientada ao mercado deve contemplar a demanda, minimizando os custos e tempo de atendimento (Christopher e Towill, 2001).

O valor da oferta de um produto ou serviço está associado a sua diferenciação (Porter,1986). No setor de vestuário, uma grande parte da diferenciação vem da informação de moda agregada ao produto (Arbuthnot et al, 1993). Produtos com menor informação de moda tendem a ser direcionados aos mercados de orientados ao preço, e para atender a esses mercados sua produção utiliza-se de técnicas de larga escala, e sua distribuição é realizada em hipermercados, lojas populares e, eventualmente, em lojas de departamentos ou lojas especializadas em produtos mais básicos. Devido a essas características, empresas de confecção de pequeno porte têm papel limitado em prover mercadorias para esse tipo de varejo, mas por outro lado podem ser poderosas no contexto da indústria da moda, que tem na incerteza e na volatilidade de mercado algumas de suas principais características (Fisher, 1997; Christopher, 2000; Wathne e Heide, 2004). Pequenos fornecedores podem ser um precioso ativo devido à velocidade e flexibilidade que podem adicionar a todo o processo, desde que desde que capacitados e com sensibilidade de moda.

O fenômeno de apresentar novos produtos de vestuário em ciclos muito curtos de desenvolvimento e produção é chamado de "*fast fashion*" (Doeringer e Crean, 2004). Trata-se de mercadorias de moda, produzidas com grande rapidez e em pequenas quantidades, para servir aos mercados de adolescentes, jovens e de moda feminina. O ingrediente chave reside na habilidade de rastrear as mais novas tendências de moda e identificar produtos que serão desejados, por meio da proximidade de mercados lançadores de moda, ídolos e formadores de opinião desses segmentos. A competência em design é aliada à capacidade de coordenar a cadeia produtiva para obter rapidamente novos tecidos, cores e estampas, desenvolver e aprovar amostras, produzir e distribuir os produtos em períodos muito curtos, se comparados ao calendário tradicional da moda, que dura cerca de nove meses (Doeringer e Crean, 2004; Tyler, Heeley e Bahmra, 2006).

Essas novas características de produção no mercado da moda são uma realidade em proporção mundial, e afetam profundamente toda a indústria. Dessa forma, o presente estudo tem o

objetivodeaprofundar o conhecimento do *modus operandi* de dois elos da cadeia produtiva têxtil de moda (atacado e varejo. Para alcançar esse objetivo consultou-se a literatura nas áreas de logística, gestão de cadeias de suprimento e canais de marketing.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Características do mercado de moda

A estrutura do canal da cadeia produtiva, os membros participantes e suas capacitações variam de acordo com o tipo de produto (Doeringer e Crean, 2004). Roupas de designers são concebidas a partir de tecidos exclusivos, ou desenvolvidas em pequenas quantidades por tecelagens especializadas. As estampas e modelos são criados dentro do atelier e comercializados pelos próprios designers ou, muito seletivamente, em butiques de moda. Marcas especializadas de moda concebem suas coleções, compram tecidos e produzem parte internamente e parte com oficinas sub-contratadas. Produtos específicos, tais como calçados e bolsas são comprados de terceiros.

Lojas de departamentos e hipermercados segmentam suas linhas de produtos em departamentos, contando com compradores especializados por categorias de produtos (Parente, 2000). Possuem executivos que comandam equipes de gerentes de produtos, planejamento e designers que desenvolvem parcial ou totalmente a coleção e selecionam fornecedores para atender aos pedidos, que por sua vez, sub-contratam oficinas de costura com mão de obra intensiva, que infestam (processo que compreende o encaixe das diversas partes que compõem uma peça de roupa para maximizar o aproveitamento do tecido), cortam tecidos, costuram e fecham as peças.

