

Principais práticas de gestão de estoques utilizadas pelas empresas do vestuário *fast fashion*: uma revisão da literatura

Discente: Jhoane Cristine Ramos Costa

Orientadora: Profa. Dra. Camila de Araujo

Trabalho apresentado e aprovado em 02 de fevereiro de 2023

Resumo

O objetivo deste trabalho é de levantar as práticas de gestão de estoques de empresas do vestuário que adotam o modelo *fast fashion* a partir de uma revisão da literatura acadêmica brasileira. Com o cenário de empresas do setor de vestuário a atravessar continentes, com uma distribuição eficiente, trazendo para os consumidores finais peças a baixo custo, entregas rápidas, renovações frequentes de coleções combinado com as notícias atuais sobre o descarte inadequado de toneladas de peças de roupas por empresas de *fast fashion* é importante acompanhar o que está sendo estudado sobre a gestão dos estoques dessa área, que engloba marcas como a Zara, H&M e a SHEIN. Neste contexto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura dos últimos 5 anos (2018 a 2022), caracterizando esta como uma pesquisa descritiva que busca conhecer quais são as práticas de estoque utilizadas pelas empresas de vestuário voltadas ao *fast fashion*. Busca-se contribuir com uma síntese atualizada das práticas de gestão de estoque voltadas para essa área. No entanto, após levantamentos de dados recentes notou-se que há poucos estudos brasileiros em torno da temática gestão de estoques no modelo *fast fashion* sob a vertente operacional.

Palavras-chave: Gestão de estoques; Práticas gerenciais; Revisão Sistemática.

1. INTRODUÇÃO

A “moda rápida” é uma expressão que surgiu pela mídia como forma de identificar a alteração cada vez mais veloz da moda (DELGADO, 2008). Essa expressão também conhecida como *fast fashion* surge para atender a demanda exigente por consumir rapidamente as tendências da moda. Este modelo contribui para o aumento do consumo ao trazer para os consumidores finais baixo custo das peças, entregas rápidas, renovações frequentes, além das inspirações das grifes renomadas (SMETANA, 2018) para o varejo.

A globalização impulsionou esta crescente demanda, transformando a moda em uma tendência global (DELGADO, 2008), o que contribui para empresas do setor de vestuário a

atravessar continentes, com uma distribuição eficiente e uso de instalações intermediárias para um escoamento mais rápido dos produtos (PAGANIN et al., 2015). Tais práticas fortalecem o modelo *fast fashion* a ser globalizado, aumentando a competição e a logística entre as empresas e suas cadeias de suprimentos de todo o mundo (DELGADO, 2008).

Em contraposição ao *fast fashion*, tem-se a moda tradicional, que lança suas peças em coleções semestrais conforme as quatro estações do ano. Neste modelo o consumidor tem pouca escolha e opinião, pois são os estilistas em seu processo de criação quem dita as tendências de moda, que “pelo conceito e tempo utilizado para o desenvolvimento de suas coleções funcionam como uma forma de imposição do consumo de seus produtos” (ALMEIDA, 2016, p. 5). Ao se comparar com o modelo *fast fashion*, pode-se observar que as tendências dos produtos vêm das ruas e também das redes sociais, ao invés de vir somente pelas coleções.

Independentemente do modelo usado pelas empresas de vestuário, há um fator comum: os estoques. Contudo, ao inserir o modelo *fast fashion* na indústria da moda, há questões específicas, como os procedimentos logísticos da organização, o gerenciamento das informações, os estoques e a distribuição dos produtos (PAGANIN, et al., 2015, p. 6) de forma extremamente rápida, o oposto ao conceito de moda tradicional.

A indústria da moda aliás, tem por objetivo reduzir os tempos envolvidos nos processos de produção e nas atividades logísticas (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018), ao mesmo tempo que buscam maneiras eficazes de minimizar os custos. O modelo *fast fashion* representa essa estratégia, uma vez que ele se sustenta em entregas rápidas e frequentes, ao mesmo tempo em que oferece variedade de produtos aos clientes. Exemplo disso são as empresas como a Zara, do Grupo *Inditex*, a sueca H&M a SHEIN, startup lançada em 2008. Todas conseguem administrar seus estoques levando em consideração suas diferenças de localidade, público-alvo e meio de comunicação, além das particularidades do modelo (ALMEIDA, 2016).

Os estudos sobre *fast fashion* ganhou força a partir de 2010, tendo crescido de forma sutil em meados de 2005 e 2009 (SOLINO, et al., 2015). Tal reconhecimento é devido às polêmicas envolvendo questões trabalhistas e ambientais, além do consumo exacerbado.

Notícias como da empresa H&M acusada por queimar 12 toneladas de roupas novas por ano, foi investigado buscando entender o que acontecia com as roupas que não eram vendidas, vindo à tona que fora queimado 60 toneladas de vestuário novo desde 2013 (PACCE, 2017).

Outra notícia polêmica é em torno do cemitério de roupas no deserto do Atacama, no Chile, onde peças são abandonadas, vindas dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia, enviadas para serem revendidas, “sendo um total de 59 mil toneladas importadas todos os anos, grande parte (algo como 40 mil toneladas) que não é vendida – acaba no lixo” (PAÚL, 2017, p. 2).

Em detrimento a perspectiva ambiental e as repercussões polêmicas em volta do modelo, o propósito desse trabalho é analisar o *fast fashion* pela vertente operacional, levando a questionar o que os estudos acadêmicos brasileiros estão mostrando sobre as práticas de estoque de *fast fashion*, para que em um futuro próximo notícias como toneladas de peças queimadas ou jogadas fora em um deserto possam ser evitadas com base na gestão de estoque adequada.

O objetivo desse trabalho é de realizar um levantamento das práticas de gestão de estoques de empresas do vestuário que adotam o modelo *fast fashion* a partir de uma revisão da literatura acadêmica brasileira. Busca-se contribuir com uma síntese atualizada das práticas de gestão de estoque voltadas para essa área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Modelo de moda programada tradicional

O modelo de moda tradicional, comumente conhecido como *prêt-à-porter*, veio do francês que significa “pronta para vestir”, com o objetivo de preservar a grande tradição de luxo da época da Alta Costura (ALMEIDA, 2016). Porém, para Pereira (2019), o *prêt-à-porter* é diferente da expressão *ready-to-wear* que também tem o mesmo significado, podendo haver confusão quanto ao conceito dos termos.

