

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL DOUTORADO

DOMINGOS RAFAEL FERLA VALLADARES

DIMENSÕES COMPETITIVAS DA MODA:
Uma Análise Comparativa Entre o Varejo Tradicional e o *Fast Fashion*

SÃO LEOPOLDO
2019

DOMINGOS RAFAEL FERLA VALLADARES

DIMENSÕES COMPETITIVAS DA MODA:

Uma Análise Comparativa Entre o Varejo Tradicional e o *Fast Fashion*

Tese apresentada como requisito para
obtenção do título de Doutor em
Engenharia de Produção e Sistemas pelo
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Sistemas da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto

SÃO LEOPOLDO

2019

V176d Valladares, Domingos Rafael Ferla.
Dimensões competitivas da moda: uma análise comparativa entre o varejo tradicional e o fast fashion / por Domingos Rafael Ferla Valladares. – São Leopoldo, 2019.

141 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto, Escola Politécnica.

1.Vendas – Administração. 2.Comércio varejista – Administração. 3.Modas – Comercialização. 4.Cálculo de preço (Comércio varejista). 5.Preços – Determinação. 6.Consumo (Economia) – Aspectos sociais. I.Sellitto, Miguel Afonso. II.Título.

CDU 658.85
658.87:391
658.8.03

Domingos Rafael Ferla Valladares

DIMENSÕES COMPETITIVAS DA MODA:
Uma Análise Comparativa Entre o Varejo Tradicional e o *Fast Fashion*

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Engenharia de Produção e Sistemas pelo
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Sistemas da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto

Aprovado em 28 de junho de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto

Prof. Dr. André L. Korzenowski

Prof. Dr. Lucas B. Roldan

Prof. Dr. Attila E. Blesz Junior

Prof. Dr. Sandro A. M. Bittencourt

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade de vivenciar uma vida saudável, feliz e cheia de aprendizados.

A minha família pelo amor, incentivo, inspiração e paciência em todos os momentos.

Ao meu orientador, por ter acreditado numa ideia, por ter me orientado e me corrigido nos momentos mais importantes desta jornada.

Aos professores que me ensinaram as técnicas necessárias para a tese e para a minha vida profissional.

Aos colegas que contribuíram para a realização deste trabalho, publicações de artigos e grandes trocas de conhecimento.

RESUMO

A moda passa por constantes transformações ao longo dos tempos. Nos últimos anos, os consumidores passaram de expectadores a protagonistas e geradores de tendências da moda. Para adaptarem-se às novas exigências do mercado, algumas empresas do varejo tradicional migraram para o varejo *fast fashion*. Isto fez com que ocorresse uma valorização de algumas dimensões competitivas em detrimento de outras. Neste contexto, este estudo se propôs a avaliar as dimensões competitivas da moda no varejo tradicional e no *fast fashion*. Para alcançar o objetivo principal, foram definidos alguns objetivos específicos: a) priorização das dimensões competitivas identificadas na cadeia do varejo de moda tradicional; b) priorização das dimensões competitivas identificadas na cadeia do varejo *fast fashion*; e c) comparar e discutir as importâncias relativas das dimensões competitivas do varejo tradicional e *fast fashion*. A abordagem metodológica utilizada foi a combinada (qualitativa e quantitativa) com o emprego da modelagem com a utilização do método *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Foram selecionadas seis empresas do varejo de moda, de três nacionalidades diferentes e com faturamento superior a 1 bilhão de dólares americanos. Na fase qualitativa, quatro gestores participaram da pesquisa, e treze gestores participaram da aplicação do AHP na fase quantitativa. Como primeiro resultado de caráter inédito no âmbito que abrange este universo da pesquisa, esta tese identifica as dimensões competitivas no varejo de moda como sendo preço, qualidade, flexibilidade, serviço, inovação, entrega, cliente e responsabilidade sócio-ambiental. Outro aspecto relacionado ao ineditismo é a comparação, onde observou-se que os dois tipos de varejo apresentam diferenças quanto a priorização das dimensões competitivas. Destacaram-se no varejo tradicional o preço, a qualidade e a flexibilidade. Já no *fast fashion* ocorreu a priorização do cliente, flexibilidade e inovação. Outro ponto que merece destaque é que a pesquisa pretende servir de suporte para gestores do varejo de moda e para pesquisadores que queiram se aprofundar nas dimensões competitivas priorizadas por empresas do varejo de moda brasileiro.

Palavras-chave: Dimensões Competitivas. Varejo. *Fast Fashion* Moda. Cliente. Preço.

ABSTRACT

Fashion has been constantly changing over time. In recent years, consumers have shifted from being spectators to protagonists and generators of fashion trends. In order to adapt to the new demands of the market, some traditional retailers migrated to fast fashion retail. As a consequence, some dimensions have been valued at the expense of others. In this context, this study aims to evaluate the competitive dimensions of fashion in traditional retail and fast fashion. To achieve the main goal, some specific goals were defined as well: a) prioritization of the competitive dimensions identified in the traditional fashion retail chain; b) prioritization of the competitive dimensions identified in the fast fashion retail chain; and c) to compare and discuss the importance of the competitive dimensions of traditional retail and fast fashion. The methodological approach used was the combined model (qualitative and quantitative) using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method. Six fashion retail companies from three different nationalities with a revenue of more than US \$ 1 billion were selected. In the qualitative phase, four managers participated in the research, and thirteen managers participated in the application of AHP in the quantitative phase. As a first unprecedented result in the scope of this universe of research, this thesis identified the competitive dimensions in fashion retail as being price, quality, flexibility, service, innovation, delivery, customer and socio-environmental responsibility. Another aspect related to the novelty is the comparison aspect - it was observed that the two types of retail present differences regarding the prioritization of the competitive dimensions. Price, quality and flexibility stood out in traditional retail. In fast fashion, customer prioritization, flexibility and innovation took place. Another aspect that deserves to be highlighted is that the research aims to serve as support for fashion retail managers and for researchers who want to better understand the competitive dimensions prioritized by Brazilian fashion retail companies.

Keywords: Competitive Dimensions. Retail. Fast Fashion. Fashion. Client. Price.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de pessoas ocupadas segundo o segmento do comércio	25
Figura 2 – Procedimentos metodológicos	27
Figura 3 – Participantes da cadeia de suprimentos da moda têxtil	32
Figura 4 – Principais influenciadores de uma cadeia de suprimentos de moda ágil e colaborativa	36
Figura 5 – Modelo de cadeia de suprimentos ágil	43
Figura 6 – Modelo de FF	46
Figura 7 – Modelo de gestão da cadeia de suprimentos da moda	47
Figura 8 – Evolução do conceito de FF	49
Figura 9 – Modelo simples do AHP	70
Figura 10 – Desenho de pesquisa do trabalho	74
Figura 11 – AHP do trabalho	77
Figura 12 – Varejo tradicional: priorização do Entrevistado 1	95
Figura 13 – Varejo tradicional: priorização do Entrevistado 2	95
Figura 14 – Varejo tradicional: priorização do Entrevistado 3	96
Figura 15 – Varejo tradicional – priorização do Entrevistado 4	96
Figura 16 – Varejo tradicional: priorização do Entrevistado 5	97
Figura 17 – Priorização das dimensões competitivas do varejo tradicional	100
Figura 18 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 6	101
Figura 19 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 7	102
Figura 20 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 8	102
Figura 21 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 9	103
Figura 22 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 10	103
Figura 23 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 11	104
Figura 24 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 12	104
Figura 25 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 13	105
Figura 26 – Priorização das dimensões competitivas do varejo FF	108
Figura 27 – Priorização das dimensões competitivas do varejo tradicional e FF	109
Figura 28 – Comparativo das principais dimensões competitivas no varejo tradicional	114
Figura 29 – Comparativo das principais dimensões competitivas no varejo FF	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução de artigos de Fast Fashion	16
Quadro 2 – Resumo das Figuras 5, 6 e 7	48
Quadro 3 – Dimensões competitivas.....	51
Quadro 4 – Evolução das dimensões competitivas ao longo do tempo	52
Quadro 5 – Tipos, classificação e enquadramento da pesquisa	63
Quadro 6 – Empresas selecionadas	66
Quadro 7 – Entrevistados na fase qualitativa	66
Quadro 8 – Entrevistados quantitativa – varejo tradicional	66
Quadro 9 – Entrevistados quantitativa – varejo FF	67
Quadro 10 – Protocolo de pesquisa	75
Quadro 11 – Resumo do método	76
Quadro 12 – Escala de julgamento de importância.....	78
Quadro 13 – Critérios para garantir a qualidade da pesquisa científica	82
Quadro 14 – Quadro de dimensões e variáveis	84
Quadro 15 – Especificações das dimensões competitivas.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação do critério em relação aos objetivos.....	71
Tabela 2 – Comparação de alternativas em relação a C1	71
Tabela 3 – Comparação de alternativas em relação a C2	72
Tabela 4 – Comparação de alternativas em relação a C3	72
Tabela 5 – Comparação de alternativas em relação a C4	72
Tabela 6 – Ponderações finais das alternativas	72
Tabela 7 – Resumo das respostas do varejo tradicional.....	98
Tabela 8 – Moda e Mediana do varejo tradicional.....	98
Tabela 9 – Matriz das dimensões competitivas do varejo tradicional.....	99
Tabela 10 – Resumo das respostas do varejo FF	106
Tabela 11 – Moda e Mediana do varejo FF	106
Tabela 12 – AHP das dimensões competitivas do varejo FF	107

LISTA DE SIGLAS

AHP	<i>Analytical Hierarchical Process</i>
AIJ	Agregação Individual de Julgamentos
FF	<i>Fast Fashion</i>
QR	<i>Quick Response</i>
RSA	Responsabilidade Sócio-Ambiental
SCM	Gestão da Cadeia de Suprimentos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.2.1 Justificativa Acadêmica.....	15
1.2.2 Justificativa Empresarial	23
1.2.3 Justificativa Econômico-Social.....	24
1.3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	26
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	27
1.5 ESTRUTURA DA TESE	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	29
2.1.1 A SCM e a Indústria da Moda	32
2.2 VAREJO	37
2.2.1 Inovação de Produto	39
2.3 <i>FAST FASHION</i>	42
2.4 DIMENSÕES COMPETITIVAS: ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO	50
2.4.1 Estratégia	53
2.4.2 Design	56
2.4.3 Comportamento de Consumo	58
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	61
3 METODOLOGIA	63
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	63
3.1.1 Modelagem.....	67
3.1.2 <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	69
3.2 DESENHO DA PESQUISA	73
3.3 PLANO DE TRABALHO	75
3.4 MÉTODO DE TRABALHO	75
3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUCTOS.....	79
3.6 QUADRO CONCEITUAL.....	83
3.7 ANÁLISE DOS DADOS.....	87

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	88
4.1 ANÁLISES DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS IDENTIFICADAS NA CADEIA DO VAREJO DE MODA	88
4.2 PRIORIZAÇÃO DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS IDENTIFICADAS NA CADEIA DO VAREJO DE MODA TRADICIONAL.....	94
4.3 PRIORIZAÇÃO DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS IDENTIFICADAS NA CADEIA DO VAREJO FF	100
4.4 COMPARAÇÃO E DISCUSSÃO DAS IMPORTÂNCIAS RELATIVAS DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS DO VAREJO TRADICIONAL E FF	108
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
5.1 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	118
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	118
5.3 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS.....	119
REFERÊNCIAS.....	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A sobrevivência no clima econômico e o ambiente de varejo competitivo exigem mais do que apenas preços baixos e produtos inovadores (AFROUZY; NASSERI; MAHDAVI, 2016; AMED *et al.*, 2017; FELICE; PETRILLO, 2013; GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009). Neste cenário, a economia brasileira passou por grandes mudanças ao longo dos anos. De acordo com o Banco Mundial (2017), no ranking das maiores economias do mundo, o Brasil passou da décima posição em 2000, para a nona posição em 2015. No aspecto social, de acordo com o IBGE (2017a) a expectativa de vida é de 75,5 anos contra 70 anos apresentados no senso de 2000. Ainda, a taxa de fecundidade caiu de 2,38 em 2000 para 1,9 em 2010. No que se refere ao consumo de energia elétrica *per capita*, ocorreu uma variação positiva de 33% no consumo entre os anos de 2000 e 2016 (EPE, 2017). A geração de lixo no Brasil avançou cinco vezes mais do que o crescimento populacional no período de 2010 a 2014 (ABRELPE, 2015). A Abrelpe (2017) destaca que a geração de resíduos sólidos *per capita* avançou 0,48% de 2016 para 2017. Estes fatos representam uma população com um maior poder de compras, que vive mais e possui menos filhos. Fato corroborado pelo IBGE (IBGE, 2010), que declara que houve uma migração de classes sociais e que estes consumidores desejam produtos de qualidade, tem necessidade de melhorar a estética, cuidam mais da sua saúde e investem na compra de roupas modernas e atuais.

Estes fatos, por si só, já representam uma oportunidade de estudos, mas o consumidor quer produtos inovadores e ter acesso a grande quantidade de produtos globais (DELOITTE, 2016). O consumidor quer ter experiências de consumo, que evoluíram desde a simples satisfação de desejos e de necessidades funcionais até se transformar em experiências inteligentes de consumo. Experiências que visam facilitar e enfatizar a co-criação de valor, de forma que o cliente possa vivenciar sentimentos baseados na noção de pertencimento, conectividade e criação de redes sociais (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017; KIM; AHN; FORNEY, 2014). Assim, as distâncias foram encurtadas pelo uso de tecnologias de busca, de comunicação, de previsão de demanda, de análises de comportamentos de compras. Pode-se comparar o preço da mesma calça em vários países, lojas e

estados, numa questão de segundos. Muitos são os desafios para os varejistas de moda, onde se destacam a adaptação à competição mundial, antecipação das necessidades dos consumidores, aproveitamento da produção internacional de produtos e resposta rápida aos desejos dos clientes (ACCENTURE, 2016; PWC, 2016).

A indústria de vestuário, vista como um dos motores econômicos de destaque da história, vem evoluindo radicalmente nos últimos anos devido à consolidação do varejo, da globalização e do comércio eletrônico (A.T.KEARNEY, 2017; MACCHION; MORETTO; CANIATO, 2015; MEHRJOO; PASEK, 2014). Wen, Choi e Chung (2018) destacam que nas últimas décadas, observou-se um rápido desenvolvimento de marcas de moda gigantes no mercado de varejo. De acordo com Ghemawat e Nueno (2006) o varejo de moda é uma combinação de design, vendas, marketing e serviços financeiros de alto valor, que permitem aos varejistas atuar para conectar fábricas globais aos seus mercados. Ciarniene e Vienazindiene (2014a) caracterizam a indústria da moda como sendo volátil, veloz, complexa, com variedade e dinâmica. Neste sentido, Christopher, Lowson e Peck (2004) destacam que para ser bem sucedido na moda, a indústria exige capacidades para detectar tendências rapidamente, traduzir ideias em produtos e disponibilizá-las para as lojas no menor tempo possível. Na visão de Willems *et al.* (2012) é interessante analisar as diferenças entre moda rápida (*fast fashion*) e o varejo tradicional da moda, pois o mundo das marcas de luxo inspira os varejistas a ampliar a exclusividade das suas ofertas. Neste sentido, o varejo tradicional de moda, denominado *slow-fashion*, leva um ano para colocar um produto no mercado (O'SHEA, 2012), e tem em torno de duas coleções: Outono-Inverno e Primavera-Verão (CARO; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, 2013). Desta maneira, é muito difícil agradar o consumidor de moda, tendo em vista a dinâmica do consumo nos dias de hoje (O'SHEA, 2012). Contudo, na visão de Crandall (2017) o tempo tornou-se fonte de vantagem competitiva para o varejo de moda. Aquelas empresas que tentavam operar no cronograma de quatro temporadas tiveram dificuldade em prever tipos e quantidades de estilos, tamanhos, cores e marcas individuais. Estas empresas acabavam a coleção com excesso de estoques ou com produtos vendidos com preços mais baixos. Este fato gerou a necessidade de um modelo de moda rápida, que se concentra em lançamentos mais frequentes de vestuário de baixo custo ao longo do ano.

Assim, no lado oposto, surgiram empresas varejistas que romperam o modelo tradicional, empreendendo uma mudança radical para disponibilizar produtos rapidamente (CARO; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, 2013), promovendo uma oferta continua de novos produtos de moda rápida (CARO; GALLIEN, 2010; SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006). Este modelo é chamado de *fast fashion* (FF) e combina a capacidade de resposta rápida na captação da tendência, produção e distribuição (CACHON; SWINNEY, 2011; GABRIELLI, 2013).

Críticos do modelo de FF alertam que os luxos de hoje tornam-se as necessidades de amanhã devido à tradução e reinterpretação de estilos para movê-los entre as classe sociais, passando das mais altas para as massas (DANZIGER, 2005; HYUNSOOK; HO JUNG; NAMHEE, 2013). Na visão de Matherly e Richards (2013) a Inditex, que é o maior varejista de roupas do mundo, conseguiu lidar com a crise financeira melhor do que a maioria dos seus rivais, ajudado em parte pela expansão de lojas em centros comerciais rápidos, crescentes e oferecendo moda acessível em uma fração do custo do varejo tradicional.

No Brasil, o setor de varejo de moda movimentou mais de R\$ 220 bilhões em 2017 (FIESP, 2018). As seis maiores varejistas - Renner, Guararapes (Riachuelo), C&A, Pernambucanas, Marisa e Hering - movimentaram aproximadamente R\$ 32 bilhões no mesmo ano e estão entre as 40 maiores empresas do varejo brasileiro (IBEVAR, 2018). Na indústria da moda, tal como ocorre em outras indústrias, é possível identificar fatores ou critérios segundo os quais ocorre a competição. A literatura chama estes fatores de dimensões competitivas. Em síntese, são atributos construídos pela empresa e por sua cadeia produtiva que influenciam no processo de decisão dos clientes. As dimensões competitivas fundamentais são o custo, a qualidade, a flexibilidade, e a entrega (SKINNER, 1974). Estudos posteriores incluíram outros critérios, tais como: inovação, atendimento ao cliente, sustentabilidade, tamanhos de lotes, vendas e serviços (LIN; TSENG, 2016). De forma geral, sob certas circunstâncias, é possível considerar os novos critérios propostos ao longo do tempo como significante parcial dos quatro critérios primitivos. Por exemplo, inovação e tamanho de lote podem ser considerados como flexibilidade; sustentabilidade e atendimento podem ser considerados qualidade, bem como outros exemplos na mesma linha de raciocínio (LUCHESE, 2015).

1.2 JUSTIFICATIVA

A seguir apresentam-se as justificativas para realização da presente pesquisa sob os aspectos acadêmico, econômico e social.

1.2.1 Justificativa Acadêmica

Há algum tempo a indústria da moda atrai a atenção de pesquisadores na área de operações e cadeia de suprimentos (BIANCHI, 2009; BRUCE; DALY; TOWERS, 2004; CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004; COOK; YURCHISIN, 2017; DOYLE; MOORE; MORGAN, 2006; HUANG; LI; XU, 2018; IYER; BERGEN, 2007; LI; CHOI; CHENG, 2014; MACCHION; MORETTO; CANIATO, 2015; SEN, 2008; SHEN; QIAN; CHOI, 2017; USUI; KOTABE; MURRAY, 2017; WANG; WANG, 2016; WEN; CHOI; CHUNG, 2018; ZHANG et al., 2019). Conforme destacam Willems *et al.* (2012), a análise das diferenças entre FF e o varejo tradicional da moda é interessante, uma vez que o mundo das marcas de luxo inspira os varejistas a ampliar a exclusividade das suas ofertas.

Neste sentido, a realização da presente pesquisa justifica-se academicamente, pois o estudo das dimensões competitivas no varejo de moda é atual e ainda não vastamente abordado pela academia. Em consultas realizadas nos portais da CAPES, SCOPUS, SciELO, Science Direct, Web of Science e Emerald, no período de julho de 2016 até março de 2019, foram encontradas poucas publicações brasileiras relevantes sobre o tema. Foram utilizados na pesquisa os termos “*fast fashion*”, “*fashion*”, “moda rápida”, “loja” em português, inglês e espanhol.

Na literatura internacional, encontrou-se mais de 20 artigos. O quadro 1 apresenta exemplos da evolução dos artigos sobre FF, seus objetivos e principais resultados.

Quadro 1 – Evolução de artigos de Fast Fashion

(continua)

Autores	Objetivos	Principais Resultados
Ghemawat e Nueno (2006)	Analisar o grupo Inditex, com foco na marca Zara, no mercado FF	A produção ocorre em pequenos lotes. Os curtos ciclos reduziram a intensidade do capital de trabalho e facilitaram a manufatura contínua de novos produtos. Cada linha produzida tem um time de criação formado por designers, especialistas em abastecimento e pessoal de desenvolvimento de produto. Como todas as outras cadeias, a Zara tem seu próprio sistema de distribuição. A produção é limitada e inventários são estritamente controlados, mesmo que isso signifique insatisfação na demanda. Ao final de 2001, a Zara era a maior e mais internacionalizada empresa do grupo
Barnes e Greenwood (2006)	Apresentar uma revisão da literatura sobre FF, a fim de definir o conceito dentro do contexto de Cadeia de Suprimentos	Os estímulos do FF que criam o impacto estão vindo da demanda do consumidor. Apresenta-se um novo modelo que abrange uma influência do consumidor contínua sobre a totalidade da cadeia. As análises demonstram o impacto do FF na cadeia de suprimentos nas seguintes formas: poder de varejo, uma mudança em parcerias e networks, fornecedores sob pressão aumentada, eliminação de estágios na cadeia, aparecimento de regiões de abastecimento do FF, questões éticas, ciclos de produção mais curtos, mudanças logísticas
Hauge, Malmberg e Power (2009)	Analisar a indústria de moda Sueca para melhor entender seu caráter sistêmico, processo de inovação e competitividade	Verificou-se que a moda é produzida sob condições caracterizadas simultaneamente por localização e globalização. A produção de moda “sueca” ocorre dentro de um <i>network</i> de unidades amplamente disperso mas integrado. As inovações baseadas em <i>design</i> e estética, que são imperativas à moda, tendem a formar um <i>cluster</i> ao redor de determinados “hotspots” e a Suécia parece ser um deles. O conhecimento na moda muda constantemente, de acordo com o consumidor. Essas mudanças na demanda refletem uma interação relacional entre diferentes modalidades de informações. Logo, conhecimento da moda é um processo baseado em interpretações e compreensões da informação. As empresas de moda compartilham um ambiente institucional socioeconômico específico, onde há um constante processo recíproco de monitoramento. Mas ao mesmo tempo, elas cooperam com outros atores locais em negócios relacionados à moda. Assim, o cluster sueco de moda não é baseado em alta tecnologia, mas é intensivo em conhecimento
Caro e Gallien (2010)	Analisar o problema particular de distribuir, através do tempo, uma quantidade limitada de estoques de mercadorias entre todas as lojas	Os resultados do experimento sugerem que o novo processo de alocação experimentado aumenta as vendas de 3% a 4%, o que é equivalente a \$275 M em receitas adicionais para 2007. Também reduz os transbordos e aumenta a proporção de tempo em que produtos da Zara ficam em exibição dentro de seu ciclo de vida. A empresa passou a utilizar este processo a nível mundial

Barnes e Greenwood, (2010)	O estudo procura estabelecer de que forma o FF é traduzido e comunicado no ambiente de lojas de varejo	Enquanto eficiências na cadeia de suprimentos tem facilitado o sucesso do FF, estruturas de controle centralizadas significam que essas eficiências e flexibilidades não tem sido traduzidas ao ambiente de loja de varejo real. A atividade de comunicação de marketing é evidente quanto a aspectos de FF, como por exemplo, através do uso de “hero pieces” como identificado no estudo, contudo, disponibilidade e presença no varejo devem suportar a proposição do FF
Byun e Sternquist (2011)	Examinar a inovação na moda como um moderador que pode afetar a relação entre fatores de FF percebidos (pericibilidade percebida, escassez e preço baixo) e acumulação nas lojas	A acumulação de produtos nas lojas é significativamente motivada pela pericibilidade percebida, escassez percebida, e baixos preços percebidos em itens de FF. Os resultados indicam que o impacto positivo de pericibilidade percebida na acumulação é significativo para o grupo de alta inovação, que usam a moda como assertiva de sua individualidade. Porém, o impacto positivo da escassez percebida sobre a acumulação é mais forte para o grupo de baixa inovação do que de alta inovação. Esses resultados indicam que compradores de FF com baixo nível de inovação são mais sensíveis à escassez do que consumidores com alto nível de inovação. Os resultados sugerem que os consumidores FF inovativos tendem a apreciar o rápido movimento de novos produtos e a natureza de pericibilidade dos ciclos de FF. A pericibilidade percebida tem uma influência positiva direta sobre o valor de compra hedônica e intenção de repatronagem. Induzir o valor de compra hedônica aumenta a intenção do consumidor em visitar a loja. O comportamento de acumulação é visto como algo divertido, que preenche as motivações de compra hedônicas e faz com que os consumidores retornem
Cachon e Swinney (2011)	Desenvolver um <i>framework</i> que permita entender o valor das estratégias de design aprimorado	Verificou-se que <i>design</i> aprimorado ajuda a mitigar o comportamento estratégico ao oferecer aos consumidores um produto que eles valorizam mais, fazendo-os menos dispostos a arriscar esperar pela liquidação e possivelmente enfrentar uma falta de estoque. O FF mitiga o comportamento estratégico melhor combinando oferta e demanda, o que reduz as chances de liquidação. Mesmo que seja possível para o FF e design aprimorado serem complementares ou substitutos, a complementaridade tende a dominar. Portanto, quando ambos são combinados num sistema FF, a empresa aproveita um maior aumento incremental no lucro do que a soma dos aumentos resultantes do emprego de um dos sistemas isolados. Como conclusão, os sistemas de FF podem ser de valor significativo, particularmente quando consumidores exibem um comportamento estratégico.

Choi, Chiu e To, (2011)	Explorar a política de inventário correspondente com referência ao objetivo de primeiro segurança (SO) e à demanda estocástica	Aplicações da política de inventário: foi estabelecido um modelo analítico científico para determinar a quantidade de estoque ideal para cada estilo de vestuário, usando um modelo FF. Em uma cadeia de têxteis e vestuário, as decisões de estocagem de inventário dos varejistas afetam diretamente os fornecedores de roupas tecidos. As descobertas relatadas neste artigo levam a recomendação aos fabricantes e fornecedores de que, ao estimar a melhor oferta para seus produtos / suprimentos, eles também devem considerar o modelo potencial de tomada de decisão dos varejistas. Uma empresa de moda rápida possui uma quantidade ideal de estoque por estilo menor. Isso não só afeta os fabricantes, mas também os prestadores de serviços de logística de suporte relacionados responsáveis por fornecer reposição flexível em quantidades menores em tempo hábil. É afirmado que os conceitos de entregas <i>just-in-time</i> e programa de resposta rápida continuarão a ser importantes no futuro previsível. Os desenvolvimentos de tecnologia, como a RFID, inevitavelmente desempenharão um papel no aprimoramento do gerenciamento rápido da cadeia de suprimentos da moda
Willems <i>et al.</i> (2012)	O primeiro estudo examina se os consumidores têm uma impressão genérica, baseada em categoria, de um patrocínio típico de uma loja; e o segundo, analisa a extensão com que uma sugestão externa de patrocínio da loja, entre outras sugestões, impacta o processo de formação de impressão	A <i>survey</i> demonstra que as pessoas associam determinados estereótipos com patrocínio de lojas. O experimento mostra que a impressão de outros pode substancialmente se diferenciar dependendo da sacola de loja (ex. sugestão externa de patrocínio de loja) que o outro carrega. Aparentemente, além de vestir para impressionar, os consumidores podem lembrar onde compraram. Além de demonstrar que as lojas diferem em termos de personalidade da loja inculcada na mente dos consumidores, o estudo 1 confirma que as percepções FSP (<i>fashion store personality</i> – personalidade de loja de moda) são fortes suficientes para serem transferidas aos patrocínios da loja. O estudo 2 mostra que, ao avaliar uma determinada pessoa alvo, sugestões de patrocínio de lojas guiam o consumidor externo até certo ponto
Caro e Gallien (2012)	Descrever o desenvolvimento, implementação e avaliação no campo de otimização do processo de remarcação de preços que a Zara adotou	Trata-se da primeira aplicação documentada de uma completa solução otimizada de redução de preços de produtos múltiplos no contexto de varejo FF. Em termos de impacto, a solução implementada aumenta as receitas das vendas de liquidação em aproximadamente 6%. Sob o aspecto de processo, a solução de preço implementada permite que se tenha mais consistência, escalabilidade e distribuição organizacional de decisões de preço, o que unifica os critérios de preço adotados por gerentes em diferentes localidades.
Joy <i>et al.</i> (2012)	Verificar como consumidores percebem o FF versus luxo, o que a sustentabilidade realmente significa para eles, e como a indústria <i>fashion</i> deve proceder com a sustentabilidade	Foram exploradas as percepções que os consumidores têm de sustentabilidade, moda rápida e moda de luxo e observou-se que a moda sustentável não é uma prioridade para eles. Os resultados mostram que as pessoas jovens separam moda de sustentabilidade. Eles defendem a ideia, mas não aplicam tais éticas quando se trata de moda sustentável. Os consumidores informaram que as camisetas orgânicas poderiam ser legais para usar em sala de aula ou finais de semana, apenas roupas estilosas serviriam para ocasiões sociais. Existem cinco barreiras para “ser verde”: Falta de consciência, percepções negativas, desconfiança, preços elevados e baixa disponibilidade.

		Embora os consumidores pesquisados tomem suas marcas a sério (como em FF e luxo), marcas de moda sustentáveis simplesmente não estão em seu radar ou, pelo menos, ainda não.
Hyunsook <i>et al.</i> (2013)	Investigar a estrutura conceitual da evitação do FF entre jovens consumidores, testando o modelo proposto e identificando as crenças negativas que influenciam a evitação ao FF	Dentre as crenças negativas sugeridas, baixa performance, desindividualização, estrangeirismo e inautenticidade foram identificadas como tendo efeito significativo sobre a intenção comportamental de evitar o FF. Desindividualização tem um efeito positivo sobre a evitar. Embora os consumidores saibam que as marcas de moda rápida copiam produtos de alta moda a custos mais baixos, eles parecem não estar preocupados com essa inautenticidade. Quando os consumidores perceberam uma alta falta de alternativas, estrangeirismo e grande desconforto na loja se tornaram determinantes mais fortes à evitação do FF
Caro e Martínez-de-Albéniz (2013)	O objetivo deste artigo é fornecer uma visão geral do varejo de vestuário sob uma perspectiva operacional	Identificaram aqui três decisões principais que são importantes do sucesso no varejo de roupas de moda. Em primeiro lugar, as decisões de design exigem uma boa compreensão sobre como os consumidores escolhem entre os produtos dentro do sortimento. Escolher a variedade certa exige equilibrar a atratividade para o consumidor, os custos associados a uma maior variedade e a aprendizagem possível que pode ser alcançada se os sortimentos puderem ser alterados ao longo da temporada. Em segundo lugar, as decisões de compra exigem o gerenciamento dos riscos de excesso de pedidos e sub-pedido em comparação com a demanda. Lá, é importante melhorar as previsões observando as primeiras vendas e encomendar mais se necessário. Em terceiro lugar, uma vez que o sortimento e as quantidades de compra são corrigidos, as decisões de distribuição precisam localizar adequadamente o estoque em uma rede de lojas. O objetivo principal é ter estoque suficiente para as lojas (para fornecer um serviço adequado e reabastecê-los à medida que as vendas são realizadas)

Watson e Yan (2013)	O objetivo do estudo é explorar as diferenças entre os consumidores FF e de moda lenta em relação aos estágios do processo de decisão do consumidor (ou seja, compra / consumo, avaliação pós-consumo e descarte)	Três grupos de temas emergiram. Os temas de compra / consumo foram evitação por remorso dos compradores, utilitarismo, hedonismo e congruência de estilo / autoimagem. Os temas de avaliação pós-consumo incluíram satisfação instantânea versus satisfação contínua e confirmação da expectativa do consumidor. Finalmente, os temas de descarte consistiram em frequências, razões e abordagens. Quais são as características definidoras dos consumidores de FF versus <i>slow fashion</i> ? Consumidor FF: um consumidor que opte por comprar roupas modernas, de tendências, a preços baixos, instilando assim um fator de alta substituição que lhes permite atender a necessidade de comprar com frequência e em quantidade. Consumidor de <i>slow fashion</i> : um consumidor que opta por comprar alta qualidade, roupas versáteis, que lhes permitem construir um guarda-roupa baseado no conceito de roupa criada com cuidados e consideração. A segunda questão de pesquisa que orienta este estudo é: Os consumidores de produtos de FF (versus <i>slow fashion</i>) diferem em sua compra / consumo, avaliação pós-consumo e descarte de roupas de moda? Se sim, como? Os resultados mostram que os consumidores de FF (versus lenta) diferem em sua compra / consumo, avaliação pós-consumo e descarte de roupas de moda. No que diz respeito ao estágio de compra / consumo, os consumidores têm razões diferentes para o fato de escolherem comprar / consumir rápido (versus lento). Os consumidores de FF optam por comprar / consumir porque gostam de comprar uma infinidade de roupas modernas por pouco dinheiro.
Runfola e Guercini (2013)	O objetivo deste trabalho é investigar a relação entre a fórmula de FF e o processo de internacionalização das empresas	As descobertas destacam como o processo de internacionalização exerceu pressão sobre o modelo de negócios da empresa. Em particular, emergem três componentes principais: proximidade logística; tipo específico de fastmodel (moda rápida, fabricação rápida ou varejo rápido); e características específicas da empresa, como tamanho ou recursos disponíveis e competências. Essas características determinam a extensão geográfica do modelo, interpretável como a sustentabilidade do modelo em termos de crescimento internacional. Por outro lado, essas características podem ser influenciadas pelo próprio processo de internacionalização em si. Em outras palavras, a estratégia de internacionalização de uma empresa pode criar tensões no modelo e impulsionar a mudança. Uma comparação entre a extensão geográfica do modelo e as forças que impulsionam a mudança revela dois resultados alternativos. Se a extensão geográfica é tal que supera a tensão, o FF orienta o processo de internacionalização. Se, no entanto, as forças para a mudança prevalecerem sobre as características do modelo, a internacionalização gerará mudanças no modelo FF

Mehrjoo e Pasek (2014)	O objetivo nesta pesquisa é estudar o efeito da variedade de produtos sobre o desempenho da cadeia de suprimentos desta indústria	O artigo apresenta um modelo dinâmico de sistemas que pode ser usado para estudar e observar os processos e relacionamentos na cadeia de suprimentos de uma indústria de vestuário de FF com um único fabricante e único revendedor. O custo médio, a receita e o lucro de cada estágio na cadeia de suprimentos foram selecionados como métricas de desempenho. Através de análise numérica, mostrou-se que há um trade-off entre custo e receita quando o nível de variedade aumenta. Além disso, demonstrou-se que, para os sistemas com um tempo de configuração significativa em que o aumento da variedade afeta o tempo de entrega, as empresas devem considerar esse efeito. Caso contrário, eles podem oferecer um nível de variedade que está muito acima do ótimo
Joung (2014)	O objetivo deste trabalho é explorar os comportamentos pós-compra dos consumidores de FF e examinar os relacionamentos entre compra FF, eliminação, acumulação, participação em reciclagem e atitudes ambientais	Os resultados indicaram que a compra FF foi positivamente relacionada à eliminação e acumulação, mas negativamente relacionada à participação na reciclagem. A acumulação de roupas foi positivamente relacionada à reciclagem, mas não foram encontradas relações entre as atitudes ambientais e qualquer uma das seguintes opções: compra FF, descarte, acumulação ou participação na reciclagem. O mercado FF está crescendo. Itens baratos e na moda são facilmente comprados e descartados. No entanto, os comportamentos pós-compra de moda rápida foram ignorados. Uma descoberta interessante foi que, embora os consumidores de FF estivessem interessados no meio ambiente, eles não faziam reciclagem. Eles tendem a jogar fora produtos indesejados de vestuário
Gallien <i>et al.</i> (2015)	Este artigo descreve o design, implementação e avaliação de uma solução de previsão e otimização para o problema de embarque inicial da Zara	Os resultados mostraram um aumento médio total nas vendas da estação em aproximadamente 2% e uma redução no número de unidades não vendidas no final da temporada de vendas regular em aproximadamente 4%
Hill e Lee (2015)	Examinar a percepção dos consumidores de uma potencial extensão de linha sustentável introduzida por um varejista específico de FF. Seguindo a teoria de extensão da marca, o estudo procura identificar as influências do conhecimento e envolvimento com a causa da sustentabilidade, bem como o conhecimento e o efeito em relação à marca, numa avaliação de extensão de linha sustentável	Os achados identificaram causa e efeitos de marca significativos no ajuste de marca-causa e ajuste de marca-extensão. Por sua vez, a extensão da marca foi significativamente prevista pelo ajuste da causa da marca e pelo ajuste da extensão da marca. Além disso, os resultados do estudo indicaram que os consumidores vêem produtos sustentáveis como adequados ao varejo FF, com base em seus conhecimentos e afetos anteriores em relação à marca e à causa. Os resultados do estudo indicaram que os consumidores consideram que os produtos sustentáveis se encaixam com varejo de FF com base em seus conhecimentos e afetos prévios em relação à marca e à causa. De modo geral, as descobertas mostram que clientes frequentes também podem estar mais dispostos a comprar os novos produtos sustentáveis do varejista. Quando os consumidores têm um conhecimento e afeto estabelecidos quanto à marca ou à causa, eles têm maiores percepções do tipo de ajuste respectivo, levando a avaliações mais positivas da extensão do produto.