Christopher et al (2004) indicam que o mercado da moda tem quatro principais atributos: 1) ciclo de vida curto; 2) alta volatilidade; 3) baixa previsibilidade; e 4) elevado índice de compras por impulso. Os produtos são desenvolvidos para capturar preferências momentâneas e devem durar poucas semanas nas prateleiras. A volatilidade é decorrente da influência de fatores como o clima, lançamento de novos produtos no mercado, novelas, filmes e artistas de sucesso. Esses fatores combinados levam ao baixo poder de predição das vendas. Por fim, as decisões de compra ocorrem fundamentalmente no ponto de vendas, o que faz com que a exposição e a disponibilidade do produto sejam fundamentais para a concretização da venda. Ainda, Fisher (1997) sugere que uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos deve levar em consideração a natureza da demanda e o comportamento do produto. Estes dois fatores englobam aspectos

importantes, como o ciclo de vida do produto, a previsibilidade da demanda, a variedade de produtos e o tempo de desenvolvimento e fabricação do produto.

2.2. Classificação dos produtos de vestuário

Os artigos de vestuário podem ser classificados de acordo com a influência da moda no ciclo de vida do produto (North et al, 2003). Os autores graduam o fenômeno da moda por meio da variável temporal. O *look passageiro*, denominado "modinha", tem duração de poucos meses. Produtos com formas mais convencionais (calças casuais, camisetas, camisas) que são atualizados com as tendências de moda a cada estação (cores, detalhes, estampas, bordados, lavagens) são denominados básicos atualizados (*fashion basics*) e podem permanecer em evidência por até um ano. Esses produtos se diferenciam por meio de sutis alterações de cores, acabamentos e silhuetas, em vez de grandes alterações em tecidos e formas, características dos produtos de moda (Doeringer e Crean, 2004). Se uma tendência de moda persiste ao longo do tempo, ela se transforma num clássico, sempre disponível sem grandes alterações, cujas formas e cores são apropriadas em diversas ocasiões, sendo aceitas por diversos grupos de consumidores. Há finalmente os produtos básicos que sofrem pouca ou nenhuma influência da moda, e que devem ser geridos como produtos funcionais, tais como camisetas brancas.

Fisher (1997) classifica os produtos como funcionais ou inovadores, de acordo com a natureza da sua demanda. No caso dos produtos funcionais, com demanda previsível e ciclo de vida mais longo, como clipes de papel, açúcar e gasolina, a função principal da gestão da cadeia de suprimento é torná-la mais eficiente, diminuindo assim os custos de operação. Produtos inovadores, em que o ciclo de vida é curto e há incerteza com relação à previsão acurada de demanda, como produtos de moda, requerem uma gestão da cadeia de suprimentos distinta, baseada em economias de tempo. Assim, a cadeia de suprimentos exerce dois tipos de funções: a função física, que tem por objetivo converter matérias-primas em produtos acabados, e a função de mediadora de mercado, que tem por objetivo adequar oferta e demanda. No caso de produtos funcionais, a previsibilidade da demanda torna mais simples a gestão da mediação de mercado. O canal de marketing de produtos funcionais deveria enfatizar a minimização dos custos físicos, pela maximização da eficiência de produção (Fisher, 1997). Entretanto, no caso de produtos inovadores, como os de moda, a incerteza da reação do mercado para novidades aumenta o risco de sobras ou faltas de estoque.

Christopher et al (2004) apontam três elementos que devem ser perseguidos por empresas que concorrem nos mercados de moda: 1) rapidez ao mercado; 2) tempo de atendimento; e 3) tempo de reação. A rapidez ao mercado consiste no período que uma empresa precisa para reconhecer uma oportunidade de mercado, transformá-la em um produto/serviço e comercializá-lo. O tempo de atendimento consiste no período necessário para obter um pedido de compras e entregar o produto de forma a satisfazer plenamente as necessidades do comprador. O tempo de reação consiste no período necessário para o ajuste da produção em resposta às alterações na demanda, tanto em volume como nas características físicas do produto (cor, modelagem, tecido).