O *ready-to-wear*, estabeleceu-se em 1950, “a produção dos vestuários era feita em New York que buscavam tendências em grandes *Maisons* e de grandes atrizes de *Hollywood*, criando uma forma de venda produzida em uma escala significativa partindo de uma tendência, mas ainda longe de ser o *fast fashion*” (PEREIRA, 2019, p. 23). Contavam com a ideia de diminuir os custos trocando tecidos nobres como o cetim pelo sintético que imitava a seda, proporcionando a popularização do luxo ao menor custo (PEREIRA, 2019).

O *prêt-à-porter* por outro lado, deu-se início quando *Yves Saint Laurent* inaugurou sua boutique em 1966, apresentando peças exclusivas e de um valor baixo comparado a Alta Costura (PEREIRA, 2019). As grifes que produzem o *prêt-à-porter* é comandado por um

estilista exclusivo que mantém a essência da marca, produzindo em pequena escala peças exclusivas (XIMENES apud PEREIRA, 2019, p. 27).

Algumas das características principais do modelo tradicional está no ciclo de vendas das peças serem mais longa, na flexibilidade de produção e nas coleções anuais conforme as estações primavera/verão e outono/inverno que são apresentadas em desfiles ao mercado consumidor por algumas empresas (ALMEIDA, 2016), além da variedade de produtos ser alta, composta por coleção básicas, sazonais, *fashion* e vanguardas. As coleções são renovadas semestralmente, com ciclo de venda dos produtos que variam em 180 dias (ALMEIDA, 2016). Isso significa que as peças ficam mais tempo nas lojas e há uma menor rotatividade de produção, proporcional ao ciclo de venda de 24 meses com inspiração vinda dos estilistas (SMETANA, 2018).

No modelo tradicional os desfiles são apresentados seis meses antes em lançamentos sazonais e são entregues para lojas, como Dudalina, John John, Shoulder, Forum, Maria Filó e Foreman (ALMEIDA, 2016). Estas empresas buscam atingir seus clientes com produção de alta qualidade, propagandas e *marketing* bem direcionados, produtos exclusivos, pontualidade na entrega e mix de produtos altos (ALMEIDA, 2016). A estratégia de preço tende a ser variada dependendo de cada empresa, do seu público-alvo e da localização, bem como das vendas, pois os indicativos das remarcações de preços, dos saldos e das liquidações são maiores no modelo tradicional (ALMEIDA, 2016).

Resumidamente, o processo da moda tradicional se baseia em um *lead time* longo de 24 meses com apresentação de matérias-primas, com a ideia e o *designer* da coleção, partindo para a confecção e aprovação de protótipos, compra dos tecidos, produção e inspeção de qualidade e transporte do produto até o centro de distribuição do varejista para chegar às lojas (ALMEIDA, 2016).

2.2. Modelo *fast fashion*

Fast fashion é a forma atual de consumir roupas que se baseia em produzir o que é visto e desejado, vender e descartar rapidamente aquilo que se consome (SMETANA, 2018). É a tradução literal para “moda rápida”, que surgiu na década de 1990 em consequência do fornecimento acessível de matéria-prima e mão de obra barata vindos da Ásia (BRITO, 2021), com isso as empresas “não mais competem em um único mercado nacional, mas de fato a concorrência ocorre em nível global. O que fomenta tanto o comércio internacional como o

investimento de multinacionais no exterior” (SMETANA, 2018, p. 44). Isso em virtude da crescente globalização que proporciona maior competição entre as empresas frente à distribuição e à logística.

Com “a recessão da economia mundial, fizeram com que muitos consumidores riscassem das suas listas de compra roupas de grifes” (FARIA, 2016). “Marcas americanas mais despojadas, como Gap, Banana Republic e Old Navy, entraram no jogo, oferecendo trajes simples [...]. Bill Gates, um dos homens mais ricos e com seu jeito simples de se vestir, contribuiu mais para a ascensão do *fast fashion*” (FARIA, 2016).

O modelo *fast fashion* tomou grandes proporções com a utilização da alta rotatividade da cadeia de produção, baixos estoques e rápida margem de resposta que acalma os anseios dos consumidores, sendo resultado de uma oferta constante e preços acessíveis das peças, aumentando consideravelmente o descarte (ALMEIDA, 2016). Assim, o que diferencia o *fast fashion* dos outros modelos é a alta escala que as varejistas de moda produzem, com o objetivo de criar e produzir em massa (PEREIRA, 2019).

O modelo *fast fashion* é atraente para as varejistas, por compor em minicoleções atemporais suas ofertas de acordo com as últimas tendências em *styling* (SMETANA, 2018), capaz de determinar as características da peça como uma forma de articular a comunicação de diferentes estilos e atingir um determinado perfil de cliente, capaz de comprar todo o conjunto de calça, blusa e acessório que combinam (ALMEIDA, 2016). Para os consumidores essa composição em minicoleções é atraente por facilitar o consumo das peças de roupas e dos acessórios a preço acessível e muitas vezes inspirados nas grifes (SMETANA, 2018) e por considerar todos os adeptos aos produtos de moda que vão dos “produtos básicos, tais como camisetas e jeans, que são vendidos durante anos com poucas modificações [...] e os produtos da moda, a linha *fashion* têm o ciclo de vida mais curto do que produtos básicos” (ALMEIDA, 2016, p. 27), permitindo que as varejistas consigam atender uma parcela maior de consumidores boa parte do ano, com diversos gostos e mais adeptos ao mercado *online*.

As empresas estão apostando em “pequenas coleções criadas para suprir as necessidades emergente do público digital, que é impulsionado pelos influenciadores – as coleções relâmpagos, que são feitas no calor do momento e de acordo com as tendências mais comentadas nas mídias sociais” (BRITO, 2021, p. 01).

A operacionalidade do *fast fashion* ocorre através de diversas práticas, que vão do levantamento das preferências do público-alvo, o desenvolvimento das coleções, produção em massa e distribuição fragmentada para diversos países (SMETANA, 2018). A pulverização da mercadoria acarreta poucas sobras para saldo, ou seja, baixo nível de estoque da coleção para ser liquidado e remanejado, podendo trabalhar com uma margem maior de preços (DELGADO, 2008).

