

# INOVAÇÃO E LOGÍSTICA NO VAREJO DE VESTUÁRIO: A ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA FAST-FASHION

**LUCAS BARBOZA ZATTAR PAGANIN (UFOP)**

lucasbzp@gmail.com

**Priscilla Cristina Cabral Ribeiro (UFF)**

priscr@ig.com.br

**Karine Araujo Ferreira (UFOP)**

karineproducao@gmail.com

**Anna Marys Saraiva Ferreira (UFOP)**

nanaf19@hotmail.com



*O mercado varejista da moda é caracterizado por uma demanda extremamente volátil e um curto ciclo de vida dos produtos, o que exige das empresas maior eficiência na distribuição e produção de produtos variados, buscando atender às necessidades de diferentes segmentos do mercado. Para enfrentar tais desafios, uma estratégia de produção inovadora, o fast-fashion, tem emergido no varejo, com o intuito de fortalecer as empresas varejistas de moda. Assim, o objetivo deste artigo é investigar as mudanças e características necessárias na gestão da inovação e logística em uma empresa do varejo de vestuário para realizar a implantação da estratégia de fast-fashion. Para se atingir esse objetivo, foi realizado estudo de caso exploratório em uma empresa do varejo de vestuário. Dentre as principais mudanças nos processos de inovação e logística para aplicação do fast-fashion e impactos obtidos com sua adoção, foi possível verificar que a aplicação desta estratégia permitiu aumento do faturamento, fortalecimento da marca no mercado e melhoria na realização do processo produtivo pela empresa analisada.*

*Palavras-chave: Fast-Fashion, Inovação, Logística, Varejo de Vestuário.*

## 1. Introdução

No atual ambiente competitivo, os conceitos de flexibilidade e responsividade ganharam força dentro das empresas, as quais buscam uma maior agilidade na obtenção de respostas rápidas para satisfazer necessidades específicas dos clientes (SANTOS et al., 2013). Dentre as várias estratégias adotadas para enfrentar tais desafios, pode-se destacar o *fast-fashion*, modelo de negócios que consegue unir a estratégia produtiva do *Quick-Response* (resposta rápida) com a utilização de recursos avançados para o *design* de produtos, além de apresentar flexibilidade em todos os setores da cadeia produtiva para que, dessa forma, possa atender a gostos frequentemente mutáveis, otimizar o processo produtivo, e apresentar um produto com tendências atuais tão rápido e eficazmente quanto for possível (SOUZA et al., 2014). Com esta estratégia, o varejo passa, então, a apresentar coleções compactas, com modelos novos a cada semana, retirando da loja o que não vende e repondo o que tem maior saída, o que gera estoques mais restritos (FERNANDES, 2013).

Apesar da importância do *fast-fashion* para o atendimento rápido e customizado aos clientes, Menezes et al. (2014) afirmam que um dos desafios enfrentado pelas empresas brasileiras para a distribuição rápida dos produtos está relacionado a infraestrutura de logística, com destaque para atividade de transportes brasileiro, a qual apresenta diversos problemas que podem comprometer as exigências de pontualidade feitas pelos clientes.

Dessa maneira, o objetivo deste trabalho é investigar quais são as mudanças e características necessárias na gestão da inovação e logística de uma empresa do varejo de vestuário, para aplicar a estratégia de *fast-fashion*.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo o capítulo introdutório. Na seção 2 é apresentada uma síntese da literatura sobre inovação, logística e *fast-fashion*. O método utilizado na pesquisa está exposto na seção 3 e, posteriormente (seção 4), estão os principais resultados do estudo de caso. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho (seção 5), seguido pelas referências bibliográficas.

## 2. Revisão bibliográfica

## 2.1 Inovação

Conforme Rogers (1995), a inovação é uma ideia, prática, ou objeto que é adotado como novo para alguém em particular ou para uma unidade de adoção. Isso importa pouco quando a subjetividade humana está envolvida, uma vez que a inovação, não necessariamente, é tida como nova desde o momento de sua descoberta ou de seu primeiro uso. A percepção de novidade da ideia por alguém determina sua reação sobre ela. Podem ser citados alguns exemplos de inovação, como, o modo japonês de manufatura, as máquinas de escrever e os computadores. Diferentes classificações de inovação podem ser encontradas na literatura. Dentre elas, pode-se destacar a apresentada no Manual de Oslo (2004), que destaca quatro tipos de inovação, quais sejam: inovações de produto, processo, marketing e organizacional. Os tipos de inovação de produto e de processos estão estritamente relacionados aos conceitos de inovações tecnológicas, porque seus métodos e recursos estão fundamentados na utilização da tecnologia, ou, como afirma Reis (2004), as inovações tecnológicas incluem mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços existentes. Já as inovações de marketing e organizacional são realizadas pelas empresas com base em sua vivência de mercado.

Fernandes (2013), conceitua o *fast-fashion* como uma inovação em produtos e processos e, conseqüentemente, uma inovação tecnológica implementada pelas empresas de vestuário. Sendo assim, o processo de inovação tecnológica pode ser dividido em inovação de produto e inovação de processo. A inovação de produto pode ser conceituada pelo desenvolvimento de um novo uso para um produto com pequenas modificações para suas especificações técnicas. Tais melhoramentos significativos para produtos existentes podem ocorrer por meio de mudanças em materiais, componentes e outras características que aprimoram seu desempenho (MANUAL DE OSLO, 2004). Já a inovação de processos (antiga reengenharia de processos de negócios), consiste no desenvolvimento e apropriação dos processos que formam a base do negócio, com o objetivo de aumentar a produtividade (e/ou melhorar as condições e a qualidade do trabalho), qualificar mais o produto ou serviço disponibilizado aos consumidores, reduzir os custos e aumentar a eficiência produtiva, aumentando, assim, a rentabilidade da empresa (SANTOS, 2010). Esta inovação pode ser caracterizada, segundo Soares et al. (2006), como a implementação nos métodos novos ou significativamente melhorados de: fabrico, produção de bens ou serviços e logística de entrega ou distribuição.