Portanto, os calendários de planejamento para definir o desenvolvimento e a produção de uma linha de produtos deveriam depender do nível de moda do produto. Contudo, o calendário ainda utilizado pela maioria das empresas ofertantes de produtos com apelo de moda preconiza que as atividades devem se iniciar cerca de nove meses antes de o produto chegar às lojas (Doeringer e Crean, 2004; Tyler, Heeley e Bahmra, 2006). Esses nove meses são divididos em três partes iguais, compreendendo: 1) a pesquisa de tendências; 2) o desenvolvimento da coleção; e 3) a compra e recebimento do produto. Pesquisas na literatura (Bruce e Daly 2004; Wathne e Heide, 2004) indicam que essa forma de planejamento é inadequada para operadores que desejam se posicionar como lançadores de tendências. Além de levar a sobras ou faltas de estoque, possibilitam a apresentação de produtos em primeira mão pelos concorrentes mais ágeis.

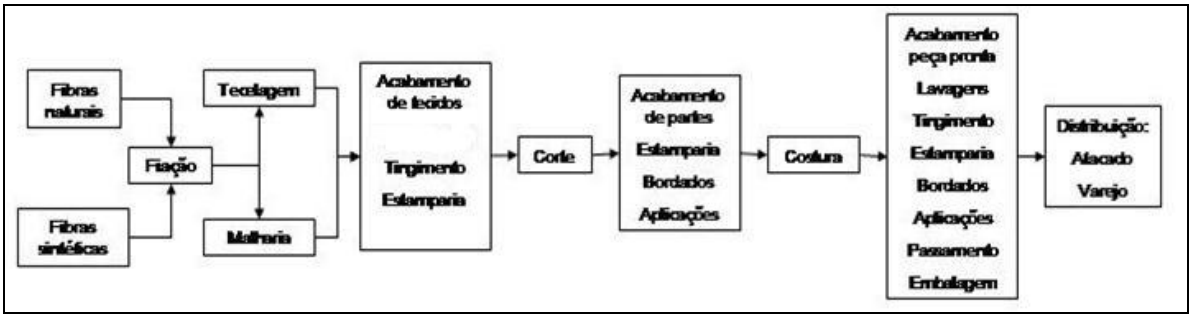
Um planejamento eficaz deveria preconizar o monitoramento contínuo das condições de mercado, para disponibilizar novidades nas lojas semanalmente, respondendo à demanda real e volátil dos clientes (Goldsby et al, 2006).As empresas deveriam também identificar, em seu planejamento, fornecedores com habilidades distintas de acordo com o tipo de produto comercializado (Doyle, Moore e Morgan 2006). Para produtos de modinha, há uma maior demanda por flexibilidade de suprimento, por meio da especialização de habilidades, tais como rapidez de desenvolvimento de produto e produção.

2.3. A cadeia de produção de vestuário

Rosenau e Wilson (2001) apontam que a cadeia têxtil opera diversas atividades do fio até o produto final (Figura 1), ressaltando que pode haver diferença nos processos, dependendo da matéria prima. Partindo de fios com composição natural ou sintética, são manufaturados tecidos que se classificam em dois grandes grupos: os com trama e urdume (tecidos planos) e os de malharia (tecidos em teares circulares). Os tecidos podem ser produzidos a partir de fios já tintos

ou em cru, e os de malha tendem a apresentar elasticidade. Tanto os teares planos como os circulares dispõem de recursos para viabilizar diversas construções de pontos. Os processos de tingimento, estamparia ou beneficiamentos, como lavagens de jeans, podem ocorrer após a confecção da malha ou tecido ou mais a frente, com a peça de roupa pronta. A etapa posterior é a do infesto e corte. A seguir há o processo de costura das partes. Por fim, há o passamento e embalagem ou encabidamento das roupas e a expedição para atacado, distribuidores ou varejo. Essas etapas são precedidas por outra série de processos relativos ao desenvolvimento do produto, que tomam um tempo considerável, por envolver uma série de decisões tomadas a partir de informações incertas em um mercado volátil (Kunz, 2005; Rosenau e Wilson, 2001). A falta de organização e coordenação dos membros do canal se constitui no maior desafio enfrentado pelas empresas do setor e implica em grandes prazos para o lançamento de produtos, apesar de envolver processos produtivos pouco complexos (Wicket et al 1999). Isso é provocado pela incerteza que envolve o processo decisório das múltiplas etapas do processo: a pesquisa de tendências; o planejamento da linha de produtos; a escolha dos temas e cores; a escolha dos tecidos; a definição dos modelos; o desenho dos artigos; a composição e coordenação dos modelos em uma coleção; a avaliação preliminar dos custos; o contato com os potenciais fornecedores e demais membros do canal; a elaboração e aprovação dos modelos; a avaliação final dos custos; a negociação com os fornecedores; a emissão dos pedidos de compras; a confecção da amostra e envio para aprovação da modelagem e da qualidade pelos gerentes de produtos e controle de qualidade; e finalmente a autorização da produção e seu embarque.