Mehrjoo e Pasek (2016)	Apresentar um modelo dinâmico de sistemas que pode ser usado para observar e analisar os processos e relacionamentos na cadeia de suprimentos de uma indústria de vestuário de FF com três níveis: fabricante, distribuidor e revendedor	Foi quantitativamente mostrado que quanto maior o atraso, maior o risco da cadeia. Quanto ao efeito do tempo de processamento e do atraso de entrega no inventário, de acordo com os resultados, quanto maior o tempo de processamento, maior o montante do estoque. Quanto ao efeito do tempo de processamento e do atraso de entrega no custo, pode-se ver que, em geral, o tempo de processamento do distribuidor e o atraso da entrega têm um impacto muito alto no custo de todos os três níveis da cadeia
Cook e Yurchisin (2017)	O objetivo deste trabalho é investigar as relações que podem existir entre as percepções dos consumidores de perecibilidade, escassez, baixo preço, atitudes, compras por impulso, emoções pós-compra e retornos de produtos no contexto dos ambientes de FF	Os consumidores que são atraídos pela escassez devido à oferta limitada e à escassez devido ao tempo, designados como perecibilidade perceptível, têm uma atitude positiva em relação aos varejistas de FF em que os produtos são apresentados em ambientes escassos. Do mesmo modo, os consumidores têm uma atitude positiva em relação aos varejistas de FF devido a mercadorias de baixo preço que oferecem. Consequentemente, os consumidores que têm uma atitude positiva em relação aos varejistas de FF provavelmente comprarão produtos impulsivamente. Além disso, o comportamento de compra por impulso influenciou positivamente algumas respostas emocionais negativas pós-compra, que por sua vez influenciaram positivamente o retorno dos produtos nos ambientes de FF
Usui, Kotabe e Murray (2017)	Este estudo tem como objetivo avançar a literatura, fornecendo uma compreensão aprofundada do processo dinâmico de desenvolvimento da rede da cadeia de suprimentos da Uniqlo	As descobertas mostram que a Uniqlo passou por estágios dinâmicos discretos em seus esforços de desenvolvimento da cadeia de suprimentos. Primeiro, a Uniqlo, inicialmente uma pequena empresa, desenvolveu uma governança relacional com seus fornecedores exercendo uma concentração de poder econômico dinâmica ao longo do tempo. Em segundo lugar, começou a fornecer suporte técnico para ajudar seus fornecedores a desenvolver competências com o objetivo de aumentar sua cooperação. Em terceiro lugar, a Uniqlo reforçou acordos de não-exclusão obrigatórios com os fornecedores para alcançar a flexibilidade do fornecedor ao não ter apenas a Uniqlo como cliente primário. Isso proporciona flexibilidade relacional através da governança relacional e flexibilidade de parceiros para a principal empresa no desenvolvimento da cadeia de suprimentos global. O estudo revela indutivamente que a flexibilidade relacional entre a empresa principal e seus parceiros pode contribuir tanto para os padrões operacionais de alta qualidade como para a flexibilidade de parcerias para responder efetivamente às dinâmicas turbulências do mercado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

O Quadro 1 apresenta exemplos de artigos publicados sobre o FF. Pode-se observar que os primeiros estudos foram publicados em 2006, explicando o modelo Inditex. Na sequência, os conteúdos foram evoluindo para outras empresas, precificação, modelos de controle de estoques, sustentabilidade e assim por diante.

1.2.2 Justificativa Empresarial

Justifica-se a presente pesquisa uma vez que ela aborda um dos setores mais importantes da economia brasileira: o varejo. O varejo de moda é líder em varejo por número de lojas, proliferação de marca e importância para ambientes urbanos (IANNONE *et al.*, 2013; SEN, 2008). A forte concorrência internacional, o advento de tecnologias inovadoras e uma forte compressão do tempo de mercado são apenas alguns dos desafios críticos que a indústria da moda enfrenta hoje (MACCHION; MORETTO; CANIATO, 2015). E, aliado a estes, encontra-se um mercado onde as preferências do cliente podem mudar literalmente durante a noite, os ciclos de vida do produto são medidos em semanas e o valor do seu produto pode despencar caso se perca a tendência mais recente (BRUCE; DALY; TOWERS, 2004). Na visão de Hoek *et al.* (2007), a crescente imprevisibilidade dos itens de moda, o ciclo de vida mais curto do produto e o aumento das opções de produtos, tornam o ciclo de vida crítico para evitar produtos obsoletos. Isso significa que as empresas devem adotar abordagens mais coordenadas da cadeia de suprimentos. Para Crandall (2017) muitas empresas do varejo de moda estão satisfazendo os consumidores que querem os produtos disponíveis imediatamente. Este é o mundo da moda rápida (CHOI; CHIU; TO, 2011; SULL; TURCONI, 2008). A flexibilidade no desenvolvimento de produtos é essencial para empresas de FF, uma vez que é necessária a produção num curto prazo após a captação da tendência (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010).

Para Byun e Sternquist (2011) e Miller (2013), no caso de FF, observou-se que a sensação de escassez, a percepção de novidade e o baixo preço têm um papel importante no comportamento de compra do consumidor de moda rápida. Os autores ainda sustentam que a percepção de escassez tende a produzir resultados de varejo positivos, aumentando o valor das compras com preço cheio. Caro e Gallien (2010) estudaram a varejista Zara e evidenciaram que a distribuição de uma quantidade limitada de estoque ao longo do tempo para as lojas, apresentou

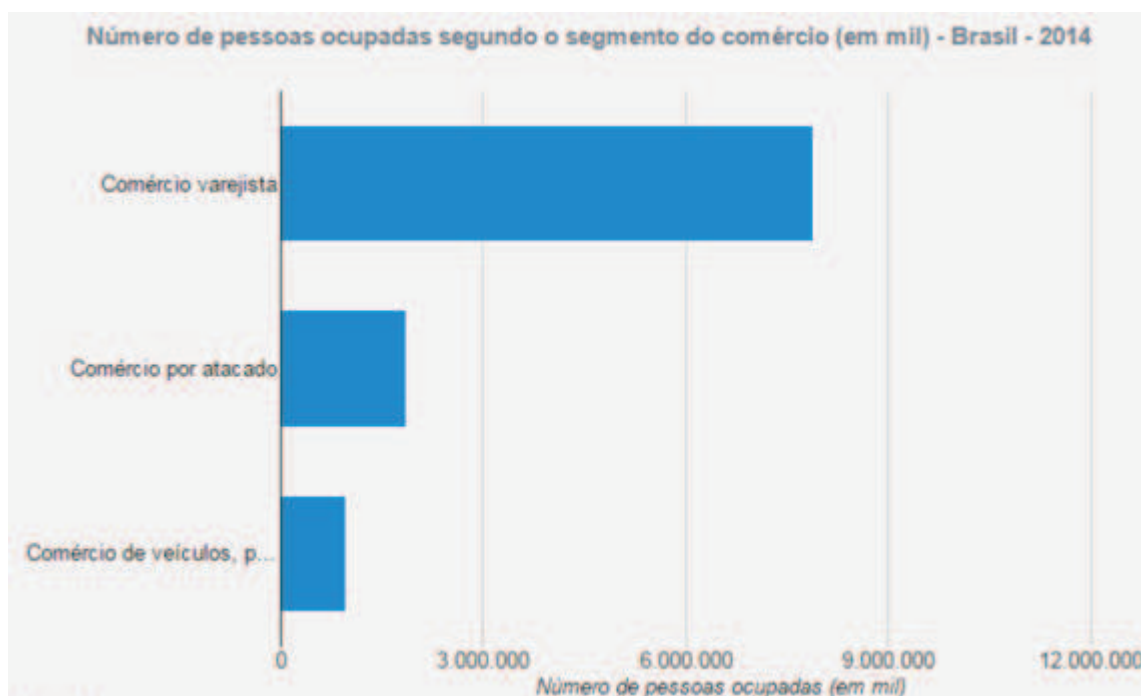
resultados de aumento de vendas anuais na ordem de 3% a 4%. Assim, os consumidores que têm uma atitude positiva em relação aos varejistas de moda rápida são propensos a comprar produtos deles impulsivamente (COOK; YURCHISIN, 2017). Além disso, o comportamento de compra de impulso na moda influencia positivamente os retornos dos produtos nos ambientes de moda rápida. Em outras palavras, mais produtos são produzidos para atender a demanda (COOK; YURCHISIN, 2017). A Zara evoluiu para um sucesso internacional por um gerenciamento efetivo da cadeia de suprimentos, marketing sensível e excelente gerenciamento de recursos humanos (MATHERLY; RICHARDS, 2013).

Nas vendas de vestuário de moda rápida todos os processos envolvidos desde a captação, produção e distribuição visam maximizar o lucro dos varejistas (CARO; GALLIEN, 2010; HU; YU, 2014). Merjoo e Pasek (2016), mostraram que atrasos na cadeia de suprimentos do FF elevam o risco e prejudicam a rentabilidade das empresas. Desta forma, a presente tese serve como ferramenta de apoio aos gestores, quanto a utilização das dimensões competitivas de cada tipo de varejo.

1.2.3 Justificativa Econômico-Social

Quanto ao aspecto econômico-social, justifica-se a pesquisa no varejo por sua importância no contexto social brasileiro. De acordo com IEMI (2017), o Brasil possui - em média - 155,6 mil pontos especializados em venda de vestuário. Somam-se a estes outras 3,3 mil lojas não especializadas que comercializam vestuário (lojas de departamento não especializadas e hipermercados). De acordo com o IBGE (2017b), o comércio varejista respondeu, em 2017, por 12% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB). No ano de 2014, o varejo tornou-se o setor que mais criou empregos no Brasil. De acordo com os dados, um em cada quatro empregos do setor privado brasileiro é gerado no varejo (AMARO, 2014). A Figura 1 apresenta o número de pessoas ocupadas dentro do segmento do comércio em 2014.

Figura 1 – Número de pessoas ocupadas segundo o segmento do comércio



Fonte: IBGE (2014)

Na Figura 1, pode-se observar que no comércio brasileiro o varejo responde pela maior parte do pessoal ocupado do comércio (7.889 mil ou 73,7% do total de trabalhadores do comércio) (IBGE, 2017b). Destaca-se que estes dados são os mais atuais divulgados no site. Neste cenário, Kearney (2017) classificou o varejo brasileiro como um dos mais importantes varejos dos mercados emergentes.

A indústria do vestuário é de natureza global, rica e contribui significativamente no desenvolvimento social de um país. Em 2011, as exportações dos principais exportadores mundiais somaram USD 412 Bilhões (FUKUNISHI; GOTO; YAMAGATA, 2013). O faturamento da cadeia têxtil brasileira foi de USD 45 bilhões em 2017, sendo que o setor possui 29 mil empresas formais e mais de 100 escolas e faculdades de moda (ABIT, 2017). Estes fatos demonstram a importância do setor e o seu potencial como lançador de tendências para os próximos anos.

Como tendências para o setor, pode-se citar: a possibilidade de acessar conteúdos globais por meio de plataformas digitais transformou os mercados em espaços onde conteúdo, contexto e infraestrutura estão recriando um novo conceito de valor. Assim, a informação de livre acesso aumentou o poder de influência dos consumidores na criação e na compra de produtos globais (BELL; GALLINO; MORENO, 2014a; GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017; KIM; AHN;

FORNEY, 2014; YE; LAU; TEO, 2018). A possibilidade de efetivação de compras por meio de *smartphones* e de sistemas de ponto de venda em nuvem é outra tendência que deverá se intensificar nos próximos anos, extinguindo aos poucos o uso de máquinas registradoras. *Smartphones* e *tablets* e seus substitutos tecnológicos desempenharão papéis significativos nas experiências de consumo a partir de programas de fidelidade e da substituição dos cartões bancários. O número de consumidores portando dinheiro móvel crescerá com as soluções que têm sido oferecidas por empresas de tecnologia (BRUNO, 2016; ESCOBAR-RODRÍGUEZ; BONSÓN-FERNÁNDEZ, 2017; KIM; AHN; FORNEY, 2014; SHEN; QIAN; CHOI, 2017; YE; LAU; TEO, 2018). O uso intensivo de tecnologias de realidade aumentada e *wearables* (dispositivos tecnológicos incorporados a roupas e acessórios de vestuário) propiciará experiências novas com os consumidores, que poderão ser exploradas pelos varejistas, como já sugerem os espelhos 3D e os aplicativos para celulares que ampliam as experiências de consumo no varejo (BELL; GALLINO; MORENO, 2014a; BRUNO, 2016; CHOPRA, 2016; SHEN; QIAN; CHOI, 2017). A sustentabilidade nos últimos anos tem sido um dos focos da indústria da moda, por causa dos impactos gerados no meio ambiente e nas relações de trabalho (GOWOREK *et al.*, 2018; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2016; JIA *et al.*, 2015; WINTER; LASCH, 2016; ZAMANI; SANDIN; PETERS, 2017).

1.3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Com base no contexto discutido até o momento, esta tese se propõe a responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são as similaridades e diferenças entre o varejo tradicional e o FF, quando analisados sob o prisma das dimensões competitivas da moda?

Frente a questão de pesquisa, a presente tese tem como objetivo principal:

- Avaliar as dimensões competitivas da moda no varejo tradicional e no varejo FF.

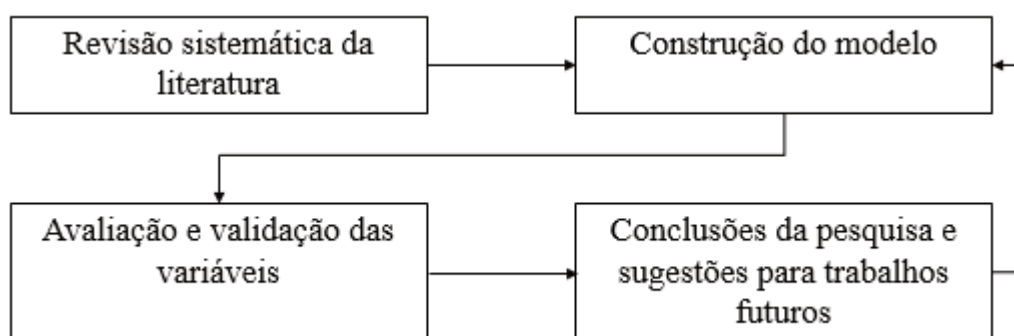
Baseado no objetivo principal, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Priorização das dimensões competitivas identificadas na cadeia do varejo de moda tradicional;

- Priorização das dimensões competitivas identificadas na cadeia do varejo FF; e
- Comparar e discutir as importâncias relativas das dimensões competitivas do varejo tradicional e FF.

A fim de atingir os objetivos propostos nesta tese a metodologia é resumida em quatro principais etapas, representadas na Figura 2.

Figura 2 – Procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Este trabalho utilizará a modelagem qualitativa. No que se refere ao FF, foram selecionadas quatro das maiores empresas do varejo de moda brasileiro e mundial, considerando o faturamento. Com relação ao varejo tradicional, foram selecionadas duas empresas, uma com atuação no mercado nacional e outra com atuação no mercado internacional. O desdobramento da metodologia utilizada nesta pesquisa e suas explicações encontram-se no capítulo 3 desta tese.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação está relacionada ao varejo de moda, analisando várias unidades dentro de um mesmo segmento. Desta forma, não objetiva propor generalizações, tendo em vista que se limita ao âmbito do mercado estudado, restringindo-se a apresentar resultados aplicáveis no varejo de moda brasileiro.

Neste sentido, a presente tese apresenta as seguintes delimitações:

- Realização de uma revisão sistemática da literatura para identificar as variáveis relacionadas a dimensões competitivas na cadeia da moda;
- Configura-se em um estudo em um mercado específico;

- O contexto da cadeia não abordará fornecedores e clientes;
- Identifica dados qualitativos e quantitativos somente daquelas empresas integrantes da cadeia pesquisada;
- A pesquisa está concentrada na análise do caso de varejistas de moda, localizados no Brasil, Espanha e Estados Unidos;
- Abrange o varejo, no entanto, analisa especificamente o segmento de moda.

As dimensões competitivas estão diretamente relacionadas com os atributos estudados por Porter (1990), e com vantagem competitiva percebida pelos clientes. Entretanto, estas relações não foram abordadas diretamente na pesquisa. A cadeia do varejo de moda foi analisada com base nas dimensões competitivas da organização sob a visão dos gestores das organizações que possuem experiência no setor. Para a escolha das empresas participantes da pesquisa, foram obedecidos os critérios de acessibilidade e a escolha foi realizada por conveniência.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

A presente pesquisa está organizada e estruturada em cinco capítulos.

O capítulo 1 está estruturado de forma a apresentar a pesquisa e sua contextualização, abrangendo a introdução; as justificativas sob os enfoques acadêmico, empresarial e social; as considerações metodológicas que envolvem o problema de pesquisa; o objetivo geral e os específicos; as delimitações do trabalho e sua estrutura. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica utilizada como base para a estruturação e desenvolvimento da pesquisa, servindo como embasamento para a proposta da tese. O capítulo 3 define o desdobramento da metodologia definida no trabalho, apresentando os procedimentos usados para realizar cientificamente o estudo, ou seja, o propósito do trabalho, método de delineamento, considerações sobre validade e confiabilidade do constructo, técnicas de coleta e de análise de dados. O capítulo 4 exhibe os resultados da pesquisa e as análises dos dados coletados. O capítulo 5 traz as considerações finais, as implicações da pesquisa, as implicações gerenciais, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar o aporte teórico ao tema principal e seus desdobramentos, apresentando o estado da arte da seguinte forma: cadeia de suprimentos, varejo, inovação, FF, dimensões competitivas, comportamento do consumidor, design e estratégia.

2.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos, do inglês *supply chain management* (SCM), pode ser definida como o conjunto de ações necessárias para coordenar e gerenciar todas as atividades necessárias para trazer um produto para o mercado, incluindo a aquisição de matérias-primas, produção de bens, transporte e distribuição de bens, e administração do processo de venda (ABEND, 1998). Bruce, Daly e Towers (2004) destacam que o termo SCM é usado para descrever o fluxo de mercadorias desde o primeiro processo encontrado na produção de um produto até a venda final para o consumidor final. Para Kristianto *et al.* (2012) uma SCM precisa atender aos requisitos de seus clientes em termos de prazos de entrega, custos totais e qualidade do produto.

O termo SCM pode ser usado para descrever uma série de conceitos - os processos dentro de uma organização de manufatura, compras e gestão de suprimentos que ocorre nas relações diárias (cliente-fornecedor), a cadeia inteira, e, finalmente, a rede inteira da empresa (HARLAND, 1997). A gestão da cadeia de suprimentos, portanto, pode ser vista como a integração dos processos de negócio dos fornecedores iniciais até o consumidor final, fornecendo produtos, serviços e informações que adicionam valor aos clientes (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997). Um de seus objetivos é fazer com que o abastecimento atenda à demanda (CARO *et al.*, 2010; FISHER; RAMAN, 1996). Nenni, Giustiniano e Pirolo (2013) destacam que prever a demanda é uma questão crucial para gerenciamento de operações eficientes. Este é, especialmente, o caso da indústria da moda, onde a incerteza da demanda, a falta de dados históricos e as tendências sazonais costumam coexistir. Para Sen (2008) a indústria da moda tem curtos ciclos de vida de produtos, enorme variedade, demanda volátil e processos de fornecimento longos. Com uma SCM complexa e ampla disponibilidade de dados, é possível tornar a indústria da moda

uma avenida adequada para práticas eficientes de SCM. Na visão de Govindan *et al.* (2014) a SCM desempenha um papel vital na melhoria e implementação da vantagem competitiva de uma empresa. Tal vantagem tornou-se necessária para as empresas, uma vez que a competição dos mercados não é mais baseada em um modelo de empresa contra empresa, mas em vez disso, é cadeia de suprimentos contra cadeia de suprimentos (O'MARAH, 2001). Neste contexto, Mentzer, Flint e Hult (2001) destacam que a excelência logística tornou-se uma poderosa fonte de diferenciação competitiva de empresas de classe mundial. Além disso, Frohlich e Westbrook (2001) afirmam que, para alcançar o sucesso, as empresas precisam buscar integrar a empresa externamente com os clientes e fornecedores.

O crescimento das empresas e as fusões que ocorreram no varejo aumentaram o seu poder sobre os fornecedores. Esse poder foi utilizado para reduzir a vulnerabilidade nos negócios dos varejistas frente à imprevisibilidade do mercado. Redução dos lotes de compra, redução dos tempos de entrega e consignações passaram a modificar a governança na SCM (FISHER; RAJARAM, 2000; PATIL; AVITTATHUR; SHAH, 2010). Cao *et al.* (2008) destacam a coordenação da cadeia de suprimentos como sendo os esforços de troca e integração de informações durante o desenvolvimento, produção e entrega de um produto para o mercado. Os objetivos e interesses de diferentes membros ao longo de uma cadeia de suprimentos tendem a ser diversos e conflitantes. Assim, a coordenação da cadeia de suprimentos torna-se de vital importância para alcançar o consenso de todos os níveis para reagir às necessidades do mercado. Baghalian, Rezapour e Zanjirani (2013) entendem que o sucesso da cadeia de suprimentos depende da integração e coordenação de todas as suas entidades para formar uma rede eficiente estruturada. Uma rede eficiente leva a uma relação custo-eficácia em toda a cadeia e ajuda a reagir rapidamente em resposta às necessidades dos clientes. As SCM têm assumido papel determinante no ambiente competitivo, uma vez que a competição deixou de ser entre empresas para ser entre cadeias de suprimento. Todas as empresas participantes precisam estar integradas, com o intuito de reduzir custos e gerar ganhos de performance (ARRIGO, 2013; TADEU SIMON *et al.*, 2014). Na visão de Chuu (2011), a intensificação da concorrência global fez aumentar a importância da flexibilidade da cadeia de suprimentos. A agilidade da SCM influencia o atendimento ao cliente e a diferenciação de forma positiva (CHARLES; LAURAS; VAN WASSENHOVE, 2010; DOYLE; MOORE;

MORGAN, 2006; MASSON *et al.*, 2007; UM, 2017). Um melhor desempenho do negócio pode ser alcançado e mediado através de um melhor atendimento ao cliente e diferenciação. Em particular, a diferenciação através do atendimento ao cliente é a maneira mais eficaz de melhorar o desempenho do negócio, assim como a agilidade da SCM pode ajudar a alcançar o atendimento ao cliente de alto nível.

Ganesan *et al.* (2009) destacam várias questões importantes na SCM, incluindo práticas globais de compras e relações baseadas na inovação. Os autores descreveram como as relações entre o varejo e seus parceiros poderiam facilitar o processo de inovação. Ganesan *et al.* (2009) afirmam que a força da relação pode desempenhar um papel mais importante para o processo do que para o produto. Quando os varejistas possuem parceiros na cadeia de suprimentos com capacidades e recursos diversos, a cadeia torna-se mais propensa a inovar, porque o conhecimento e a informação são obtidos a partir de diferentes fontes complementares. Neste cenário, Rindfleisch, Aric e Moorman (2001) destacam que a troca de informações entre os membros da cadeia faz com que a relação seja proveitosa para todas as empresas.

Um destaque importante é se os clientes estão ou não incluídos na definição de cadeia de suprimentos. Isso é explícito em algumas definições, como a de Chopra e Meindl (2012), segundo os quais uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes trabalharem indiretamente, no cumprimento de um pedido do cliente. SCM inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadores, armazéns e até mesmo os próprios clientes. Dentro de cada organização, a SCM inclui todas as funções envolvidas no recebimento e preenchimento do pedido do cliente. A consideração dos clientes como membros da cadeia de abastecimento proporciona uma clara diferenciação entre logística e SCM, uma vez que no primeiro o cliente é visto como o destino do fluxo de materiais apenas. Em vez disso, os clientes devem ser vistos como parceiros.

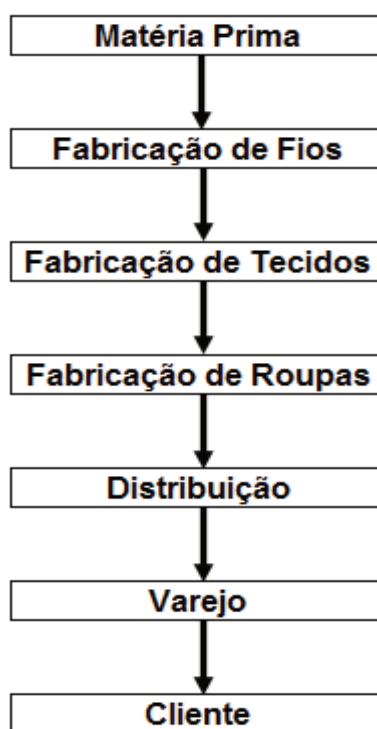
A adaptação das organizações às premissas de parceria e compartilhamento de estratégias exigiu novas definições de concorrência. Políticas de segurança da informação tiveram que ser flexibilizadas e atributos como confiança, prazo de entrega, relacionamento de longo prazo e desenvolvimento compartilhado passaram a ser visualizados como agentes de agregação de valor e requisitos básicos na escolha de parceiros de negócios (BATTAGLIA *et al.*, 2014; KRISTIANTO; GUNASEKARAN; HELO, 2012). Este ambiente que unifica estratégias e

informações de parceiros internos e externos também promove ganhos a todos os envolvidos. Para que as ações estejam alinhadas e os resultados sejam identificados são necessários a gestão e o monitoramento das práticas (BEHESHTI *et al.*, 2014).

2.1.1 A SCM e a Indústria da Moda

Com relação a cadeia de suprimentos da moda, Birtwistle, Siddiqui e Fiorito (2003) descreveram os participantes como sendo os descritos na Figura 3:

Figura 3 – Participantes da cadeia de suprimentos da moda têxtil



Fonte: Birtwistle, Siddiqui e Fiorito (2003)

A Figura 3 descreve os participantes da cadeia de moda como sendo os fornecedores de matéria prima, a fabricação de fios, a fabricação de tecidos, a fabricação das roupas e acessórios, a distribuição, o varejo e o cliente. Neste contexto, a moda, especialmente a produção de roupas, é uma das indústrias que têm sido associadas à exploração de recursos e pessoas (BEARD, 2008; ERTEKIN; ATIK, 2015).

O varejo de moda tradicional é concentrado em grandes redes de varejo, que adotaram novas tecnologias da informação e organizam ativamente novos

relacionamentos na SCM (DOERINGER; CREAN, 2006). Mihm (2010) descreve o mercado de moda como sendo dividido em fases: a integração vertical, onde uma empresa controla todas as partes dos procedimentos de projeto, fabricação e distribuição - neste caso, o varejista possui suas próprias fábricas e centros de distribuição; a marca própria, que ocorre quando um varejista contrata um fabricante usando projetos internos - nesse caso, o varejista supervisiona os processos de projeto e fabricação para atender seus padrões internos de qualidade e especificações de projeto por meio de contato direto com uma fábrica, logo, o varejista não possui a fábrica, mas contrata a fábrica de sua escolha; e a terceirização, que inclui a parceria com um especialista em terceirização para lidar com todas as partes do processo, começando com o design, mudando para a manufatura e, finalmente, lidando com a logística para levar um item de vestuário para a loja do varejista. Este é um método totalmente terceirizado. O varejista tem contato com o terceirizador, não com a fábrica.

O varejo de moda é um desafio para os gestores de SCM, que precisam reduzir o tempo de desenvolvimento das coleções, minimizando as ações e o risco de obsolescência. Neste contexto, ser capaz de gerir o SCM, por exemplo, conseguindo parcerias entre todos os intervenientes do SC, tornou-se um imperativo estratégico na indústria da moda (D'AVOLIO *et al.*, 2015). A indústria da moda é uma indústria internacional e altamente globalizada, com roupas geralmente projetadas em um país, fabricadas em outro e vendidas em um terceiro (CIARNIENE; VIENAZINDIENE, 2014b). O mundo da moda tradicional e das grifes de luxo inspira os varejistas a ampliar a exclusividade de suas ofertas. Produtos são desenhados por estilistas famosos com o intuito de promover a diferenciação (WILLEMS *et al.*, 2012). Kim, Ahn e Forney (2014) defendem que a experiência abrangente gerada no varejo tradicional, por meio de relacionamentos entre os clientes e a empresa, fornece um equilíbrio entre os elementos físicos e emocionais ao longo de todas as etapas da cadeia de suprimentos. De fato, a SCM da moda tradicional enfrenta muitos desafios operacionais provenientes de incertezas de alta demanda e do lado da oferta (WEN; CHOI; CHUNG, 2018). Para Choi (CHOI, 2014), a SCM do varejo tradicional é liderada por varejistas, juntamente com fluxos para frente e para trás de produtos de moda, informações e fundos, onde as decisões são impulsionadas pela demanda do consumidor no mercado. Os quatro membros

principais desta cadeia são: varejo, indústria, consumidores e SCM (envolvendo logística, *sourcing*, fluxos de informações e etc).

Willems *et al.* (2012) destacam que o varejo tradicional e o FF estão sempre convergindo. No que se refere ao FF - dada a popularidade incerta de novos produtos por localização - de acordo com Gallien (2015) a varejista de moda rápida Zara enfrenta decisões a serem tomadas relacionadas ao primeiro envio de produtos: grandes embarques iniciais para lojas reduzem as vendas perdidas nos primeiros dias críticos do ciclo de vida do produto, mas manter estoque no armazém permite a flexibilidade de reabastecimento uma vez que as vendas iniciais são observadas. Modelos foram testados para simular a distribuição de produtos de FF e mostraram que uma cadeia de suprimentos eficiente pode ajudar nos resultados de empresas deste tipo de varejo. Isto faz com que a percepção de cadeia de valor seja um dos pontos a ser analisado (CAGLIANO *et al.*, 2011; CHOI; CHIU; TO, 2011).

O FF e sua pressão associada ao tempo de entrega tem vínculos com o SCM (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006; CIARNIENE; VIENAZINDIENE, 2014a; NGAI; CHAU; CHAN, 2011; SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006). Bruce e Daly (2006), concordam e afirmam que o FF tem o objetivo de fazer com que as roupas estejam disponíveis na loja no menor tempo possível. A consequência é um número crescente de eventos ou estações para abastecer a lojas, com o tempo de transporte e entrega tornando-se crucial para o sucesso do negócio. No mesmo sentido, Brooks (2015), Pedersen, Gwozdz e Hvass (2016) afirmam que a rapidez da moda rápida é vital para a rentabilidade. Christopher (2000), Choudhury e Holmgren (2011) destacam que as principais empresas implementaram estratégias que são sustentadas por uma cadeia de suprimentos projetada com agilidade em mente. Na visão de Mehrjoo e Pasek (2016) é necessário ter uma cadeia de suprimentos rápida - para abastecer as lojas com as suas necessidade de moda, uma vez que estes itens são perecíveis e com demanda incerta. Isto significa que é necessário um sistema de produção flexível para minimizar o *lead time* (tempo desde a captura da tendência até a venda na loja, passando por aquisição de matéria-prima, produção e distribuição). Os autores ainda destacam que Zara e H&M reduziram o lead time de desenvolvimento e produção de meses para dias, aplicando a cadeia de produção flexível.

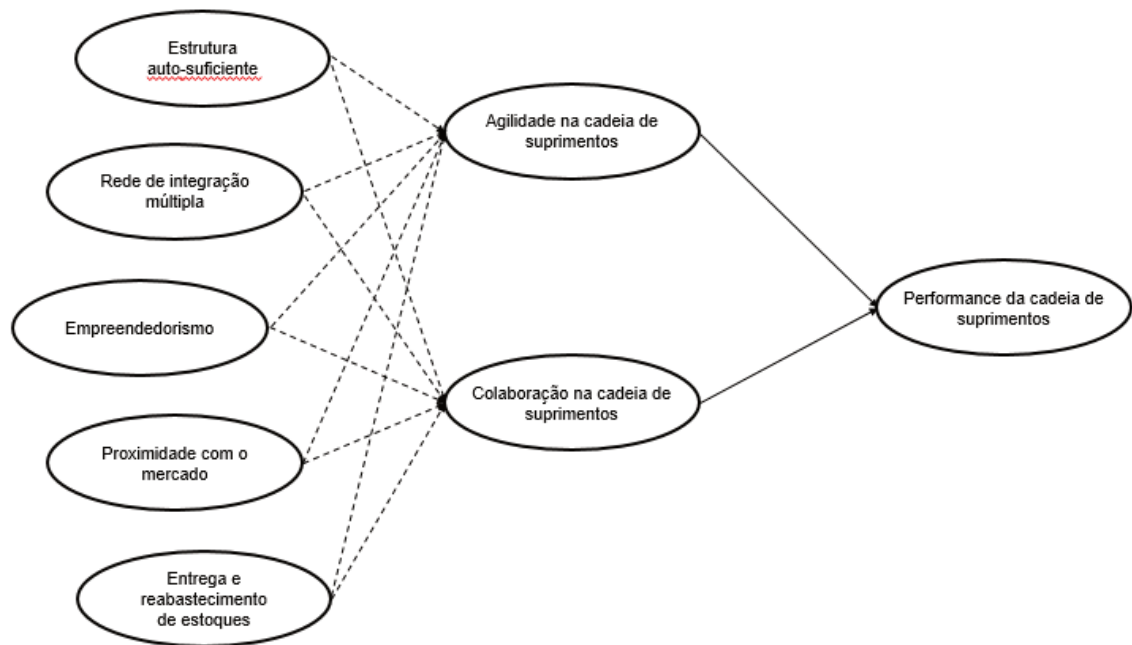
Martínez-Senra, Sartal e Vásquez (2012) citam a Inditex como um grupo que reformulou o gerenciamento de sua cadeia de abastecimento, em resposta ao atraso

causado por mudanças rápidas na moda e a capacidade de resposta limitada da infraestrutura industrial. A estratégia da Inditex, com lições importantes para outros setores, permitiu que ela se beneficiasse de menores custos de produção, ao mesmo tempo que reduzisse o tempo de execução e os custos de coordenação inerentes à personalização de produtos.

Usui, Kotabe e Murray (2017) afirmam que as empresas devem buscar uma distribuição de ativos flexível e operações de fabricação de alta qualidade e de baixo custo simultaneamente. Bulak e Turkylmaz (2014) destacam que a qualidade significa a conformidade do produto em padrões definidos de produção, enquanto os clientes consideram um desempenho duradouro e excelente. Neste sentido, Usui, Kotabe e Murray (2017) examinaram o desenvolvimento da cadeia de suprimentos da Uniqlo na China. As descobertas mostraram que a Uniqlo passou por estágios de desenvolvimento da cadeia de suprimentos. Primeiro, sendo uma pequena empresa no estágio inicial, desenvolveu a governança relacional com seus fornecedores exercendo uma dinâmica de poder econômico ao longo do tempo. Em segundo lugar, começou a fornecer suporte técnico para ajudar na construção de seus fornecedores para obter seus comportamentos cooperativos. Num terceiro momento, aplicou acordos compulsórios de não exclusividade com os fornecedores para obter flexibilidade. Desta forma, os fornecedores não possuíam a Uniqlo como o principal cliente. Estas fases proporcionaram flexibilidade de parceiros no desenvolvimento da cadeia de suprimentos global.

Assim, apresenta-se a visão baseada em recursos, que descreve os fatores de sucesso como sendo recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991). Neste sentido, Moon, Lee e Lai (2017) fizeram a proposição de fatores que influenciam a gestão da cadeia de suprimentos da moda. De acordo com os autores, os fatores apresentados dão origem a uma cadeia de suprimentos ágil e colaborativa. Desta forma, empresas com recursos limitados são capazes de tomar decisões rápidas e gerenciar operações eficientes, bem como garantir que iniciativas diversas, criativas e inovadoras sejam concretizadas. O modelo é apresentado na Figura 4:

Figura 4 – Principais influenciadores de uma cadeia de suprimentos de moda ágil e colaborativa



Fonte: Adaptado de Moon, Lee e Lai (2017)

Moon, Lee e Lai (2017) destacam que a agilidade e a colaboração intensiva na SCM do FF são suportados por vários fatores: a) estruturas autossuficientes: com a integração de *design*, produção, distribuição, consumo e serviços pós-venda; b) rede de integração múltipla: os profissionais acessam e interagem com seus parceiros comerciais por meio da criação de redes multicanais integradas; c) empreendedorismo: desenvolvimento de novos negócios e aprimoramento de produtos existentes com foco em moda rápida; d) proximidade com o mercado: a colaboração entre varejistas, ou atacadistas e seus fornecedores está em andamento há décadas. No entanto, nos últimos anos, a complexidade do mercado e a necessidade de produção conjunta atingiram novos patamares. Neste sentido, as empresas devem desenvolver relacionamentos mais próximos e duradouros com seus parceiros de SCM, a fim de criar valores únicos e assim atender às necessidades de clientes exigentes; e) entrega rápida e reabastecimento de estoques: a concorrência entre empresas obriga muitas empresas a responder rapidamente para atender às demandas dos clientes - não apenas pelo desenvolvimento de novos produtos, mas também pela redução dos prazos de entrega. Deve existir um sistema logístico, com altos níveis de flexibilidade e capacidade de resposta, permitindo o adiamento da produção, testes de mercado e

reposição rápida de estoque. Esse sistema deve ser apoiado por operações de entrega rápida. Os autores acreditam que a criação e a manutenção desses fatores de sucesso, aumentam as parcerias dos membros do canal e ajudam a alcançar melhorias no tempo de produção, o rápido desenvolvimento de produtos, a rápida reposição e distribuição de estoque, processos operacionais simplificados e redução de custos. Assim, os fatores suportam a agilidade e a colaboração intensiva, que consequentemente influenciam a performance da SCM do FF.

2.2 VAREJO

Varejo são todas as atividades que englobam o processo de venda e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final (PARENTE, 2000; PARENTE; BARKI, 2014). Levy e Weitz (2004) definem varejo como um conjunto de atividades de negócio que agregam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou familiar.

Fisher (2009) lista algumas características do varejo que tornam a área interessante: os varejistas possuem objetivos claros; todas as ações sobre produtos são tomadas em função dos objetivos; e eles coletam grandes quantidades de dados de transações de consumos em função de novas tecnologias aplicadas. Fisher, Raman e Mccllelland (2000) afirmam que o principal objetivo do varejo é ser capaz de oferecer o produto certo, no lugar certo, no tempo certo e ao preço certo. No entanto, mesmo com a enorme quantidade de dados disponível a respeito de pontos de venda, padrões de compra e preferências dos clientes, muitos varejistas ainda estão distantes de alcançarem esse objetivo. Para que o objetivo do varejo seja alcançado, os autores elencam quatro elementos importantes: (i) dados disponíveis e precisos, (ii) previsão de demanda (SUN *et al.*, 2008; SUN; CHOI; AU, 2008), (iii) planejamento de estoques baseados no risco e (iv) velocidade da cadeia de suprimentos. Na mesma linha, Mattila (1999) identificou que os fatores críticos de sucesso associados à aquisição de produtos sazonais de moda são: (i) a acuracidade da previsão de demanda, (ii) o *lead-time* do processo, (iii) o composto *offshore* / local da aquisição, e (iv) a composição de compra inicial e reposições.