A Zara, H&M e a SHEIN são a personificação do modelo *fast fashion*, por serem varejistas especializados em roupas com lojas físicas e com presença online, são seguidoras da moda que visam a faixa de preço de média a baixa, o que diferencia da alta costura ou empresas criadores de tendências (CARO; MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ, 2014). Essas empresas estão caracterizadas a seguir.

2.2.1. Zara

A Zara do Grupo espanhol *Inditex* (Indústria de Deseño Textil SA) pioneira ao adotar o modelo *fast fashion*, foi fundada por Amâncio Ortega em 1963 e teve sua primeira loja Zara aberta em 1975 na cidade de a *Corunã* (Galícia) (JOÃO; SORDI, 2006).

Ao longo dos anos, a empresa construiu uma forma diferente de gerir adotando a estratégia de integração vertical que permite reduzir os prazos de entrega, enquanto dispõe de flexibilidade necessária quando se trata de uma demanda volátil e uma forte orientação para o cliente. Também houve a preocupação em ter estoques reduzidos a um nível mínimo, pois o fator tempo é muito importante a se considerar (JOÃO; SORDI, 2006).

Ao incorporar a integração vertical, a Zara obteve mais controle de toda a cadeia de abastecimento, conciliando as atividades de “*design*, manufatura, logística e distribuição em lojas próprias” (JOÃO; SORDI, 2006, p. 7; ALMEIDA, 2016, p. 33), o que beneficia a troca frequente de novidades a cada quinze dias. O modo flexível da Zara de conceder aos proprietários de suas lojas autonomia tanto para negociações com os consumidores e funcionários, bem como para decidir o que comprar da matriz para vender em suas lojas, facilitou o fluxo de decisões, garantindo agilidade e rapidez de resposta.

Além de atrair os consumidores com as reposições de mercadorias quinzenais, a Zara conta com uma ampla equipe: gerentes de produtos, que cuidam dos catálogos de produtos (a seleção dos melhores itens para cada ponto de venda); *designs* de moda, que desenham coleções para

diversos segmentos; e os viajantes (*Store product managers*, profissionais investigativos que pesquisam e observam o que as pessoas estão vestindo e o que elas estão buscando, para então informar aos *designers*). A Zara também conta com estratégias voltadas à localização ideal e o *merchandising* visual das lojas (JOÃO; SORDI, 2006).

Antes mesmo de inaugurarem suas lojas, existe um rigoroso estudo sobre a localização, pensando na questão logística, no público-alvo e no *layout*. Desse modo, a Zara conta com uma loja matriz em *Arteixo*, município da Espanha, com a finalidade de desenvolver e testar suas ideias antes de serem aprovadas e implementadas. O *merchandising* das lojas é pensado em obter a atenção dos clientes de forma implícita em lugares movimentados, badalados e espaçosos como *shopping centers* (JOÃO; SORDI, 2006). Quanto ao *marketing* tradicional e a publicidade, as demais empresas costumam consumir cerca de 3% a 4% em publicidade convencional. A Zara, por outro lado, chega a consumir 0,3% de sua receita (JOÃO; SORDI, 2006).

A precificação não é flexível, pois a determinação do preço das peças é feita na matriz (em Euro) e repassado a todas as lojas, variando os custos de distribuição e de *marketing*. Porém, no Brasil nota-se que os preços não são tão acessíveis devido a fatores como segmentação de clientes por poder aquisitivo maior, estilo cultura e econômico (QUEIROZ et al., 2018). Na Espanha e em Portugal os preços são menores, já que o centro de distribuição é próximo, contribuindo para os custos serem baixos. Os autores Paganin et al. (2015) levantam a questão da falta de planejamento e de investimentos no modal de transportes brasileiro que leva ao aumento dos custos de distribuição, tornando o Brasil depende do transporte rodoviário.

No ano de 2006, a Zara não dispunha da comunicação *online* com seus consumidores como é atualmente, pois na época a empresa não tinha um centro de distribuição capaz de atender e distribuir pequenos pedidos e não conseguia mensurar o retorno do *merchandising* da compra *online* (JOÃO; SORDI, 2006). No ano de 2010, com o *site* ativo em dezesseis mercados europeus, houve o “fornecimento e a fabricação de materiais advindos de 53 países, sendo que 59% das 6.959 fábricas ligadas à está se encontram nas proximidades da matriz (*Arteixo*) em países como a própria Espanha, Portugal, Turquia e Marrocos” (SMETAMA, 2018, p. 36).

A Zara conta com total de 8.543 fábricas em todo o mundo e trabalha com 1.805 fornecedores locais (INDITEX, 2021), permitindo maior controle e planejamento de produção

e de sua capacidade (JOÃO; SORDI, 2006). Dessa maneira, ela se responsabiliza por todas as etapas do processo e garante ao consumidor seu selo de qualidade.

O processo da geração de pedido ocorre de forma automatizada, “com o auxílio de um computador de mão, *handheld* – aparelho conectado todas as noites por *dial-up* com a central, informando os modelos, cores, tamanhos” (JOÃO; SORDI, 2006, p. 9). Isso é realizado porque a Zara não faz controle de estoque de cada loja, mas “recebe as informações de cada unidade, centralizando seus pedidos em a *Coruña*. Os gerentes das lojas determinam a quantidade de pedido baseado em informações de vendedores coletadas junto aos clientes e verificando em cada prateleira o que foi vendido” (JOÃO; SORDI, 2006, p. 9).

O centro de distribuição (CD) é um posto de passagem (ALMEIDA, 2016) que funciona recebendo carregamento consolidado e separado para entregas, assim “toda a produção da Zara é recebida no CD, a partir do qual se distribui simultaneamente para todas as lojas do mundo com uma frequência elevada e constante, sendo realizado duas vezes por semana” (JOÃO; SORDI, 2006, p. 9). A operação da Zara é em *just in time*, significa que nenhum produto é produzido e transportado antes do tempo precisamente calculado (JOÃO; SORDI, 2006).