Figura 1 As etapas de produção de produtos de vestuário



Fonte: Baseado em Rosenau e Wilson (2001), p. 8

Portanto, há diversas etapas envolvendo o desenvolvimento e a produção de artigos de vestuário e a cadeia de suprimentos é movida por pedidos, produzidos e transportados em lotes, cujo tamanho é fruto de uma previsão. Os membros participantes desse canal acabam não enxergando

a demanda real, pois trabalham com programação de estoques (Christopher et al, 2004). O tempo dispensado em converter matérias primas em produtos acabados e distribuí-los nos pontos de venda é normalmente maior que o tempo que o consumidor se predispõe a esperar. Desse desafio originou-se o movimento de resposta rápida (QR) como um meio para melhorar a agilidade das empresas.

2.4. O movimento de resposta rápida (QR)

Nas ultimas décadas, varejistas vêm tentando ganhar vendas pelo aumento da variedade de estilos das roupas. Abernathy et al (1995) evidenciaram o aumento na quantidade de SKUs ofertada pelas lojas de moda nos Estados Unidos, que cresceu 63% durante a década de 1980. Rothstein (1989) constatou uma maior pressão dos varejistas para comercializar produtos com ciclo de vida menor, variando entre cinco e dez semanas. Para atender à necessidade de um maior sortimento de mercadorias, os membros do canal passaram a investir no aumento de volume de estoques. Entretanto, dado que o ciclo de vida dos produtos de moda tende a ser cada vez mais curto, o risco de manutenção de estoques aumenta e, sem o correto manejo, pode levar a grandes perdas de margens, pela liquidação dos itens inadequados. Para controlar esses custos, varejistas têm investido no planejamento e no desenvolvimento de cadeias produtivas flexíveis. Grandes varejistas nos Estados Unidos têm utilizado incentivos econômicos para sensibilizar os fornecedores a serem ágeis, recompensando-os financeiramente quando da entrega na data e punindo-os quando há atrasos (Abernathy, 1999).

Para Lowson (2001), QR é definida como um estado de responsividade e flexibilidade na qual a organização procura prover uma extensa gama de produtos e serviços para um consumidor na quantidade, qualidade e variedade requeridas, no tempo, local e preço certos, conforme ditado pela demanda dos clientes/consumidores em tempo real. QR provê a habilidade de tomar decisões relativas à alteração de demanda até o ultimo momento, garantindo a maximização da diversidade da oferta e a minimização dos custos, estoques e *lead time* (tempo para, pesquisar, desenvolver, produzir e distribuir o produto no mercado). QR enfatiza a flexibilidade e a rapidez de entrega, de forma a atender as contínuas mudanças de um mercado dinâmico, volátil e altamente competitivo.

As empresas que comercializam produtos inovadores devem enfatizar o desenvolvimento de capacidade de resposta das cadeias de suprimento, a fim de proporcionar maior flexibilidade e agilidade na reposição dos itens mais vendidos e introdução de novos produtos com

características similares. Essas empresas devem promover rapidamente a interrupção da fabricação de produtos similares a outros com desempenho ruim, procurando adaptá-los e produzi-los com os atributos desejados. As recompensas advindas dos investimentos em capacidade de resposta da cadeia são muito maiores do que aquelas obtidas pelo esforço em conseguir eficácia operacional da cadeia via redução de custos de operação como, por exemplo, a confecção de lotes maiores de um mesmo produto (Christopher et al, 2004).