Para Mehrjoo e Pasek (2014) os clientes contemporâneos mudam rapidamente suas preferências de produtos e estão inclinados a comprar apenas o que eles precisam ou querem. Em resposta, as empresas precisam aumentar sua variedade

de produtos para melhorar a participação no mercado e permanecerem competitivas a nível mundial. Contudo, para Kahn, Ratner e Kahneman (1997) os consumidores podem não ser capazes de escolher um determinado produto porque podem se atrapalhar com as opções de escolhas. Iyengar e Lepper (2000) consideram que os consumidores do varejo podem perceber grandes sortimentos de produtos negativamente, criando-se uma situação de frustração com as opções. Caso isto aconteça, o cliente pode optar por não retornar à loja. Para Huffman e Kahn (1998) os varejistas devem controlar as opções de produtos e as mensagens transmitidas aos consumidores, a fim de controlar uma possível frustração advinda de uma compra.

Dentro deste contexto, de acordo com Pantano e Naccarato (2010) os locais de compras passaram a ser locais de entretenimento das pessoas, e destacam que aumentou a importância de experiências positivas na compra. O papel das novas tecnologias é fundamental para melhorar as experiências de compras das pessoas nas lojas. Os autores concluem que a introdução de novas tecnologias no varejo modifica a aparência das lojas, melhora a experiência de compra com elementos que podem atrair e incitar mais os consumidores, influencia o comportamento de compra futuro e fornece novas ferramentas para satisfazer uma parcela maior dos consumidores. Verhoef *et al.* (2009) afirmam que o uso de novas tecnologias pode influenciar a experiência de compra do consumidor.

Na visão de Hauge, Malmberg e Power (2009) as empresas de moda estão envolvidas não só na produção de roupas, mas também na produção paralela de informações de moda. O mercado de vestuário doméstico americano foi dividido em três categorias diferentes (US OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT, 1987): 1) Produtos “*fashion*”, com uma vida de produto de 10 semanas - aproximadamente 35% do mercado. 2) Produtos “sazonais”, com uma vida de produto de 20 semanas - aproximadamente 45% do mercado. 3) Produtos “básicos”, vendidos ao longo do ano, aproximadamente 20% do mercado. Simplificando, os varejistas de moda podem segmentar os produtos em básicos e de moda (FISHER *et al.*, 1994).

Produtos básicos têm demanda relativamente estável num longo ciclo de vida, o que torna bastante fácil prever a demanda e gerenciar o inventário de um determinado produto usando métodos padrão que dependem de um histórico de vendas do produto. Previsão e gestão de estoques são muito mais difíceis quando se trata de produtos de moda. Sua demanda é altamente imprevisível, e eles têm um

curto ciclo de vida - tipicamente apenas alguns meses. Eles são frequentemente comprados apenas uma vez, em um tempo antes do início da temporada de vendas reais, e a decisão de quanto comprar não é baseada em vendas reais do produto, mas apenas no julgamento subjetivo de especialistas e compradores sobre quão bem que eles serão vendidos (FISHER; RAJARAM, 2000). Outra estratégia utilizada pelos varejistas é utilização de designers consagrados para criar coleções de edição limitada para suas lojas (*e.g.* Karl Lagerfeld para H&M), desenhando produtos com maior valor agregado para os varejistas de FF e popularizando alguns produtos conceituais (WILLEMS *et al.*, 2012). Sull e Turconi (2008) destacam que as empresas de FF utilizam a resposta rápida durante o auge da sua demanda, o mais próximo do momento do consumo, para minimizar o potencial de erro na identificação das tendências. Na mesma linha, Masson *et al.* (2007) afirmam que os varejistas de moda adiam ao máximo a decisão de produção, para poder minimizar os erros de previsão de demanda.

2.2.1 Inovação de Produto

O estudo da inovação não é recente e está atrelado a cinco tipos básicos: inovação em produtos, processos, materiais, mercado e gestão (SCHUMPETER, 1976). Na visão de Kimberly e Evanisko (1981) a inovação abrange diferentes formas: como um processo; como um item discreto, incluindo produtos, programas ou serviços; e como um atributo das organizações. Para o manual de Oslo (OECD, 2007) inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Na concepção de Wong, Lee e Foo (2008) a inovação é a aplicação eficaz dos processos e produtos novos para a organização e concebida para beneficiar a ela mesma e seus *stakeholders*.

Drucker (2010) classifica inovação como sendo o instrumento específico do empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a finalidade de criar riqueza. A inovação cria algo chamado recurso, que não existe até que o homem encontre um uso e o atribua algum valor econômico. Neste sentido, inovação pode ser um produto melhorado, um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Crossan e Apaydin (2010) consideram inovação como sendo a

produção, a adoção, a assimilação e a exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais; a renovação ou a ampliação de produtos, serviços ou mercados; o desenvolvimento de novos métodos de produção; e o estabelecimento de novos sistemas de gestão. Portanto, para que a inovação ocorra nas empresas, depende de um conjunto de interações entre fatores tecnológicos, humanos, mercado e organização (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014).

Para Baker, Grinstein e Harmancioglu (2016) a principal razão para as empresas inovarem é o desejo de elevar o desempenho dos seus negócios e as suas vantagens competitivas. Afrouzy, Nasserli e Mahdavi (2016) afirmam que o desenvolvimento de novos produtos tornou-se cada vez mais importante, devido ao mercado altamente competitivo e por razões econômicas. Fleming e Sorenson (2003) destacam que algumas empresas fazem melhorias incrementais em seus produtos. Outras investem sua capacidade de inovar com foco em invenções revolucionárias. Neste cenário, a capacidade de uma empresa em gerar e manter um fluxo contínuo de inovações permite desenvolver e manter vantagens competitivas em um mercado, principalmente se as inovações enfocarem o gerenciamento do ciclo de vida de produtos (ARTZ *et al.*, 2010; CHRISTENSEN, 1998; CROSSAN; APAYDIN, 2010; KLEPPER, 2016; TEECE, 2010). Artz *et al.* (2010) destacam que a capacidade de uma empresa gerar um fluxo contínuo de inovações, pode ser mais importante do que nunca, para permitir que ela melhore a lucratividade e mantenha vantagem competitiva. Devido ao seu grande potencial para aumentar a eficiência e a rentabilidade das empresas, a inovação é considerada de grande importância comercial (GUNDAY *et al.*, 2011). Flint *et al.* (2005) destacam que a inovação é fundamental para o sucesso de muitas empresas, incluindo fornecedores de serviços de logística. Para os autores, a proximidade com os clientes é fundamental para a ocorrência da inovação. Sugerem os autores que ocorra um treinamento gerencial para melhorar as interações entre a empresa e os clientes. Na indústria da moda, o processo de inovação precisa ser realizado de forma dinâmica, ou seja, o produto precisa ser desenvolvido rapidamente, com as características de desejo e qualidade (KIM, 2013; SARDAR; LEE, 2015). Flint *et al.* (2005) ainda, sugerem alguns aspectos que os gerentes devem observar para estimular a inovação na logística:

- (1) estabelecer uma base firme para ser inovador (preparar o cenário);

- (2) procurar pistas para mudanças no valor dos clientes, e não apenas o que os clientes atualmente valorizam (recolha de pistas);
- (3) manter discussões internas das pistas encontradas (esclarecendo e refletindo);
- (4) produzir inovações juntamente com os clientes.

O cenário de varejo mudou de um estado em que os consumidores interagiam com as empresas através de um canal, para um mercado onde os consumidores interagem através de vários canais (como internet, lojas físicas, dispositivos móveis e etc.), que podem estar disponíveis (e integrados) dentro do mesmo ponto de venda (BELL; GALLINO; MORENO, 2014b; PANTANO; VIASSONE, 2015; ZHANG; HE; SHI, 2017). Neste contexto, as inovações tecnológicas no varejo podem ser encontradas em três áreas principais: gerenciamento da cadeia de suprimentos, gerenciamento de clientes e satisfação do cliente (RENKO; DRUZIJANIC, 2014). As inovações no varejo são fundamentais para o sucesso dos varejistas (REINARTZ *et al.*, 2011; TAMBO, 2014). Fisher (2009) defende que os varejistas são muito rápidos na implantação de inovações. Amed *et al.* (2017) afirmam que as empresas de moda estão integrando a inovação sustentável no processo de fabricação e design básico do produto. Para Khan, Christopher e Burnes (2008) o setor de varejo de moda tem vivenciado uma mudança sem precedentes, na mudança da estratégia centrada no produto para o foco no cliente. Isto tem feito com que os varejistas de moda tenham que ser mais ágeis na capacidade de reposta ao mercado. Khan, Christopher e Creazza (2012) revelam que as mudanças fundamentais na organização estudada por eles – alinhando o design do produto com a cadeia de suprimentos - reposicionou a empresa de forma definitiva para se tornar um varejista mundial líder de moda rápida. Além disso, o alinhamento entre a criação e a cadeia de suprimentos, permite um desenvolvimento mais rápido dos novos produtos com menor tempo de mercado.

Para Baghalian, Rezapour e Zanjirani (2013) a concorrência feroz nos mercados, a rápida mudança das preferências dos clientes, juntamente com o rápido desenvolvimento de tecnologia e globalização, forçaram organizações para operar como membros de uma cadeia de suprimentos em vez de atuar como empresas individuais. Na visão de Olavarrieta e Ellinger (2006) sempre haverá empresas mais inovadoras do que suas rivais no que se refere a formas de satisfazer as necessidades logísticas. Sendo assim, a evolução da logística garantirá o

aprimoramento e a vantagem estratégica da empresa. Tran, Hsuan e Mahnke (2011) destacam que no varejo de moda, quando as capacidades de inovação não possam ser desenvolvidas internamente, um intermediário externo pode agregar valor para a empresa em termos de aceleração, aumento da qualidade e melhoria da eficiência de seus custos. Para Jafarian e Bashiri (2014) o tempo de introdução do novo produto tem um efeito significativo no desempenho do mercado, enquanto ele tem efeito sobre a configuração da cadeia de suprimentos. Para os autores, a integração do fornecedor no desenvolvimento do novo produto é o parâmetro-chave para a introdução bem sucedida de novos produtos, o que pode contribuir para a reconfiguração da cadeia de suprimentos. Flint *et al.* (2005) destacam que bons inovadores de logística também possam estar altamente orientados para o mercado.

2.3 FAST FASHION

Na visão de Barnes e Lea-Greenwood (2006) o termo FF é definido como uma estratégia de negócios que visa diminuir os processos envolvidos no ciclo de compra, e reduzir os prazos da compra até o seu novo produto de moda chegar às lojas, com o intuito de satisfazer a demanda do consumidor (durante a alta temporada ou a qualquer momento). As autoras defendem que o FF tem impacto direto na cadeia de suprimentos da moda, com resposta a demanda do consumidor. Historicamente, houve uma mudança de poder do fabricante para o varejista, mas no caso do FF o poder é exercido pelo consumidor. O foco no consumidor é a principal diferenciação do FF para o *Just in Time* e o *Quick Response*, pois estes são essencialmente orientados pela oferta. Outro ponto é que o *Quick Response* foi desenvolvido como resultado da necessidade de oferta em função da concorrência de baixo custo (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006).

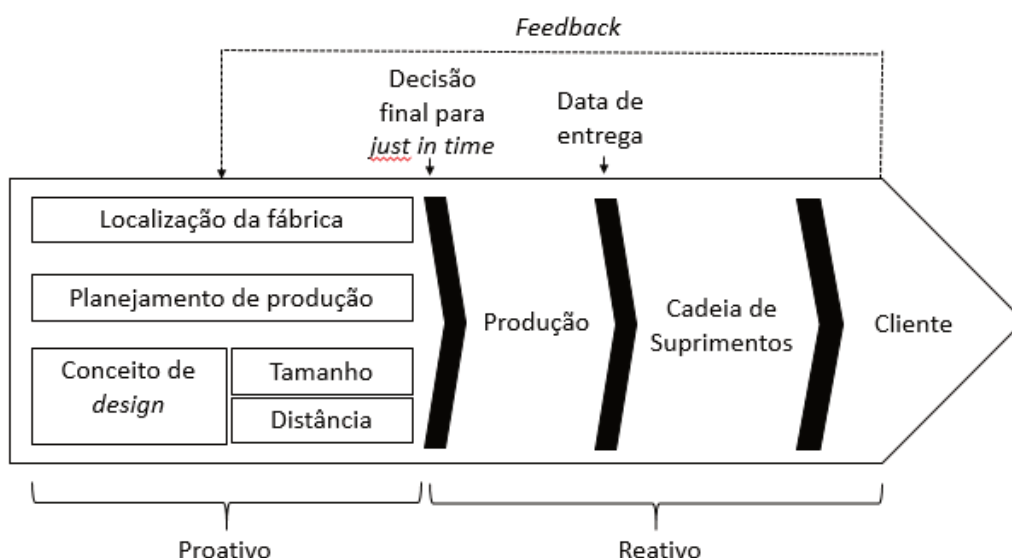
FF é o termo usado para apresentar as estratégias que os varejistas adotam para refletir as tendências atuais e emergentes, de forma rápida e efetiva, em sortimentos de mercadorias (CHOY *et al.*, 2009; SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006). Para Levy e Weitz (2012) o FF é descrito como uma estratégia de negócios que cria uma cadeia de suprimentos eficiente para produzir mercadorias de moda, respondendo rapidamente à demanda do consumidor. FF refere-se a coleções de roupas de baixo custo que imitam as atuais tendências da moda de luxo (JOY *et al.*, 2012). O FF é a mistura de rápida fabricação, flexibilidade, baixo custo e abordagens

ágeis de varejo dentro da mesma organização. O mesmo tem alcançado sucesso por conseguir reorganizar a gestão da cadeia do vestuário em diferentes contextos. O FF 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).

O FF é uma espécie de simplicidade, pois possui uma grande escala de produção, com preço razoável para a maioria dos consumidores e não é difícil de obter. O FF possibilita que todos possam ter acesso à moda (MIHM, 2010). Sen (2008) fornece uma extensa revisão sobre a indústria de moda americana e a cadeia de suprimentos que a conduz. Ele observa que um revendedor de resposta rápida rastreará as vendas no nível da loja - em tempo real - e manterá estoques mínimos na loja. Zara é a internacional mais proeminente. Na visão de Caro e Martinez-de-Albeniz (2015) o FF trouxe frescor ao tradicional setor de moda têxtil, na medida que produz itens em pequenos lotes, com curtos tempos de fabricação e proximidade com os consumidores. Christopher, Lowson e Peck (2004), e Tran, Hsuan e Mahnke (2011) destacam que o FF coloca uma ênfase na velocidade, na flexibilidade e no produto para atender as necessidades de um mercado altamente competitivo, volátil e dinâmico. Joy *et al.* (2012) destacam que uma geração de varejistas (por exemplo, Zara e H&M) desenvolveu e implementou cadeias de suprimentos de moda rápida com sucesso em um esforço para reduzir o uso de desconto.

Masson *et al.* (2007) apresentam na Figura 5 o modelo da SCM de FF:

Figura 5 – Modelo de cadeia de suprimentos ágil



Fonte: Masson *et al.* (2007)

Na Figura 5 os autores fazem a descrição de uma cadeia com duas fases: 1) proativa: envolvendo fabricação, planejamento de produção e desenvolvimento técnico; 2) reativa: contendo produção e cadeia de suprimentos até a chegada no consumidor. De acordo com os autores, o modelo é retroalimentado pelos consumidores. Nos casos estudados, os produtos de moda baseiam-se em tendências de tecido e cor, de modo que os varejistas tentam fazer escolhas antecipadas sobre essas, a partir das principais tendências da moda emergentes. Os prazos de entrega do tecido são muito mais longos do que o corte, montagem e acabamento. Assim, as escolhas de tecidos e cores são feitas antecipadamente. Da mesma forma, a capacidade de produção e até mesmo a capacidade logística também podem ser pré-programados. Desta forma, é possível aumentar a agilidade e reduzir o *lead time*, garantindo que essas atividades serão planejadas bem antes da definição do produto final. Alguns fornecedores relataram que mudanças nas especificações do produto são feitas depois que o tecido é cortado, pois os varejistas constantemente ajustam sua gama de produtos durante a temporada (MASSON *et al.*, 2007).

O modelo de SCM de FF e aspectos-chave são relatados por Ghemawat e Nueno (2006). Eles observam que a estratégia de operações combina dois recursos críticos: 1) recursos de produção de resposta rápida e 2) recursos aprimorados de desenvolvimento de produto. De acordo com Grewal, Levy e Kumar (2009) varejistas e fornecedores devem fazer de tudo para competir por uma fatia cada vez menor de consumidores. Em outras palavras, os varejistas estão percebendo que o seu crescimento e rentabilidade são determinados pelas pequenas coisas que fazem uma grande diferença na satisfação e fidelização dos consumidores. Na indústria de têxteis e vestuário, o FF é uma tendência. Mais e mais varejistas de moda estão seguindo as etapas de marcas renomadas, como H&M e Zara, em mudanças de estilos cada vez mais frequentes e mantendo um baixo nível de inventário (CHOI; CHIU; TO, 2011). Com isso, conforme Amed (2017) as empresas estão reduzindo a duração do ciclo da moda.

De acordo com Boyd e Bahn (2009) a literatura predominante reconhece que grandes sortimentos de produtos podem beneficiar os consumidores oferecendo muitas opções. Por outro lado, uma maior variedade de opções pode diminuir a atratividade. Para o FF não basta um grande sortimento, é necessário a combinação de preço e sensação de novidade (frescor) das mercadorias (CARO; ALBÉNIZ,

2014; CARO; GALLIEN, 2010; D'AMICO; GIUSTINIANO; NENNI, 2013; XAVIER; MOUTINHO; MOREIRA, 2015). A sensação de novidade é a resposta rápida dos varejistas com um *lead time* de 3 ou 5 semanas (WILLEMS *et al.*, 2012). Na mesma linha Mehrjoo e Pasek (2016) consideram que FF é a disponibilização de roupas de moda no menor tempo possível.

O princípio do FF é oferecer aos consumidores uma variedade contínua de roupas com as últimas tendências de moda (GABRIELLI, 2013). Para Cachon e Swinney (2011) o sistema de FF combina a capacidade de resposta rápida na produção e distribuição, com uma afinada capacidade de desenvolvimento de produto. Como qualquer estratégia de negócios, o FF oferece ao consumidor uma oferta de valor. Neste caso, são produtos de moda atuais e relevantes com preços acessíveis (CARO; GALLIEN, 2012). Para Barnes e Lea-Greenwood (2010) o FF apresenta uma solução diferenciada para os fenômenos da moda contemporânea.

O modelo FF - que é adotado pela espanholas Zara e Mango, pela sueca H&M, pela japonesa Japan-based World, dentre outras - pressupõe vender mais artigos num curto período de tempo, sem descontos durante a estação (CARO; GALLIEN, 2012). Para Caro e Gallien (2012) empresas de varejo nestes moldes oferecem uma contínua mudança de sortimento de produtos e usam uma mínima quantidade de promoções nas temporadas. Com este enfoque, as empresas conseguem vender mais produtos e aumentar a rentabilidade. Neste contexto, Sull e Turconi (2008) analisaram como a Zara, líder na indústria, foi pioneira em uma abordagem para navegar na volatilidade da moda rápida, oferecendo lições para qualquer empresa que enfrenta mercados em rápida mudança.

Salienta-se que a flexibilidade no desenvolvimento de produtos é vital para as empresas de FF (SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006). Como forma de garanti-la, estas empresas contam com o acompanhamento de vendas e com sua rede de distribuição para obter dados e informações de mercado em tempo real. Assim, reconhecem padrões que interpretam como elementos de tendência (SULL; TURCONI, 2008).

Com base nos entendimentos apresentados, a Figura 6 exibe um modelo de FF.

Figura 6 – Modelo de FF



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

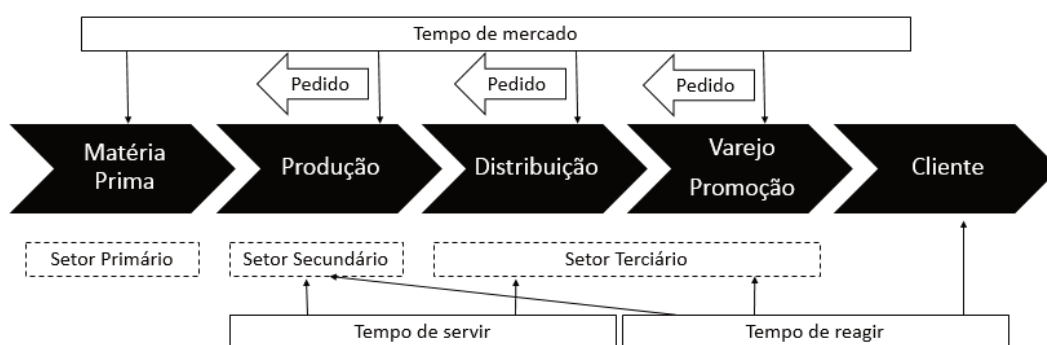
A Figura 6 representa o ciclo do FF que passa pela captura de tendência, desenvolvimento de amostras, produção e distribuição. Todo este ciclo tem o cliente como foco, seja no início ou no final do processo. O cliente transmite as tendências. Por sua vez, as empresas passam a elaborar as amostras de produtos, de acordo com as tendências apresentadas. Nesta fase, existe a aprovação de modelagem e estilo das peças. Após as aprovações, são realizadas a produção e a distribuição para as lojas ou diretamente para os clientes. Assim, as fases descritas no processo envolvem a tendência, a fabricação e o abastecimento para lojas, clientes e *e-commerce*. Para Kahn, Christopher e Creazza (2012), o FF também integrou os papéis de *design* (captura de tendência) e fabricação. Na visão dos autores, os *designers* não só devem criar os itens, mas também considerar como eles podem ser fabricados e como esses processos afetarão a cadeia de suprimentos e o comportamento dos consumidores. D'Amico *et al.* (2013) concordam e destacam que as empresas FF investem em coleções que mudam ao longo do tempo, baseadas nas tendências do mercado.

Na prática, de acordo com Peroni e Vitali (2017) - que estudam o FF e a indústria 4.0 no mercado italiano - o termo é utilizado para descrever a forma ágil com que as empresas se movimentam para capturar as tendências de moda e, geralmente, disponibilizam produtos para os consumidores a preços baixos. Na visão de Brooks (2015), FF é um termo cunhado por varejistas para mostrar como as tendências se movem rapidamente da passarela para a loja. A fabricação é rápida e barata. Os consumidores são incentivados a consumir continuamente coleções em constante

mudança de roupas acessíveis, como um certo corte de jeans disponível apenas por um tempo limitado na GAP ou Zara. O termo FF é usado para descrever designs de moda que se movem rapidamente para capturar as atuais tendências da moda e, geralmente, visam consumidores comuns, propondo roupas a um preço mais baixo. Embora os varejistas mais famosos do mundo sejam indústrias e marcas bem conhecidas (H & M, Zara, Peacocks, Primark, etc.), há um interesse crescente pelos clientes nesses tipos de empresas. Na visão de Doeringer e Crean (2006) o ingrediente-chave do FF é a capacidade de acompanhar rapidamente as necessidades dos consumidores e identificar tendências potencialmente populares. Isto é possível com a proximidade diária de mercados de moda, imagens de moda e fabricantes de moda.

Ciarniene e Vienazindiene (2014a) fizeram a proposição de um modelo de gestão da cadeia suprimentos da moda, apresentado na Figura 7:

Figura 7 – Modelo de gestão da cadeia de suprimentos da moda



Fonte: Adaptado de Ciarniene e Vienazindiene (2014a)

De acordo com a Figura 7, o setor primário representa toda a matéria-prima, componentes e aviamentos. O setor secundário envolve a produção e montagem dos produtos. Já o setor terciário está relacionado com as atividades de distribuição para lojas, *e-commerce*, diretas para os clientes e toda a promoção envolvida na divulgação dos produtos. Ciarniene e Vienazindiene (2014a) salientam que a indústria da moda é um negócio rápido e orientado para as tendências, envolvendo três setores da economia e quatro estágios principais:

- A produção de matérias-primas: fibras, têxteis, couro e peles;
- A fabricação de produtos de moda: por designers, fabricantes e outros;
- Vendas no varejo;
- Diversas formas de promoção e publicidade.

Os estágios representam setores separados, interdependentes, que se movimentam no sentido de satisfazer a demanda do consumidor. As atividades dos setores são impulsionadas pela demanda do mercado. A empresa de moda se envolve na produção, armazenamento, distribuição dos produtos e busca adequação ao mercado, reduzindo custos e tempo. O tempo é considerado uma arma competitiva para as empresas (CIARNIENE; VIENAZINDIENE, 2014a).

O Quadro 2, apresenta o resumo das principais características das Figuras 5, 6 e 7:

Quadro 2 – Resumo das Figuras 5, 6 e 7

Figura	Características
5	Apresenta uma SCM com duas fases: 1) <u>proativa</u> : envolvendo fabricação, planejamento de produção e desenvolvimento técnico; 2) <u>reativa</u> : contendo produção, cadeia de suprimentos até a chegada no consumidor. Modelo é retroalimentado pelos consumidores. A capacidade de produção e até mesmo a capacidade logística podem ser pré-programados. É possível aumentar a agilidade e reduzir o <i>lead time</i> , garantindo que essas atividades serão planejadas bem antes da definição do produto final
6	O ciclo do FF passa pela captura de tendência, desenvolvimento de amostras, produção e distribuição. O cliente é o foco , seja no início ou no final do processo. O cliente transmite as tendências. As fases descritas no processo envolvem a tendência, a fabricação e o abastecimento para lojas, clientes e <i>e-commerce</i>
7	O modelo representa o setor primário com toda a matéria-prima, componentes e aviamentos. O setor secundário envolve a produção e montagem dos produtos. O setor terciário está relacionado com as atividades de distribuição para lojas, <i>e-commerce</i> , diretas para os clientes e toda a promoção envolvida na divulgação dos produtos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Christopher, Lowson e Peck (2004) destacam outros aspectos considerados pelo FF:

- Tempo de mercado - quanto tempo leva a empresa para reconhecer uma oportunidade de mercado e traduzi-lo em um produto e disponibiliza-lo no mercado?
- Tempo de serviço - quanto tempo leva para atender a um pedido do cliente no varejo?
- Tempo de reação - quanto tempo leva para atender a uma necessidade em resposta à demanda volátil?

Runfola e Guercini (2013) destacam que o termo FF, pode se referir a fases bastante diversas, como:

- Nas empresas de manufatura: posicionam-se para fornecer "serviços" proativos rápidos aos clientes do varejo de moda;
- Nas empresas de varejo: gerenciam a cadeia de fornecimento de vestuário para reduzir o tempo de mercado - as autoras destacam que as empresas de fabricação são mais reativas do que pró-ativas;
- Nas empresas de desenvolvimento: aqueles que visam trabalhar a fase criativa e os tempos de criação do produto, bem como o tempo necessário para disponibilizar o produto nas lojas.

Salienta-se que, conforme defendem Cachon e Swinney (2011) o FF não é adequado para todas as indústrias ou todos os produtos. Entretanto, é possível notar que ele não se restringe apenas ao setor têxtil e pode ser aplicado em outros segmentos que possuem demanda volátil e são sensíveis ao tempo, como brinquedos, alimentos e eletrônicos. Assim, de acordo com as definições apresentadas, a Figura 8 apresenta a evolução do conceito de FF ao longo dos anos no contexto científico.

Figura 8 – Evolução do conceito de FF

2006	2010	2012	2013	2014	2016/2017
Conceitos Funcionamento	Distribuição (modelos)	Comportamento do Consumidor Precificação	Sustentabilidade Internacionalização	Responsabilidade Social Múltiplos canais	Riscos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

De acordo com a Figura 8, após 2006, os artigos passaram a descrever os conceitos e as maneiras de funcionamento do FF. Em 2010 apareceram os primeiros modelos de distribuição, após foram pesquisados os impactos no comportamento do consumidor e modelos de precificação. Sustentabilidade (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2016), responsabilidade sócio-ambiental (RSA), riscos e internacionalização no FF, são temas que começaram a ser estudados após 2013.

Assim, o conceito de FF envolve:

- rapidez (AMED *et al.*, 2017; BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006; BROOKS, 2015; CACHON; SWINNEY, 2011; CARO; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, 2013; CHOI; CHIU; TO, 2011; CHOY *et al.*, 2009; CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004; GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009; JOY *et al.*, 2012; KHAN; CHRISTOPHER; CREAZZA, 2012; LEVY; WEITZ, 2012; MEHRJOO; PASEK, 2014; MIHM, 2010; RUNFOLA; GUERCINI, 2013; SEN, 2008; SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006; TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011; WILLEMS *et al.*, 2012);

- tendências atuais (BROOKS, 2015; CHOY *et al.*, 2009; GABRIELLI, 2013; JOY *et al.*, 2012; KHAN; CHRISTOPHER; CREAZZA, 2012; LEVY; WEITZ, 2012; SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006);

- baixo custo (BROOKS, 2015; CARO; GALLIEN, 2012; GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009; JOY *et al.*, 2012; MIHM, 2010; RUNFOLA; GUERCINI, 2013);

- foco no cliente (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006; BOYD; BAHN, 2009; BROOKS, 2015; CACHON; SWINNEY, 2011; CARO; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, 2013; GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009; LEVY; WEITZ, 2012);

- flexibilidade (CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004; RUNFOLA; GUERCINI, 2013; SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006; TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011);

- estoques mínimos (CHOI; CHIU; TO, 2011; GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009; SEN, 2008; SULL; TURCONI, 2008);

- frescor (CARO; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, 2013; D'AMICO; GIUSTINIANO; NENNI, 2013; WILLEMS *et al.*, 2012; XAVIER; MOUTINHO; MOREIRA, 2015);

- produto (CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004; TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011); e

- maior sortimento (BOYD; BAHN, 2009; BROOKS, 2015; CARO; GALLIEN, 2012; D'AMICO; GIUSTINIANO; NENNI, 2013; GABRIELLI, 2013; XAVIER; MOUTINHO; MOREIRA, 2015).

2.4 DIMENSÕES COMPETITIVAS: ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

As dimensões competitivas fundamentais ou primitivas compreendem o custo, a qualidade, a flexibilidade e a entrega (SKINNER, 1974). Ao longo dos anos, autores incluíram outros critérios, tais como: inovação, atendimento ao cliente,

sustentabilidade, tamanhos de lotes, vendas, serviço, e relacionamento de longo prazo com os clientes (GARRIDO; PEÑA; LÓPEZ, 2011; LIN; TSENG, 2016).

Dimensões competitivas são utilizadas para avaliar o desempenho empresarial (LEONG; SNYDER; WARD, 1990; THÜRER *et al.*, 2014). O Quadro 3 apresenta as dimensões competitivas identificadas por Miller e Roth (1994):

Quadro 3 – Dimensões competitivas

Fator	Dimensão	Especificação
Preço	Preço baixo	Capacidade de competir em mercados caracterizados por buscar um menor preço
Flexibilidade	Design	Capacidade de desenvolver produtos com <i>design</i> inovador
	Volume	Capacidade de responder rapidamente às mudanças demandadas pelos clientes em relação ao volume
	Diversidade de modelos	Capacidade de fornecer uma variedade de modelos de produtos
	Qualidade	Capacidade de oferecer produtos com alta qualidade
Qualidade	Performance	Capacidade de oferecer produtos com performance superior
	Velocidade	Capacidade de atender os pedidos no menor prazo
Entrega	Pontualidade	Capacidade de entregar os produtos no prazo acordado
	Pós-venda	Capacidade de promover um serviço adequado de pós-vendas
Serviço	Propaganda	Capacidade de divulgação e promoção do produto
	Distribuição	Capacidade de distribuir os produtos nos locais corretos

Fonte: Miller e Roth (1994)

Miller e Roth (1994) destacam a atenção para as prioridades preço, flexibilidade de projeto, flexibilidade de volume, qualidade, performance do produto, entrega rápida e confiável, serviço de pós-vendas e distribuição.

Nos últimos anos, alguns autores classificaram dimensões competitivas com quatro dimensões básicas: preço, qualidade, entrega e flexibilidade (BULAK; TURKYILMAZ, 2014; CHI; KILDUFF; GARGEYA, 2009; GARO JR; GUIMARÃES, 2018; HUSSAIN *et al.*, 2015; KATHURIA *et al.*, 2010; THÜRER *et al.*, 2014). Outros pesquisadores destacam o quinto e cada vez mais importante componente: inovação (AHMAD; SCHROEDER, 2011; KWAK; SEO; MASON, 2018; LARA;

GUIMARÃES, 2014; PENG; SCHROEDER; SHAH, 2011; RUSSELL; MILLAR, 2014). Outro ponto que merece destaque foi a inclusão do foco no cliente (FAROUK *et al.*, 2017). Aspectos relacionados a sustentabilidade e serviços têm sido testados (SAYEM, 2018; VIVARES-VERGARA; SARACHE-CASTRO; NARANJO-VALENCIA, 2016). O Quadro 4 sintetiza uma parte da diversidade de dimensões competitivas na literatura.

Quadro 4 – Evolução das dimensões competitivas ao longo do tempo

Fator	Farouk <i>et al.</i> (2017)	Thürer <i>et al.</i> (2014)	Miller e Roth (1994)	Bulak e Turkyilmaz (2014)	Hussain <i>et al.</i> (2015)	Ahmad e Schroeder (2011)	Lara e Guimarães (2014)	Russell e Millar (2014)	Vivares-Vergara, Sarache-Castro e Naranjo-Valencia (2016)
Preço	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Flexibilidade		x	x	x	x	x	x	x	x
Qualidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Entrega	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Serviço			x						
Inovação	x	x				x	x		
Cliente	x							x	
Sustentabilidade									x

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

No Quadro 4 pode-se observar a utilização de dimensões como preço, flexibilidade, qualidade e entrega. Ao longo do tempo, outros fatores foram introduzidos como serviços, inovação, cliente e sustentabilidade. Sellitto (2005) defende que a importância das dimensões competitivas pode variar conforme o tempo, de acordo com as inovações tecnológicas, com a entrada e saída de atores na competição. Entretanto, outros fatores significativos podem influenciar na priorização dos critérios competitivos, como o ramo ou setor de atividade da empresa. Assim, os sistemas de serviço competem com base em dimensões competitivas diferentes dos sistemas de manufatura. Por exemplo, a qualidade pode ter um peso mais importante para a fabricação do que para o setor de serviços (FAROUK *et al.*, 2017; JAYARAM; XU, 2016).

No que se refere a indústria da moda, Kim (2013) mostra que as dimensões competitivas estão intimamente ligadas à escolha do mercado alvo pela empresa, que por sua vez determina sua estratégia de SCM, incluindo tanto a estratégia de

fornecimento quanto os canais de distribuição (MACCHION; MORETTO; CANIATO, 2015).

2.4.1 Estratégia

Barney (1991) entende que as organizações devem escolher as melhores estratégias para gerar retornos financeiros baseadas nos seus recursos, desenvolvendo os ajustes convenientes para aproveitar as oportunidades. Então, a formulação de estratégias deve considerar as mudanças organizacionais, tecnológicas e as capacidades essenciais específicas de cada organização para obter uma vantagem competitiva sustentável.

Porter (1990) destaca que as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Seu conceito está firmado no valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação de uma empresa. Este posicionamento pode ser obtido através de três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e foco. A liderança no custo visa a vantagem competitiva através da transformação da empresa, busca o menor custo do produto, a simplificação dos produtos, do investimento em equipamentos modernos e da fixação agressiva de preços com o objetivo de consolidar uma maior parte do mercado. A diferenciação consiste em apresentar o produto ou serviço de forma a criar algo que seja considerado único perante seus concorrentes. A maneira mais comum de se obter tal estratégia é investir em projetos, imagem da marca, qualidade diferenciada do produto, oferta de assistência técnica especializada ou estilo. A estratégia de foco é caracterizada pela centralização de um determinado grupo de compradores, mercado ou segmento de linha de produto. Tal estratégia consiste em atender a um alvo, diferenciando-se da concorrência que opta por uma abordagem mais ampla.

A estratégia, na visão de Wheelwright (1984) está relacionada a três níveis: a) estratégia corporativa, que define em quais negócios a empresa participará e quais recursos corporativos serão utilizados na estratégia; b) estratégia do negócio, que especifica o escopo ou limites em um vínculo operacional entre a estratégia de negócios com a estratégia corporativa, e ainda, especifica a base sobre a qual a unidade de negócios alcançará e manterá uma vantagem competitiva; e a c)

estratégia funcional, a qual especifica como se dará o suporte à vantagem competitiva. Neste sentido, para Baker, Grinstein e Harmancioglu (2016) a vantagem competitiva e o desempenho de inovação não derivam apenas de recursos internos, mas de recursos críticos das relações externas que possam ajudar a desenvolver conhecimentos. Na visão de Penrose (2007) a estratégia competitiva de uma empresa envolve uma motivação para adquirir uma vantagem competitiva e a organização dos recursos para realização do objetivo, o que demonstra que os recursos estão ligados diretamente a algum propósito estratégico. Iannone *et al.* (2013) destacam que em mercados de alta competitividade, as empresas podem manter sua vantagem competitiva através da remodelação de processos, voltados para alcançar maior flexibilidade e dinamismo. As decisões sobre onde e como produzir, tornaram-se cada vez mais importantes na cadeia de suprimentos global e são críticas para que as empresas obtenham vantagens competitivas (MACCHION; MORETTO; CANIATO, 2015).