2.2.2. H&M

A estratégia de negócio da H&M é fundamentada na terceirização cujo dependência dos fornecedores é maior (OLIVEIRA, 2017), ela conta em média com 900 fornecedores na Europa e na Ásia. A respeito da distribuição, sabe-se:

O trabalho de concepção e desenho dos produtos está concentrado no escritório central da empresa, na cidade de Estocolmo. As coleções são criadas por uma equipe de 160 design, as tendências são detectadas nas ruas, passarelas e na televisão. A capacidade de repor uma peça em situação de emergência não leva mais do que 20 dias para estar nas lojas. As novidades chegam à loja três vezes numa semana, sendo que, em épocas altas, poderão chegar a cinco (LOBO, 2017, p 56).

A H&M se estabeleceu na cidade de *Västerås*, na Suécia, por Erling Persson (LOBO, 2017), com a intenção de vender roupas apenas para mulheres a preço baixo. Mais tarde a empresa inseriu roupas e acessórios para homens e crianças. As vendas *online*, disponíveis em 47 mercados, tiveram um aumento em 18% em moedas locais (H&M, 2021). No ano de 2004, a H&M convida estilistas famosos e de luxo para assinar suas coleções. Com a estratégia *content marketing* ou *marketing* de conteúdo a empresa baseia-se na otimização das plataformas e na integração das redes sociais (LOBO, 2017) entendendo a importância da imagem, do

posicionamento frente ao Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube e o Google+. Além das plataformas chinesas tais como Youku e Sina Weibo. Assim a H&M busca se manter viva na mente dos consumidores com inovação e comunicação persuasiva.

A localização das lojas é um fator importante por ser uma ferramenta de *marketing* e o principal meio de comunicação para atingir seu público-alvo. Exemplo disso é a loja em *Herald Square* (Nova Iorque) um prédio com 52 andares e cerca de 6.000m², a maior loja H&M do mundo (LOBO, 2017). As vitrines das lojas são de extrema importância por isso são bem elaboradas e bem pensadas, com o objetivo de atrair a atenção dos consumidores para que eles entrem na loja e veja toda a coleção (LOBO, 2017). Isso tem surtido efeito, pois os dados divulgados pela empresa em 2020 mostram que “as vendas aumentaram 6% referente às moedas locais. O crescimento das vendas foi impulsionado pela loja física e *online*” (H&M, 2021).

2.2.3. SHEIN

SHEIN pode ser traduzido do inglês como “ela dentro”. Pronuncia-se “*she-in*”, como é sugerido no logotipo. Uma empresa de varejo e *e-commerce* de moda que vem crescendo através de seu aplicativo e *site*, prometendo entregas de cinco a sete dias a um preço acessível. Atende o público feminino, masculino e infantil ofertando diversos itens. A empresa foi lançada em 2008 e de origem chinesa com sede na cidade de Nanquim (SHEIN, 2021).

Em seu site, a SHEIN se apresenta como uma empresa internacional de comércio eletrônico de *fast fashion* B2C. Porém, há poucos dados declarados pela empresa, no meio eletrônico.

SHEIN tem como principal foco acompanhar as últimas tendências da moda e levá-la para todos, como sugere em sua filosofia: todos podem desfrutar da beleza da moda (SHEIN, 2021).

A estratégia de produção envolve “acumular um grande volume de dados em tempo real, manter elos estreitos com os fabricantes e adquirir novos usuários de maneira agressiva” (FOLHA, 2021). O ciclo de produção leva de três a quatro semanas do *design* até a embalagem, para que o produto chegue ao consumidor final (PUBLIC EYE, 2021).

Conforme dito pelos fabricantes a “SHEIN exige que empreguem um sistema de gestão de cadeia de suprimento altamente automatizado [...] para monitorar os pedidos e solicitar novos *design*” (FOLHA, 2021). De acordo com a *Public Eye* (2021) a SHEIN conta com uma plataforma chinesa, *WeChat*, onde disponibiliza os requisitos de produção para os quais os fabricantes podem concorrer. As próprias empresas de fabricação compram o tecido para o

desenho desejado: “por meio desse programa, as referências são apresentadas aos fabricantes cadastrados na plataforma, de acordo com o perfil e a capacidade de cada um. Eles abastecem a loja virtual com lotes pequenos, o suficiente para testar o gosto dos consumidores” (BARROS, 2022). Isso permite que a SHEIN controle toda a cadeia de suprimentos, sem ter que aceitar a responsabilidade pelas condições de trabalho (PUBLIC EYE, 2021).

Quanto à distribuição internacional com fretes baixos, trata-se de uma vantagem, devido ao grande volume de encomendas, o que permite a redução dos custos do serviço postal chinês (FOLHA, 2021).

Outros fatores de sucesso da SHEIN comentados pela Public Eye (2021) são sobre as entregas diretas ao consumidor ao invés de lojas caras, o uso intensivo de ferramentas *online* para identificar tendência, uma análise automatizada de compras e movimentos dentro do aplicativo, a confiança em influenciadores em grande forma para divulgar a marcar. Uma densa rede de fornecedores, principalmente de pequeno porte na cidade de *Guangzhou*, no sul da China, onde a SHEIN transferiu sua sede em 2017.

Com o novo modelo de negócio a SHEIN abre uma nova frente no setor mundial da moda, o chamado ‘varejo em tempo real’. De acordo com Matthew Brennan, especialista em tecnologia móvel chinesa e autor de ‘*Attention Factory: The story of TikTok and China’s ByteDance*’, a atividade que acontece no *site* da SHEIN é monitorada por um sistema centralizado. Mesmo que a empresa não seja dona de suas fábricas, elas são bem integradas em termos de expandir seus pedidos quase instantaneamente (FOLHA, 2021).

3. MÉTODO

Esta é uma pesquisa descritiva que busca conhecer quais são as práticas de estoque utilizadas pelas empresas de vestuário voltadas ao *fast fashion*, a partir de uma revisão sistemática da literatura acadêmica brasileira.

A pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2022, p.42). Já a revisão sistemática da literatura, procedimento utilizado, que consiste na busca de um tema específico de pesquisa a ser estudado, no qual podem ser descobertas diversas possibilidades a ser explorado e aprofundado estando relacionado com a temática (SAVIOLI; FONTANINI, 2020). Sendo assim, inicia-se identificando estudos primários relevantes da área de conhecimento, avaliando sua qualidade e

destacando os resultados por meio de uma metodologia clara e bem definida (SAVIOLI; FONTANINI, 2020).