Christopher (2000) aponta que as empresas não competem mais sozinhas, mas em redes de parceiros. Obterão sucesso aquelas que estruturarem, coordenarem e administrarem as relações com seus parceiros em uma rede compromissada para desenvolver e manter agilidade, por meio de rapidez de resposta. As grandes redes varejistas no Brasil têm procurado reduzir a quantidade de fornecedores para, por meio de uma mudança no relacionamento, obter economias de escala e rapidez de reposição (Mano, 2002). Se por um lado o relacionamento mais próximo poderia trazer maior colaboração, em tese poderia comprometer o sortimento de produtos com maior influência de moda. Assim, os grandes varejistas acabariam direcionando o desenvolvimento de produto para itens com detalhamento de moda pouco elaborado (*fashion-basics*), a exemplo do que ocorre com as lojas de departamentos nos Estados Unidos (Doeringer e Crean, 2004).

2.5. Agilidade: característica principal de cadeias de suprimento com QR

Agilidade é o aspecto fundamental para a gestão da cadeia de suprimentos de produtos de ciclo de vida curto em mercados com demanda de difícil previsibilidade e alta variedade. Nesses casos, os processos rápidos de reposição (JIT) não são condição suficiente para garantir adequação dos estoques, dada a necessidade freqüente de introdução de novos produtos (Naylor et al, 1999; Christopher, 2000). Agilidade é "*uma capacitação organizacional que abarca estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos logísticos e, particularmente, cabeças"* (Christopher e Towill, 2001, p.236), sendo um conceito de negócios baseado em sistemas de produção flexíveis. Agilidade é a capacidade da empresa em ser flexível para responder rapidamente às mudanças em termos de volume e de variedade na demanda, e é crucial para as empresas que convivem em mercados caracterizados por demanda volátil e imprevisível.

De acordo com Christopher (2000), quatro aspectos caracterizam uma cadeia de suprimentos ágil: 1) Sensibilidade de mercado; 2) Compartilhamento de informação; 3) Integração de processos e 4) Ligação dos parceiros em redes de relacionamento. A sensibilidade de mercado é um indicador da orientação ao mercado, e decorre de aspectos culturais, como a predisposição dos executivos

em pesquisar o mercado rotineiramente e de aspectos tecnológicos, como sistemas de informação que capturam vendas em tempo real, caso da rede espanhola Zara (Mazaira et al, 2003). O compartilhamento de informação permite que a informação de venda chegue o mais rapidamente possível ao início da cadeia produtiva, diminuindo a incerteza e possibilitando o redirecionamento dos produtos a ser fabricados. Entretanto, o compartilhamento da informação somente terá valor caso haja integração de processos. Christopher (2000) define integração de processos como o "*trabalho colaborativo entre compradores e vendedores, desenvolvimento em conjunto de produto, sistemas comuns e informação compartilhada"*. Para o autor, esta forma de cooperação é cada vez mais recorrente, pois as empresas estão priorizando suas atividades principais e terceirizando outras atividades. Christopher (2000) acrescenta que, neste novo contexto, contar com empresas parceiras se torna inevitável, e que o relacionamento deve ser baseado em confiança e compromisso para minimizar os controles, aumentando a rapidez de resposta da cadeia. Confiança e compromisso são fundamentais para a continuidade do relacionamento (Morgan e Hunt, 1994).