Na visão de Olavarrieta e Ellinger (2006) a exploração do recurso logístico de uma empresa oferece uma maneira significativa de criar um serviço de valor agregado e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável. Para Afrouzy, Nasser e Mahdavi (2016), como o desejo dos clientes está mudando rapidamente, para sobreviver em uma indústria competitiva, as estratégias das empresas devem ser adequadas. Para isto, a integração do processo de desenvolvimento de novos produtos e a cadeia de suprimento devem oferecer uma vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, Birtwistle, Siddiqui e Fiorito (2003) descreveram que para sustentar uma vantagem competitiva, os varejistas de moda devem ter um eficiente gerenciamento da cadeia logística. Brun e Castelli (2008) concordam e complementam que a cadeia de suprimentos é vista pelas empresas de moda como uma área onde as vantagens competitivas sustentáveis podem ser alcançadas. Por exemplo, a necessidade de contar com uma ampla rede de fornecedores, terceirizados e varejistas, exige que as empresas de moda modifiquem os limites de sua atividade de gerenciamento para a colaboração com parceiros. Moon, Lee e Lai (2017) destacam que a dimensão competitiva do mercado de moda está relacionada com a agilidade e a sua colaboração intensiva na cadeia de suprimentos. Porém, Robinson e Hsieh (2016) discordam e ilustram que a renovação da estratégia da cadeia de suprimentos na moda - elevando o controle em sua operação - é parte integrante do reposicionamento de sua marca. O aumento do controle manual na

cadeia de suprimentos, juntamente com a proximidade do desenvolvimento e fabricação, permite que a promessa de qualidade e identidade da marca seja realizada. A consequência refletiu-se na elevação das receitas e dos valores da marca estudada pelos autores. Para Afrouzy, Nasser e Mahdavi (2016) o desenvolvimento e produção de novos produtos requer uma cadeia de suprimentos eficiente rápida. À medida que novos produtos aparecem no mercado, os produtos antigos poderiam tornar-se obsoletos e ser, em seguida, eliminados.

Para Hauge, Malmberg e Power (2009) países de alto custo conseguem manter uma presença considerável no mundo da moda. Para as empresas desses países, a criação de valor e rentabilidade geralmente se baseiam na capacidade de produzir design inovador, valor de marca, canais de marketing eficientes, logística e distribuição. Neste sentido, Govindan *et al.* (2014) afirmam que a cadeia de suprimentos tem um papel vital na geração de vantagem competitiva para as empresas. Na visão de Crandall (2017) os varejistas descobriram que o tempo de resposta tornou-se uma vantagem competitiva.

Peroni e Vitali (2017) destacam que a tomada de decisão é crucial na indústria de moda, uma vez que afeta definitivamente a venda de produtos. De fato, as restrições de tempo nas indústrias de moda rápida são apertadas e tomar decisões erradas sobre quais itens produzir na semana seguinte, podem trazer uma perda imediata de recursos financeiros. Mentzer, Flint e Hult (2001) afirmam que para assegurar uma vantagem, as empresas devem personalizar seus serviços de logística por segmentos de clientes. Resultados de Khan, Christopher e Creazza (2012) ilustram que o alinhamento do *design* do produto com a cadeia de suprimentos é importante para melhorar a vantagem competitiva para a empresa. A importância da relação entre o *design* do produto ou o desenvolvimento e a cadeia de suprimentos é vital para a vantagem competitiva das empresas (CARIDI; PERO; SIANESI, 2012; D'AVOLIO *et al.*, 2015; LO; POWER, 2010; STAVRULAKI; DAVIS, 2013). Para D'Avolio *et al.* (2015) a concorrência na indústria da moda está cada vez mais centrada na capacidade de reagir oportunamente às mudanças nos desejos dos clientes. As empresas de moda precisam equilibrar a necessidade de reduzir os prazos das coleções, minimizando os estoques e o risco de obsolescência. Neste contexto, ser capaz de gerenciar a cadeia de suprimentos para conseguir a parceria entre todos os participantes, está se tornando vital na indústria da moda. Walters (2008) destaca que as empresas com maior sucesso no mercado da moda,

conseguiram voltar as suas estratégias para o mais importante: o cliente. Isto é feito com imaginação e criatividade. Assim, Jafarian e Bashiri (2014) afirmam que o desenvolvimento do novo produto tem um efeito significativo na configuração da cadeia de suprimentos.

2.4.2 Design

Masson *et al.* (2007) destacam que a moda era algo destinado aos grandes desfiles - restrita a poucas pessoas - mas evoluiu e tornou-se democrática e igualitária. Tradicionalmente, o primeiro passo no desenvolvimento de produtos de moda é analisar o consumidor que a empresa está segmentando. O processo de *design* é influenciado pelas obras de outros *designers* apresentados em coleções em cidades como Paris, Milão e Nova York, ou feiras das temporadas anteriores (SEN, 2008). Barnes e Lea-Greenwood (2006) afirmam que a cultura popular tem uma grande influência na formação de tendências da moda. Os consumidores recebem influência da música, cinema, televisão e outros meios de comunicação. Desta forma, houve uma mudança significativa na forma como os consumidores são influenciados na compra de produtos de moda. As tendências da moda passaram a ser moldadas pela cultura - por exemplo, o que está acontecendo na rua. Assim, a moda muda muito rápido e afeta diretamente a vida das pessoas (BATTISTONI; COLLADON; MERCORELLI, 2013; YUKSEL, 2012). Neste sentido, Christopher *et al.* (2004) destacam que essas mudanças na cultura e a influência da cultura popular podem ocorrer em qualquer hora e em qualquer lugar, criando uma demanda significativa dos consumidores por um estilo ou tendência da moda.

Doeringer e Crean (2006) defendem que a moda da rua não é projetada de maneira tradicional de alta costura, mas sim adaptada de projetos existentes e produzida em diferentes tipos de materiais, cores e silhuetas. Logo, não pode haver nada planejado na previsão dessas tendências emergentes. Uma vez que é difícil, se não impossível, fazer previsões sobre essas tendências emergentes da moda, o foco para responder à demanda do consumidor deve ser através da redução de *lead time*. Sen (2008) destaca a importância do *feedback* obtido com as vendas dos produtos similares, que foram desenvolvidos anteriormente, o que requer uma colaboração entre os varejistas e o fabricante. Walters (2008) defende que o rápido desenvolvimento de novos produtos e o tempo de colocação no mercado são

requisitos essenciais para o sucesso no varejo de moda, juntamente com a capacidade de garantir que o produto resultante seja fabricado e distribuído - enquanto o estilo permanece na moda.

Birtwistle, Siddiqui e Fiorito (2003) destacam que o sucesso das empresas de moda é sustentado pela flexibilidade do *design* e da produção, permitindo uma rápida reação às últimas tendências e demandas do consumidor. A indústria da moda agora é sinônimo de mudanças rápidas, flexibilidade e capacidade de resposta das empresas (FELICE; PETRILLO, 2013). Chan e Chan (2010b), afirmam que o FF aumentou sua participação no mercado, a medida que os clientes esperam maior variedade e mudanças frequentes no estilo das roupas. Neste sentido, de acordo com D'Amico *et al.* (2013), as empresas de FF não usam apenas a criatividade dos *designers* de moda, mas envolvem todos os participantes da cadeia de produção, como subfornecedores, que fazem propostas de novas inspirações de produtos.

Sen (2008), apresenta a seguinte sequência para a produção de produtos de moda:

- 1) fabricação de fios e fibras: as fibras são geralmente classificadas em dois grupos: naturais (algodão, linho, juta, fibras celulósicas e lã) e artificiais (nylon, poliéster e acrílico);
- 2) produção de tecido: este segmento da cadeia de suprimentos transforma o fio em tecido por tecelagem, tricô e etc;
- 3) desenvolvimento e captação de tendências (Design): o design é feito internamente ou contratado de empresas menores;
- 4) confecção de roupas: a fabricação de vestuário começa com o desenho da peça a ser produzida. As peças de padrão são criadas a partir dos desenhos (moldes), que são usados para cortar o tecido. O tecido cortado é montado em roupas, rotuladas e enviadas. O segmento de vestuário é o segmento mais intensivo de mão-de-obra e fragmentado da cadeia de suprimentos;
- 5) produção de amostras e coleta de pedidos: as amostras das roupas com tendências de moda são produzidas para a aprovação das empresas ou para a venda para outras empresas de varejo;

- 6) produção do lote de venda: as empresas produzem internamente os produtos, terceirizam ou utilizam um modelo misto (com produção interna e externa);
- 7) distribuição: as roupas montadas são rotuladas, embaladas e geralmente enviadas para um centro de distribuição. Posteriormente as roupas são enviadas para as lojas;
- 8) varejo: produtos de moda são vendidos em uma variedade de canais de vendas. O varejista nesta fase, acompanha a venda e a reposição dos itens nas lojas.

Christopher, Lowson e Peck (2004) entendem que a falta de agilidade suficiente para suprir a demanda da moda pode resultar em perda de vendas e/ou redução da demanda até o momento em que o produto fica disponível na loja. Scott (2013) destaca que a internet é o lugar onde os consumidores interagem, se comunicam e se influenciam mutuamente. Há uma tendência que marcas de moda de luxo vendam produtos através de plataformas de varejo online, como Net-a-Porter.com e Yoox.com. Shen, Choi e Chow (2017) afirmam que com o intuito de maximizar os lucros, as marcas da moda devem utilizar os efeitos das influências sociais para melhorar suas estratégias operacionais.

A agilidade no desenvolvimento de coleções, redução de custos e diferenciação dos produtos, são as tendências mais marcantes para os varejistas de FF (CORTEZ; TU; ANH, 2014; MORENO; CARRASCO, 2016). Khan, Christopher e Creazza (2012) mostram que o alinhamento do *design* do produto com a cadeia de suprimentos tem um impacto significativo na melhoria da resiliência e na agilidade da cadeia de suprimentos. Isto faz com que diminua o risco na cadeia de suprimentos do varejo de moda, pois evita desalinhamentos entre as necessidades dos clientes e a resposta da empresa.

2.4.3 Comportamento de Consumo

Para Fiore e Kim (2007) a experiência de compra não envolve apenas a compra de um produto, mas é uma experiência integrada que capta os elementos utilitários e vivenciais. De acordo com Grewal, Levy e Kumar (2009) ao administrar a experiência de compra, os varejistas devem entender seu significado atual, que inclui todos os pontos de contato entre o consumidor e os negócios, produtos ou

serviços. Gerenciar a experiência de compra representa a estratégia ganha-ganha na relação entre varejo e consumidor. Observa-se que os consumidores estão expostos a uma variedade cada vez maior de produtos (WALTER *et al.*, 2012). Neste cenário, Kim e Kim (2008) destacam que consumidores que apreciaram a experiência de compra acabam comprando mais do que os que não apreciaram. A título de exemplo, Bui e Kemp (2013) afirmam, no estudo relacionado com compras *online* de músicas, que avaliações favoráveis ou desfavoráveis funcionam como fatores que interferem nas respostas de compras e a intenção de repetir a compra. Adicionalmente, o estudo demonstrou que opiniões subjetivas, como família, amigos e outras pessoas exercem influência na resposta emocional para as compras online. Ainda, Kim, Ahn e Forney (2014) destacam que os consumidores podem fazer compras em vários canais (físicos e virtuais), e que podem usar todos estes canais durante uma única compra. Os autores ainda destacam que o acesso ao varejo, que antes era tempo e espaço, agora é livre de fronteiras, de modo que as compras se tornaram onipresentes.

No caso do FF o consumidor tem o seu ponto de vista utilizado como fonte de informações para as empresas em um contexto cada vez mais competitivo. O consumidor participa do mapeamento das tendências da moda (GABRIELLI, 2013). Para Caro e Gallien (2010) a captação rápida da tendência de moda somada aos curtos ciclos de vida do produtos são fatores fundamentais para alavancar o crescimento da demanda de produtos da Zara, empresa estudada pelos autores. Levy e Weitz (2012) destacam que as empresas de FF introduzem novos produtos duas a três vezes por semana nas lojas, em comparação com 10 a 12 vezes por ano em lojas do varejo tradicional - isto faz com que o cliente tenha a sensação de frescor nas lojas, pois sempre há produtos novos e atualizados com as tendências mundiais. Como resultado, os varejistas de FF vendem 85% dos seus produtos com preço total (sem desconto) contra 60% dos produtos sem desconto dos varejistas tradicionais.

Na visão de Mehrjoo e Pasek (2014) os desafios específicos da indústria de vestuário de moda rápida incluem uma tremenda variedade de produtos e ciclos de vida de produtos muito curtos. Em tal ambiente, é de grande importância administrar eficazmente as diferenças entre benefícios de variedade e inventário e/ou outros custos decorrentes do aumento de variedade. Para uma categoria de variantes de vestuário diferenciadas por alguns atributos, como cor, estilo ou tamanho, é

necessária uma coordenação detalhada para investigar o efeito da variedade de produtos no desempenho de uma cadeia de fornecimento de vestuário.

Outro ponto que merece destaque está relacionado com a sustentabilidade relacionada ao FF acerca do qual estudos relatam a importância de engajar os consumidores no que se refere a descarte ou reciclagem de produtos (JOUNG, 2014; JOY *et al.*, 2012; ZAMANI; SANDIN; PETERS, 2017). Dissanayake e Sinha (2015) destacam que o FF conduz a altas taxas de consumo de roupas, redução do ciclo de vida dos produtos de moda e quantidades crescentes de resíduos têxteis. Questões sociais e ambientais também merecem destaque nas discussões sobre FF no que se refere ao respeito as questões trabalhistas, a proibição do trabalho infantil, dentre outros (YONGJIAN; XIUKUN; DAN, 2014). A indústria da moda sofre pressão sobre os problemas de sustentabilidade - exercidos pelos meios de comunicação e pelos consumidores - devido ao seu maior perfil público (CANIATO; CARIDI; CRIPPA, 2012). Para Moon *et al.* (2013) a sustentabilidade tornou-se um modelo de negócios bem sucedido. Algumas grandes empresas de moda aproveitaram esta oportunidade para fazer mudanças fundamentais em seus produtos, estratégia de gerenciamento de negócios e cultura corporativa. Nesta linha, Turker e Altuntas (2014) analisaram empresas de moda que se concentraram na aplicação dos seus códigos de conduta nos fornecedores – empregando atividades de monitoramento e auditoria – para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos e estabelecer critérios de sustentabilidade para os seus fornecedores. De acordo com Watson e Yan (2013) os consumidores de FF mencionaram que ficaram envergonhados com a quantidade de resíduos gerados pelos seus produtos de moda. Críticos do FF propõem modelos alternativos - como o *slow fashion* – com o intuito de acelerar a conscientização sobre as implicações negativas da produção, do consumo de moda sem sentido e de uma maior sustentabilidade (ERTEKIN; ATIK, 2015; HALL, 2018). Em contraponto, para Hill e Lee (2015) os consumidores consideram os produtos sustentáveis adequados aos varejistas de moda rápida, com base em seus conhecimentos e afetos anteriores em relação à marca e à causa. Melis *et al.* (2015) destacam que mudanças rápidas no comportamento de compra do consumidor - juntamente com o redesenho da cadeia de suprimentos - motivaram os varejistas existentes e novos a adotar uma variedade de estratégias de gerenciamento de estoque. Estes incluem o varejo de canal múltiplo e multicanal que combina lojas de desconto, lojas físicas e *e-commerce*. Neste sentido, Pantano e Viassone (2015)

acrescentam que a rápida difusão de novos canais de vendas traz novos desafios para os varejistas, que precisam competir em um ambiente ainda mais complexo. As autoras apontam que o ambiente de compras com múltiplos canais afeta positivamente os consumidores.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi realizada uma revisão de literatura, abordando os temas fundamentais da pesquisa, quais sejam: gestão da cadeia de suprimentos, a SCM e a indústria da moda, varejo, inovação, FF, dimensões competitivas, design e comportamento de consumo. Foram pesquisados 305 autores/obras. Os autores foram selecionados por relevância e adequação a pesquisa em questão. Todo conteúdo abordado neste capítulo foi utilizado como base para a metodologia, embasamento para o trabalho e análise dos resultados. Assim, a revisão teórica foi alinhada aos objetivos da pesquisa e aos instrumentos e métodos que a compõem.

Primeiramente foi abordada a SCM e suas aplicações na indústria de moda, onde observou-se a evolução do conceito ao longo dos anos, chegando na importância da SCM para o varejo tradicional e sua importância como instrumento de diferenciação para atender as demandas dos clientes. Foram apresentados modelos do varejo de moda tradicional e do FF.

A seguir abordou-se o varejo como uma fonte de entretenimento e experiências de compras. Destacou-se como evolução do varejo o fato de que os consumidores interagem com as empresas em vários canais (*físicos e online*), que podem estar disponíveis e integrados dentro do mesmo ponto de venda. No FF destacaram-se a rapidez, a capacidade de adaptação as tendências atuais, o preço e o cliente.

Quanto as dimensões competitivas iniciais identificadas na literatura, foram destacadas o preço, a qualidade, a entrega e a flexibilidade. Com a evolução dos estudos sobre o tema, outras dimensões foram incluídas como: inovação, serviço, cliente e sustentabilidade, dentre outras. Então abordou-se a estratégia como fonte de vantagem competitiva para as empresas, destacando-se que a capacidade de produzir design inovador, valor de marca, canais de marketing eficientes, logística e distribuição podem alavancar a vantagem competitiva no mundo da moda. Sobre o design, destaca-se que as empresas de FF não usam apenas a criatividade dos

designers de moda, mas envolvem todos os participantes das cadeias de produção, como subfornecedores, que fazem propostas de novas inspirações de produtos.

Assim, de acordo com as constatações baseadas no referencial teórico, segue-se para o contexto metodológico da pesquisa.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa descreve os procedimentos necessários para a realização de uma pesquisa e apresenta suas etapas de execução. Aqui são apresentadas a classificação, as etapas metodológicas, os instrumentos utilizados no trabalho e as técnicas de análise dos dados gerados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa científica pode ser classificada conforme sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos. Esta divisão é composta pelas variações de cada tipo, conforme demonstra o Quadro 5, que identifica o enquadramento da presente pesquisa frente a tipificação e classificações.

Quadro 5 – Tipos, classificação e enquadramento da pesquisa

Tipo	Classificação	Enquadramento
Natureza	básica	aplicada
	aplicada	
Abordagem	qualitativa	qualitativa
	quantitativa	
	combinada	
Objetivos	exploratória	exploratória
	descritiva	
	explicativa	
Procedimentos	experimental	modelagem
	bibliográfica	
	documental	
	de campo	
	modelagem	
	simulação	
	<i>survey</i>	
	estudo de caso	
	pesquisa ação	

Fonte: Adaptado de Bittencourt (2016)

O método de investigação constitui o caminho lógico entre os dados a serem coletados e as conclusões de um estudo (YIN, 2015). Em áreas como a gestão, o método tem como objetivo manter o rigor necessário para a construção do conhecimento científico (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Os estudos

nesta área têm como foco o desenvolvimento de pesquisas que orientem a formulação de teorias embasadas na exploração, descrição e explicação de como a realidade funciona (CRAIGHEAD; MEREDITH, 2008). Cada pesquisa possui uma natureza que conduz seus procedimentos racionais e sistemáticos buscando propiciar as respostas aos problemas que são propostos (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa, qualitativa ou combinada. Na primeira, o pesquisador praticamente não interfere nas variáveis, devendo obter evidências por meio da mensuração destas. Ainda, este tipo de pesquisa deverá obrigatoriamente contemplar os critérios de mensurabilidade causalidade, generalização e replicação (MIGUEL, 2011). A segunda, contudo, direciona-se ao entendimento de uma situação específica e da forma com que ela ocorre, uma vez que o foco principal é o entendimento aprofundado de um fato. Nesta abordagem deve-se direcionar uma quantidade de pessoas específicas e participantes de um grupo que estejam associadas às atividades em questão (GODOY, 1995; YIN, 2015). A pesquisa combinada permite usar as duas abordagens, apresentando a vantagem que uma ameniza a desvantagem da outra, fazendo com que sejam levantadas evidências mais abrangentes do que a utilização das abordagens separadamente (BRYMAN, 2007).

Considerando que a melhor abordagem é aquela que melhor se adequa aos objetivos de buscar respostas para uma questão de pesquisa, o presente estudo adota o método combinado (qualitativo e quantitativo), pois proporciona um entendimento mais amplo sobre o assunto de varejo de moda tradicional e FF.

As pesquisas podem ser de natureza descritiva, explicativa ou exploratória (MALHOTRA, 2012). A pesquisa descritiva procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos, sem que o pesquisador interfira no fenômeno ou os manipule. Por outro lado, a pesquisa explicativa, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, tem como preocupação primordial identificar fatores que determinam ou que contribuam para a ocorrência dos fenômenos, ou seja, suas causas (FACHIN, 2006; MIGUEL, 2011). Por fim, a pesquisa exploratória caracteriza-se por ser a estratégia de pesquisa que tem como objetivo prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa (MATTAR, 2014). Face ao objetivo desta pesquisa, a natureza exploratória foi adotada para este estudo uma vez que a compreensão

do varejo FF e seus efeitos no mercado brasileiro, são poucos ou inexistentes por parte do pesquisador.

Dentre as diferentes estratégias aplicadas, a pesquisa exploratória é realizada através dos métodos de pesquisa-ação, estudo etnográfico ou estudo de caso (YIN, 2015). A pesquisa-ação é uma estratégia que aproveita os sentidos de percepção, análise e explicação do pesquisador que tem convívio constante com a prática e, a partir desta vivência, poderá criar inferências teóricas sobre o fato estudado (MALHOTRA, 2012). Já o estudo etnográfico envolve um longo período de estudo no qual o pesquisador fixa residência em uma comunidade e passa a usar a técnica de observação, tendo contato direto e participando das atividades da comunidade (FACHIN, 2006; YIN, 2015). Por sua vez, o estudo de caso é uma pesquisa empírica que busca melhor compreender um fenômeno contemporâneo, normalmente complexo, no seu contexto real (YIN, 2013). Ele é caracterizado como um estudo intensivo, onde são considerados, sobretudo, os assuntos a serem investigados, sendo um estudo limitado a poucas unidades, detalhista e profundo. Porém, salienta-se que na área da engenharia de produção, os métodos mais utilizados são desenvolvimento teórico-conceitual, estudo de caso, levantamentos tipo *survey*, modelagem e simulação, pesquisa-ação, pesquisa bibliográfica/revisão da literatura, e pesquisas experimentais (MIGUEL, 2011). Neste trabalho foi adotada o método de modelagem, abrangendo duas fases: uma qualitativa e outra quantitativa. Foram selecionadas empresas com faturamento anual superior a 1 bilhão de dólares, com capital nacional e internacional, atuantes no mercado brasileiro e em outros países. Quatro empresas são classificadas como atuantes no mercado de FF e duas se classificam como atuantes no mercado de moda tradicional. Destaca-se que para a escolha das empresas e profissionais participantes da pesquisa, foram obedecidos principalmente os critérios de potencial contribuição para a pesquisa e conveniência (ENDACOTT; BOTTI, 2007). Destaca-se que as empresas não autorizaram a divulgação dos seus nomes. O Quadro 6 apresenta os dados das empresas selecionadas.

Quadro 6 – Empresas selecionadas

Empresa	Controle	Atuação	Tipo	Faturamento*	Lojas	Capital
A	Internacional	Multinacional	Tradicional	> 1,8 bi	> 270	Fechado
B	Nacional	Nacional	Tradicional	> 1,0 bi	> 400	Aberto
C	Nacional	Nacional	FF	> 2 bi	> 300	Aberto
D	Nacional	Multinacional	FF	> 2,7 bi	> 350	Aberto
E	Internacional	Multinacional	FF	> 23 bi	> 7500	Aberto
F	Internacional	Multinacional	FF	> 7 bi	> 600	Fechado
* Milhões de Dólares Americanos em 2018						

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

No que se refere à fase qualitativa, foram selecionados profissionais pós-graduados, com mais de dez anos de experiência no mercado, experientes no varejo tradicional e FF. O Quadro 7 apresenta os dados dos entrevistados.

Quadro 7 – Entrevistados na fase qualitativa

Empresa	Entrevistado	Tempo de Experiência na área	Experiência no Varejo Tradicional	Experiência no Varejo FF
A	A	> 12 anos	Sim	Sim
B	B	> 10 anos	Sim	Sim
C	C	> 20 anos	Sim	Sim
D	D	> 15 anos	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Na fase quantitativa, foram considerados profissionais com mais de 10 anos de experiência no mercado e com vivência na gestão de varejo de moda. Os Quadros 8 e 9 detalham as experiências dos gestores nesta fase.

Quadro 8 – Entrevistados quantitativa – varejo tradicional

Empresa	Entrevistado	Tempo de Experiência na área
A	1	> 10 anos
A	2	> 10 anos
A	3	> 20 anos
B	4	> 20 anos
B	5	> 20 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Quadro 9 – Entrevistados quantitativa – varejo FF

Empresa	Entrevistado	Tempo de Experiência na área
C	6	> 15 anos
C	7	> 20 anos
D	8	> 20 anos
D	9	> 20 anos
E	10	> 20 anos
E	11	> 10 anos
F	12	> 20 anos
F	13	> 10 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

3.1.1 Modelagem

Para Durbach e Stewart (2012), à medida que se avança nos problemas de decisão estratégica, as incertezas tornam-se cada vez mais complexas e inter-relacionadas. Assim, os tomadores de decisão sentem dificuldades para tomar decisões. Em tais contextos, torna-se útil - especialmente para incertezas externas - construir uma série de narrativas que descrevem possíveis maneiras pelas quais o futuro pode se desenrolar. Cada um desses futuros possíveis é designado convencionalmente como um cenário. O requisito mais fundamental de tais cenários é que eles sejam internamente consistentes - ou seja, que apresentem descrições coerentes de mundos futuros sem elementos contraditórios.

Na visão de Miguel *et al.* (2012) modelagem é uso de técnicas matemáticas para descrever o funcionamento de um sistema ou de parte de um sistema produtivo. Os autores afirmam que a modelagem é utilizada no contexto da cadeia de suprimentos, que antes possuía foco individual, e passou a considerar um conjunto integrado de processos através dos múltiplos elos de uma cadeia de suprimentos. Ainda, Neumann (2014) afirma que os modelos qualitativos ilustram se algo tem um impacto forte ou fraco e se esse impacto irá aumentar ou diminuir ao longo do tempo, mas não determina em que extensão está se desenvolvendo.

Forbus (2008) afirma que a modelagem qualitativa tem aplicações em diversas áreas como: economia, apoio a tomada de decisão, ecologia, educação, realidade virtual e solução de problemas de engenharia. A utilização da modelagem como método de pesquisa em contextos de cadeia de suprimentos pode ser verificada em diversos trabalhos (ASAD; MOHAMMADI; SHIRANI, 2016; BLACKHURST; WU;

O'GRADY, 2005; CARVALHO; GOVINDAN; AZEVEDO, 2017; CHANCHAICHUJIT et al., 2016; SELLITTO; BITTENCOURT; RECKZIEGEL, 2015; YAMADA; FEBRI, 2015).

Portanto, foram utilizadas neste estudo dois tipos de modelagem: primeiramente a modelagem qualitativa que, conforme Miguel *et al.* (2012), precede a quantitativa e facilita o entendimento destes aspectos quantitativos da pesquisa. Normalmente, são de fácil entendimento e precisam de menos tempo para a análise. A modelagem qualitativa permite que os gestores utilizem o modelo de maneira mais rápida e objetiva. Os resultados podem ser expressos de forma gráfica, em quadros, diagramas e por meio da utilização de técnicas de modelagem que privilegiam a construção de processos hierárquicos (NEUMANN, 2014). Na visão de Whitman e Gibson (1996), a modelagem qualitativa permite que os modeladores vejam a existência da organização como uma entidade inteira em relação à soma de suas partes, no suporte para a missão organizacional, objetivos e funções. Bredeweg e Forbus (2003) afirmam que é um método de pesquisa preocupado com o conhecimento conceitual, adequado para representação de conceitos, relacionamentos, hipóteses e premissas dentro e entre objetos. Ela fornece a estrutura necessária para pesquisas futuras, com base em modelos matemáticos. Para Forbus (2008), a modelagem qualitativa diz respeito à representação e ao raciocínio sobre entidades, objetos, subsistemas e sistemas de forma simbólica e relacional. Kelsey *et al.* (2014) destacam que a modelagem qualitativa é uma técnica que integra os campos da informática teórica, a inteligência artificial e as ciências físicas e biológicas. Segundo os autores, o objetivo é poder modelar o comportamento dos sistemas sem estimar os valores dos parâmetros e corrigir a dinâmica quantitativa exata. Alexandridis *et al.* (2017) destacam que a modelagem qualitativa pode, portanto, direcionar as etapas iniciais de abordagens mais quantitativas, antes que o investimento no desenvolvimento do modelo tenha tornado as mudanças estruturais muito dispendiosas.

Seuring (2013) agrupou os modelos estudados em quatro categorias, com base em: (1) avaliação do ciclo de vida; (2) equilíbrio; (3) tomada de decisão multicritério; e (4) AHP. O AHP engloba cerca de 20% da pesquisa revisada, estruturando um processo de decisão baseado em critérios e pesos quali-quantitativos. Sellitto *et al.* (2012) destacam que para ser avaliada, uma construção deve ser dividida em variáveis individuais associadas a indicadores individuais que podem ser avaliados

ou medidos por um valor numérico. Os indicadores podem ser categóricos, se derivados de opiniões de especialistas, ou quantitativos, se derivados de medidas físicas na natureza. Sellitto *et al.* (2015) destacam que, normalmente, os indicadores têm diferentes importâncias em um sistema. Por este motivo, um método deve ser utilizado para distribuir a importância entre eles.

Assim, os aspectos quantitativos desta pesquisa foram abordados por meio da aplicação do método multicriterial AHP, que de acordo com Subramanian e Ramanathan (2012), é um método que já foi aplicado em diversas etapas como gerenciamento de operações, soluções de problemas, gerenciamento de produtos e processos.

3.1.2 *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

O método multicriterial *Analytic Hierarchy Process* (AHP), foi desenvolvido por Saaty (1980) com o objetivo de auxiliar a tomada de decisão em ambientes complexos. Para Mu e Rojas (2017) o método permite estruturar a decisão hierarquicamente (reduzir sua complexidade) e mostra as relações entre objetivos (ou critérios) e as possíveis alternativas. A maior vantagem desse método é que ele permite a inclusão de variáveis intangíveis como experiência, preferências e intuição, de uma forma lógica e estruturada.

Para auxiliar a tomada de decisão, muitos métodos decorrentes da pesquisa de matemática aplicada e de operações revelaram-se úteis e, entre esses métodos, há também aqueles que exigem como insumos julgamentos subjetivos de um tomador de decisão ou um especialista. É nesse contexto que o método AHP se torna uma ferramenta útil para apoiar decisões (BRUNELLI, 2015). Este método utiliza comparações realizadas por pares e opiniões de peritos para desenvolver escalas de julgamentos absolutos que demonstram quanto um elemento domina o outro em relação a um determinado atributo (SAATY, 2008). Para Borade *et al.* (2013), o AHP é uma técnica estrutural que lida com decisões complexas e fornece uma estrutura abrangente e racional para suportar um problema de decisão. Os autores ainda complementam que é utilizada para representar e quantificar seus elementos, relacionar esses elementos com os objetivos gerais e avaliar soluções alternativas.

O AHP tem sido utilizado em diversos estudos ao longo dos últimos anos destacando-se em gestão, engenharia, cadeia de suprimentos, gestão ambiental,

política, transporte dentre outras (BORADE; KANNAN; BANSOD, 2013; DHIR; MARINOV; WORSLEY, 2015; KAR, 2015; SAATY, 2008; SARKIS; ZHU; LAI, 2011; SHIN et al., 2009; SUBRAMANIAN; RAMANATHAN, 2012; SUN; CHOI; AU, 2008; VIEIRA et al., 2017; ZAYED; AMER; PAN, 2008). Govindan *et al.* (2014), identificaram o uso do AHP em diferentes indústrias como: automotiva, eletricidade, eletrônica, têxtil, vestuário, ferro, aço, energia e indústrias químicas. Alguns autores reforçam a utilização na área têxtil (BAHADIR; BAHADIR, 2014; SHAFAEI, 2009) e varejo (CHAN; CHAN, 2010a; DEB; LOMO-DAVID, 2014; DUMAN; TOZANLI; KONGAR, 2017; GALANKASHI; HELMI, 2016; ROIG-TIERNO et al., 2013).

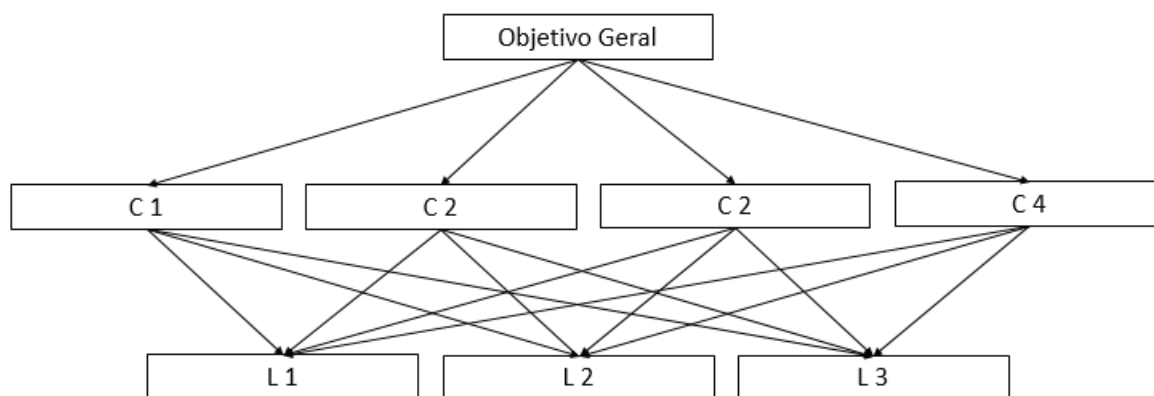
Na área da moda, o AHP tem sido bem utilizado nos últimos anos (BATTISTONI; COLLADON; MERCORELLI, 2013; CHAN; CHAN, 2010b; DIABAT; KANNAN; MATHIYAZHAGAN, 2014; FELICE; PETRILLO, 2013; VIEIRA et al., 2017).

Zahedi (1986) e Subramanian e Ramanathan (2012) citam quatro etapas para a aplicação do AHP:

- (1) estruturação do problema em um modelo hierárquico;
- (2) realização de comparações por pares e construção da matriz;
- (3) determinação dos pesos e consistências das comparações;
- (4) e agregação de pesos em vários níveis para obter pesos finais de alternativas.

Etapa 1 - Estruturação do problema em um modelo hierárquico: é a decomposição do objeto da tomada de decisão em elementos - de acordo com suas características comuns - e a formação de modelo hierárquico com diferentes níveis, tal como na Figura 9, com três níveis (objetivo, critério e alternativas).

Figura 9 – Modelo simples do AHP



Fonte: Adaptado de Subramanian e Ramanathan (2012)

Etapa 2 - Realizar as comparações por pares e construir a matriz: nesta etapa os elementos de um nível específico são comparados com um elemento localizado no nível superior imediato. Os resultados da comparação são os pesos dos elementos que serão combinados para gerar os pesos finais. A opinião do decisor é utilizada para comparar os elementos. Para quantificar a comparação, deverão ser usadas escalas sugeridas por Saaty (1980) e Saaty, Peniwati e Shang (2007). Nesta escala, toda vez que um determinado elemento receber uma classificação superior, será considerado melhor em relação a outro que tenha recebido uma classificação inferior. Considerando as dificuldades intrínsecas das pessoas em tomar decisões diante de problemas com muitas informações e com múltiplos critérios, Saaty (1991) desenvolveu um procedimento para calcular inconsistências derivadas do julgamento de valor entre os elementos comparados num problema complexo de decisão. O autor admite uma tolerância de 10% para as inconsistências.

A visualização de um processo baseado na matriz de julgamento com quatro critérios pode ser identificada nas Tabelas 1 a 6.

Tabela 1 – Comparação do critério em relação aos objetivos

	C_1	C_2	C_3	C_4	Peso dos Critérios
C_1	1	1	4	5	0.400
C_2	1	1	5	3	0.394
C_3	1/4	1/5	1	3	0.128
C_4	1/5	1/3	1/3	1	0.078

Relação de Consistência: 0.088.

Fonte: Subramanian e Ramanathan (2012)

Tabela 2 – Comparação de alternativas em relação a C_1

	L_1	L_2	L_3	Peso dos Critérios
L_1	1	1/3	5	0.279
L_2	3	1	7	0.649
L_3	1/5	1/7	1	0.072

Relação de Consistência: 0.055.

Fonte: Subramanian e Ramanathan (2012)

Tabela 3 – Comparação de alternativas em relação a C2

	L_1	L_2	L_3	Peso dos Critérios
L_1	1	1/9	1/5	0.060
L_2	9	1	4	0.709
L_3	5	1/4	1	0.231

Relação de Consistência: 0.061.

Fonte: Subramanian e Ramanathan (2012)

Tabela 4 – Comparação de alternativas em relação a C3

	L_1	L_2	L_3	Peso dos Critérios
L_1	1	2	5	0.582
L_2	1/2	1	3	0.309
L_3	1/5	1/3	1	0.109

Relação de Consistência: 0.003.

Fonte: Subramanian e Ramanathan (2012)

Tabela 5 – Comparação de alternativas em relação a C4

	L_1	L_2	L_3	Peso dos Critérios
L_1	1	3	9	0.692
L_2	1/3	1	3	0.231
L_3	1/9	1/3	1	0.077

Relação de Consistência: 0.000.

Fonte: Subramanian e Ramanathan (2012)

Tabela 6 – Ponderações finais das alternativas

L_1	0.261
L_2	0.590
L_3	0.148

Fonte: Subramanian e Ramanathan (2012)

Etapa 3: Determinação dos pesos e consistências das comparações - nesta fase os pesos e consistências das comparações dos elementos são calculados através do método *Eigenvector* (EVM). Neste método, o próprio vetor normalizado

corresponde aos principais valores do julgamento e a matriz fornece os pesos dos elementos.