Os passos seguidos neste trabalho acadêmico baseiam-se no planejamento da pesquisa, coleta e leitura de dados, no intuito de se aprofundar nas leituras sobre o tema para entender como se constitui a definição de *fast fashion* para os consumidores e para as empresas que o implementam.

A análise, interpretação e elaboração do relatório final, constitui na identificação das principais práticas de gestão de estoques que são utilizadas pelas empresas de moda, pois o objetivo do trabalho é trazer de forma clara as práticas realizadas por estas empresas de moda e levantar a questão, porque estas práticas são tão eficazes em manter este modelo e seu dinamismo constante.

Como procedimentos utilizados, para a revisão da literatura inicial, neste trabalho foram usadas as fontes secundárias, como trabalhos acadêmicos, artigos, livros e reportagens *online* que foram selecionados de *sites* como *Google* acadêmico, portal periódicos – capes.

Este estudo seguiu os seguintes procedimentos para o desenvolvimento da revisão sistemática: 1) Estabelecimento dos critérios de busca e aceitação: materiais em português, publicados entre os anos de 2018 e 2022, por serem os últimos 5 anos e que apresentem conteúdo sobre práticas de gestão de estoque no setor de vestuário; 2) realização da busca na base *Google Acadêmico*, usando as palavras-chave: prática & “gestão de estoque” & vestuário, filtrado entre os anos 2018 e 2022. 3) Acesso a cada um dos resultados e leitura do resumo para verificar se o material tratava sobre o assunto pretendido pela busca. 4) elaboração da lista dos materiais selecionados, leitura e análise do conteúdo sobre as práticas de gestão de estoque e se tratava de empresas de *fast fashion*.

A busca resultou em um total de 186 artigos no período de novembro de 2022, quando foi realizada. Foi realizado um primeiro filtro pelo título, resumo e palavras-chave com o intuito de analisar quais deles retratava o tema gestão de estoques, restando 57 após serem filtrados. Foram analisados artigos e monografias, sendo um total de 39 trabalhos de fim de curso e 15 artigos científicos e 3 livros.

Após um segundo filtro buscando o conteúdo sobre *fast fashion* durante a leitura do material, constatou que somente dois artigos publicados no período de 2018 a 2022 realmente

correlacionam as temáticas gestão de estoques e *fast fashion*. A seguir estão apresentados os resultados e a análise realizada.

4. RESULTADOS

Esta etapa reúne as principais práticas de gestão de estoques encontrados em artigos brasileiros entre 2018 e 2022, tendo um total de 60 práticas sendo as mais citadas gestão de estoques e curva ABC, conforme a tabela 1.

A maioria dos artigos encontrados tem por objetivo a gerência dos estoques, dos materiais, principais ferramentas para a melhor gestão, no entanto apenas dois citam a gestão de estoque no modelo *fast fashion*. É o caso do trabalho de Schmidt (2019), que tem por objetivo de propor sugestões e estratégias para a recirculação de produtos acabados estocados na cadeia de valor da empresa. Já o segundo artigo, de Golobovante, Ribeiro e Gomes (2018), tem por objetivo identificar como o *fast fashion* pode ser operacionalizada via resposta rápida e gestão de estoques em dois estudos de caso na indústria de vestuário em Minas Gerais. Ambos promovem soluções estratégicas para a redução dos estoques no modelo *fast fashion*.

Tabela 1 – Conceitos associados a Gestão de Estoques

Conceito	Quantidades de vezes citadas
Gestão de estoques	12
Curva ABC	8
Nível de estoque	2
Controle de estoque	4
Gestão de compras	1
Ferramentas de TI	1
PCP	3
Teoria das restrições	2
Inventário	2
Índice de desempenho logístico	1
Previsão de demanda	3
Fornecedores	2
Previsão de vendas	1
Processo de compras	2
<i>Just in time</i>	4
Indicadores de estoque	1
Giro de estoque	3
Cobertura	1
Ferramentas gerenciais	1
Análise preditiva	1
Ferramenta <i>Kaban</i>	1
Estudos detalhados de gestão de estoque	1
Gráfico dente de serra	1
Diagrama de causa e efeito	1
Resposta rápida (QR)	1
Disponibilidade de estoque	1
5S programa de qualidade	1
Indicadores logísticos	2
LEC	2
Estoque de segurança	3
EPP	1
Gestão de perdas	1
Falta de estoque	1
Ferramentas de gestão da produção	1
Políticas de gestão de estoque	1
Redução do estoque	1
Planejamento	1
<i>Picking</i>	2
Gestão de materiais	1
Processos enxutos	4
Posicionamento estratégicos de materiais	1
Armazenamento	2
Análise de custo	1

Planejamento de produção	1
Arranjo físico	1
<i>Cross dockin</i>	1
Retalho	1
<i>Lean</i>	3
Eliminação de desperdício	3
<i>Supply chain</i>	3
Insumos	1
Confecção	1
Quantidade produzida	1
Previsões	1
<i>Lean thinking</i>	1
ERP	1
Logística	1

Fonte: Desenvolvido pela autora

4.1. Gestão de estoques e o modelo *fast fashion*

As empresas ao adotarem um modelo de negócio necessitam definir estratégias operacionais que tragam mais agilidade e flexibilidade aos suprimentos, à produção e à distribuição da empresa (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018). Com a indústria de vestuário não é diferente. Ela tem como meta reduzir o tempo nos processos de produção e nas atividades logísticas, o que configura muito bem com a definição inicial de um modelo de negócio.

A palavra prática por definição, refere-se a tudo aquilo que se consegue realizar, executar e fazer. Atnafu e Balda (2018) afirmam que as práticas gerenciais de estoques trazem resultados altos a fim de obter vantagem competitiva e bom desempenho organizacional. Dessa maneira, o que as empresas de moda fazem para gerenciar seus estoques no modelo *fast fashion* e como elas conseguem gerenciar tamanha complexidade constantemente? Golobovante, Ribeiro e Gomes (2018) e Paganin et al. (2015) afirmam que as principais práticas a serem analisadas para avaliar um sistema logístico operacionalizado de acordo com *fast fashion* são: coleções por ano, ciclo de vida do produto, rapidez no processamento da informação, *lead time* logístico, tempo de resposta, tipo de produção e tipo de distribuição. Práticas estas que costumam passar por mudanças radicais antes e depois da adoção do modelo.