2.6. Modelos de cadeias produtivas de moda com resposta rápida

O conceito de *fast fashion* foi desenvolvido na Europa e procura reduzir a incerteza de demanda e ao mesmo tempo incrementar o consumo, fabricando produtos de ciclo de vida curto o mais próximo possível do momento da venda, ou seja, perto ou dentro da estação (Doeringer e Crean, 2004). A cadeia espanhola Zara baseia a sua agilidade em desenvolvimento de produto, calendário de produção e organização da sua cadeia produtiva e com isto consegue continuamente introduzir novos produtos com um ciclo de desenvolvimento e produção de três a quatro semanas. Para isto, a empresa é semi-verticalizada e controla as atividades criticas, como design, corte, estamparia e tingimento, terceirizando outras, como a costura. Por sua vez, as oficinas de costuras estão localizadas nas proximidades do escritório central da empresa, e o relacionamento é baseado em confiança, visto que as oficinas são exclusivas, criando interdependência. Com essa configuração da sua produção, o grupo espanhol consegue ser flexível para efetuar modificações nos modelos, nas estampas e nas cores rapidamente, atendendo às alterações de preferências dos consumidores (Ghemawat e Nueno, 2003). A empresa adota ainda sofisticados sistemas de planejamento, que contrastam visões de diversos interessados (estilistas, gerentes de produtos e gerentes de loja) e possibilita a realização de testes, com validade estatística, em lojas pré-escolhidas (Fisher et al, 2000).

O segundo modelo de moda, desenvolvido na França, é o "*street fashion*" e consiste em disponibilizar produtos de moda para jovens, com preços módicos, mas com rápida e freqüente atualização de estilos (Doeringer e Crean, 2004). Os modelos de moda da rua não são desenvolvidos com o ciclo de vida tradicional (duas ou quatro coleções de modelos). As novidades são continuamente introduzidas, numa base diária ou semanal, a partir de adaptações de modelos existentes e produzidos com grande variedade de materiais, cores e formas de pequenos fornecedores das redondezas de Paris. O tempo decorrido entre o conceito e a entrega desses modelos chega a ser de duas semanas e o ciclo de vida do produto não ultrapassa um mês (Doeringer e Crean, 2004). Amostras são produzidas instantaneamente, pela presença de um *pilotista* (pessoa especializada na produção dos protótipos das roupas, muitas vezes o próprio dono) nas instalações do local, e pequenos lotes para teste de mercado são produzidos em menos de uma semana. Havendo resposta satisfatória, os produtos são repostos em maiores quantidades até o arrefecimento da demanda. Ao mesmo tempo, novos modelos são introduzidos e testados.

5. CONCLUSÕES

A análise da bibliografia resultou em dois eixos principais que podem explicar as possibilidades de sucesso das empresas para reagir rapidamente às demandas do mercado: 1) as características da empresa (tamanho da empresa, velocidade na tomada rápida de decisão e integração de processos); e 2) o processo de desenvolvimento de produtos (sensibilidade ao mercado, busca de informação, lançamento de coleções, agilidade no desenvolvimento e aprovação dos produtos). A combinação desses fatores permitira a cada empresa no setor de moda fazer o desenho de sua operação, de forma a se posicionar estrategicamente no seu mercado.

O *fast fashion* é uma realidade no cenário da indústria do vestuário mundial. Empresas menores possuem as características e capacidades para se adaptar a essa realidade e desenvolver o seu modelo de negócio, enquanto que grandes empresas, com estruturas pesadas e burocráticas, apresentam maiores dificuldades de adaptação. Contudo, quem quiser participar com sucesso do mercado da moda necessita acelerar e coordenar todo o processo ao longo de sua cadeia de suprimentos e de distribuição, sob pena de perder a competitividade para empresas menores e mais ágeis – o que, por outro lado se constitui numa grande oportunidade para esse tipo de empresas para penetrar e crescer no mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERNATHY, F., J. T. DUNLOP, J. H. HAMMOND AND D. WEIL. “The Information-Integrated Channel: A Study of the U.S. Apparel Industry in Transition”. *Brooking Papers on Economic Activity: Microeconomics,* 1995.

_____, J. T. Dunlop, J. H. Hammond and D. Weil. “A Stich in Time”. New York: Oxford University Press, 1999.

_____ e TOWILL, D An integrated model for the design of agile supply chains *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management,* v.31 (4), pp.235-246, 2001.