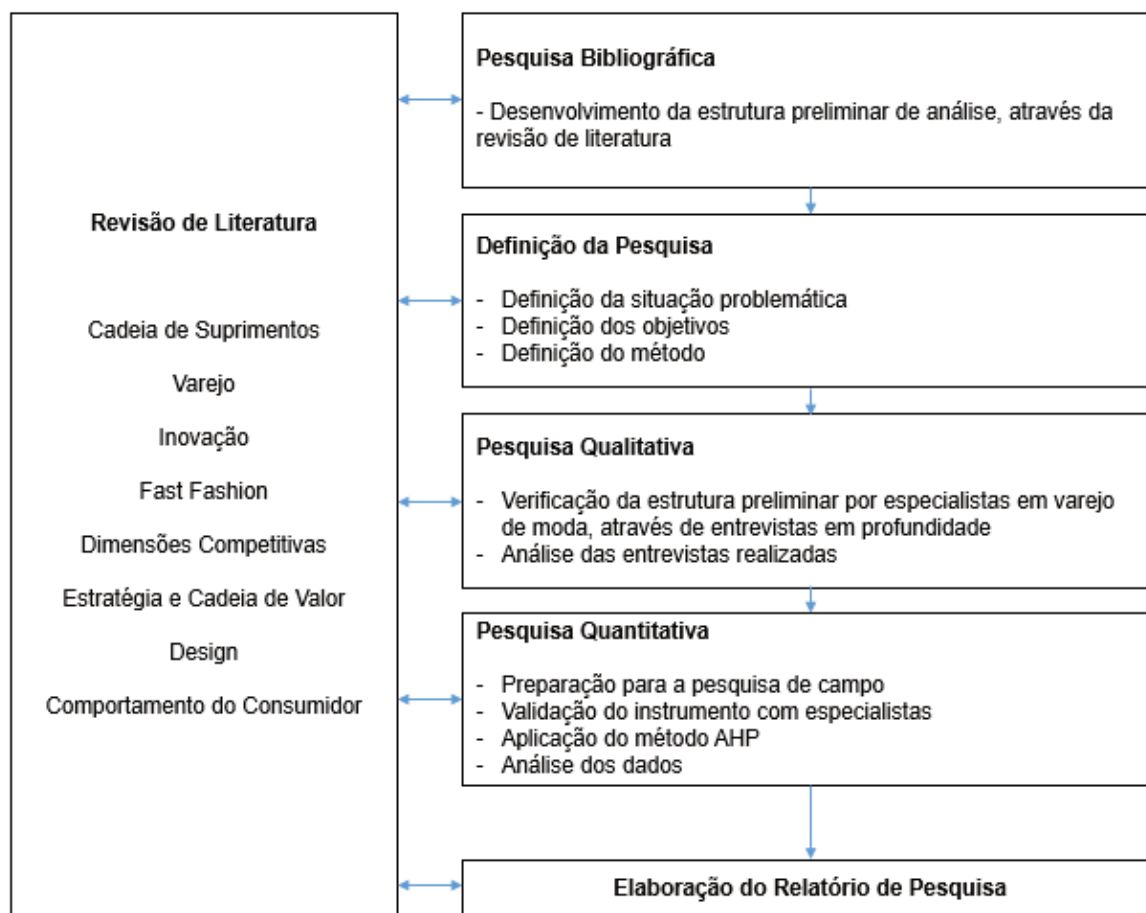
Etapa 4: Agregação de pesos em vários níveis para obter pesos finais de alternativas - após os pesos dos elementos da etapa anterior (3) estiverem calculados, devem ser agregados para se obter os pesos finais das alternativas de decisão. Ao final, as alternativas com maior peso serão as melhores.

O AHP fornece extensas teorias para a agregação de preferências de grupo e posterior construção de consenso usando essas preferências agregadas (DONG *et al.*, 2010; ESCOBAR; AGUARÓN; MORENO-JIMÉNEZ, 2004; FORMAN; PENIWATI, 1998; MORENO-JIMÉNEZ; AGUARÓN; ESCOBAR, 2008). Assim, o AHP é extremamente adequado para a tomada de decisão em grupo (DURBACH; LAHDELMA; SALMINEN, 2014; GIBNEY; SHANG, 2007; KAR, 2015).

3.2 DESENHO DA PESQUISA

Além de conhecer a variedade de paradigmas e perspectivas teóricas disponíveis que embasam as investigações, é necessário conhecer as estratégias de condução e os seus delineamentos. Trata-se, portanto, do lado prático das direções teóricas contidas no estudo de caso, representado pelo seu desenho de pesquisa (Figura 10).

Figura 10 – Desenho de pesquisa do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A revisão da literatura caracteriza-se como composição fundamental para o amadurecimento e aprofundamento do problema de pesquisa (MATTAR, 2014), sendo utilizada durante todas as fases desta pesquisa. As fontes bibliográficas consideradas para o presente estudo foram livros, artigos, publicações de organizações setoriais, publicações de consultorias especializadas, dados governamentais, dissertações e teses. Esta revisão serviu para todo o desenvolvimento teórico da presente tese e serviu de base conceitual para todas as demais etapas, ou seja, coleta e análise dos dados. Na definição da pesquisa foi realizada a definição da situação problemática, a definição dos objetivos do trabalho e o método que foi utilizado. Na pesquisa qualitativa, foram realizadas pesquisas com especialistas para a verificação da estrutura preliminar de pesquisa. Na fase quantitativa, foi realizada a validação do instrumento por especialistas, a aplicação do método AHP e a análise dos dados. Após, foi realizado o relatório de pesquisa com todos os resultados.

3.3 PLANO DE TRABALHO

Yin (2015) considera que um protocolo de pesquisa aumenta a confiabilidade da pesquisa e orienta o pesquisador na condução do estudo. Este trabalho está dividido em três fases: a primeira é a estruturação de um *framework*, a segunda é a metodologia e a terceira é a aplicação e a análise dos resultados. O Quadro 10 apresenta o protocolo de pesquisa a ser seguido, com a descrição das fases, o plano de trabalho e as principais entregas previstas.

Quadro 10 – Protocolo de pesquisa

Fases	Descrição	Plano de trabalho	Principais Entregas previstas
Fase 1	Estruturação de um <i>framework</i>	- Mapear literatura e delinear escopo - Revisão sistemática da literatura - Identificar lacunas teóricas - Definição dos objetivos a serem alcançados a partir das lacunas, delimitações, justificativas e contribuição - Desenvolver o referencial teórico, delinear proposições e identificar constructos de pesquisa	Definição dos objetivos da pesquisa Proposições de pesquisa Identificação dos Constructos
Fase 2	Metodologia	- Descrição do método de pesquisa e do plano de trabalho - A partir dos Constructos elaborar instrumentos de coleta de dados - Selecionar a unidade de análise	Detalhamento dos procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do trabalho
Fase 3	Aplicação e Análise	- Aplicar o instrumento de coleta - Analisar os resultados com o uso de triangulação de dados - Validar os resultados - Desenhar as implicações teóricas e gerencias	Resultados analisados e validados

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

3.4 MÉTODO DE TRABALHO

Ao tratar de metodologia de pesquisa, de acordo com Mentzer e Flint (1997), pesquisas podem ser de natureza mais positivista, como mais abordagens quantitativas, ou mais interpretativas na natureza, de modo que são utilizadas abordagens mais qualitativas. De fato, todas as formas de pesquisa são necessárias para resolver problemas. Os pesquisadores sugerem que à medida que a disciplina amadurece, métodos e técnicas de pesquisa rigorosas devem se tornar o padrão para desenvolver e testar a cadeia de suprimentos no varejo. Assim, foi

desenvolvido o protocolo de pesquisa apresentado no Quadro 14, contendo os instrumentos e os procedimentos que foram utilizados na condução do estudo, pois assim, espera-se aumentar a validade e a confiabilidade dos achados de pesquisa (YIN, 2010). Desta forma o método deste trabalho apresenta os procedimentos utilizados para avaliar as dimensões competitivas da moda no varejo tradicional e no FF (Quadro 11).

Quadro 11 – Resumo do método

Elementos de Pesquisa	Descrição
Questão de Estudo	Quais são as dimensões competitivas priorizadas da moda no varejo tradicional e FF?
Objetivo Principal	Avaliar as dimensões competitivas da moda no varejo tradicional e no FF
Objetivos Específicos	Priorização das dimensões competitivas identificadas na cadeia do varejo de moda tradicional Priorização das dimensões competitivas identificadas na cadeia do varejo FF Comparar e discutir as importâncias relativas das dimensões competitivas do varejo tradicional e FF
Período Pesquisado	Agosto de 2018 até janeiro de 2019
Unidade de Análise	Dimensões competitivas da moda no varejo tradicional e FF, formado por 6 empresas de varejo
Técnicas de Pesquisa	Entrevistas individuais semiestruturadas com gestores de varejo de moda para validação do instrumento; entrevistas individuais semiestruturadas para aplicação do instrumento qualitativo; reuniões com aplicação do AHP com gestores com mais de 10 anos de experiência em varejo de moda
Fontes de Dados	Gestores de varejo, visitas pessoais, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos
Validade Interna	Triangulação (fase qualitativa, fase quantitativa e bibliografia), discussão e validação dos resultados com gestores
Validade Externa	Comparação com a teoria existente, utilização de empresas de diferentes nacionalidades e utilização de, pelo menos, dois respondentes por empresa
Confiabilidade dos Resultados	As opiniões dos gestores foram cruzadas e ao final condensadas. Resultados foram analisados e validados por 4 gestores e 2 pesquisadores

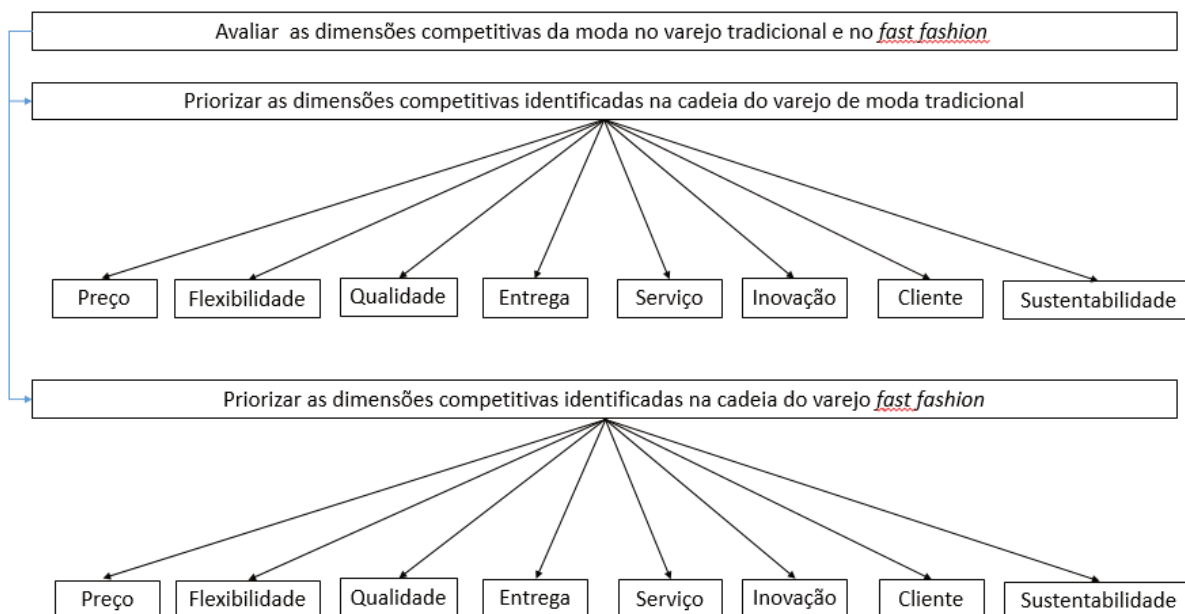
Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

O resumo do método apresentado está de acordo com Yin (2013), que defende que para ampliar a validade dos constructos, é recomendado apresentar uma cadeia articulada de evidências pelo uso de um modelo analítico e também da triangulação. Observa-se que a primeira premissa é contemplada no momento que se utilizou o método AHP para realizar as ponderações e definições de hierarquia, e a segunda, por meio das triangulações realizadas com quatro gestores de moda.

Após a definição dos objetivos e a estrutura conceitual, foram realizadas entrevistas com quatro gestores de moda todos com mais de 10 anos de atuação no mercado de moda, com experiência no varejo tradicional e FF. Os profissionais escolhidos estão diretamente envolvidos com a tomada de decisão, planejamento estratégico, atendimento ao cliente e possuem conhecimento sobre toda a cadeia do varejo de moda.

A execução desta atividade visou estabelecer uma validade entre o apresentado no Quadro 14 e as características dos mercados em questão. Foi questionado aos entrevistados se as dimensões e as perguntas do quadro conceitual estavam de acordo com o mercado em que atuam. As respostas foram positivas. A atividade individual durou cerca de 50 minutos para ser concluída. Desta forma, confirmou-se o modelo que foi utilizado neste estudo. A Figura 11 mostra a estruturação do problema em um modelo hierárquico contendo o objetivo geral, os objetivos específicos e as dimensões encontradas na literatura e validadas por especialistas na área.

Figura 11 – AHP do trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A seguir, foram conduzidas entrevistas individuais com os mesmos quatro especialistas na cadeia do varejo da moda. Os especialistas foram selecionados por conveniência de acordo com os seguintes critérios: cargo de diretor ou gerente, mais

de 10 anos de experiência no varejo de moda, trabalhe em alguma das empresas selecionadas. Para a condução das entrevistas, utilizou-se como base o Quadro 14, o quadro conceitual. Os profissionais responderam às questões presencialmente e as entrevistas duraram, em média, 50 minutos. As respostas foram transcritas pelo pesquisador diretamente no MS Excel. Os entrevistados tiveram acesso às suas respostas para validar o que foi digitado.

Concluída esta fase, passou-se para a realização da construção das matrizes individuais. Foram apresentadas a escala de julgamento de importância (Quadro 12) - também conhecida como escala fundamental, as dimensões competitivas validadas para este trabalho e a maneira de interpretar e preencher a matriz.

Quadro 12 – Escala de julgamento de importância

Intensidade da Relação	Definição	Explicação
1	Igual importância	Os dois critérios contribuem igualmente
3	Um pouco mais importante	Existe um leve favorecimento de um critério sobre o outro
5	Importância grande	Existe um favorecimento forte de um critério sobre o outro
7	Importância muito grande	É muito forte o favorecimento de um critério sobre o outro
9	Importância absoluta	Existe um alto grau de certeza em relação ao favorecimento de um critério sobre o outro
2-4-6-8	Valores intermediários	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições (dúvida)

Fonte: Adaptado de Saaty (1986)

Participaram desta etapa 13 gestores, que responderam às suas opiniões individualmente no modelo AHP no MS Excel (GOEPEL, 2018). Finalmente, foram apresentadas as respostas consolidadas para os entrevistados B e C e dois pesquisadores com foco em engenharia de produção. Como os indicadores têm diferentes importâncias no contexto específico, o método AHP foi usado para distribuir a importância entre os indicadores.

Portanto, a metodologia de pesquisa deste trabalho é composta por:

- 1) Revisão teórica, com revisão de especialistas. A questão de pesquisa e um quadro teórico estruturado foram definidos;
- 2) Escalas validadas foram utilizadas para medir a situação de cada indicador;
- 3) Foram utilizados os mesmos instrumentos de coleta;
- 4) Na fase exploratória, foram realizadas entrevistas com quatro especialistas, atuantes no mercado. Todos os entrevistados possuem mais de 10 anos de experiência em cargos de gestão de empresas de moda e possuem formação universitária. A escolha aconteceu por conveniência que - de acordo com Churchill (1995) - pode ser facilmente justificada em um estágio exploratório da pesquisa;
- 5) As entrevistas mediadas pelo pesquisador permitiram a triangulação de evidências;
- 6) Na fase quantitativa, a ferramenta AHP foi preenchida individualmente por 13 profissionais com mais de 10 anos de experiência no mercado. Cada respondente preencheu os critérios com base na escala da Tabela 12. Como resultado, foram produzidas as prioridades;
- 7) Com base na priorização e nas respostas, o resultado foi analisado pelo pesquisador e foi realimentado aos entrevistados (dentro dos casos e análise de casos cruzados, aumentando a validade interna e externa);
- 8) Quanto aos aspectos qualitativos, os mesmos foram observados durante as entrevistas com especialistas, nas coletas de dados que foram realizadas durante as visitas presenciais, na revisão da literatura, na formulação de indicadores, nas considerações sobre as comparações e nos resultados da pesquisa.

3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUCTOS

No que se refere a validade nos estudos de caso, Johnson (1997) afirma que o termo validade é utilizado para verificar se a pesquisa é plausível, aceitável, confiável e portanto defensável. Mentzer e Flint (1997) destacam que a validade de uma pesquisa pode ser caracterizada como um conjunto de procedimentos utilizados para garantir sua conclusão com segurança. Para Cozby e Bates (2015) a validade refere-se a verdade ou precisão dos achados de pesquisa. Neste sentido,

Gibbert, Ruigrok e Wicki (2008) destacam que a condução de um estudo de caso deve garantir três tipos de validade: validade interna, validade externa e validade de constructo. Yin (2015) caracteriza os tipos de validade do seguinte modo:

- Validade interna: refere-se à precisão das conclusões sobre causa e efeito;
- Validade externa: diz respeito à possibilidade de generalizar os achados de um estudo para outras populações e configurações;
- Validade do constructo: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo.

Para Cozby e Bates (2015) a validade interna é a capacidade de tirar conclusões sobre as relações causais dos resultados de um estudo. Um estudo tem alta validade interna quando podem ser feitas fortes inferências que uma variável causou mudanças na outra variável. Desta forma – de acordo com Johnson (1997) - é necessário evitar interferências de variáveis espúrias que podem afetar os resultados observados. Os efeitos indesejáveis podem ser causados por variáveis que não pertencem ao objeto ou por incorreções de avaliação das variáveis.

Visando garantir a validade interna, foram utilizados procedimentos de triangulação, que de acordo com Mentzer e Flint (1997), utiliza múltiplas fontes de análises de um fenômeno, usando os diferentes métodos discutidos (pesquisas, entrevistas, estudos de caso e modelagem). Neste estudo foram utilizadas a triangulação através dos mesmos instrumentos, empresas relevantes no mercado de moda (considerando o faturamento e a quantidade de lojas), o *feedback* dos entrevistados acerca da avaliação dada pelo pesquisador e a revisão por pesquisadores.

A validade externa refere-se à capacidade de generalização dos resultados para outros contextos. Esta validade depende da possibilidade de comprovar que os resultados não dependem unicamente do caso estudado, mas de princípios gerais que podem ser encontrados em outros objetos similares (COZBY; BATES, 2015; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Um modo de garantir a validade externa de um estudo de caso é utilizando replicação lógica em vários casos. Para Yin (2015) críticos consideram que o estudo de caso único possui uma base muito pobre para poder ser generalizada. Entretanto, o estudo de caso baseia-se

em generalizações analíticas. Isto significa que o pesquisador tenta generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente. Larsson e Lubatkin (2001) destacam que apesar de suas limitações, o estudo de caso tem vantagens interpretativas substanciais para padronizar e generalizar os achados além dos limites da pesquisa empírica considerada. Stake (1990) e Flick (2004) argumentam que alguma generalização é possível quando há semelhanças entre as unidades de análise. Quanto mais semelhantes, mais defensáveis são. Assim, para garantir a validade externa deste trabalho, foi utilizada a lógica da replicação, descrita por Gray (2012) e Yin (2015). Foram consideradas seis empresas de varejo, com importância no mercado de moda, diferentes nacionalidades, com alguma semelhança, que foram estudadas, chegando a conclusões de análises cruzadas.

A validade do constructo refere-se à qualidade da conceituação e operacionalização do que o caso afirma investigar (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008). Yin (2015) estabelece táticas para garantir a validade do constructo: utilizar fontes múltiplas de evidências; estabelecer o encadeamento de evidências e um rascunho do relatório é revisado por especialistas. Foram consideradas evidências de diferentes empresas, pelo menos dois respondentes de cada empresa, revisão da literatura, entrevistas com especialistas no assunto e comparação dos resultados com os resultados finais.

O propósito da confiabilidade, de acordo com Yin (2015), é minimizar os erros e vieses que podem ter no estudo de caso. Para Gray (2012) a confiabilidade refere-se a estabilidade das conclusões do estudo. Para a maior parte das abordagens qualitativas, a confiabilidade pode ser aumentada pela triangulação, utilizando-se múltiplas fontes e ferramentas de coleta de dados.

O Quadro 13 apresenta um resumo dos critérios para garantir a qualidade da pesquisa conduzida neste estudo.

Quadro 13 – Critérios para garantir a qualidade da pesquisa científica

Validade interna e externa	A validade de uma pesquisa pode ser caracterizada como um conjunto de procedimentos utilizados para garantir sua conclusão com segurança. Pode ser interna, quando é possível fazer inferências robustas na relação causa-efeito entre variáveis; e externa, quando as descobertas do estudo de caso são generalizáveis, ou seja, seus resultados são aplicáveis a outros casos.
Validade do Constructo	Refere-se à qualidade da conceituação e operacionalização do que o caso afirma investigar (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008). Algumas técnicas são utilizadas para garantir a validade do constructo: utilizar fontes múltiplas de evidências; estabelecer o encadeamento de evidências e um rascunho do relatório é revisado por especialistas
Confiabilidade	Um estudo com alta confiabilidade pode ser replicado por outros pesquisadores, sendo que o objetivo é garantir que o outro pesquisador possa chegar aos mesmos resultados, para tanto se utiliza o protocolo de pesquisa (YIN, 2015).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Assim, o pesquisador deve registrar todos os procedimentos adotados neste trabalho:

- Questão de pesquisa: quais são as dimensões competitivas priorizadas da moda no varejo tradicional e FF?
- Objetivo: Avaliar as dimensões competitivas da moda no varejo tradicional e no FF;
- Principais assuntos tratados na pesquisa: dimensões competitivas, cadeia de suprimentos, varejo, inovação, FF, comportamento do consumidor, estratégia e design;
- Período: agosto/2018 a janeiro/2019;
- Casos: 02 empresas da cadeia do varejo de moda tradicional e 04 empresas que operam o FF;
- Técnicas de pesquisas: pesquisa qualitativa exploratória e priorização de indicadores com AHP;
- Validade interna: triangulação, feedback dos participantes na discussão e revisão por pares e especialistas;

- Validade externa: seis empresas de varejo, no mínimo dois respondentes por empresa, discussão dos resultados com os especialistas;
- Confiabilidade dos achados: os mesmos instrumentos de coleta foram utilizados em todos os casos, com a mesma escala de medida; dois respondentes participaram em cada caso, garantindo triangulação e precisão; os comentários finais dos entrevistados foram levados em consideração nas análises e conclusões;
- Empresas com atuação no mercado nacional e internacional foram selecionadas para aumentar a validade interna dos resultados e para evitar a influência de um único país nos resultados finais;
- Diferentes papéis nas empresas foram envolvidos nas entrevistas para obter pontos de vista diversificados;
- A coleta de dados foi baseada em entrevistas semiestruturadas, aplicação da ferramenta AHP e análise de fontes secundárias (por exemplo, sites de empresas, documentos internos, estudos de caso secundários – que foram citados ao longo de texto e nas referências) para assegurar a triangulação dos dados.

3.6 QUADRO CONCEITUAL

Com base nas dimensões competitivas, foram elaboradas questões abertas que serviram para a condução da coleta de dados nas empresas selecionadas. As coletas serviram para entender a função de cada indicador. A priorização foi realizada com base em indicadores cujo sentido está totalmente claro para os respondentes. Todas as questões apresentam embasamento teórico, o que pode ser observado no Quadro 14.

(continua)

Quadro 14 – Quadro de dimensões e variáveis

Dimensão	Investigação	Autores
Custo	O FF visa o baixo custo?	(1), (2), (3), (4), (5), (6)
	O mercado tradicional aplica descontos maiores do que o FF? Produtos do FF possuem margem maior? Como existe a sensação de preço baixo, se as margens são maiores?	(7), (5)
	Os preços dos produtos do FF são mais baixos?	(2), (8), (9), (7), (10), (11), (12)
Qualidade	Os produtos do FF possuem a mesma qualidade dos produtos do varejo tradicional?	(13), (14), (15)
	No FF a empresa possui mais flexibilidade de produção? Como acontece a flexibilidade (itens, cores, tamanhos, modelos)?	(25), (26), (27), (28)
	São produzidos lotes menores, se comparados ao mercado tradicional?	(2), (7), (29), (30), (10), (12)
Flexibilidade	O FF faz um acompanhamento das vendas em tempo real? Como é realizado o acompanhamento?	(1), (2), (8), (7), (16), (4), (17), (18), (19), (20), (11), (22), (23)
	Existem mais mudanças de estilo no FF?	(1), (2), (8), (7), (16), (4), (17), (18), (19), (20), (11), (22), (23)
	Existe uma maior variedade de produtos no FF?	(1), (2), (8), (7), (16), (4), (17), (18), (19), (20), (11), (22), (23)
	O FF reduz os processos envolvidos na compra? De qual forma? Qual a diferença para o varejo tradicional?	(21)
	É possível adotar o FF e o modelo tradicional ao mesmo tempo?	(8), (35), (7), (32), (3), (19), (35), (36), (11), (26), (27), (23)
	O FF utiliza um nível menor de estoques, se comparado ao modelo tradicional?	(37), (22)
	O planejamento de produtos do FF é diferente do tradicional?	(20)

	O desenvolvimento de produtos do FF atende as tendências atuais e emergentes?	(1), (8), (31), (7), (32), (10), (16), (30), (5), (18), (20), (33), (11), (27)
	O FF possui uma grande escala de produção? São produzidos mais itens do que no modelo tradicional?	(6)
Entrega	O FF pode ser encarado como sendo: "da passarela para a loja mais rápido que os outros modelos"?	(8), (34), (7), (32), (3), (19), (35), (36), (11), (26), (27), (23)
	Como acontece a distribuição de produtos do FF para as lojas? Existe algo diferenciado do modelo tradicional?	(34), (31), (33), (23)
	O FF contribui para a redução de prazos de entrega de produto?	(1), (31), (20), (33)
Inovação	O desenvolvimento de produtos do FF é diferente do tradicional?	(1), (2), (8), (7), (16), (4), (17), (18), (19), (20), (11), (22), (23), (31), (32), (10), (30), (5), (33), (11), (27)
	O desenvolvimento de produtos do FF atende as tendências atuais e emergentes?	(1), (21), (8), (25), (38), (39), (18), (26), (28), (31)
	O tipo de roupa disponível no FF é diferente do modelo tradicional?	(1), (21), (8), (25), (38), (39), (18), (26), (28), (40), (31), (32), (10), (16), (30), (5), (20), (33), (11), (27),
	Os tempos de produção são curtos? Qual a diferença de tempo, se comparado ao modelo tradicional?	(31), (29), (33), (26), (40)
Serviços	Quais são os serviços agregados pelo varejo nos últimos anos? Quais são as tendências futuras para o varejo?	(41), (42), (26)
Responsabilidade sócio-ambiental	Existe preocupação com a responsabilidade social no varejo de moda? Existe diferença no FF e varejo tradicional?	(43), (44), (45), (5), (46), (47), (48), (49)
	Trabalho escravo, materiais alternativos, consumo de água, consumo consciente são temas tratados com a cadeia de suprimentos e internamente?	(43), (44), (45), (5), (46), (47), (48), (49)
Cliente	O FF tem um foco maior no cliente se comparado ao varejo tradicional?	(1), (29), (38)
	O FF responde a demanda do consumidor?	(1), (21), (8), (25), (38), (39), (18), (26), (28), (40)

	Como acontece a diferenciação, se existente, do modelo tradicional?	(34), (31), (33), (23)
	A captura de tendências é diferente no FF ou somente a forma de operar pós captura?	(1), (21), (8), (25), (38), (39), (18), (26), (28), (40)
	Quais são as características do mercado de moda atual? O mercado é competitivo, dinâmico?	(50), (28)

(1) (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010)
 (2) (BOYD; BAHN, 2009)
 (3) (CIARNIENE; VIENAZINDIENE, 2014a)
 (4) (GUERCINI; RUNFOLA, 2010)
 (5) (JOY *et al.*, 2012)
 (6) (MIHM, 2010)
 (7) (CARO; GALLIEN, 2012)
 (8) (BROOKS, 2015)
 (9) (CARO; ALBÉNIZ, 2014)
 (10) (D'AMICO; GIUSTINIANO; NENNI, 2013)
 (11) (PERONI; VITALI, 2017)
 (12) (XAVIER; MOUTINHO; MOREIRA, 2015)
 (13) (KRISTIANO; GUNASEKARAN; HELO, 2012)
 (14) (USUI; KOTABE; MURRAY, 2017)
 (15) (SARDAR; LEE, 2015)
 (16) (GABRIELLI, 2013)

(17) (HUFFMAN; KAHN, 1998)
 (18) (KHAN; CHRISTOPHER; CREAZZA, 2012)
 (19) (LEVY; WEITZ, 2012)
 (20) (MASSON *et al.*, 2007)
 (21) (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006)
 (22) (SEN, 2008)
 (23) (SULL; TURCONI, 2008)
 (25) (CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004)
 (26) (RUNFOLA; GUERCINI, 2013)
 (27) (SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006)
 (28) (TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011)
 (29) (CARO; ALBENIZ, 2015)
 (30) (GHEMAWAT; NUENO, 2006)
 (31) (CACHON; SWINNEY, 2011)
 (32) (CHOY *et al.*, 2009)
 (33) (MEHRJOO; PASEK, 2016)
 (34) (BRUCE; DALY, 2006)

(35) (MOON; LEE; LAI, 2017)
 (36) (PEDERSEN; GWOZDZ; HVASS, 2016)
 (37) (CHOI; CHIU; TO, 2011)
 (38) (CIARNIENE; VIENAZINDIENE, 2014b)
 (39) (DOERINGER; CREAN, 2006)
 (40) (WILLEMS *et al.*, 2012)
 (41) (MELIS; CAMPO; BREUGELMANS, 2015)
 (42) (PANTANO; VIASSONE, 2015)
 (43) (CANIATO; CARIDI; CRIPPA, 2012)
 (44) (DISSANAYAKE; SINHA, 2015)
 (45) (HILL; LEE, 2015)
 (46) (MOON *et al.*, 2013)
 (47) (ERTEKIN; ATIK, 2015)
 (48) (TURKER; ALTUNTAS, 2014)
 (49) (YONGJIAN; XIUKUN; DAN, 2014)
 (50) (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009)

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Quadro 14 (quadro de dimensões e variáveis) apresenta as dimensões, as questões e os autores que embasam as perguntas.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

As técnicas de coleta e análise de dados são essenciais para garantir a operacionalização dos métodos de pesquisa e do trabalho definido pelo pesquisador (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Saunders, Lewis e Thornhill (2016) afirmam que a técnica documental costuma ser o passo inicial da operacionalização da pesquisa, pois permite coletar dados prévios sobre o tema a ser pesquisado.

A pesquisa bibliográfica leva o pesquisador a ter contato com o que foi tratado a respeito de determinado assunto, permitindo um estudo sob um novo prisma (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Outra técnica utilizada é a entrevista, cujo objetivo é analisar uma determinada situação ou identificar certos tipos de problemas. A entrevista pode ser estruturada - com um roteiro previamente estabelecido; ou não estruturada - nesta situação o entrevistado e o entrevistador, podem desenvolver os temas conforme julgarem oportunos (DICICCO-BLOOM; CRABTREE, 2006).

Foi solicitado o anonimato e confidencialidade dos dados coletados. Os depoimentos dos entrevistados foram organizados de forma a permitir que seja possível identificar o comentário e se desenvolva uma maior compreensão sobre as respostas. Os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas foram digitados em planilha do MS Excel e posteriormente transcritas no MS Word. Os dados da aplicação do AHP foram digitados no modelo de AHP do MS Excel, descrito por Forman e Peniwati (1998), e depois foram organizados e analisados no software BPMSG (GOEPEL, 2018). Os entrevistados tiveram acesso aos dados e fizeram a validação dos mesmos, realimentando a pesquisa para possível correção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISES DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS IDENTIFICADAS NA CADEIA DO VAREJO DE MODA

A identificação da importância para os entrevistados em relação às dimensões competitivas foi feita por meio da revisão da literatura, de entrevistas e com o auxílio do Quadro conceitual 14. Primeiramente, as dimensões competitivas foram apresentadas aos entrevistados da fase qualitativa e discutidas com o objetivo de se certificar que houve um entendimento comum em relação aos conceitos de cada critério. A seguir, foi questionado se estavam de acordo com os conceitos, com as dimensões competitivas propostas, se eles tinham algo a acrescentar ou quais correções poderiam ser realizadas. Como resultado desta fase, foram identificadas questões repetidas que foram retiradas. Na fase seguinte, quatro entrevistados responderam as questões do Quadro conceitual 14. A seguir, treze gestores foram questionados sobre a importância de cada critério competitivo, classificando-os com os critérios apresentados na Tabela 12. Todas as entrevistas e aplicações de instrumentos foram realizadas individualmente, presencialmente, no Brasil e em português.

No Quadro 15 apresenta-se a especificação por dimensão competitiva, que foi validada pelos gestores durante as entrevistas:

(continua)

Quadro 15 – Especificações das dimensões competitivas

Dimensão	Especificação	Autores
Preço	Capacidade de competir em mercados caracterizados por buscar um menor preço	(1), (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8), (9), (10), (11), (12), (51)
Qualidade	Capacidade de oferecer produtos com alta qualidade com performance superior e que atendam às necessidades no menor prazo	(2), (7), (10), (12), (13), (14), (15), (25), (26), (27), (28), (29), (30), (51)
Flexibilidade	Capacidade de responder rapidamente às mudanças demandadas pelos clientes em relação ao volume e variedade	(1), (2), (8), (7), (11), (16), (4), (17), (18), (19), (20), (21), (22), (23), (51)
Entrega	Capacidade de atender os pedidos no menor prazo e entregar no prazo acordado	(1), (3), (8), (20), (34), (7), (31), (32), (33), (19), (35), (36), (11), (26), (27), (23), (51)
Inovação	Capacidade de desenvolver produtos com design inovador, que atendam as tendências atuais e emergentes, num tempo de produção rápido	(1), (2), (8), (7), (10), (16), (4), (17), (18), (19), (20), (21), (11), (22), (23), (26), (28), (25), (29), (30), (31), (32), (5), (33), (38), (39), (11), (27), (40)

Serviços	Capacidade de distribuir os produtos nos locais corretos e atender corretamente no pós-venda	(41), (42), (26)
RSA	Capacidade de desenvolver produtos e processos sustentáveis, com responsabilidade social e que atendam as legislações trabalhistas	(43), (44), (45), (5), (46), (47), (48), (49)
Cliente	Capacidade de colocar o cliente como o foco principal da empresa	(1), (8), (21), (23), (25), (29), (31), (33), (34), (38), (39), (18), (26), (28), (40), (50)

- | | | |
|---|---|--|
| (1) (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010) | (18) (KHAN; CHRISTOPHER; CREAZZA, 2012) | (36) (PEDERSEN; GWOZDZ; HVASS, 2016) |
| (2) (BOYD; BAHN, 2009) | (19) (LEVY; WEITZ, 2012) | (37) (CHOI; CHIU; TO, 2011) |
| (3) (CIARNIENE; VIENAZINDIENE, 2014a) | (20) (MASSON <i>et al.</i> , 2007) | (38) (CIARNIENE; VIENAZINDIENE, 2014b) |
| (4) (GUERCINI; RUNFOLA, 2010) | (21) (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006) | (39) (DOERINGER; CREAN, 2006) |
| (5) (JOY <i>et al.</i> , 2012) | (22) (SEN, 2008) | (40) (WILLEMS <i>et al.</i> , 2012) |
| (6) (MIHM, 2010) | (23) (SULL; TURCONI, 2008) | (41) (MELIS; CAMPO; BREUGELMANS, 2015) |
| (7) (CARO; GALLIEN, 2012) | (25) (CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004) | (42) (PANTANO; VIASSONE, 2015) |
| (8) (BROOKS, 2015) | (26) (RUNFOLA; GUERCINI, 2013) | (43) (CANIATO; CARIDI; CRIPPA, 2012) |
| (9) (CARO; ALBÉNIZ, 2014) | (27) (SHERIDAN; MOORE; NOBBS, 2006) | (44) (DISSANAYAKE; SINHA, 2015) |
| (10) (D'AMICO; GIUSTINIANO; NENNI, 2013) | (28) (TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011) | (45) (HILL; LEE, 2015) |
| (11) (PERONI; VITALI, 2017) | (29) (CARO; ALBENIZ, 2015) | (46) (MOON <i>et al.</i> , 2013) |
| (12) (XAVIER; MOUTINHO; MOREIRA, 2015) | (30) (GHEMAWAT; NUENO, 2006) | (47) (ERTEKIN; ATIK, 2015) |
| (13) (KRISTIANO; GUNASEKARAN; HELO, 2012) | (31) (CACHON; SWINNEY, 2011) | (48) (TURKER; ALTUNTAS, 2014) |
| (14) (USUI; KOTABE; MURRAY, 2017) | (32) (CHOY <i>et al.</i> , 2009) | (49) (YONGJIAN; XIUKUN; DAN, 2014) |
| (15) (SARDAR; LEE, 2015) | (33) (MEHRJOO; PASEK, 2016) | (50) (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009) |
| (16) (GABRIELLI, 2013) | (34) (BRUCE; DALY, 2006) | (51) (MILLER; ROTH, 1994) |
| (17) (HUFFMAN; KAHN, 1998) | (35) (MOON; LEE; LAI, 2017) | |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

As dimensões apresentadas no Quadro 15 foram validadas pelos quatro especialistas. Tomando por base os estudos de Miller e Roth (1994), foram incluídas três dimensões: Inovação, RSA e Cliente. As inclusões foram realizadas de acordo com estudos anteriores e devido às características do varejo de moda. Assim, passar-se-á para a fase de análise das entrevistas qualitativas.

No que se refere a dimensão preço, observa-se que a entrevistada D afirma que “o FF é a democratização da moda”, pois busca preços atrativos para o que foi apresentado nas passarelas. Os Entrevistados A e B, concordam e destacam “o preço justo” como sendo um fator importante para o varejo. Estas afirmações estão em sintonia com Joy *et al.* (JOY *et al.*, 2012) quando destacam que o FF apresenta coleções de roupas de baixo custo que imitam as tendências da moda de luxo. Caro Gallien (2012) e Runfola e Guercini (2013) concordam no que se refere ao menor preço proposto pelo FF em comparação ao varejo tradicional (COOK; YURCHISIN, 2017; D’AMICO; GIUSTINIANO; NENNI, 2013; JOUNG, 2014).