Quanto à atividade chave de transporte e gestão de estoques, tais como padrões de serviço ao cliente, gestão de transporte, gestão de estoque e processamento de pedidos (PAGANIN et

al., 2015), estão diretamente relacionadas aos conceitos fundamentais do modelo *fast fashion*. Antes de aplicar este modelo, é necessário que a empresa avalie questões como os cinco modais de transporte e suas características em termos de custos, velocidade, disponibilidade, confiabilidade, capacidade, frequência, agilidade de entrega, flexibilidade de negociação e produção (PAGANIN et al., 2015; FRANÇA, 2017).

4.1.1. Ciclo de vida dos produtos

O ciclo de vida dos produtos condiz com as mudanças repentinas dos clientes que estão atentos a todas as tendências da moda. É o conceito de obsolescência planejada, que trata da vida útil do produto em relação à demanda, ou seja: quanto mais distante do declínio o produto estiver, mais durável ele estará na mente dos consumidores (SILVA et al., 2021).

No *fast fashion*, o ciclo de vida dos produtos tende a ser curto devido à velocidade de uma tendência, às preferências dos clientes e à sazonalidade, o que ocasiona aos varejistas responder às tendências em menor tempo, antes que acarrete perda de valor agregado das peças e obsolescência (FRANÇA, 2017; OLIVEIRA, 2017). As empresas de moda que estão neste mercado a anos têm prática para planejar exatamente como será feito a distribuição. As instalações de produção são perto dos principais mercados consumidores, encurtando o tempo de espera. Isso ocorre ao mesmo tempo que a fabricação de mercadorias são ágeis (OLIVEIRA, 2017).

4.1.2. Processamento da informação

A rapidez no processamento da informação é uma prática que busca responder com agilidade aos anseios dos consumidores. Com o auxílio de *softwares*, essa meta é facilmente alcançável e “contribui desde contar os itens nas prateleiras, desenhar os modelos, controlar a distribuição de peças e todos os passos da cadeia produtiva” (FARIA, 2016).

Cada empresa a operacionaliza de forma diferente. A *Zara* conta com a colaboração dos gerentes de cada loja que treinam os vendedores para ouvirem o *feedback* dos clientes.

Para agilizar mais todo o processo da informação, algumas fábricas de roupa contam com robôs – uma ferramenta para evitar o desperdício de tecidos - e lasers para cortar as peças. Tudo feito para ser rápido e flexível (FARIA, 2016).

A SHEIN aposta em *big data* – “uma poderosa ferramenta de inteligência artificial que varre perfis de influenciadores na web à procura de looks com potencial para bombar em vendas” (BARROS, 2022), pois a inspiração não vem mais das passarelas, mas sim das redes sociais.

4.1.3. *Lead time* logístico

Lead time logístico (tempo de ressurgimento) é um indicador do tempo de espera entre o momento da confirmação de um pedido no processo de compra até a entrega ao cliente (FERNANDES et al., 2011). Para as empresas de moda, o desafio é reconhecer a demanda real e traduzir as informações em mercadorias no curto espaço de tempo, buscando atender às necessidades e exigências dos clientes (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018).

É fundamental que as empresas que adotam o modelo *fast fashion* apresente o menor *lead time* do mercado com flexibilidade, o que a torna mais competitiva. Um dos motivos para isso é a empresa se manter próxima aos principais mercados consumidores e fornecedores locais, reduzindo consideravelmente os custos, principalmente de estoque (OLIVEIRA, 2017).

4.1.4. Tempo de resposta

Esta prática refere-se ao tempo que a empresa leva para responder às exigências dos clientes, em colaboração com as demais práticas, que vão da seleção de um item no varejo até sua reposição pela indústria (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018). Ou seja, para unir a indústria ao varejo e se tornarem mais competitivas, as empresas necessitam adotar práticas apropriadas para reduzir o *lead time*, enquanto utilizam informação de demanda atualizada por meio da contribuição da tecnologia (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018).

Algumas práticas utilizadas para reduzir o tempo de esperar, são discutidas a seguir.

4.1.5. Postergação

Postergação (*postponement*) refere-se a adiar alguma etapa da produção ou mesmo da distribuição, enquanto a demanda não é conhecida. “Assim, o produto base é produzido sob previsão de demanda, mas as características específicas só são acrescentadas após detalhes do consumidor serem conhecidos” (PAGANIN et al., 2015, p. 5). Exemplo disso é a etapa de tingimento das peças. As cores são só colocadas nas peças após conhecimento daquilo que será

tendência naquele momento, como já é feito pelas empresas *Zara*, *H&M* e a *Benetton*, que interpretam a demanda utilizando a prática de postergação. “Compram os tecidos sem tinta e quando surge a cor da estação, elas estão prontas para produzi-las” (FARIA, 2016; OLIVEIRA, 2017), evitando perdas e demais custos. Essa prática é mais indicada em mercados voláteis, com o ciclo de vida dos produtos curto e previsibilidade de vendas baixa.

4.1.6. *Cross-docking*

Outra prática para diminuir os prazos de entrega, o tempo de resposta e o *lead time* é o *cross-docking*. Esta prática visa reduzir os níveis de armazenamentos de estoques, pois a mercadoria ao chegar no centro de distribuição (CD) é conferida e logo encaminhada para a área de expedição (PAGANIN et al., 2015), trazendo agilidade ao processo. Esta prática é ideal para entregas locais a clientes individuais.

“A *Inditex* também possui uma rede de centros de distribuição automatizados (*cross-docking centers*), onde os produtos, independentemente de sua origem ou destino, são entregues para a triagem, embalagem e carregamento de cargas para os centros logísticos da empresa e mais distantes para a rede global de lojas” (DEWALSKA-OPITEK; BILINSKA-REFORMAT, 2021, p. 14).

4.1.7. Resposta rápida (QR)

Segundo Golobovante, Ribeiro e Gomes (2018), uma das causas do uso da resposta rápida ou *Quick Response* (QR) na gestão de estoque, foram as mudanças no comportamento dos consumidores e da indústria de vestuário.