_____, LOWSON, R. e PECK, H. Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail & Distribution Management,* v.32 (8), pp. 367-376, 2004.

ARBUTHNOT, J.J.; SLAMA, M.; SISLER, G. Selection criteria and information sources in the purchase decisions of apparel buyers of small retailing firms, *Journal of Small Business Management*, 31,2, p.12-19, Apr 1993.

BRUCE, M. ;DALY L. Lean or Agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations & Production Management,* V.24 (2), pp.151-170, 2004.

CHRISTOPHER, M. The agile supply chain competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management,* 29, p.37-44, Jan 2000.

DOERINGER, P; CREAN, S *Can Fast Fashion Save the U.S. Apparel Industry?*, Harvard University Centre for Textile & Apparel Research, Cambridge, MA 2004.

DOYLE, S.A.; MOORE C.M.; MORGAN L., 2006 Supplier management in fast moving fashion retailing, . *Journal of Fashion Marketing and Management,* 10 (3), p. 272-281, 2006

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, p.105-116, Mar./Apr. 1997.

FISHER, M. L.; RAMAN, A; MC CLELLAND, A. S. Rocket Science Retailing Is Almost Here: Are You Ready? *Harvard Business Review*, Jul/Aug2000, Vol. 78 Issue 4, p115-124

GHEMAWAT, P; NUENO, J. L. ZARA:Fast Fashion, Estudo de Caso, *Harvard Business School Publishing*, 2003

GOLDSBY, T; GRIFFIS, S; ROATH, AS (2006) Modeling Lean, Agile, and Leagile Supply Chain Strategies, *Journal of Business Logistics;* 2006; 27, 1, pp. 57-81

KUNZ, G.I. *Merchandising Theory, Principles, and Practice* , 2a ed. Fairchild, NY, 2005

LOWSON, R. H. ``Analysing the effectiveness of. European Retail-Sourcing Strategies", *European. Management Journal*, Vol. 19 No. 5, 2001

MANO, Cristiane 2002. A ditadura da moda. *Revista Exame*, ed. 777, 09/10/2002. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0777/empresas/m0044640.html

MAZAIRA, A, GONZALEZ. E E AVENDANO, R. "The Role of Marketing Orientation on Company Performance through the Development of Sustainable Competitive Advantage: the Inditex Zara Case*". Marketing Intelligence & Planning*; 2003, 21,4/5, pg. 220-229.

MORGAN, R M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing,* v.58, p. 20-38, Jul. 1994.

NAYLOR, J.B.; NAIM, M.M. e BERRY D. "Leagility: interfacing the lean and agile manufacturing paradigm in the total supply chain" *International Journal of Production Economics,* V.62, pp. 107-118, 1999.

NORTH, E.J.; DE VOS, R.B.; KOTZÉ, T. The importance of apparel product attributes for female buyers. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, V.31, p. 41-51, 2003.

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

PARENTE, J. G., *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo, Atlas, 2000

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

ROSENAU, J. A.; WILSON, D. *Apparel Merchandising: the line starts here*, Fairchild, NY, 2001

ROTHSTEIN, R. Keeping Jobs in Fashion: Alternatives to the Euthanasia of the U.S. *Appareal Industry.* Washington DC: Economic Policy Institute, 1989.

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

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship Governance in a Supply Chain Network, *Journal of Marketing, Vol. 68* (January 2004), p. 73–89

WICKETT, J.L; GASKILL, L.R; DAMHORST, M.L. Apparel retail product development: model testing and expansion. *Clothing and Textile Research Journal, 17 (1)*, p. 21-35, 1999.

André Ricardo Robic é Diretor executivo do IBModa – Instituto Brasileiro de Moda e editor da revista digital www.antennaweb.com.br , consultor de empresas, palestrante e professor de cursos MBA. Mestre e doutor em Administração pela FEA/USP, especializado em Comportamento do Consumidor pelo FIT/USA, escreve em diversas revistas sobre moda e marketing, foi executivo de marketing em empresas nacionais e multinacionais e coordenador de cursos de pós-graduação.