Quanto à qualidade, a Entrevistada A destaca que a qualidade não é necessariamente o ponto mais forte do FF, “pois varejo FF possui maior valor percebido, que nem sempre tem relação direta com qualidade”. Os entrevistados B, C e D concordam e afirmam que o “varejo tradicional possui mais qualidade nos produtos”, pois cria roupas para ter uma duração longa. Na visão de Sayem (2018) qualidade implica oferecer produtos e serviços com padrões de alto desempenho. Neste sentido, Watson e Yan (2013) afirmam que a compra no varejo tradicional é uma opção por qualidade e por roupas versáteis, que permite construir um guarda-roupa baseado no conceito de roupa criada com cuidados e consideração. Para os autores, a compra no FF apresenta um fator de alta substituição que permite atender a necessidade de comprar com frequência e em quantidade. Outros autores concordam que a SCM precisa atender aos requisitos de seus clientes em termos de qualidade do produto (KRISTIANO; GUNASEKARAN; HELO, 2012; USUI; KOTABE; MURRAY, 2017). No que se refere ao tipo de produto, os entrevistados concordam que o FF produz itens mais simples de produzir, enquanto o varejo tradicional produz peças mais elaboradas (TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011).

De acordo com os entrevistados, a flexibilidade é importantíssima para o varejo em geral. As novas tecnologias permitiram o acompanhamento das vendas em tempo real. Por exemplo, é possível saber qual produto vende bem, em qual loja e em qual horário do dia. A rápida tomada de decisão é vital quando se fala em FF,

pois - de acordo com a Entrevistada D – “*a captura de tendência precisa se transformar em produto rapidamente*”. Isto ajuda a garantir o que a Entrevistada A destacou como sendo um “*viés criativo e autoral*”. As respostas estão de acordo com Levy e Weitz (2012), que destacam que a estratégia de negócios do FF deve criar uma cadeia de suprimentos eficiente para produzir mercadorias de moda, respondendo rapidamente à demanda do consumidor. O FF é a mistura de rápida fabricação, flexibilidade, baixo custo e abordagens ágeis de varejo dentro da mesma organização (RUNFOLA; GUERCINI, 2013). Autores afirmam que o FF trouxe frescor e flexibilidade ao tradicional setor de moda têxtil, à medida que produz itens em pequenos lotes, com curtos tempos de fabricação e proximidade com os consumidores (CARO; ALBENIZ, 2015; TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011). Neste sentido, a indústria da moda é sinônimo de mudanças rápidas, flexibilidade e capacidade de resposta das empresas (FELICE; PETRILLO, 2013).

Considerando a dimensão entrega, os entrevistados destacaram que a agilidade é um dos fatores mais importantes para o varejo de moda, independente do estilo. “*A moda é perecível e precisa estar na loja no momento correto*”, de acordo com o entrevistado B. Para a Entrevistada A “*o FF não nasce somente na passarela. Ele vem da rua, das tendências dos formadores de opinião, da Internet e etc*”. Assim, as empresas precisam fazer com que o produto chegue rapidamente no local onde foi gerada a demanda. Com a agilidade na entrega, as empresas estão reduzindo a duração do ciclo de vida da moda (AMED *et al.*, 2017; CHOI; CHIU; TO, 2011). Neste sentido, a agilidade no desenvolvimento de coleções, redução de custos e diferenciação dos produtos, são as tendências mais marcantes para os varejistas de FF (CORTEZ; TU; ANH, 2014; MEHRJOO; PASEK, 2016; MORENO; CARRASCO, 2016).

De acordo com a entrevistada A, no FF “*os tempos de desenvolvimento e produção são muito mais curtos, até mesmo porque as quantidades de produtos são menores*”. Em geral o FF prevê uma redução de no mínimo a metade do tempo da cadeia tradicional, o que torna a inovação fundamental em todos os elos da cadeia. Neste sentido, a Entrevistada D destaca que o “*varejo tradicional busca atender aos conceitos das marcas e desfiles*”. Já o FF “*busca inovação nas blogueiras, nas ruas, na música, em alguém legal, no jogador de futebol, em um clipe, em uma marca pequena, na política e assim por diante*”. A Entrevistada C, destacou que “*as pessoas não querem mais andar todas iguais*”. Desta forma, as empresas de moda

precisam desenvolver produtos com design inovador, que atendam as tendências atuais e emergentes, num tempo de produção rápido (D'AMICO; GIUSTINIANO; NENNI, 2013; KHAN; CHRISTOPHER; CREAZZA, 2012; LEVY; WEITZ, 2004; MEHRJOO; PASEK, 2014).

Com relação ao serviço, todos os entrevistados afirmaram que a diferenciação é o destaque. Para a Entrevistada D, *“o varejo será mais personalizado com a identidade das pessoas com as marcas”*. A valorização do próprio corpo, a sustentabilidade, a transparência, a valorização do design, combate ao plágio serão fundamentais na prestação de serviços. O fato de “encontrar o seu tamanho dentro da loja (baixinha, gordinha, alta...), não deverá ser um diferencial, mas uma necessidade do varejo de moda. Assim é fundamental que cada produto esteja no local certo, de acordo com a região e perfil do público. De acordo com o Entrevistado B, *“na cidade do Rio de Janeiro, algumas lojas vendem tamanhos de roupas maiores do que as outras, porque a estatura das pessoas é diferente”*. Isto afeta a venda e o pós-venda. Assim, as empresas precisam criar estruturas autossuficientes: com a integração de design, produção, distribuição, consumo e serviços pós-venda proativos (JOUNG, 2014; MILLER; ROTH, 1994; MOON; LEE; LAI, 2017; RUNFOLA; GUERCINI, 2013; WATSON; YAN, 2013).

A RSA ganhou relevância no varejo de moda nos últimos anos. Todos os entrevistados destacaram a importância da RSA na cadeia da moda. Na visão da Entrevistada C, *“o comportamento de consumo está mudando para slow fashion e consumo consciente”*, a afirmação está de acordo com os estudos de Ertekin e Atik (2015). A Entrevistada C, acrescenta *“Menos tendências e mais estilo individual/único”*. A entrevistada, ainda, destaca que a divulgação dos casos de trabalho escravo fez com que as pessoas se questionassem em qual local e condições as roupas estão sendo produzidas. A Entrevistada D, destaca que *“a responsabilidade social, as questões de sustentabilidade e de descarte dos produtos estão com destaque na mídia, pois as pessoas querem fiscalizar como as roupas são produzidas”*. A Entrevistada A, destaca que *“a RSA não é exclusividade do varejo tradicional. Neste momento, as redes de FF também se preocupam com o tema”*. Estudos relatam a importância de engajar os consumidores no que diz respeito a descarte ou reciclagem de produtos de moda (DISSANAYAKE; SINHA, 2015; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2016; JOUNG, 2014; JOY *et al.*, 2012; WATSON; YAN, 2013). Questões sociais e ambientais também merecem destaque

nas discussões sobre FF, no que se refere ao respeito as questões trabalhistas, a proibição do trabalho infantil, dentre outros (CANIATO; CARIDI; CRIPPA, 2012; YONGJIAN; XIUKUN; DAN, 2014). Para Moon *et al.* (2013) a sustentabilidade tornou-se um modelo de negócios bem sucedido. Algumas grandes empresas de moda aproveitaram esta oportunidade para fazer mudanças fundamentais em seus produtos, estratégia de gerenciamento de negócios e cultura corporativa. Nesta mesma linha, Turker e Altuntas (2014) revelaram que empresas de moda se concentraram na aplicação dos seus códigos de conduta nos fornecedores – empregando atividades de monitoramento e auditoria – para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos e estabelecer critérios de sustentabilidade para os seus fornecedores.

De acordo com todos os entrevistados, o cliente tem um papel fundamental no FF. Walters (2008) destaca que as empresas com maior sucesso no mercado da moda conseguiram voltar as suas estratégias para o mais importante: o cliente. A entrevistada A, destaca que o FF “*se preocupa mais com o comportamento do cliente para poder extrair elementos para produtos*”; já o varejo tradicional “*se preocupa mais com o comportamento de consumo e não tanto com as atitudes do cliente*”. Estudos confirmam as respostas quando dizem que as tendências da moda passaram a ser moldadas pela cultura, por exemplo, o que está acontecendo na rua. Assim, a moda muda muito rápido e afeta diretamente a vida das pessoas (BATTISTONI; COLLADON; MERCORELLI, 2013; YUKSEL, 2012). Para D’Avolio *et al.* (2015) a concorrência na indústria da moda está cada vez mais centrada na capacidade de reagir oportunamente às mudanças nos desejos dos clientes. Scott (2013) destaca que a internet é o lugar onde os consumidores interagem, se comunicam e se influenciam mutuamente. Há uma tendência que marcas de moda de luxo vendam produtos através de plataformas de varejo online, como Net-a-Porter.com e Yoox.com. No caso do FF, o consumidor tem o seu ponto de vista utilizado como fonte de informações para as empresas em um contexto cada vez mais competitivo. O consumidor participa do mapeamento das tendências da moda (GABRIELLI, 2013; WILLEMS *et al.*, 2012). Para Caro e Gallien (CARO; GALLIEN, 2010), a captação rápida da tendência de moda somada aos curtos ciclos de vida do produtos são fatores fundamentais para alavancar o crescimento da demanda de produtos de moda.

Melis *et al.* (2015) destacam que as mudanças rápidas no comportamento de compra do consumidor, motivaram os varejistas a adotar uma variedade de estratégias de gerenciamento de estoques. Estes incluem o varejo de canal múltiplo e multicanal que combina lojas de desconto, lojas físicas *e-commerce*. Neste contexto, os entrevistados destacaram como tendências de inovação a realidade aumentada, pagamento automático, *selfservice* com sensor (já está disponível nos outros continentes), utilização de meta dados, informações sobre o que as pessoas querem consumir, memes - frases do momento transformadas em produtos, monitoramento de performance em tempo real, interatividade, provador virtual, facilidades na escolha do tamanho, compra online e retirada na loja, varejo físico e digital convivendo juntos, tecidos sustentáveis, tecidos inteligentes, *wearables* (BRUNO, 2016) e etc. A informação de livre acesso, pelas plataformas digitais, aumentou o poder de influência dos consumidores na criação e na compra de produtos globais (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017; KIM; AHN; FORNEY, 2014; YE; LAU; TEO, 2018).

4.2 PRIORIZAÇÃO DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS IDENTIFICADAS NA CADEIA DO VAREJO DE MODA TRADICIONAL

Primeiramente foram identificadas na literatura as dimensões competitivas que atendem o varejo tradicional. Dois gerentes com experiência no varejo tradicional nas empresas A e B validaram as dimensões identificadas na teoria para os critérios qualidade, entrega, preço, serviço, RSA, flexibilidade, inovação e cliente. Na sequência foram realizadas entrevistas presenciais com quatro profissionais com experiência no varejo tradicional e no FF. Após, foi aplicado o método AHP com a participação de cinco profissionais com experiência no varejo tradicional. A seguir, serão apresentados os dados coletados e a razão de consistência (RC) de cada participante.

A Figura 12 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 1. Observa-se a seguinte ordem de importância: preço (30,6%), qualidade (19,6%), serviço (11,5%), flexibilidade (11,5%), entrega (7,5%), cliente (7,2%), inovação (6,8%) e RSA (5,3%). A RC é 10%.

Figura 12 – Varejo tradicional: priorização do Entrevistado 1



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 13 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 2. Observa-se a seguinte ordem de importância: preço (26,7%), qualidade (20,6%), flexibilidade (13,1%), inovação (10,9%), serviço (10,3%), cliente (8,2%), entrega (6,1%) e RSA (4,0%). A RC é 9%.

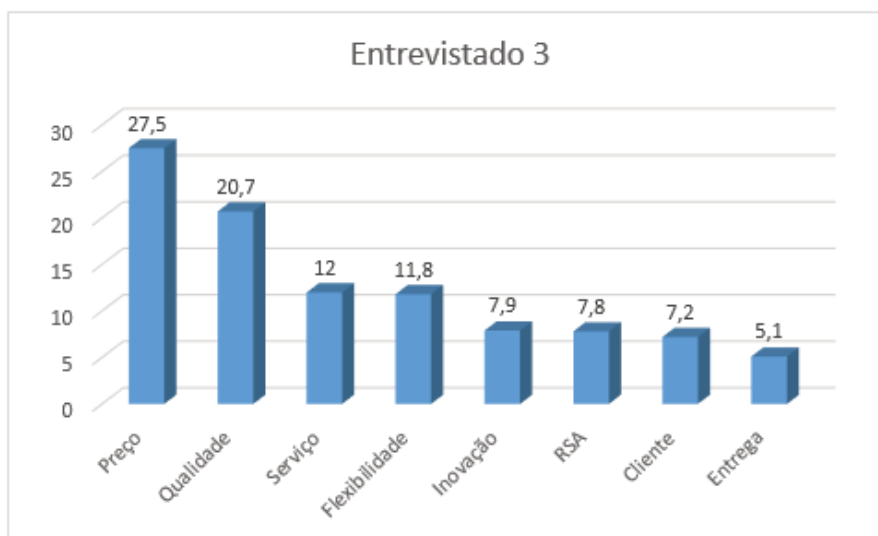
Figura 13 – Varejo tradicional: priorização do Entrevistado 2



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 14 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 3. Observa-se a seguinte ordem de importância: preço (27,5%), qualidade (20,7%), serviço (12,0%), flexibilidade (11,8%), inovação (7,9%), RSA (7,8%), cliente (7,2%) e entrega (5,1%). O RC é 9%.

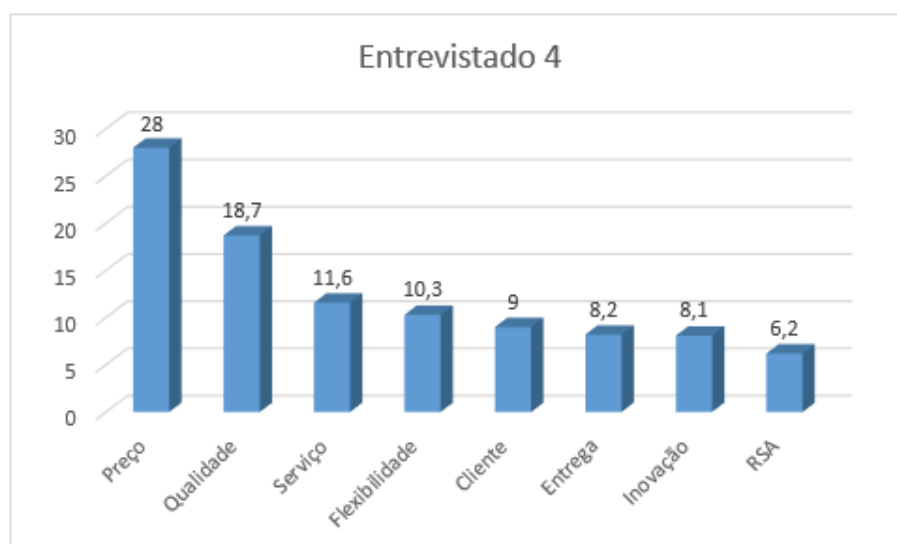
Figura 14 – Varejo tradicional: priorização do Entrevistado 3



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 15 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 4. Observa-se a seguinte ordem de importância: preço (28,0%), qualidade (18,7%), serviço (11,6%), flexibilidade (10,3%), cliente (9,0%), entrega (8,2%), inovação (8,1%) e RSA (6,2%). O RC é 9%.

Figura 15 – Varejo tradicional – priorização do Entrevistado 4

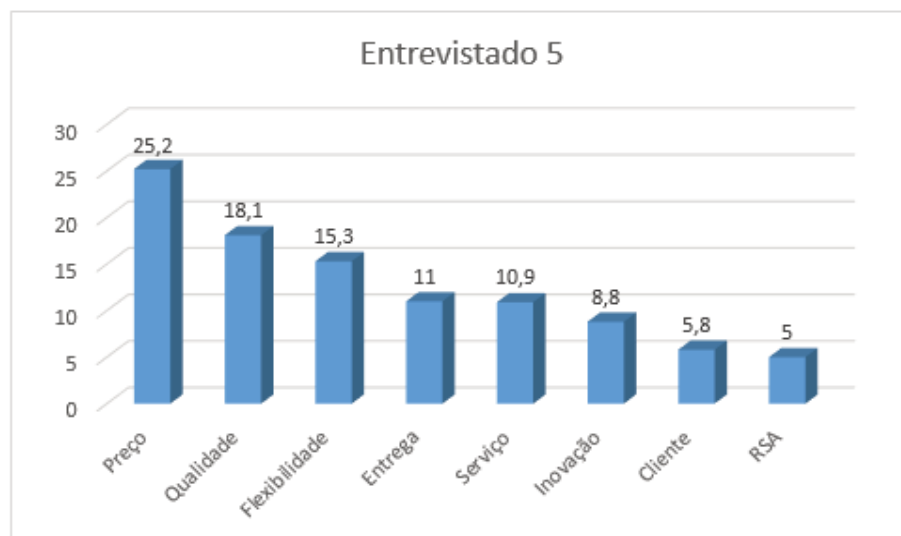


Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 16 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 5. Observa-se a seguinte ordem de importância: preço (25,2%), qualidade (18,1%),

flexibilidade (15,3%), entrega (11,0%), serviço (10,9%), inovação (8,8%), cliente (5,8%) e RSA (5,0%). O RC é 9%.

Figura 16 – Varejo tradicional: priorização do Entrevistado 5



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Tabela 7 apresenta os dados consolidados referentes a priorização das dimensões competitivas do varejo tradicional, as respostas dos gestores (Gestor 1 até Gestor 5), a média e o desvio padrão. Destaca-se que os dados foram consolidados de acordo com a técnica de Agregação Individual de Julgamentos – AIJ - descrita por Forman e Peniwatti (1998) e Goepel (2018). Esta técnica utiliza a média geométrica dos julgamentos individuais, transformando as prioridades dos indivíduos em prioridades de um grupo (GOWDA; SUBRAMANYA, 2015; PADILLA-GARRIDO *et al.*, 2014; PETRUNI *et al.*, 2017; SINGH; KUMAR; JITENDRA, 2018; TEIXEIRA *et al.*, 2018).

Tabela 7 – Resumo das respostas do varejo tradicional

Dimensão	Geral	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Média	Desvio Padrão
Preço	28,8	30,6	26,7	27,5	28	25,2	27,6	1,98
Qualidade	20	19,6	20,6	20,7	18,7	18,1	19,54	1,15
Flexibilidade	12	11,5	13,1	11,8	10,3	15,3	12,4	1,90
Serviço	11	11,5	10,3	12	11,6	10,9	11,26	0,67
Inovação	8	6,8	10,9	7,9	8,1	8,8	8,5	1,52
Entrega	7,6	7,5	6,1	5,1	8,2	11	7,58	2,26
Cliente	7	7,2	8,2	7,2	9	5,8	7,48	1,20
RSA	5,5	5,3	4	7,8	6,2	5	5,66	1,43

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Na Tabela 8, pode-se observar que o maior desvio padrão ficou com 2,26 (entrega) e o menor ficou com 0,67 (serviço). A média aritmética mais alta ficou em 27,6 (preço) e a menor 5,66 (RSA). Para fins de comparação com os dados já apresentados, alternativamente, calculou-se a moda e a mediana. A Tabela 14 apresenta a moda e a mediana do varejo tradicional:

Tabela 8 – Moda e Mediana do varejo tradicional

Dimensão	Moda	Mediana
Preço	-	27,5
Qualidade	-	19,6
Flexibilidade	-	11,8
Serviço	-	11,5
Inovação	-	8,1
Entrega	-	7,5
Cliente	7,2	7,2
RSA	-	5,3

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Em complemento as análises já apresentadas, a Tabela 8 apresenta a moda e a mediana das dimensões. Como não ocorreram desvios consideráveis, optou-se por manter a utilização do AIJ.

A seguir, a Tabela 9 apresenta a matriz das dimensões competitivas do varejo tradicional:

Tabela 9 – Matriz das dimensões competitivas do varejo tradicional

Matrix		Qualidade	Entrega	Preço	Serviço	RSA	Flexibilidade	Inovação	Cliente
		1	2	3	4	5	6	7	8
Qualidade	1	1	3 5/8	4/9	2	4 1/3	1 1/7	3 1/6	2 2/3
Entrega	2	2/7	1	1/3	2/3	2	1/2	2/3	1 3/7
Preço	3	2 2/9	2 8/9	1	3 2/5	3 1/3	3 1/3	2 3/4	3 2/5
Serviço	4	1/2	1 5/9	2/7	1	2	1	2	1 3/7
RSA	5	2/9	1/2	1/3	1/2	1	1/2	2/3	4/5
Flexibilidade	6	7/8	2 1/7	1/3	1	2	1	1 1/4	1 6/7
Inovação	7	1/3	1 3/7	1/3	1/2	1 1/2	4/5	1	1
Cliente	8	3/8	2/3	2/7	2/3	1 1/4	1/2	1	1

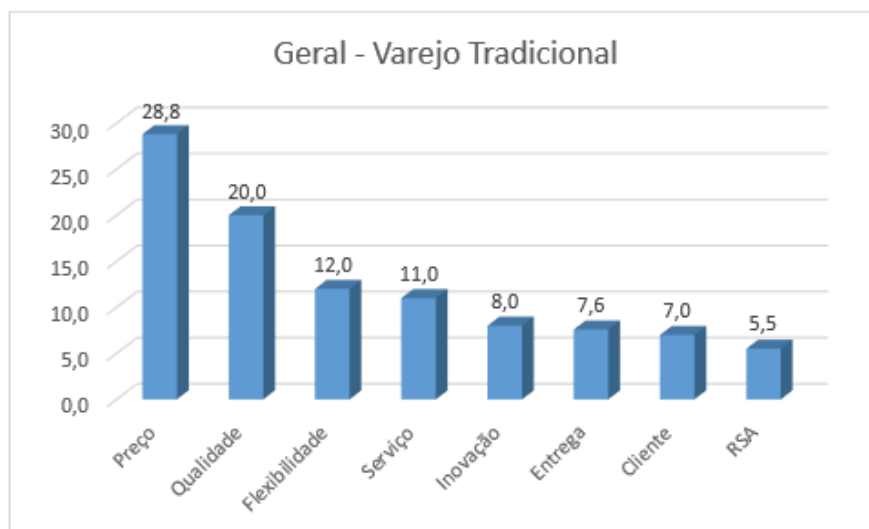
Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Tabela 9 mostra as dimensões competitivas apresentadas na teoria e validadas por especialistas como sendo: qualidade, entrega, preço, serviço, RSA, flexibilidade, inovação e cliente. Para identificar a priorização dos itens, foram adotados os passos sugeridos por Saaty (1986) e utilizando-se o software BPMSG. Os resultados foram normalizados e em seguida foi calculado o $\lambda_{\max}$ para determinar o índice de consistência (IC) e o grau de consistência (RC). A normalização da matriz foi calculada com base na seguinte equação:

$$\bar{w}(C_i) = \sum_{j=1}^m \bar{w}_i(C_j) / m, \quad j = 1, \dots, m$$

Os resultados das comparações dos cinco gestores foram agrupados e normalizados na Figura 17.

Figura 17 – Priorização das dimensões competitivas do varejo tradicional



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 17 mostra as priorizações das dimensões competitivas agregadas do varejo tradicional sendo o preço (28,8%) o item com maior destaque, seguido por qualidade (20,0%), flexibilidade (12,0%), serviço (11,0%), inovação (8,0%), entrega (7,6%), cliente (7,0%) e RSA (5,5%).

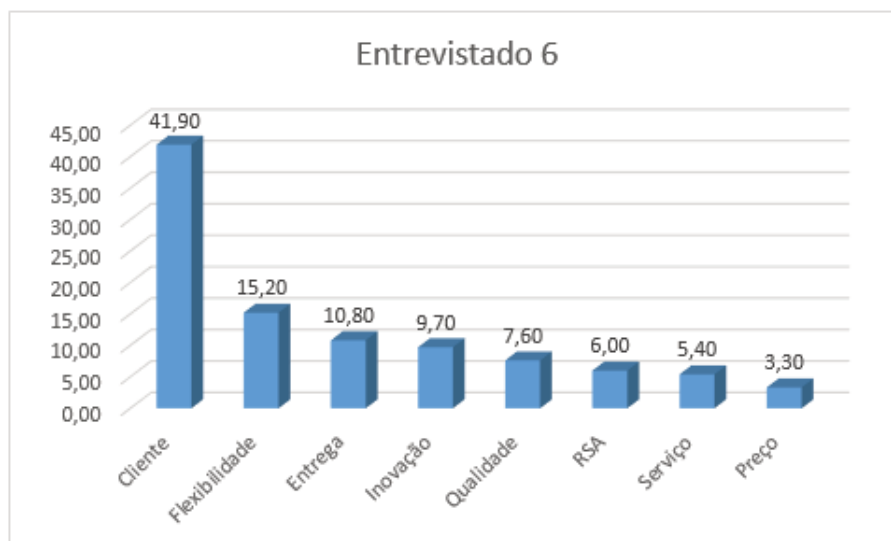
A razão grau de consistência (RC) da matriz AHP é de 2,02%, ficando abaixo do limite de 10%, que é considerado como mínimo para uma matriz ser considerada consistente. Destaca-se que o consenso das respostas foi de 97,5%. O consenso foi calculado de acordo com Goepel (2013). É um indicador que varia de 0% a 100%. Zero por cento corresponde a nenhum consenso e 100% corresponde a um consenso total. Este indicador é uma medida de homogeneidade de prioridades entre os participantes e também pode ser interpretada como uma medida de sobreposição entre as prioridades dos membros do grupo. Assim, a matriz determinada pelos gestores apresentou-se consistente para o varejo tradicional.

4.3 PRIORIZAÇÃO DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS IDENTIFICADAS NA CADEIA DO VAREJO FF

Primeiramente foram identificadas na literatura as dimensões competitivas que atendem o varejo FF. Dois gerentes com experiência no varejo FF nas empresas C e D validaram as dimensões identificadas na teoria para os critérios qualidade, entrega, preço, serviço, RSA, flexibilidade, inovação e cliente. Na sequência foram

realizadas entrevistas presenciais com quatro profissionais com experiência no varejo tradicional e no FF. Após, foi aplicado o método AHP com a participação de 8 profissionais com experiência no varejo FF. A seguir, serão apresentados os dados coletados e o grau de consistência de (RC) de cada participante.

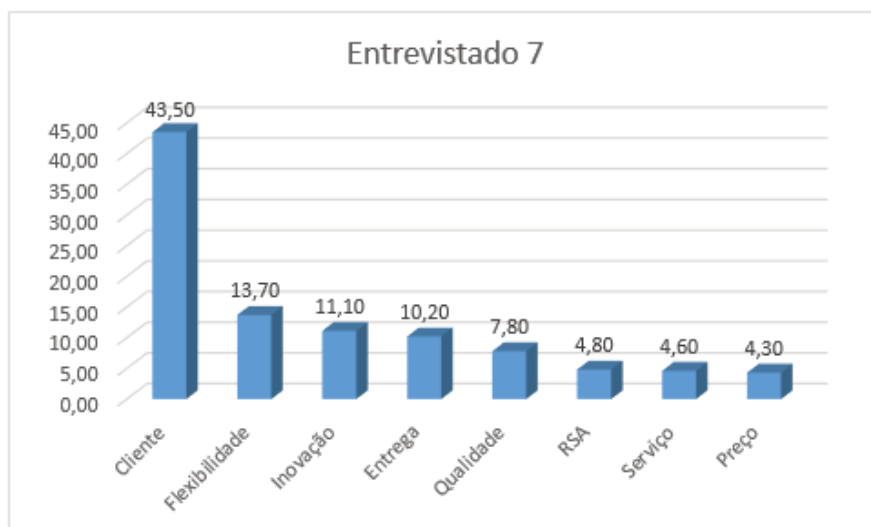
Figura 18 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 6



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 18 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 6. Observa-se a seguinte ordem de importância: cliente (41,9%), flexibilidade (15,2%), entrega (10,8%), inovação (9,7%), qualidade (7,6%), RSA (6,0%), serviço (5,4%) e preço (3,3%). O RC é 9%.

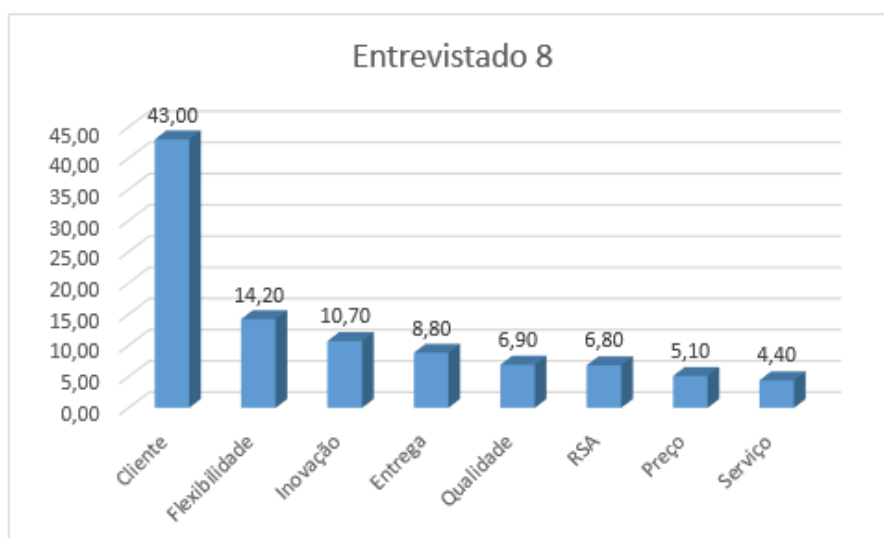
Figura 19 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 7



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 19 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 7. Observa-se a seguinte ordem de importância: cliente (43,5%), flexibilidade (13,7%), inovação (11,1%), entrega (10,2%), qualidade (7,8%), RSA (4,8%), serviço (4,6%) e preço (4,3%). O RC é 9%.

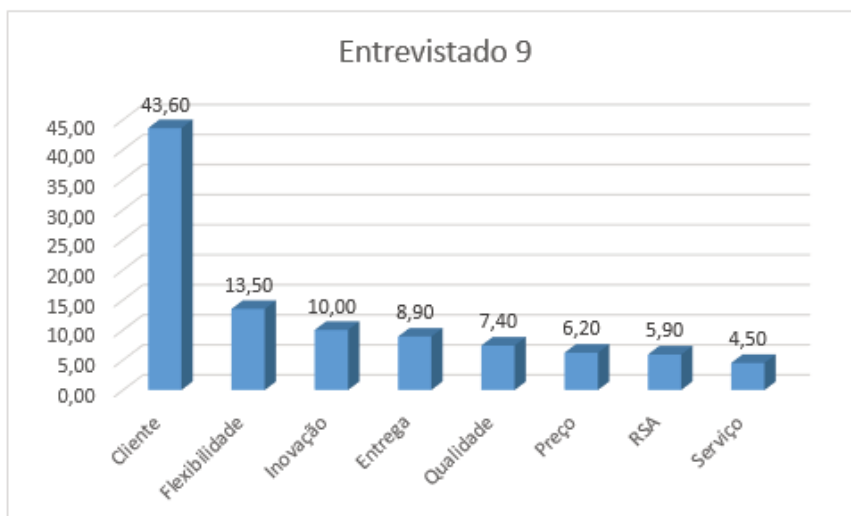
Figura 20 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 8



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 20 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 8. Observa-se a seguinte ordem de importância: cliente (43,0%), flexibilidade (14,2%), inovação (10,7%), entrega (8,8%), qualidade (6,9%), RSA (6,8%), preço (5,1%) e serviço (4,4%). O RC é 10%.

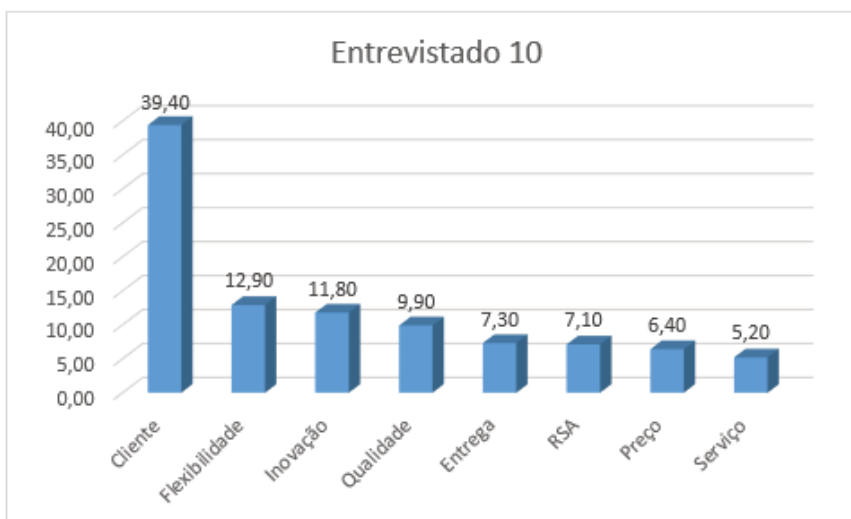
Figura 21 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 9



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 21 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 9. Observa-se a seguinte ordem de importância: cliente (43,6%), flexibilidade (13,5%), inovação (10,0%), entrega (8,9%), qualidade (7,4%), preço (6,2%), RSA (5,9%) e serviço (4,5%). O RC é 10%.

Figura 22 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 10

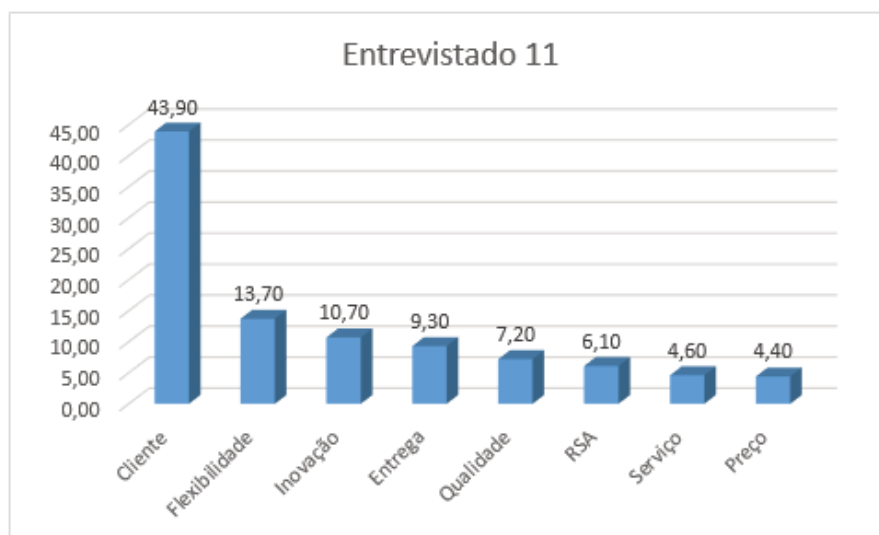


Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 22 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 10. Observa-se a seguinte ordem de importância: cliente (39,4%), flexibilidade

(12,9%), inovação (11,8%), qualidade (9,9%), entrega (7,3%), RSA (7,1%), preço (6,4%) e serviço (5,2%). O RC é 7%.

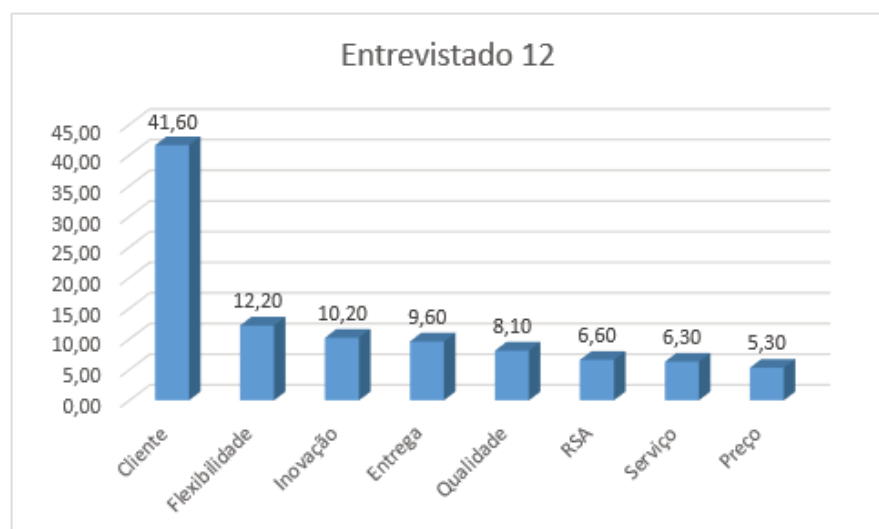
Figura 23 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 11



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 23 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 11. Observa-se a seguinte ordem de importância: cliente (43,9%), flexibilidade (13,7%), inovação (10,7%), entrega (9,3%), qualidade (7,2%), RSA (6,1%), serviço (4,6%) e preço (4,4%). O RC é 9%.

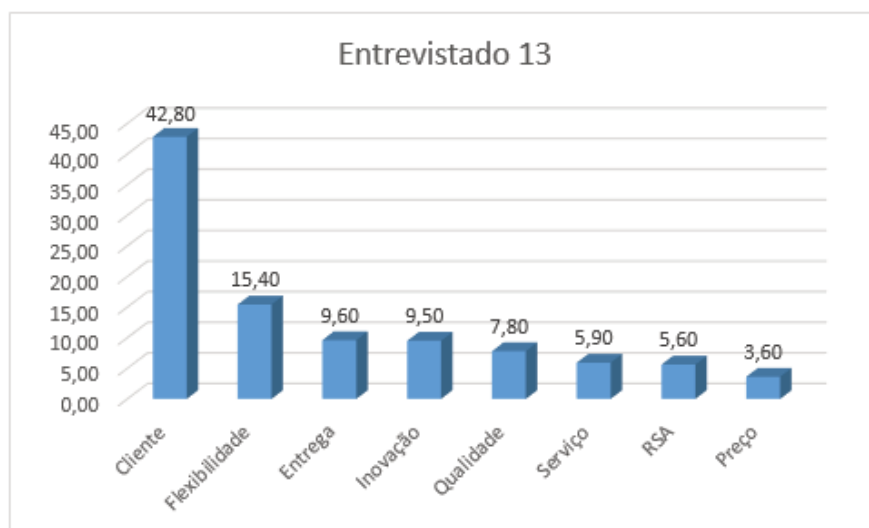
Figura 24 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 12



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 24 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo entrevistado 12. Observa-se a seguinte ordem de importância: cliente (41,6%), flexibilidade (12,2%), inovação (10,2%), entrega (9,6%), qualidade (8,1%), RSA (6,6%), serviço (6,3%) e preço (5,3%). O RC é 8%.