A finalidade da QR é reduzir o tempo despendido nas etapas de produção, através da redução do *lead time*. Para que seja possível desenvolver os produtos poucas semanas antes do período de venda (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018). Almeida (2016, p. 24) ainda enfatiza “o efeito benéfico de reduzir os prazos internos e externos de produção – permitindo uma resposta cada vez mais ágil em relação às demandas do consumidor”.

De acordo com Paganin et al. (2015) o *fast fashion* “consegue unir a estratégia produtiva do *Quick Response* com a utilização de recursos avançados para o design de produtos, além de apresentar flexibilidade em todos os setores da cadeia produtiva”.

Esta é uma estratégia operacional em crescimento nas indústrias que enfatiza a flexibilidade e a rapidez de entrega para atender às contínuas mudanças de um mercado dinâmico, volátil e altamente competitivo como é o *fast fashion* (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018).

Os pontos críticos da QR são “sensibilidade de mercado, compartilhamento da informação, integração dos processos de produção e relacionamento com fornecedores” (GOLOBOVANTE; RIBEIRO; GOMES, 2018, p. 560).

4.1.8. Tipo de produção

O tipo de produção é a forma que a indústria da moda se adapta às mudanças dos consumidores ao passar do tempo. São três os tipos: alta-costura, *prêt-à-porter* e produção de larga escala. Com a chegada do século XIX, a produção de larga escala tornou-se possível devido ao avanço da tecnologia. Empresas implementaram máquinas de costura que proporcionaram condições para a produção em massa, com métodos industrializados e baratos. Inspirado nas tendências populares e na venda rápida, o conhecido *fast fashion* (FRANÇA, 2017), uma produção de larga escala, “que tem como objetivo a redução dos prazos de entrega e assim, responder rapidamente às tendências do mercado” (FRANÇA, 2017, p. 37).

Conforme França (2017), as mudanças nos processos produtivos tiveram influência nas alterações do varejo nos últimos 100 anos, acrescentando formas diferentes e mais atraentes para expor os produtos e serviços, como a criação das lojas de departamentos e butiques, enquanto buscavam atender às necessidades dos clientes. Exemplo disso é a Zara, que em termos de produção optaram pela centralização e integração vertical, enquanto a H&M pela terceirização.

4.1.9. Tipo de distribuição

A maioria das empresas de vestuário faz a distribuição através do modal rodoviário de produtos acabados e dos produtos em fase de acabamento. Estes costumam ser transportados para fábricas de confecção terceirizadas, na qual são mais viáveis pelos custos serem menores e pela facilidade na entrega (PAGANIN et al., 2015).

Quanto à distribuição das empresas, Oliveira (2017) chama a atenção para as diferenças. A operação da Zara é centralizada em um centro de distribuição (CD) na Espanha. As mercadorias

depois de serem avaliadas, seguem diretamente para as lojas, através de transporte aéreo e rodoviário.

O processo de distribuição da H&M inicia-se no escritório de produção, onde se asseguram que os fornecedores irão cumprir os prazos corretamente. Após a fabricação da mercadoria, estas são enviadas aos CDs (Centros de Distribuição), que são encaminhadas diretamente às lojas ou aos centros de reabastecimento regionais, onde podem atender as flutuações da demanda.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi de levantar as práticas de gestão de estoques de empresas do vestuário que adotam o modelo *fast fashion* a partir de uma revisão da literatura acadêmica brasileira. Ao pesquisar publicações entre 2018 e 2022 pode-se perceber que apenas duas publicações tratam sobre a gestão de estoques e o modelo *fast fashion*, sendo que as principais práticas estabelecidas por um dos artigos são ciclo de vida dos produtos, processamento da informação, *lead time* logístico, tempo de resposta, tipo de produção e tipo de distribuição e o outro a economia circular, que busca a circulação de ativos como um novo modelo de negócio.

Tem-se como contribuição deste trabalho mostrar a escassez de artigos brasileiros recentes estudando a temática da gestão de estoque do modelo *fast fashion*, que tem por sua importância em fazer refletir o quanto a falta de gestão para com os estoques e toda a cadeia de suprimentos tem sido falha ao noticiar as toneladas de peças no deserto de Atacama, no Chile ou as 12 toneladas de peças novas sendo incineradas por ano. Proporciona-se assim uma possibilidade de estudos futuros na área.

A limitação deste trabalho está relacionada com o levantamento de materiais realizado somente em uma fonte de buscas e publicações em língua portuguesa. Sugere-se para estudos futuros também ampliar as buscas em outras fontes e abarcar publicações em língua estrangeira para o desenvolvimento de novos estudos brasileiros.

REFERÊNCIAS

ATNAFU, D; BALDA, A. **The impact of inventory management practice on firms competitiveness and organizational performance: Empirical evidence from micro and**

Universidade Federal de Uberlândia
Faculdade de Gestão e Negócios – Bacharelado em Administração
Trabalho de conclusão de curso

small enterprises in Ethiopia. *Cogent Business and management*, jul. 2018.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1503219>

ALMEIDA, B.R. **As diferenças do supply chain de moda entre as coleções tradicionais e o fast fashion:** um estudo dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia de moda. Universidade de São Paulo. EACH. 2016. São Paulo.

BARROS, C, J. **Como são feitas as roupas da SHEIN, a “Amazon chinesa” da indústria têxtil?** Uol Economia. [S.I]. 2022. Disponível em:
<<https://economia.uol.com.br/colunas/carlos-juliano-barros/2022/01/18/como-sao-feitas-as-roupas-da-shein-a-plataforma-queridinha-da-geracao-z.htm>>. Acesso em: 06/07/2022.

BRITO, S. **Fast fashion:** a moda rápida e descartável, agora em versão on-line. *Revista Veja*. Ed. Nº 2748. [S.I]. 2021. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/fast-fashion-a-moda-rapida-e-descartavel-agora-em-versao-on-line/>>. Acesso em: 05/07/2022.

CARO, F; MARTINEZ DE ALBÉNIZ, V. **Fast Fashion: Visão geral e oportunidade de pesquisa do modelo de negócios.** *Gestão da cadeia de abastecimento de varejo: modelos quantitativos e empíricos*, New York, ed 2, 2014.