Figura 25 – Varejo FF – priorização do Entrevistado 13



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Figura 25 apresenta os resultados de priorização atribuída pelo Entrevistado 13. Observa-se a seguinte ordem de importância: cliente (42,8%), flexibilidade (15,4%), entrega (9,6%), inovação (9,5%), qualidade (7,8%), serviço (5,9%), RSA (5,6%), e preço (3,6%). O RC é 5%.

A Tabela 10 apresenta os dados consolidados referentes a priorização das dimensões competitivas do varejo FF, o valor geral das dimensões, as respostas dos gestores, a média e o desvio padrão. Os dados foram consolidados de acordo com a técnica de AIJ, conforme entendimento de Forman e Peniwatti (1998) e Goepel (2018). Tal técnica utiliza a média geométrica dos julgamentos individuais, transformando as prioridades dos indivíduos em prioridades de um grupo (GOWDA; SUBRAMANYA, 2015; PADILLA-GARRIDO *et al.*, 2014; PETRUNI *et al.*, 2017; SINGH; KUMAR; JITENDRA, 2018; TEIXEIRA *et al.*, 2018).

Tabela 10 – Resumo das respostas do varejo FF

Dimensão	Geral	Gestor 6	Gestor 7	Gestor 8	Gestor 9	Gestor 10
Qualidade	7,50	7,60	7,80	6,90	7,40	9,90
Entrega	8,90	10,80	10,20	8,80	8,90	7,30
Preço	4,50	3,30	4,30	5,10	6,20	6,40
Serviço	5,00	5,40	4,60	4,40	4,50	5,20
RSA	6,00	6,00	4,80	6,80	5,90	7,10
Flexibilidade	13,40	15,20	13,70	14,20	13,50	12,90
Inovação	10,20	9,70	11,10	10,70	10,00	11,80
Cliente	44,30	41,90	43,50	43,00	43,60	39,40
		Gestor 11	Gestor 12	Gestor 13	Média	Desvio Padrão
Qualidade		7,20	8,10	7,80	7,84	0,91
Entrega		9,30	9,60	9,60	9,31	1,05
Preço		4,40	5,30	3,60	4,83	1,13
Serviço		4,60	6,30	5,90	5,11	0,71
RSA		6,10	6,60	5,60	6,11	0,73
Flexibilidade		13,70	12,20	15,40	13,85	1,08
Inovação		10,70	10,20	9,50	10,46	0,77
Cliente		43,90	41,60	42,80	42,46	1,48

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Na Tabela 10 pode-se observar que o maior desvio padrão ficou com 1,48 (cliente) e o menor ficou com 0,71 (serviço). A média aritmética mais alta ficou em 42,46 (cliente) e a menor 4,83 (preço). Para fins de comparação com os dados já apresentados, alternativamente, calculou-se a moda e a mediana. A Tabela 11 apresenta a moda e a mediana do varejo FF:

Tabela 11 – Moda e Mediana do varejo FF

Dimensão	Moda	Mediana
Qualidade	7,8	7,7
Entrega	9,6	9,45
Preço	-	4,75
Serviço	4,6	4,9
RSA	-	6,05
Flexibilidade	13,7	13,7
Inovação	10,7	10,45
Cliente	-	42,9

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Em complemento às análises já apresentadas, a Tabela 11 apresenta a moda e a mediana das dimensões. Como não ocorreram desvios consideráveis, optou-se por manter a utilização do AIJ.

A seguir serão apresentados os dados consolidados referentes a priorização das dimensões competitivas do varejo FF.

Tabela 12 – AHP das dimensões competitivas do varejo FF

Matrix		Qualidade	Entrega	Preço	Serviço	RSA	Flexibilidade	Inovação	Cliente
		1	2	3	4	5	6	7	8
Qualidade	1	1	2/3	2	1 2/3	1 1/4	2/3	5/7	1/6
Entrega	2	1 4/7	1	1 4/7	2 1/4	1 5/7	3/5	2/3	1/5
Preço	3	1/2	2/3	1	1	2/3	1/4	2/5	1/6
Serviço	4	3/5	4/9	1	1	1 1/7	1/3	1/3	1/6
RSA	5	4/5	3/5	1 1/2	7/8	1	1/3	4/5	1/5
Flexibilidade	6	1 4/7	1 2/3	3 4/5	3	3	1	1 1/3	1/6
Inovação	7	1 2/5	1 3/7	2 3/7	2 6/7	1 1/4	3/4	1	1/6
Cliente	8	5 3/4	5	6 1/3	5 3/5	5 1/3	6 1/3	5 4/5	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

A Tabela 12 apresenta as dimensões competitivas apresentadas na teoria e validadas por especialistas como sendo: qualidade, entrega, preço, serviço, RSA, flexibilidade, inovação e cliente. Para identificar a priorização dos itens, foram adotados os passos sugeridos por Saaty (1986) e utilizado o software BPMSG. Os resultados das comparações de 8 gestores foram agrupados e normalizados na Figura 26.

Figura 26 – Priorização das dimensões competitivas do varejo FF



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

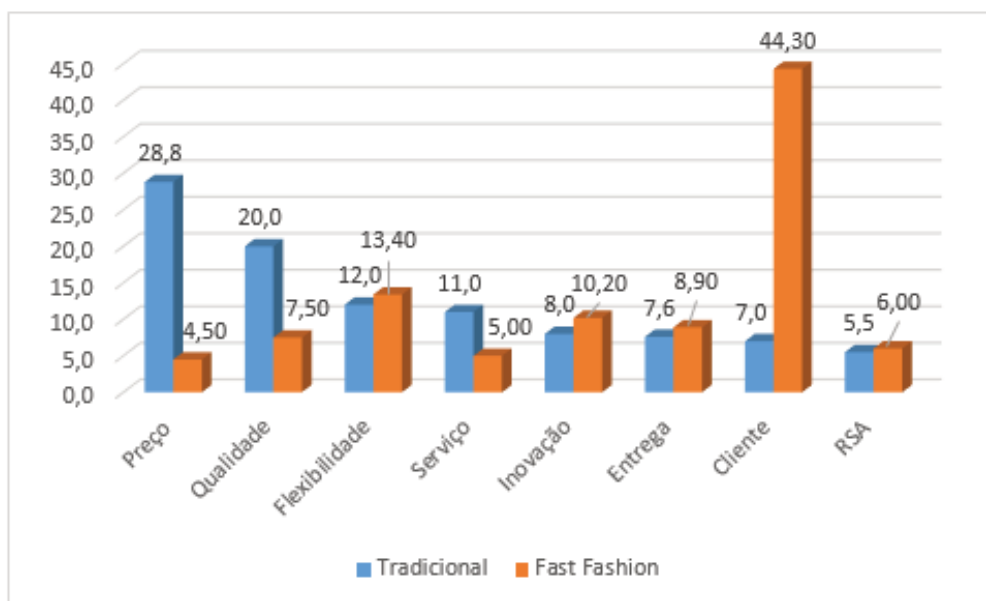
A Figura 26 mostra as priorizações das dimensões competitivas do varejo FF sendo o cliente (44,3%) o item com maior destaque, seguido por flexibilidade (13,4%), inovação (10,2%), entrega (8,9%), qualidade (7,5%), RSA (6,0%), serviço (5,0%) e preço (4,5%).

Por fim, é apresentado o grau de consistência (RC) da matriz AHP como sendo: 0,024. O resultado apurado demonstra que o grau de consistência da matriz é de 2,4%, ficando abaixo do limite de 10%, que é considerado como mínimo para uma matriz ser considerada consistente. Destaca-se que o consenso das respostas foi de 98,8%. O consenso foi calculado de acordo com Goepel (2013). Salienta-se que se trata de um indicador com variação de 0 a 100%, onde zero equivale a nenhum consenso, e 100 equivale a um consenso total. Assim, a matriz determinada pelos gestores apresentou-se consistente também no caso do varejo FF.

4.4 COMPARAÇÃO E DISCUSSÃO DAS IMPORTÂNCIAS RELATIVAS DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS DO VAREJO TRADICIONAL E FF

Com relação à comparação entre os varejos tradicional e FF, pode-se observar que as dimensões identificadas na literatura foram validadas pelos entrevistados, tanto no varejo tradicional, quanto no FF. A seguir passou-se para a determinação das importâncias relativas das dimensões competitivas, cujos resultados encontram-se na Figura 27.

Figura 27 – Priorização das dimensões competitivas do varejo tradicional e FF



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Na análise da Figura 27 verifica-se que houve diferenças significativas em algumas dimensões. No caso da dimensão preço, observa-se que ficou com 28,8% no varejo tradicional e 4,5% no FF. De acordo com a Entrevistada A o preço no FF “*não é necessariamente mais baixo que no varejo tradicional. Ele visa entregar o produto com um preço honesto, de acordo com a qualidade oferecida no produto ao cliente*”. O Entrevistado B destaca que o FF não tem foco em entregar preços baixos, “*porque nem sempre os preços praticados aos consumidores são baixos*”. Basta ver o posicionamento de preços da Zara em alguns países. Na Europa atende a classe C e no Brasil a classe A. Outro ponto destacado pelo Entrevistado B é “*a sensação de escassez, que faz com que os clientes queiram comprar os produtos para não perder a oportunidade*” (BYUN; STERNQUIST, 2011; COOK; YURCHISIN, 2017; JOUNG, 2014). Para Matherly e Richards (2013) a Inditex consegue ser mais rápida do que seus rivais, ajudada em parte pela expansão de lojas em centros comerciais rápidos, crescentes e oferecendo moda acessível em uma fração do custo do varejo tradicional. Miller (2013) observa que a sensação de escassez, a percepção de novidade e o baixo preço tem um papel importante no comportamento de compra do consumidor de moda rápida. Quanto ao varejo tradicional, a Entrevistada C destaca que o varejo tradicional utiliza as liquidações para atrair os clientes para as lojas. O Entrevistado E destaca os grandes varejistas tradicionais

americanos acostumaram os clientes com as liquidações e *outlets*. A Entrevistada D afirma que o *“FF vende a tendência e não a marca. Compra-se a modinha. Quando entramos na marca (varejo tradicional), o produto tem mais valor (ex. Hermès)”*. As afirmações quanto ao varejo tradicional estão de acordo com a visão de Crandall (2017), que destaca que o varejo tradicional, que tenta operar no cronograma de quatro temporadas, possui dificuldades para prever tipos, quantidades de modelos, tamanhos e cores. Assim, acabam com excesso de estoques e produtos vendidos com preços mais baixos na liquidação. Hauge, Malmberg e Power (2009) destacam que nas empresas da moda tradicional, a criação de valor e a rentabilidade geralmente se baseiam na capacidade de produzir design inovador, valor de marca e canais de marketing eficientes, dentre outros.

No que se refere a qualidade, esta ficou em segundo lugar (20,0%) no varejo tradicional e em quinto lugar (7,5%) no FF. Isto indica que no varejo tradicional há uma maior preocupação com a qualidade do que no FF. As respostas dos entrevistados estão em sintonia com os resultados da aplicação do AHP. O entrevistado B destaca que *“o varejo tradicional produz itens para ter uma durabilidade maior do que no FF”*, o que também é destacado pelo entrevistado A. No caso do vestuário, a qualidade pode adotar um sinônimo de durabilidade (GOWOREK *et al.*, 2018). A Entrevistada C, afirma que *“o varejo tradicional tem mais qualidade”*. Quanto ao tipo de produto, os entrevistados concordam que o FF produz produtos mais simples de produzir, enquanto que o varejo tradicional produz produtos mais elaborados (BRUN; CASTELLI, 2008; GOWOREK *et al.*, 2018; TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011; USUI; KOTABE; MURRAY, 2017). Autores reforçam que a SCM precisa atender aos requisitos de seus clientes em termos qualidade do produto (KRISTIANTO; GUNASEKARAN; HELO, 2012; SARDAR; LEE, 2015; USUI; KOTABE; MURRAY, 2017).

A flexibilidade ficou em terceiro lugar no varejo tradicional, com 12,0%, e em segundo lugar no FF, com 13,4%. Isto demonstra que a capacidade de responder rapidamente às mudanças demandadas pelos clientes em relação ao volume e variedade é importante para os dois tipos de varejo, o que foi corroborado pelas respostas do Entrevistado B, que destaca que o varejo está em transformação. *“Os clientes querem comprar em todos os canais de vendas (físico, digital e multicanal)”* (MELIS; CAMPO; BREUGELMANS, 2015; PANTANO; VIASSONE, 2015). Neste sentido, para os entrevistados A e B, o varejo está envolvido na simplificação e

redução de processos. Nas palavras do entrevistado B, “*usa-se como modelo as operações da Amazon e Apple (que são referências em simplicidade e atendimento ao cliente)*”. Neste sentido, a varejista Uniqlo implantou um sistema de governança dos fornecedores para garantir a flexibilidade no desenvolvimento da sua cadeia global (USUI; KOTABE; MURRAY, 2017). Para D’Avolio *et al.* (2015), a concorrência na indústria da moda está cada vez mais centrada na capacidade de reagir oportunamente às mudanças nos desejos dos clientes. A flexibilidade no desenvolvimento de produtos é essencial para empresas de FF, uma vez que é necessária a produção num curto prazo após a captação da tendência (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010). Assim, a indústria da moda é sinônimo de mudanças rápidas, flexibilidade e capacidade de resposta das empresas (FELICE; PETRILLO, 2013). Assim, na visão de Willems *et al.* (2012), é interessante analisar as diferenças entre FF e o varejo tradicional da moda, pois o mundo das marcas de luxo inspira os varejistas a ampliar a exclusividade das suas ofertas. O varejo tradicional de moda leva um ano para colocar um produto no mercado (O’SHEA, 2012), e tem em torno de duas coleções: Outono-Inverno e Primavera-Verão; já o FF possui diversas coleções ao longo do ano (CARO; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, 2013).

Seguindo a comparação, observa-se que o varejo tradicional prioriza mais a dimensão serviço do que o FF. No primeiro a dimensão apresentou 11,0% e no segundo, 5,0%. Para todos os entrevistados, a diferenciação é uma vantagem competitiva nos serviços no varejo. A Entrevistada C destaca que “*as pessoas não querem andar todas iguais, por isto a Levi’s possibilita a customização de peças nas lojas*”. As empresas precisam criar uma SCM que atenda às necessidades de distribuição e pós-venda. Neste sentido, Govindan *et al.* (2014) concordam e afirmam que a cadeia de suprimentos tem um papel vital na geração de vantagem competitiva para as empresas. Assim, o consumidor quer ter experiências inteligentes de consumo, que visam facilitar e enfatizar a co-criação de valor de forma que o cliente possa vivenciar experiências baseadas na noção de pertencimento, conectividade e criação de redes sociais (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017; KIM; AHN; FORNEY, 2014). Quanto ao FF, as empresas precisam ter estoque suficiente nas lojas para fornecer um serviço adequado e reabastecê-los à medida que as vendas são realizadas (CACHON; SWINNEY, 2011; CARO; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, 2013; GABRIELLI, 2013), o que é destacado pelo Entrevistado B, que afirma que é preciso adaptar a distribuição as características

dos clientes da região. Ele citou que *“no RJ vende-se mais produtos G numa loja e mais M na outra, por causa das características físicas dos clientes das lojas em bairros diferentes”*.

A Inovação apresentou 8,0% no varejo tradicional e 10,20% no FF. De acordo com a Entrevistada D, a *“inovação no varejo tradicional é traduzida principalmente da essência da marca. Já no FF, a inovação vem das ruas, do que o cliente quer comprar na hora”*. Tal entendimento é corroborado por alguns autores (BATTISTONI; COLLADON; MERCORELLI, 2013; YUKSEL, 2012). Flint *et al.* (2005) concordam e destacam que a proximidade com os clientes é fundamental para a ocorrência da inovação. A entrevistada A destaca que o *“varejo tradicional tem tempo para desenvolver o produto. Já o FF tem que entender o desejo do cliente e rapidamente e transformar em produto”*. Sendo assim, Hauge, Malmberg e Power (HAUGE; MALMBERG; POWER, 2009) destacam que o conhecimento da moda é um processo baseado em interpretações e compreensões da informação. Na indústria da moda, o processo de inovação precisa ser realizado de forma dinâmica, ou seja, o produto precisa ser desenvolvido rapidamente, com as características de desejo e qualidade (AFROUZY; NASSERI; MAHDAVI, 2016; HYUNSOOK; HO JUNG; NAMHEE, 2013; SARDAR; LEE, 2015). O FF combina a capacidade de resposta rápida na captação da tendência, produção e distribuição. D’Amico *et al.* (2013) concordam e afirmam que as empresas de FF não usam apenas a criatividade dos *designers* de moda, mas envolvem todos os participantes das cadeia de produção, como subfornecedores, que fazem propostas de novas inspirações de produtos. Neste sentido, a agilidade no desenvolvimento de coleções e diferenciação dos produtos, dentre outros, são as tendências mais marcantes para os varejistas que adotam este modelo (CORTEZ; TU; ANH, 2014; MORENO; CARRASCO, 2016).

A dimensão entrega ficou com 7,6% no varejo tradicional e 8,9% no FF. O resultado está de acordo com a literatura, a qual destaca que as empresas varejistas romperam com o modelo tradicional, empreendendo uma mudança radical para disponibilizar produtos rapidamente (CARO; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, 2013). O Entrevistado C afirma que as empresas de FF utilizam o modal de transporte aéreo para serem mais rápidas que as suas concorrentes na entrega. Crandall (2017) destaca que muitas empresas do varejo de moda estão satisfazendo os consumidores que querem os produtos disponíveis imediatamente (CHOI; CHIU; TO, 2011; SULL; TURCONI, 2008). Na visão de Crandall (2017) os varejistas

descobriram que o tempo de resposta tornou-se uma vantagem competitiva, o que está de acordo com a Entrevistada D, que afirma que *“a moda é perecível e precisa estar na loja no momento certo”*. No caso do FF o atendimento dos pedidos no menor prazo e a entrega no prazo acordado, são destaques - pois à medida que novos produtos aparecem no mercado, os produtos antigos tornam-se obsoletos (AFROUZY; NASSERI; MAHDAVI, 2016).

O cliente foi o resultado mais divergente da pesquisa. Enquanto no varejo tradicional aparece em penúltimo lugar com 7,0%, no FF aparece em primeiro lugar com 44,3%. Trata-se de uma diferença que, na visão dos entrevistados, denota o quanto a participação do cliente é considerada na criação da tendência de moda. De acordo com a entrevistada B, os dois modos de varejo de moda possuem foco no cliente, a diferença é que no FF o cliente está no início da cadeia gerando a tendência. No varejo tradicional, o cliente recebe o produto pronto de acordo com o DNA da marca. Khan, Christopher e Burnes (2008) destacam que o varejo de moda vivenciou uma mudança sem precedentes, passando da estratégia centrada no produto para o foco no cliente. A Entrevistada A destaca que o FF *“se preocupa mais com o comportamento do cliente para poder extrair elementos para produtos”*. Gabrielli (2013) concorda e destaca que o consumidor tem o seu ponto de vista utilizado como fonte de informações para as empresas em um contexto cada vez mais competitivo. No FF o consumidor participa do mapeamento das tendências da moda. No mesmo sentido, Walters (2008) destaca que as empresas com maior sucesso no mercado da moda conseguiram voltar as suas estratégias para o mais importante: o cliente. Isto é feito com imaginação e criatividade.

A RSA ficou com 5,5% no varejo tradicional e 6,0% no FF. De acordo com todos os entrevistados, trata-se de um assunto que vem ganhando importância nos últimos anos, fato corroborado por alguns autores (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2016; WATSON; YAN, 2013). Joy *et al.* (2012) afirmam que a sustentabilidade não era uma prioridade para alguns públicos. Na evolução da visão Hill e Lee (2015) indicaram que os consumidores veem produtos sustentáveis como adequados ao varejo FF. Para a entrevistada A, existe preocupação com a transparência de toda a cadeia da moda. *“Deve-se abolir o trabalho análogo ao escravo, investir em atitudes que gerem menos impacto no meio ambiente”*. Na visão do Entrevistado B, *“existe uma cobrança da mídia em torno da RSA e dos consumidores no que diz respeito a RSA na cadeia da moda”* – esta também é a

opinião do Entrevistado C, e vai igualmente ao encontro da teoria (CANIATO; CARIDI; CRIPPA, 2012). Amed *et al.* (2017) afirmam que as empresas de moda estão integrando a inovação sustentável no processo de fabricação e design básico do produto. A entrevistada D concorda e cita a marca "Ahlma" que foi criada com o conceito de novos designers, totalmente vegana e com tecidos de reaproveitamento. Questões sociais e ambientais merecem destaque nas discussões sobre FF no que se refere ao respeito as questões trabalhistas, a proibição do trabalho infantil, dentre outros (MOON *et al.*, 2013; YONGJIAN; XIUKUN; DAN, 2014).

A Figura 28 compara as prioridades das dimensões competitivas. Observa-se uma forte priorização do cliente no varejo FF e uma forte priorização do preço no varejo tradicional.

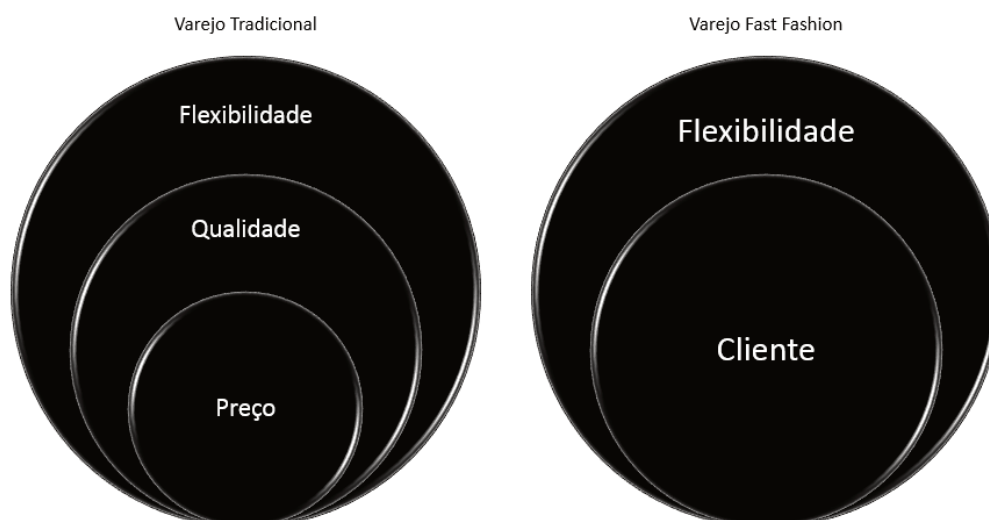
Figura 28 – Comparativo das principais dimensões competitivas no varejo tradicional



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Na análise da Figura 28 consideram-se os itens comuns aos dois grupos - mais próximos ao centro evidenciam-se: serviço, entrega e RSA. Nas extremidades, destacam-se os critérios com maior priorização no varejo tradicional (preço, qualidade e flexibilidade) e os critérios com maior priorização no varejo FF (cliente, flexibilidade e inovação). Neste sentido, a Figura 29, apresenta o comparativo das principais dimensões competitivas:

Figura 29 – Comparativo das principais dimensões competitivas no varejo FF



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Na Figura 29 são apresentados 3 itens no varejo tradicional e 2 itens no varejo FF, que correspondem a aproximadamente 60% das priorizações de cada grupo. O varejo tradicional é representado por preço, qualidade e flexibilidade, enquanto que o varejo FF é representado por cliente e flexibilidade. O destaque das dimensões pretende evidenciar a importância do foco de cada tipo de varejo e que a flexibilidade é uma necessidade atual do mercado, pois o varejo precisa se adaptar as mudanças demandadas pelos clientes. Observa-se que as tendências relacionadas ao varejo nos próximos anos estão relacionadas com a flexibilidade (MOON; LEE; LAI, 2017; SEN, 2008). O cliente é vital para todos os tipos de empresas. No FF ele ganha um destaque especial, pois é necessária a identificação rápida da tendência e a adaptação das empresas para o atendimento da demanda (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010; BROOKS, 2015; KHAN; CHRISTOPHER; CREAZZA, 2012; LEVY; WEITZ, 2012). O preço acaba sendo um instrumento importante no varejo tradicional, pois tende a agregar um sentido de diferenciação e de qualidade (FISHER; RAMAN; MCCLELLAND, 2000; JOY *et al.*, 2012; LEVY; WEITZ, 2012; PERONI; VITALI, 2017). Destaca-se que em cada grupo, as ações nestes itens podem apresentar um impacto considerável para empresas que queiram implantar um modelo ou outro.

Após a realização da apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, este trabalho abordará as considerações finais, as implicações, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é apresentar as considerações finais do trabalho. Para tanto, serão abordados os principais resultados do objetivo geral e dos objetivos específicos. Também são evidenciadas as implicações da pesquisa, as implicações gerenciais, limitações e futuras pesquisas.

A realização desta pesquisa teve como objetivo principal avaliar as dimensões competitivas da moda no varejo tradicional e no FF. Para tanto, as dimensões competitivas foram: a) identificadas na literatura; b) apresentadas e validadas individualmente por quatro especialistas em varejo, com mais de 10 anos de atuação no mercado de moda e com experiência varejo tradicional e FF. Posteriormente, c) foram realizadas entrevistas semiestruturadas, individuais, com os mesmos quatro gestores de varejo de moda com a finalidade de entender melhor os assuntos tratados. A seguir foi d) aplicado o método AHP com treze gestores de moda com mais de 10 anos de experiência no mercado. Foram selecionados gestores de empresas com origens no Brasil e no exterior, com representatividade no faturamento e quantidade de lojas. Finalmente, e) ocorreu a validação dos resultados com dois gestores participantes da pesquisa e com dois pesquisadores que trabalham na área de engenharia de produção. As transcrições das entrevistas foram realizadas pelo pesquisador e validadas pelos entrevistados. Deste modo, as observações do trabalho de campo por meio da abordagem combinada (qualitativa e quantitativa), juntamente com o material disponível nas publicações sobre o tema, possibilitaram o processo de triangulação, que garantiu a confiabilidade e validade dos constructos auferidos (YIN, 2015).

Para atender o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos que foram contemplados durante a execução da pesquisa. O primeiro objetivo específico foi priorização das dimensões competitivas identificadas na cadeia do varejo de moda tradicional. As dimensões foram identificadas na literatura e validadas por quatro profissionais com experiência no varejo tradicional. Com a participação de cinco profissionais priorizou-se as dimensões competitivas do varejo tradicional como sendo o preço (28,8%) o item com maior destaque, seguido por qualidade (20,0%), flexibilidade (12,0%), serviço (11,0%), inovação (8,0%), entrega (7,6%), cliente (7,0%) e RSA (5,5%).

O segundo objetivo específico foi priorização das dimensões competitivas identificadas na cadeia do varejo FF. As dimensões foram identificadas na literatura e validadas por quatro profissionais com experiência no varejo FF. Após, as dimensões foram priorizadas por oito participantes do método AHP na seguinte sequência: o cliente (44,3%) foi o item com maior destaque, seguido por flexibilidade (13,4%), inovação (10,2%), entrega (8,9%), qualidade (7,5%), RSA (6,0%), serviço (5,0%), e preço (4,5%).

O terceiro objetivo específico foi comparar e discutir as importâncias relativas das dimensões competitivas do varejo tradicional e FF. A indústria de vestuário, vista como um dos motores econômicos de destaque da história, vem evoluindo radicalmente nos últimos anos devido à consolidação de varejo, globalização e comércio eletrônico (A.T.KEARNEY, 2017; MEHRJOO; PASEK, 2014). Neste caso, a primeira constatação da pesquisa é que os itens mais conflitantes em termos de priorização foram o preço e o cliente. Quanto ao preço, que obteve 28,8% no varejo tradicional e 4,5% no FF - observa-se que o preço baixo não é a finalidade principal para as empresas que trabalham no varejo FF. Apesar disto, o estudo mostra que o FF apresenta preços competitivos se comparados com os praticados no varejo tradicional. A sensação de escassez, associada ao propósito de transformar tendências em produtos rapidamente, faz com que haja uma percepção de preços baixos. Com relação a priorização dada pelo varejo tradicional, o estudo aponta que o preço é um diferencial, pois dá uma dimensão de identidade da marca, qualidade, design inovador, dentre outros. Quanto a dimensão cliente, que teve 7,0% no varejo tradicional, enquanto que no FF obteve 44,3%, o estudo confirma que o maior foco do varejo FF é o cliente. No FF a inspiração vem das passarelas, das ruas, da música, da cultura, da internet e de tudo o que afeta a vida das pessoas, revertendo rapidamente em produto de moda algo que o próprio cliente demandou. O varejo tradicional - por sua vez - tem foco no produto e no comportamento de consumo do cliente. Neste tipo de varejo, o cliente recebe o produto pronto, de acordo com o DNA de cada marca.

Quanto a qualidade - com 20,0% no varejo tradicional e 7,5% no varejo FF, observa-se que a mesma possui uma maior importância no varejo tradicional do que no FF. Neste sentido, o varejo tradicional produz itens mais elaborados para ter uma durabilidade maior do que no FF. No que se refere a flexibilidade, observa-se um índice de 12,0% no varejo tradicional e 13,4% no varejo FF. A forte concorrência

internacional, o advento de tecnologias inovadoras e uma forte compressão do tempo de mercado são apenas alguns dos desafios críticos que a indústria da moda enfrenta hoje (MACCHION; MORETTO; CANIATO, 2015). Neste sentido, a indústria da moda é sinônimo de mudanças rápidas, flexibilidade e capacidade de resposta das empresas. Assim, a flexibilidade demonstra que a capacidade de responder rapidamente às mudanças demandadas pelos clientes em relação ao volume e variedade é importante para os dois tipos de varejo. Isto é ocasionado pelas transformações que estão afetando o varejo, destacando-se, dentre outras, as experiências de compras e os diferentes canais de vendas.

5.1 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa implicou no estudo das dimensões competitivas no varejo de moda. Esta é a primeira contribuição relacionada ao trabalho. A consolidação da literatura do varejo de moda tradicional e do FF, constitui outra contribuição direta sobre o tema. Por fim, a identificação das dimensões competitivas e as suas priorizações, representam uma metodologia dividida em etapas, que pode ser aplicada em diferentes mercados.

Os resultados da fase qualitativa, combinados com a revisão da literatura, serviram de base para a fase quantitativa. Os resultados quantitativos foram obtidos pela aplicação do método multicriterial AHP que, por meio de seus conceitos matemáticos e seu índice de consistência, permitiu ponderar as opiniões dos gestores e determinar as prioridades, fornecendo maior legitimidade para as conclusões. Assim, acredita-se ter atingido aos objetivos do estudo e ter chegado a conclusões que podem ser aplicadas no varejo de vestuário.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Considerando que o varejo de moda está dividido entre varejo tradicional e FF, observa-se que a evolução do varejo para modelos mais dinâmicos e competitivos transforma o mercado em termos de dimensões competitivas com diferentes prioridades. Assim, este trabalho é uma fonte para a tomada de decisão gerencial, pois indica o foco a ser tomado no que se refere aos mercados em que as empresas estão inseridas.

No caso do varejo tradicional, estratégias de preços utilizando-se modelos matemáticos e algoritmos, podem representar vantagens estratégicas para as empresas. Quanto a qualidade, todas as ações no desenvolvimento de produtos, matérias-primas, design, processos de produção, modelagens e etc, serão fatores que influenciarão a competição no mercado.

Com relação ao FF, observa-se que a atenção as demandas do cliente, com a utilização de sistemas, aplicativos e processos para capturar as percepções, necessidades e tendências, são possibilidades para atingir uma melhor gestão de FF.

Nos dois tipos de varejo, o passo seguinte é considerar a flexibilidade, no que se refere as ações para transformar desejos em produtos. Uma empresa com flexibilidade poderá atender a variação de demanda e novas necessidades dos consumidores. Pressupõe-se que criar modelos com capacidade de adaptações, seja uma necessidade deste mercado cada vez mais dinâmico e globalizado.

Por fim, seja no modelo tradicional ou no FF, este trabalho apresenta as priorizações que servem de parâmetros para a tomada de decisão. Os gestores podem escolher os critérios a serem trabalhados, de acordo com as priorizações efetuadas pelos executivos de moda. Destaca-se que os participantes da pesquisa representam uma parcela das maiores empresas de moda com atuação no mercado brasileiro.

5.3 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

A estrutura deste trabalho teve como focos o varejo de moda tradicional e FF. Desta forma, algumas características deste mercado podem ser entendidas como limitações para a aplicação em outros mercados ou segmentos.

Quanto ao contexto de análise, o trabalho privilegiou as oito dimensões competitivas, considerando que estas representam grande parte das dimensões envolvidas no varejo de moda.

A mensuração se deu somente no varejo de moda, considerando 6 empresas de diferentes nacionalidades e faturamentos superiores a 1 bilhão de dólares americanos. Cada empresa teve, pelo menos, dois participantes. Nesta ótica, o estudo se limitou a estas empresas e não verificou as relações com os clientes e com os fornecedores.

Frente às limitações expostas, visualiza-se que trabalho possa ser utilizado para realização de futuras pesquisas, podendo ser adaptado e utilizado outros segmentos empresariais como alimentação e eletrônicos. Poderá ser aplicado em pequenas e médias empresas como ferramenta de apoio a tomada de decisão. Poderá ser ampliado com a participação de clientes e fornecedores. Poderão ser utilizadas empresas de outros países. Os dados poderão ser cruzados com os dados de outros segmentos e outros países. Também podem ser estudadas empresas que atuam somente no *e-commerce* ou que sejam especialistas em outras formas de experiências de consumo como clubes de assinaturas.

REFERÊNCIAS

- A.T.KEARNEY. **The 2017 Global Retail development Index: The Age of Focus**, 2017.
- ABEND, J. SCM is putting a buzz in industry ears. In: FLIEDNER, G. (Ed.). . **Leading and Managing the Lean Management Process**. 1. ed. New York: Business Expert Press, 1998. p. 48–51.
- ABIT. **Perfil do setor têxtil e de confecção brasileiro**, 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 14 fev. 2018
- ABRELPE. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2015**São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://abrelpe.org.br/download-panorama-2015/>>
- ABRELPE. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2017**São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://abrelpe.org.br/download-panorama-2017/>>
- ACCENTURE. **TENDÊNCIAS FJORD BRASIL 2016**, 2016. Disponível em: <https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/br-pt/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/pt-br/PDF2/Accenture-Fjord-2016-Trends-BRAZIL-compressed.pdf#zoom=50>. Acesso em: 13 fev. 2017
- AFROUZY, Z.; NASSERI, S.; MAHDAVI, I. A genetic algorithm for supply chain configuration with new product development. **Computers & Industrial Engineering**, v. 101, p. 440–454, 2016.
- AHMAD, S.; SCHROEDER, R. G. Knowledge management through technology strategy: implications for competitiveness. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 22, n. 1, p. 6–24, 2011.
- ALEXANDRIDIS, N. et al. Qualitative modelling of functional relationships in marine benthic communities. **Ecological Modelling**, v. 360, p. 300–312, 2017.
- AMARO, M. Varejo cria 1 em cada 4 empregos no setor privado. **Revista Exame**, jul. 2014.
- AMED, I. et al. **The State of Fashion 2017**, 2017.
- ARRIGO, E. Corporate responsibility management in fast fashion companies: the Gap Inc. case. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 17, n. 2, p. 175–189, 2013.
- ARTZ, K. W. et al. A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, p. 725–740, 2010.
- ASAD, M. M.; MOHAMMADI, V.; SHIRANI, M. Modeling Flexibility Capabilities of IT-based Supply Chain, Using a Grey-based DEMATEL Method. **Procedia Economics and Finance**, v. 36, n. 16, p. 220–231, 2016.

- BAGHALIAN, A.; REZAPOUR, S.; ZANJIRANI, R. Robust supply chain network design with service level against disruptions and demand uncertainties : A real-life case. **European Journal of Operational Research**, v. 227, n. 1, p. 199–215, 2013.
- BAHADIR, M. C.; BAHADIR, S. K. Selection of appropriate e-textile structure manufacturing process prior to sensor integration using AHP. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 76, n. 9–12, p. 1719–1730, 2014.
- BAKER, W. E.; GRINSTEIN, A.; HARMANCIOGLU, N. Whose Innovation Performance Benefits More from External Networks: Entrepreneurial or Conservative Firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 1, p. 104–120, 2016.
- BANCO MUNDIAL. **GDP ranking | Data**, 2017. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>>. Acesso em: 13 fev. 2017
- BARNES, L.; LEA-GREENWOOD, G. Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 259–271, 2006.
- BARNES, L.; LEA-GREENWOOD, G. Fast fashion in the retail store environment. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 10, p. 760–772, 7 set. 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–121, 1 mar. 1991.
- BATTAGLIA, D. et al. Creating Value through Services and Relationships: The Perception of Purchasing Companies. **Procedia CIRP**, v. 16, p. 26–31, 2014.
- BATTISTONI, E.; COLLADON, A.; MERCORELLI, G. Prominent Determinants of Regular Paper. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, p. 1–8, 2013.
- BEARD, N. D. The Branding of Ethical Fashion and the Consumer: A Luxury Niche or Mass-market Reality? **The Journal of Dress, Body and Culture**, v. 12, n. 4, p. 447–467, 2008.
- BEHESHTI, H. et al. Supply chain integration and firm performance: an empirical study of Swedish manufacturing firms. **Competitiveness Review**, v. 24, n. 1, p. 20–31, 2014.
- BELL, B. D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. How to Win in an Omnichannel World How to Win in an Omnichannel World. **MIT Sloan Management Review**, v. 56, n. 1, p. 45–53, 2014a.
- BELL, D.; GALLINO, S.; MORENO, A. Showrooms and Information Provision in Omni-channel Retail. **Production and Operations Management**, v. 24, n. 3, p. 359–368, 2014b.
- BIANCHI, C. Retail internationalisation from emerging markets: case study evidence from Chile. **International Marketing Review**, v. 26, n. 2, p. 221–243, 2009.