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

DEWALSKA-OPITEK; BILINSKA-REFORMAT. Até que ponto os relacionamentos das redes de varejo com fornecedores tornaram o negócio confiável – um estudo empírico sobre *fast fashion* em tempos de pandemia. *Jornal de Risco e Financeiro Gestão*, f. 14-153. 2021.

FARIA, J. **O vale-tudo da moda.** *Revista Superinteressante*, [S.I]. Disponível em:
<<https://super.abril.com.br/cultura/o-vale-tudo-da-moda/>>. Acesso em: 07/07/2022.

FERNANDES, B; GALAMBA, F; TOSTA, L.; LIMA, R. **Impactos da Utilização de Centros de Distribuição na Logística de Distribuição de Produtos Acabados.** *Revista de Literatura dos Transportes*, v.5, n 3, 2011.

Folha de São Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/shein-o-misterioso-app-de-fast-fashion-chines-que-desafia-o-ocidente.shtml> Acesso em: 06/09/2021.

FRANÇA, M. **Design de lojas de moda:** um estudo dos padrões utilizados nas lojas *fast fashion*. 2017. 204 f. Dissertação (Mestrado em ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

GOLOBOVANTE, A; RIBEIRO, P; GOMES, C. **Adoção de resposta rápida e gerenciamento de estoques no fast fashion:** dois estudos de caso em Minas Gerais. *Gest. Prod.* 2018, vol.25, n.3, pp. 557 – 567. São Carlos. <https://doi.org/10.1590/0104-530x2063-18>

Universidade Federal de Uberlândia
Faculdade de Gestão e Negócios – Bacharelado em Administração
Trabalho de conclusão de curso

GOMES, A; GOMES, C. **Classificação dos tipos de pesquisa em informática na educação.** In book: METODOLOGIA DE PESQUISA EM INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO: concepção da pesquisa. SBC. 2019. Pernambuco. p. 1-33.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em < <https://www.sistemas.ufu.br/biblioteca-gateway/minhabiblioteca/9786559771653> >. Acesso em: 5 jan. 2023.

H&M GROUP. Disponível em: <https://hmgroupp.com/news/h-m-hennes-mauritz-ab-three-month-report-10/> Acesso em: 20/09/2021.

INDITEX GROUP. Disponível em: <https://www.inditex.com/en/about-us/our-story> Acesso em: 06/09/2021.

JOÃO, B; OSVALDO DE SORDI, J. **Estratégias de inovação: O caso Inditex-Zara.** Simpósio de gestão da inovação tecnológica. XXIV, 17 a 20 out, 2006, Gramado, RS, p. 1 – 16. ANPAD.

KOLLBRUNNER, T. **Trabalhando para a SHEIN.** *Public Eye.* Suíça. 2021. Disponível em: <<https://stories.publiceye.ch/en/shein/>>. Acesso em: 06/07/2022.

LOBO, A. **A importância das estratégias de comunicação nas marcas fast fashion: Estudo de caso Zara vs H&M.** 2017. 148 f. Dissertação (Mestrado em Design de comunicação de moda) – Universidade do Minho. 2017.

OLIVEIRA, H. **O mercado das empresas fast fashion: Um estudo de caso da cadeia de suprimentos da H&M e Zara.** Simpósio de engenharia de produção de Sergipe. I, 28 nov a 01 dez, 2017.

PACCE, L. “H&M é acusada de queimar 12 toneladas de roupas novas por ano.” *Revista Lilian Pacce*, 2017. Disponível em: < <https://www.lilianpacce.com.br/moda/hm-e-acusada-de-queimar-12-toneladas-de-roupas-novas-por-ano/> >. Acesso em: 29/01/2023.

PAGANIN, L. B. Z. et al. **INOVAÇÃO E LOGÍSTICA NO VAREJO DE VESTUÁRIO: A adoção da estratégia fast fashion.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, 2015. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza: Research Gate, p. 1-15, 2015.

PAÚL, F. “‘Lixo do mundo’: o gigantesco cemitério de roupas usadas no deserto do Atacama”. *Revista BBC News Mundo*, jan. 2017. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-60144656> >. Acesso em: 29/01/2023.

PEREIRA, I.L. O. **Como uma empresa Slow Fashion se mantém no mercado diante das atrativas redes de Fast Fashion.** 2013. 81 f. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Têxtil e Moda) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, São Paulo, 2019.

Universidade Federal de Uberlândia
Faculdade de Gestão e Negócios – Bacharelado em Administração
Trabalho de conclusão de curso

QUEIROZ, L; VIDIGAL, L; STOCCO, L; PIRETT, C; CEZARINO, L. **Um gigante do varejo da moda: Caso Zara.** Encontro de gestão e negócios, Uberlândia, p. 1-14. 2018.

SHEIN. Disponível em: <https://br.shein.com/About-Us-a-117.html> Acesso em: 06/09/2021.

SAVIOLI, E; FONTANINI, P. **GESTÃO DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE ARMADURAS DE AÇO: uma revisão sistemática da literatura.** In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 18., 2020, Porto Alegre. <https://doi.org/10.46421/entac.v18i.1021>

SCHMIDT, M. Economia circular aplicada a estoque de produtos acabados: estudo de caso em uma empresa de confecção de vestuário esportivo. Blumenau, 35p., 2019. Monografia (Engenharia têxtil). Universidade Federal de Santa Catarina

SCHMIDT, M.; AGUIAR, G. C. O. Influência do sistema fastfashion na gestão de estoque: estudo de caso em uma empresa de confecção de vestuário. Anais do X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2020

SILVA, L, R, S; SILVA, G, Q, P; JUNIOR, E, S, A; GERIBELLO, R, S; AMARANTE, M, S. **O ciclo de vida do produto e sua importância para gestão estratégica.** Pesquisa e Ação, São Paulo, v. 7, n. 1, 2021.

SMETANA, L. **O papel da logística na internacionalidade da Zara-Inditex.** 49 f. Dissertação (Monografia em Relações internacionais) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SOLINO, L; GONZÁLEZ, M; SIQUEIRA, M; NASCIMENTO, W. **Fast fashion: uma revisão bibliográfica sistemática e agenda de pesquisa.** Revista produção online, Florianópolis, SC, v.15, n.3, p. 1021-1048, jul./set. 2015. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i3.1947>