BIRTWISTLE, G.; SIDDIQUI, N.; FIORITO, S. S. Quick response: perceptions of UK fashion retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 2, p. 118–128, 2003.

BITTENCOURT, S. A. **Modelo para mensuração de desempenho de uma cadeia de suprimentos da indústria automotiva**, 2016.

BLACKHURST, J.; WU, T.; O'GRADY, P. PCDM: A decision support modeling methodology for supply chain, product and process design decisions. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 3–4, p. 325–343, 2005.

BORADE, A.; KANNAN, G.; BANSOD, S. Analytical hierarchy process-based framework for VMI adoption. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 4, p. 963–978, 2013.

BOYD, D. E.; BAHN, K. D. When Do Large Product Assortments Benefit Consumers? An Information-Processing Perspective. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 3, p. 288–297, set. 2009.

BREDEWEG, B.; FORBUS, K. Qualitative Modeling in Education. **AI Magazine**, v. 24, n. 4, p. 35–46, 2003.

BROOKS, A. Systems of provision: Fast fashion and jeans. **Geoforum**, v. 63, p. 36–39, 2015.

BRUCE, M.; DALY, L. Buyer behaviour for fast fashion. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 329–344, 2006.

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**, v. 24, n. 2, p. 151–170, 2004.

BRUN, A.; CASTELLI, C. Supply chain strategy in the fashion industry: Developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 2, p. 169–181, 2008.

BRUNELLI, M. **Introduction to the Analytic Hierarchy Process**. 1. ed. New York: Springer, 2015.

BRUNO, F. DA S. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016. v. 39

BRYMAN, A. Barriers to integrating quantitative and qualitative research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 1, p. 8–22, 2007.

BUI, M.; KEMP, E. E-tail emotion regulation: examining online hedonic product purchases. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 41, n. 2, p. 155–170, 11 mar. 2013.

BULAK, M.; TURKYILMAZ, A. Performance assessment of manufacturing SMEs: a frontier approach. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 5, p. 797–816, 2014.

BYUN, S.-E.; STERNQUIST, B. Fast Fashion and In-Store Hoarding. **Clothing and Textiles Research Journal**, v. 29, n. 3, p. 187–201, jul. 2011.

CACHON, G. P.; SWINNEY, R. The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. **Management Science**, v. 57, n. 4, p. 778–795, 2011.

CAGLIANO, A. C. et al. Using system dynamics in warehouse management: a fast-fashion case study. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 22, n. 2, p. 171–188, 8 fev. 2011.

CANIATO, F.; CARIDI, M.; CRIPPA, L. Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 659–670, 2012.

CAO, N.; ZHANG, Z.; MAN TO, K. How are supply chains coordinated? **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 12, n. 3, p. 384–397, 2008.

CARIDI, M.; PERO, M.; SIANESI, A. Linking product modularity and innovativeness to supply chain management in the Italian furniture industry. **International Journal of Production Economics**, v. 136, n. 1, p. 207–217, 2012.

CARNEVALLI, J. A.; CAUCHICK MIGUEL, P. A.; SALERNO, M. S. Survey research on the application of modularity in the automotive industry in Brazil. **Production**, v. 23, n. 2, p. 329–344, 2012.

CARO, F. et al. Zara uses operations research to reengineer its global distribution process. **Interfaces**, v. 40, n. 1, p. 71–84, 2010.

CARO, F.; ALBÉNIZ, V. M. DE. How Fast Fashion Works: Can It Work for You, Too? **IESE Insight**, n. 21, p. 58–65, 2014.

CARO, F.; ALBENIZ, V. Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities. In: **Retail Supply Chain Management**. 2. ed. New York: Springer, 2015. p. 237–264.

CARO, F.; GALLIEN, J. Inventory Management of a Fast-Fashion Retail Network. **Operations Research**, v. 58, n. 2, p. 257–273, abr. 2010.

CARO, F.; GALLIEN, J. Clearance Pricing Optimization for a Fast-Fashion Retailer. **Operations Research**, v. 60, n. 2003, p. 1404–1422, 2012.

CARO, F.; MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, V. Investigación Operativa Operations Management in Apparel Retailing: Processes, Frameworks and Optimization. **Boletín de Estadística e Investigación Operativa**, v. 29, n. 2, p. 103–116, 2013.

CARVALHO, H.; GOVINDAN, K.; AZEVEDO, S. G. Modelling green and lean supply chains: An eco-efficiency perspective. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 120, p. 75–87, 2017.

CHAN, F. T. S.; CHAN, H. K. An AHP model for selection of suppliers in the fast changing fashion market. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 51, n. 9–12, p. 1195–1207, 2010a.

CHAN, H. K.; CHAN, F. T. S. Comparative study of adaptability and flexibility in distributed manufacturing supply chains. **Decision Support Systems**, v. 48, n. 2, p. 331–341, 2010b.

CHANCHACHUJIT, J. et al. The use of an optimisation model to design a green supply chain. **The International Journal of Logistics Management**, v. 27, n. 2, p. 595–618, 2016.

CHARLES, A.; LAURAS, M.; VAN WASSENHOVE, L. A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 40, n. 8/9, p. 722–741, 2010.

CHI, T.; KILDUFF, P. P. D.; GARGEYA, V. B. Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 7, p. 645–669, 2009.

CHOI, T. **Fashion Retail Supply Chain Management**. 1. ed. Boca Raton: CRC Press, 2014.

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

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation**. 5th ed ed. MA: Pearson, 2012.

CHOPRA, S. How omni-channel can be the future of retailing. **DECISION**, v. 43, n. 2, p. 135–144, 2016.

CHOUDHURY, B.; HOLMGREN, T. Supply Chain Agility towards Global Outsourcing within Fast Fashion industry, a case study at Gina Tricot. **Journal of Global Fashion Marketing**, n. May, p. 43, 2011.

CHOY, K. L. et al. A RFID-case-based sample management system for fashion product development. **Engineering Applications of Artificial Intelligence**, v. 22, n. 6, p. 882–896, 2009.

CHRISTENSEN, C. **The Evolution of InnovationThe Technology Management Handbook**, 1998.

CHRISTOPHER, M. The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 37–44, 2000.

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

CHURCHILL, G. **Marketing research: methodological foundations**. 6. ed. Fort Worth: Dryden Press, 1995.

CHUU, S. J. Interactive group decision-making using a fuzzy linguistic approach for evaluating the flexibility in a supply chain. **European Journal of Operational Research**, v. 213, n. 1, p. 279–289, 2011.

CIARNIENE, R.; VIENAZINDIENE, M. Management of Contemporary Fashion Industry: Characteristics and Challenges. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 156, n. April, p. 63–68, 2014a.

CIARNIENE, R.; VIENAZINDIENE, M. Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 1012–1019, 2014b.

COOK, S. C.; YURCHISIN, J. Fast fashion environments: consumer's heaven or retailer's nightmare? **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 45, n. 2, p. 143–157, 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COOPER, M.; LAMBERT, D.; PAGH, J. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1–14, 1997.

CORTEZ, M.; TU, N.; ANH, D. Fast Fashion: The Quadrangle. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 18, n. 1, p. 1–19, 2014.

COZBY, P. C.; BATES, S. C. **Methods in behavioral research**. 12. ed. New York: McGraw-Hill, 2015.

CRAIGHEAD, C. W.; MEREDITH, J. Operations management research: evolution and alternative future paths. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 8, p. 710–726, 2008.

CRANDALL, R. E. **Fast Fashion Speeds Up Supply Chain**. Disponível em: <<http://www.apics.org/apics-for-individuals/apics-magazine-home/magazine-detail-page/2017/07/12/fast-fashion-speeds-up-supply-chain>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010.

D'AMICO, S.; GIUSTINIANO, L.; NENNI, M. Product lifecycle management as a tool to create value in the fashion system. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, p. 1–6, 2013.

D'AVOLIO, E. et al. Exploring replenishment in the luxury fashion Italian firms: evidence from case studies. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 10/11, p. 967–987, 2015.

DANZIGER, P. **Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses - As well as the Classes**. Chicago: Kaplan Publishing, 2005.

DEB, M.; LOMO-DAVID, E. Evaluation of retail service quality using analytic hierarchy process. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 42, n. 6, p. 521–541, 2014.

DELOITTE. The Role of the Internet of Things (IoT) in Today's Warehouses. n. October, p. 63, 2016.

DHIR, S.; MARINOV, M. V.; WORSLEY, D. Application of the analytic hierarchy process to identify the most suitable manufacturer of rail vehicles for High Speed 2. **Case Studies on Transport Policy**, v. 3, n. 4, p. 431–448, 2015.

DIABAT, A.; KANNAN, D.; MATHIYAZHAGAN, K. Analysis of enablers for implementation of sustainable supply chain management - A textile case. **Journal of Cleaner Production**, v. 83, p. 391–403, 2014.

DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. **Medical Education**, v. 40, n. 4, p. 314–321, 2006.

DISSANAYAKE, G.; SINHA, P. An examination of the product development process for fashion remanufacturing. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 104, p. 94–102, 2015.

DOERINGER, P.; CREAN, S. Can fast fashion save the US apparel industry? **Socio-Economic Review**, v. 4, n. 3, p. 353–377, 2006.

DONG, Y. et al. Consensus models for AHP group decision making under row geometric mean prioritization method. **Decision Support Systems**, v. 49, n. 3, p. 281–289, 2010.

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

DRESCH, A.; LACERDA, D.; ANTUNES JR., J. A. V. **Design Science Research**. 1. ed. New York: Springer, 2015.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUMAN, G. M.; TOZANLI, O.; KONGAR, E. A holistic approach for performance evaluation using quantitative and qualitative data: A food industry case study. **Expert Systems with Applications**, v. 81, p. 410–422, 2017.

DURBACH, I.; LAHDELMA, R.; SALMINEN, P. The analytic hierarchy process with stochastic judgements. **European Journal of Operational Research**, v. 238, n. 2, p. 552–559, 2014.

DURBACH, I. N.; STEWART, T. J. Modeling uncertainty in multi-criteria decision analysis. **European Journal of Operational Research**, v. 223, n. 1, p. 1–14, 2012.

ENDACOTT, R.; BOTTI, M. Clinical research 3: Sample selection. **Accident and Emergency Nursing**, v. 15, n. 4, p. 234–238, 1 out. 2007.

EPE. **Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2017**. Rio de Janeiro: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-160/topico-168/Anuario2017vf.pdf>>.

ERTEKIN, Z.; ATIK, D. Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion. **Journal of Macromarketing**, v. 35, n. 1, p. 53–69, 2015.

ESCOBAR-RODRÍGUEZ, T.; BONSON-FERNÁNDEZ, R. Facebook practices for business communication among fashion retailers. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 21, n. 1, p. 33–50, 2017.

ESCOBAR, M. T.; AGUARÓN, J.; MORENO-JIMÉNEZ, J. M. A note on AHP group consistency for the row geometric mean prioritization procedure. **European Journal of Operational Research**, v. 153, n. 2, p. 318–322, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAROUK, S. et al. A comparative analysis of competitive priorities and business performance between manufacturing and service firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 7, p. 914–931, 2017.

FELICE, F.; PETRILLO, A. Key success factors for organizational innovation in the fashion industry. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, p. 1–11, 2013.

FIESP. **MERCADO DE MODA DEVE CRESCER 3,1% AO ANO ATÉ 2021**. Disponível em: <<https://www.fiesp.com.br/noticias/mercado-de-moda-deve-crescer-31-ao-ano-ate-2021/>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

IORE, A. M.; KIM, J. An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 35, n. 6, p. 421–442, 22 maio 2007.

FISHER, M. et al. Making supply meet demand in an uncertain world. **Harvard Business Review**, p. 83–93, 1994.

FISHER, M. Rocket Science Retailing: The 2006 Philip McCord Morse Lecture. **Operations Research**, v. 57, n. 3, p. 527–540, jun. 2009.

FISHER, M.; RAJARAM, K. Accurate Retail Testing of Fashion Merchandise: Methodology and Application. **Marketing Science**, v. 19, n. 3, p. 266–278, jul. 2000.

FISHER, M.; RAMAN, A. Reducing the cost of demand uncertainty through accurate response to early sales. **Operations research**, v. 44, n. 1, p. 87–99, 1996.

FISHER, M.; RAMAN, A.; MCCLELLAND, A. Rocket science retailing is almost here—Are you ready? **Harvard Business Review**, v. 78, n. 4, p. 115–124, 2000.

- FLEMING, L.; SORENSON, O. Navigating the Technology Landscape of Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 2, p. 15–23, 2003.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLINT, D. J. et al. Logistics Innovation: a customer value-oriented social process. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n. 1, p. 113–148, 2005.
- FORBUS, K. D. Qualitative Modeling. In: **Handbook of Knowledge Representation**. 1. ed. Amsterdam: Elsevier, 2008. p. 361–393.
- FORMAN, E.; PENIWATI, K. Aggregating individual judgments and priorities with the analytic hierarchy process. **European Journal of Operational Research**, v. 108, n. 1, p. 165–169, 1998.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 185–200, fev. 2001.
- FUKUNISHI, T.; GOTO, K.; YAMAGATA, T. **Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel**WTO, 2013. Disponível em: <http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/global_review13prog_e/textiles_and_apparel_28june.pdf>
- GABRIELLI, V. Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 17, n. 2, p. 206–224, 2013.
- GALANKASHI, M. R.; HELMI, S. A. Assessment of hybrid Lean-Agile (Leagile) supply chain strategies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 27, n. 4, p. 470–482, 2016.
- GALLIEN, J.; MERSEREAU, A. J.; GARRO, A. Initial Shipment Decisions for New Products at Zara. **Operations Research**, v. 63, n. 2, p. 269–286, 2015.
- GANESAN, S. et al. Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 84–94, 2009.
- GARO JR, J. R.; GUIMARÃES, M. R. N. Competitive priorities and strategic alignment as mediators in the relationship between companies in the Brazilian automotive supply chain. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 29, n. 1, p. 184–194, 2018.
- GARRIDO, E.; PEÑA, M. L.; LÓPEZ, J. M. Competitive priorities in operations: Development of an indicator of strategic position. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 4, n. 1, p. 118–125, 2011.
- GHEMAWAT, P.; NUENO, J. L. ZARA: Fast Fashion. **Harvard Business Review**, v. December, n. 9-703–497, p. 703–497, 2006.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13, p. 1465–1474, 2008.

GIBNEY, R.; SHANG, J. Decision making in academia: A case of the dean selection process. **Mathematical and Computer Modelling**, v. 46, n. 7–8, p. 1030–1040, 2007.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GOEPEL, K. D. **Implementing the Analytic Hierarchy Process as a Standard Method for Multi-Criteria Decision Making In Corporate Enterprises – A New AHP Excel Template with Multiple Inputs**. Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process. **Anais...**Kuala Lumpur: 2013

GOEPEL, K. D. Implementation of an Online Software Tool for the Analytic Hierarchy Process (AHP-OS). **International Journal of the Analytic Hierarchy Process**, v. 10, n. 3, p. 469–487, 2018.

GOVINDAN, K.; KALIYAN, M.; KANNAN, D. Barriers analysis for green supply chain management implementation in Indian industries using analytic hierarchy process. **International Journal of Production Economics**, v. 147, n. PART B, p. 555–568, 2014.

GOWDA, A. B.; SUBRAMANYA, K. N. An Analysis of the Benefits of Cloud Services for Supply Chain Using Analytic Hierarchy Process. **The IUP Journal of Computer Sciences**, v. 9, n. 4, p. 31–46, 2015.

GOWOREK, H. et al. Managing sustainability in the fashion business: Challenges in product development for clothing longevity in the UK. **Journal of Business Research**, v. n.d., n. July, p. in press, 2018.

GRAY, D. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREWAL, D.; LEVY, M.; KUMAR, V. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 1–14, 2009.

GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L.; NORDFÄLT, J. The Future of Retailing. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 1, p. 1–6, 2017.

GUERCINI, S.; RUNFOLA, A. Business networks and retail internationalization: A case analysis in the fashion industry. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 908–916, 2010.

GUNDAY, G. et al. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, out. 2011.

HALL, J. Digital Kimono: Fast Fashion, Slow Fashion? Digital Kimono: Fast Fashion, Slow Fashion? **Fashion Theory**, v. 22, n. 3, p. 283–307, 2018.

HARLAND, C. Supply chain operational performance roles. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 8, n. 2, p. 70–78, 1997.

HAUGE, A.; MALMBERG, A.; POWER, D. The spaces and places of Swedish fashion. **European Planning Studies**, v. 17, n. 4, p. 529–547, 2009.

HENNINGER, C. E.; ALEVIZOU, P. J.; OATES, C. J. What is sustainable fashion? **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 20, n. 4, p. 400–416, 2016.

HILL, J.; LEE, H.-H. Sustainable brand extensions of fast fashion retailers. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 19, n. 2, p. 205–222, 2015.

HOEK, R. VAN et al. Insight from industry How to move supply chain beyond cleaning up after new product development. 2007.

HU, Z.-H.; YU, X.-K. Optimization of fast-fashion apparel transshipment among retailers. **Textile Research Journal**, v. 84, n. 20, p. 2127–2139, dez. 2014.

HUANG, H.; LI, Z.; XU, H. Wholesale Price Auctions for Dual Sourcing under Supply Risk. **Decision Sciences**, v. 49, n. 4, p. 754–780, 2018.

HUFFMAN, C.; KAHN, B. E. Variety for sale: Mass customization or mass confusion? **Journal of Retailing**, v. 74, n. 4, p. 491–513, set. 1998.

HUSSAIN, M. et al. Competitive priorities and knowledge management. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 6, p. 791–806, 2015.

HYUNSOOK, K.; HO JUNG, C.; NAMHEE, Y. The motivational drivers of fast fashion avoidance. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 17, n. 2, p. 243–260, 2013.

IANNONE, R. et al. Merchandise and replenishment planning optimisation for fashion retail. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, n. SPL.ISSUE, p. 1–14, 2013.

IBEVAR. **Ranking IBEVAR - FIA 2018**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.ibevar.org.br/pesquisa/ranking-ibevar-fia-2018.pdf>>.

IBGE. **Censo demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>>. Acesso em: 7 fev. 2017.

IBGE. **IBGE | censo 2010 | resultados | notícias | Em 2015, esperança de vida ao nascer era de 75,5 anos**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3324&busca=1&t=2015-esperanca-vida-nascer-era-75-5-anos>>. Acesso em: 7 fev. 2017a.

IBGE. **Comércio**. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>>. Acesso em: 1 mar. 2017b.

IEMI. **Estudo dos Canais do Varejo de Vestuário**, 2017. Disponível em: <www.iemi.com.br>

IYENGAR, S.; LEPPER, M. R. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 79 (6), p. 995–1006, 2000.

IYER, A. V; BERGEN, M. E. Quick Response in Manufacturer-Retailer Channels. **Management Science**, v. 43, n. 4, p. 559–570, 2007.

JAFARIAN, M.; BASHIRI, M. Supply chain dynamic configuration as a result of new product development. **Applied Mathematical Modelling**, v. 38, n. 3, p. 1133–1146, 2014.

JAYARAM, J.; XU, K. Determinants of quality and efficiency performance in service operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 3, p. 265–285, 2016.

JIA, P. et al. Supplier Selection Problems in Fashion Business Operations with Sustainability Considerations. **sustainability**, v. 7, p. 1603–1619, 2015.

JOHNSON, R. Examining the validity structure of qualitative research. **Education**, v. 118, n. 2, p. 282–292, 1997.

JOUNG, H.-M. Fast fashion consumers' post-purchase behaviours. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 42, n. 8, p. 688–697, 5 ago. 2014.

JOY, A. et al. Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. **The Journal of Dress, Body and Culture**, v. 7419, n. 16 (3), p. 273–295, 2012.

KAHN, B.; RATNER, R.; KAHNEMAN, D. Patterns of Hedonic Consumption over Time. **Marketing Letters**, v. 8, n. 1, p. 85–96, 1997.

KAR, A. K. A hybrid group decision support system for supplier selection using analytic hierarchy process, fuzzy set theory and neural network. **Journal of Computational Science**, v. 6, p. 23–33, 2015.

KATHURIA, R. et al. Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from India. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 8, p. 879–896, 2010.

KELSEY, T. W. et al. Qualitative modelling via constraint programming. **Constraints**, v. 19, n. 2, p. 163–173, 2014.

KHAN, O.; CHRISTOPHER, M.; BURNES, B. The impact of product design on supply chain risk: a case study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 412–432, 2008.

KHAN, O.; CHRISTOPHER, M.; CREAZZA, A. Aligning product design with the supply chain: a case study. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 323–336, 2012.

KIM, B. Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 16, n. 2, p. 214–242, 2013.

- KIM, H.-Y.; KIM, Y.-K. Shopping enjoyment and store shopping modes: The moderating influence of chronic time pressure. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 5, p. 410–419, set. 2008.
- KIM, H. J.; AHN, S. K.; FORNEY, J. A. Shifting paradigms for fashion: from total to global to smart consumer experience. **Fashion and Textiles**, v. 1, n. 1, p. 1–16, 2014.
- KIMBERLY, J. R.; EVANISKO, M. J. Organizational Innovation: The Influence of Individual, and Contextual Factors on Adoption of Technological and Administrative Innovations. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 689–713, 1981.
- KLEPPER, S. Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. **The American Economic Review**, v. 86, n. 3, p. 562–583, 2016.
- KRISTIANTO, Y.; GUNASEKARAN, A.; HELO, P. A decision support system for integrating manufacturing and product design into the reconfiguration of the supply chain networks. **Decision Support Systems**, v. 52, n. 4, p. 790–801, 2012.
- KWAK, D. W.; SEO, Y. J.; MASON, R. Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 38, n. 1, p. 2–21, 2018.
- LARA, F.; GUIMARÃES, M. Competitive priorities and innovation in SMEs: a Brazil multi-case study. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 9, n. 3, p. 51–64, 2014.
- LARSSON, R.; LUBATKIN, M. Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. **Human Relations**, v. 54, n. 200112, p. 1573–1607, 2001.
- LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.; WARD, P. T. Research in the process and content of manufacturing strategy. **Omega**, v. 18, n. 2, p. 109–122, 1990.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Retailing Management**. Boston: McGraw-Hill, 2004.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Retailing Management**. 8. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012.
- LI, J.; CHOI, T.; CHENG, T. C. E. Mean Variance Analysis of Fast Fashion Supply Chains With Returns Policy. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems**, v. 44, n. 4, p. 422–434, 2014.
- LIN, Y. H.; TSENG, M. L. Assessing the competitive priorities within sustainable supply chain management under uncertainty. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 2133–2144, 2016.
- LO, S. M.; POWER, D. An empirical investigation of the relationship between product nature and supply chain strategy. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 139–153, 2010.

LUCHESE, J. Análise e priorização das dimensões competitivas na estratégia de produção das grandes empresas da indústria moveleira de bento gonçalves. p. 173, 2015.

MACCHION, L.; MORETTO, A.; CANIATO, F. Production and supply network strategies within the fashion industry. **International Journal of Production Economics**, v. 163, p. 173–188, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTÍNEZ-SENRA, A. I.; SARTAL, A.; VÁZQUEZ, X. H. “Tintorerías de posguerra” e innovación organizativa en Inditex: Una perspectiva contractual de la gestión lean de la cadena de suministro. **Universia Business Review**, v. 34, p. 36–51, 2012.

MASSON, R. et al. Managing complexity in agile global fashion industry supply chains. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 238–254, 2007.

MATHERLY, L.; RICHARDS, C. ZARA: Chic and Fast Fashion. **Journal of Strategic Management Education**, v. 9, n. 2, p. 81–98, 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing - Metodologia, Planejamento, Execução e Análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2014.

MATTILA, H. Merchandising strategies and retail performance for seasonal fashion products. p. 249, 1999.

MEHRJOO, M.; PASEK, Z. J. Impact of product variety on supply chain in fast fashion apparel industry. **Procedia CIRP**, v. 17, p. 296–301, 2014.

MEHRJOO, M.; PASEK, Z. J. Risk assessment for the supply chain of fast fashion apparel industry: a system dynamics framework. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 1, p. 28–48, 2016.

MELIS, K.; CAMPO, K.; BREUGELMANS, E. The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 272–288, 2015.

MENTZER, J. T.; FLINT, D. J. Validity in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 1, p. 199–216, 1997.

MENTZER, J. T.; FLINT, D. J.; HULT, G. T. M. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 82–104, 2001.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MIHM, B. Fast Fashion In A Flat World: Global Sourcing Strategies. **International Business & Economics Research Journal**, v. 9, n. 6, p. 55–64, 2010.

MILLER, J.; ROTH, A. A Taxonomy of Manufacturing Strategies. v. 40, n. 3, p. 285–304, 1994.

MILLER, K. Hedonic customer responses to fast fashion and replicas. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 17, n. 2, p. 160–174, 2013.

MOON, K.-L. K.; LEE, J.; LAI, S. C. Key drivers of an agile, collaborative fast fashion supply chain: Dongdaemun Fashion Market. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 21, n. 3, p. 278–297, 2017.

MOON, K. K. L. et al. Product design scenarios for energy saving: A case study of fashion apparel. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 2, p. 392–401, 2013.

MORENO-JIMÉNEZ, J. M.; AGUARÓN, J.; ESCOBAR, M. T. The core of consistency in AHP-group decision making. **Group Decision and Negotiation**, v. 17, n. 3, p. 249–265, 2008.

MORENO, J.; CARRASCO, O. Efficiency, Internationalization and Market Positioning in Textiles Fast Fashion: The Inditex Case. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 4, p. 397–425, 2016.

MU, E.; ROJAS, M. **Practical Decision Making**. 1. ed. Pittsburgh: Springer, 2017. v. 1

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 63–92, jul. 2014.

NENNI, M. E.; GIUSTINIANO, L.; PIROLO, L. Demand forecasting in the fashion industry: A review. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, p. 1–6, 2013.

NEUMANN, K. **Reflecting on complex challenges through qualitative modeling using the imodeler** Emergence: Complexity and Organization, 2014.

NGAI, E. W. T.; CHAU, D. C. K.; CHAN, T. L. A. Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 3, p. 232–249, 2011.

O'MARAH, K. A reality check on the collaboration dreams. **Supply Chain Management Review**, v. May/June, p. 23–6, 2001.

O'SHEA, C. **The Man from Zara. The story of the genius behind the Inditex group**. 1. ed. London: LID, 2012.

OECD. **Manual de Oslo Diretrizes: para a coleta e interpretação de dados sobre inovação** OCDE, Eurostat e Financiadora de Estudos e Projetos, 2007.

Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo_9789264065659-es>

OLAVARRIETA, S.; ELLINGER, A. Resource-based theory and strategic logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 27, n. 9/10, p. 559–587, 2006.

PADILLA-GARRIDO, N. et al. Multicriteria Decision Making in Health Care Using the Analytic Hierarchy Process and Microsoft Excel. **Medical Decision Making**, v. 1, n. October, p. 931–935, 2014.

PANTANO, E.; NACCARATO, G. Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, n. 3, p. 200–204, maio 2010.

PANTANO, E.; VIASSONE, M. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 25, p. 106–114, 2015.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo No Brasil - Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PATIL, R.; AVITTATHUR, B.; SHAH, J. Supply chain strategies based on recourse model for very short life cycle products. **International Journal of Production Economics**, v. 128, n. 1, p. 3–10, 2010.

PEDERSEN, E. R. G.; GWOZDZ, W.; HVASS, K. K. Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. **Journal of Business Ethics**, p. 1–18, 2016.

PENG, D.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 5, p. 484–510, 2011.

PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. 1. ed. Campinas: Unicamp, 2007.

PERONI, S.; VITALI, F. Interfacing fast-fashion design industries with Semantic Web technologies: The case of Imperial Fashion. **Journal of Web Semantics**, v. 44, p. 37–53, 2017.

PETRUNI, A. et al. Applying Analytic Hierarchy Process (AHP) to choose a human factors technique: Choosing the suitable Human Reliability Analysis technique for the automotive industry. **Safety Science**, v. No prelo, 2017.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, n. March-April, p. 73–90, 1990.

PWC. **O setor de varejo e consumo no Brasil: como enfrentar a crise** São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/2016/pwc-o-setor-varejo-brasil-16.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2017

REINARTZ, W. et al. Retailing innovations in a globalizing retail market environment. **Journal of Retailing**, v. 87, n. SUPPL. 1, p. S53–S66, 2011.

RENKO, S.; DRUZIJANIC, M. Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers' and retailers' point of view. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 5, p. 836–843, 2014.

RINDFLEISCH, ARIC; MOORMAN, C. The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 1–18, 2001.

ROBINSON, P. K.; HSIEH, L. Reshoring: a strategic renewal of luxury clothing supply chains. **Operations Management Research**, v. 9, n. 3–4, p. 89–101, 2016.

ROIG-TIERNO, N. et al. The retail site location decision process using GIS and the analytical hierarchy process. **Applied Geography**, v. 40, p. 191–198, 2013.

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

RUSSELL, S. N.; MILLAR, H. H. Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 10, p. 72–82, 2014.

SAATY, T. L. **The Analytic Hierarchy Process**. New York: McGraw-Hill, 1980.

SAATY, T. L. AXIOMATIC FOUNDATION OF THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS. **Operational Research**, v. 32, n. 7, p. 841–855, 1986.

SAATY, T. L. Some mathematical concepts of the Analytic Hierarchy Process. **Behaviormetrika**, n. 29, p. 1–9, 1991.

SAATY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of Services Sciences**, v. 1, n. 1, p. 83, 2008.

SAATY, T. L.; PENIWATI, K.; SHANG, J. S. The analytic hierarchy process and human resource allocation: Half the story. **Mathematical and Computer Modelling**, v. 46, p. 1041–1053, 2007.

SARDAR, S.; LEE, Y. H. Analysis of Product Complexity considering Disruption Cost in Fast Fashion Supply Chain. **Mathematical Problems in Engineering**, v. 2015, 2015.

SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K. H. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, v. 130, n. 1, p. 1–15, 2011.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods For Business Students**. 7. ed. Edinburgh Gate: Pearson, 2016.

SAYEM, A. Coordination in International Manufacturing : The Role of Competitive Priorities and the Focus of Globally Dispersed Facilities. **Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 1–20, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism & democracy**. New York: Routledge, 1976.

SCOTT, C. D. Trademark Strategy in the Internet Age: Customer Hijacking and the Doctrine of Initial Interest Confusion. **Journal of Retailing**, v. 89, n. 2, p. 176–189, 2013.

SELLITTO, M. A. **Medição e controle de desempenho estratégico em sistemas de manufatura**, 2005.

SELLITTO, M. A. et al. Environmental performance assessment of a provider of logistical services in an industrial supply chain. **Theoretical Foundations of Chemical Engineering**, v. 46, n. 6, p. 691–703, 2012.

SELLITTO, M. A. et al. Tool for environmental performance assessment of city bus transit operations: Case studies. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 17, n. 4, p. 1053–1064, 2015.

SELLITTO, M. A.; BITTENCOURT, S. A.; RECKZIEGEL, B. I. Evaluating the implementation of GSCM in industrial supply chains: Two cases in the automotive industry. **Chemical Engineering Transactions**, v. 43, p. 1315–1320, 2015.

SEN, A. The US fashion industry: A supply chain review. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 571–593, 1 ago. 2008.

SEURING, S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 54, n. 4, p. 1513–1520, 2013.

SHAFAEI, R. An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 20–36, 2009.

SHEN, B.; CHOI, T. M.; CHOW, P. S. Brand loyalties in designer luxury and fast fashion co-branding alliances. **Journal of Business Research**, v. 81, n. May, p. 173–180, 2017.

SHEN, B.; QIAN, R.; CHOI, T. M. Selling luxury fashion online with social influences considerations: Demand changes and supply chain coordination. **International Journal of Production Economics**, v. 185, n. August 2016, p. 89–99, 2017.

SHERIDAN, M.; MOORE, C.; NOBBS, K. Fast fashion requires fast marketing. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 301–315, jul. 2006.

SHIN, T. et al. The comparative evaluation of expanded national immunization policies in Korea using an analytic hierarchy process. **Vaccine**, v. 27, n. 5, p. 792–802, 2009.

- SINGH, M. K.; KUMAR, H.; JITENDRA, M. P. G. Analyzing the Determinants Affecting the Industrial Competitiveness of Electronics Manufacturing in India by Using TISM and AHP. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 19, n. 3, p. 191–207, 2018.
- SKINNER, W. The Focused Factory. **Harvard Business Review**, v. 52, p. 113–121, 1974.
- STAKE, R. E. Situational context as influence on evaluation design and use. **Studies in Educational Evaluation**, v. 16, n. 2, p. 231–246, 1990.
- STAVRULAKI, E.; DAVIS, M. Aligning products with supply chain processes and strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 127–151, 2013.
- SUBRAMANIAN, N.; RAMANATHAN, R. A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management. **International Journal of Production Economics**, v. 138, n. 2, p. 215–241, 2012.
- SULL, D.; TURCONI, S. Fast fashion. **Business Strategy Review**, v. Vol.19(2), n. June, p. pp.4-11, 2008.
- SUN, Y.-H. et al. A Group Decision Support Approach to Evaluate Experts for R&D Project Selection. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 55, n. 1, p. 158–170, 2008.
- SUN, Z. L.; CHOI, T. M.; AU, K. F. Sales forecasting using extreme learning machine with applications in fashion retailing. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 1, p. 411–419, 2008.
- TADEU SIMON, A. et al. Business process in supply chain integration in sugar and ethanol industry. **Business Process Management Journal**, 2014.
- TAMBO, T. Collaboration on technological innovation in Danish fashion chains: A network perspective. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 5, p. 827–835, 2014.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.
- TEIXEIRA, Z. et al. Identification of potential aquaculture sites in solar saltscapes via the Analytic Hierarchy Process. **Ecological Indicators**, v. 93, n. April, p. 231–242, 2018.
- THÜRER, M. et al. Small manufacturers in Brazil: competitive priorities vs. capabilities. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 74, n. 9–12, p. 1175–1185, 2014.
- TRAN, Y.; HSUAN, J.; MAHNKE, V. How do innovation intermediaries add value? Insight from new product development in fashion markets. **R and D Management**, v. 41, n. 1, p. 80–91, 2011.

- TURKER, D.; ALTUNTAS, C. Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 837–849, 2014.
- UM, J. The impact of supply chain agility on business performance in a high level customization environment. **Operations Management Research**, v. 10, p. 10–19, 2017.
- US OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT. **The U . S . Textile and Apparel Industry: A Revolution in Progress** Washington, DC, 1987.
- USUI, T.; KOTABE, M.; MURRAY, J. A Dynamic Process of Building Global Supply Chain Competence by New Ventures: The Case of Uniqlo. **Journal of International Marketing**, v. 25, n. 3, p. 1–20, 2017.
- VERHOEF, P. C.; LEMON, K. N.; PARASURAMAN, A. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31–41, 2009.
- VIEIRA, J. G. et al. An AHP-based framework for logistics operations in distribution centres. **International Journal of Production Economics**, v. 187, n. June 2016, p. 246–259, 2017.
- VIVARES-VERGARA, J.; SARACHE-CASTRO, W.; NARANJO-VALENCIA, J. Impact of human resource management on performance in competitive priorities. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 2, p. 114–134, 2016.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WALTER, F. E. et al. Moving recommender systems from on-line commerce to retail stores. **Information Systems and e-Business Management**, v. 10, n. 3, p. 367–393, 2012.
- WALTERS, D. Demand chain management + response management = increased customer satisfaction. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 9, p. 699–725, 2008.
- WANG, Y.; WANG, Y. Dynamic capabilities in fashion apparel industry : emergent conceptual framework. 2016.
- WATSON, M.; YAN, R. An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 17, n. 2, p. 141–159, 2013.
- WEN, X.; CHOI, T.-M.; CHUNG, S.-H. Fashion Retail Supply Chain Management: A Review of Operational Models. **International Journal of Production Economics**, v. 207, n. November 2018, p. 34–55, 2018.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77–91, 1984.
- WHITMAN, M. E.; GIBSON, M. L. Enterprise modeling for strategic support. **Information Systems Management**, v. 13, n. 2, p. 64–72, 1996.

- WILLEMS, K. et al. From Armani to Zara: Impression formation based on fashion store patronage. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1487–1494, 2012.
- WINTER, S.; LASCH, R. Environmental and social criteria in supplier evaluation e Lessons from the fashion and apparel industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 175–190, 2016.
- WONG, P. K.; LEE, L.; FOO, M. DER. Occupational choice: The influence of product vs. process innovation. **Small Business Economics**, v. 30, n. 3, p. 267–281, 2008.
- XAVIER, J.; MOUTINHO, V.; MOREIRA, A. An empirical examination of performance in the clothing retailing industry: A case study. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 25, p. 96–105, 2015.
- YAMADA, T.; FEBRI, Z. Freight transport network design using particle swarm optimisation in supply chain-transport supernetwork equilibrium. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 75, p. 164–187, 2015.
- YE, Y.; LAU, K. H.; TEO, L. K. Y. Drivers and barriers of omni-channel retailing in China: A case study of the fashion and apparel industry. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 46, n. 7, p. 657–689, 2018.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YONGJIAN, L.; XIUKUN, H.; DAN, S. Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 823–836, 2014.
- YUKSEL, S. An Outlook of the Fashion Industry Through Fashion History. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 51, p. 1016–1021, 2012.
- ZAHEDI, F. The Analytic Hierarchy Process: A Survey of the Method and Its Applications. **Interfaces**, v. 16, n. 4, p. 96–108, 1986.
- ZAMANI, B.; SANDIN, G.; PETERS, G. M. Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion? **Journal of Cleaner Production**, v. 162, p. 1368–1375, 2017.
- ZAYED, T.; AMER, M.; PAN, J. Assessing risk and uncertainty inherent in Chinese highway projects using AHP. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 4, p. 408–419, 2008.
- ZHANG, P.; HE, Y.; SHI, C. Retailer's channel structure choice: Online channel, offline channel, or dual channels? **International Journal of Production Economics**, v. 191, n. October 2015, p. 37–50, 2017.
- ZHANG, Z. et al. Multi-commodity demand fulfillment via simultaneous pickup and delivery for a fast fashion retailer. **Computers and Operations Research**, v. 103, p. 81–96, 2019.