Como exemplo, percebe-se claramente a inovação dos processos, após a introdução da automatização na produção de automóveis em comparação aos automóveis produzidos por operários humanos.

Neste trabalho, será adotada a classificação de Fernandes (2013), ou seja, serão analisadas as inovações de produto e processo necessárias para a adoção do *fast-fashion* na empresa investigada.

## 2.2 Logística

A logística constitui-se de um fator essencial ao entendimento e desenvolvimento do *fast-fashion*, uma vez que para se obter êxito com a aplicação deste conceito, o fluxo de informações e produtos deverá ocorrer com bastante eficiência e rapidez na cadeia de suprimentos.

A administração eficiente do fluxo de bens para atender à demanda exige planejamento, programação e controle de uma gama de atividades logísticas. A gestão destas ações varia de empresa para empresa, dependendo da sua estrutura e da importância destas atividades para as suas operações. Para Ballou (2001), as atividades de logística são divididas em duas partes: atividades básicas, também denominadas atividades chave, e de suporte. O mesmo autor destaca como atividades chave: padrões de serviço ao cliente, gestão de transporte, gestão de estoque e processamento de pedidos. Já dentre as atividades de suporte, pode-se destacar: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem e proteção, aquisição, programação do produto e manutenção de informação. O foco desta pesquisa será na análise das atividades chave de transportes e gestão de estoques, uma vez que estas estão diretamente relacionadas aos conceitos fundamentais do *fast-fashion* e passam por mudanças radicais antes e depois da adoção da estratégia.

A falta de planejamento e de investimentos no modal de transportes brasileiro fez com que houvesse uma grande dependência no transporte rodoviário. Embora apresente características positivas, o modal rodoviário possui um conjunto de limitações que crescem de importância

em um país de dimensão como o Brasil (GONÇALVES e MARTINS, 2009).

Assim, a aplicação do *fast-fashion* implica na avaliação detalhada das características dos cinco modais de transporte (ferroviário, rodoviário, hidroviário, dutoviário e aéreo) e de suas características em termos de custos, velocidade, disponibilidade, confiabilidade, capacidade e frequência. Adicionalmente, é importante a análise da possibilidade de integração de mais de um tipo de modal de transporte (intermodalidade e multimodalidade), bem como a adoção de estruturas intermediárias de armazenagem e distribuição. No intuito de reduzir o tempo de entrega, as empresas podem utilizar essas instalações intermediárias, não para manter estoque, mas para permitir uma separação mais eficiente de cargas. Essas instalações são denominadas *transit point*, *cross-docking* e *merge in transit*, e funcionam como instalações de passagem, recebendo carregamentos consolidados e separando-os para entregas locais a clientes individuais. A vantagem destas instalações é que os produtos não ficam estocados, são apenas separados nestes pontos e seguem diretamente aos clientes, reduzindo assim, o *lead time* de entrega dos produtos (FERNANDES et al., 2011).

Em relação à gestão de estoque, para aplicar o *fast-fashion*, as empresas necessitam desenvolver capacidades para desenvolver uma gestão de estoque eficiente, entrega de encomendas fracionadas e mais frequentes, estoque constituídos por maior variedade de produtos e pelo aumento de serviços de valor agregado. Para tanto, é necessária a análise e adoção de técnicas para planejamento e controle de estoques, que auxiliem as decisões do quanto e quando pedir e como controlar os níveis de estoque, bem como práticas colaborativas de previsão e reabastecimento de estoque, tais como CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment*) e VMI (*Vendor Managed Inventory*) (BOWERSOX et al, 2014).

Adicionalmente, uma importante estratégia a ser adotada no *fast-fashion* e que pode auxiliar a redução dos níveis de estoque é a estratégia de *postponement* (postergação), que consiste em adiar a movimentação e/ou configuração final de produto e serviços no processo produtivo ou de distribuição até que a demanda seja conhecida (ALDERSON, 1950). Assim, o produto base é produzido sob previsão de demanda, mas as características específicas só são acrescentadas após detalhes do pedido do consumidor ser conhecidos. É adequada em

mercados voláteis, de produtos com ciclo de vida curto e de demanda com muito pouca previsibilidade de vendas, como no *fast-fashion* (BECKER e GUTIERREZ, 2009).

### 2.3 Inovação, Logística e *Fast-fashion*

O modelo de negócios de varejo denominado *fast-fashion* é visto como uma inovação que combina estrategicamente produção rápida com um produto de semi-exclusividade. Esse modelo tem como objetivo agregar as últimas novidades que os consumidores buscam e exigem, associado a um *lead time* mínimo, combinando assim, suprimento e demanda, o que se torna muito apropriado para pequenas empresas produtoras de vestuário (MEIRELLES, 2013). Segundo Shimamura e Sanches (2012), alguns fatores contribuíram para a permanência do *fast-fashion* no mercado varejista de moda, entre eles: o desenvolvimento da logística, as alterações no modo de consumo associadas à popularização da internet e a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

A necessidade de mudança ao modelo tradicional de produção de moda fez então, com que as empresas adotassem o sistema *fast-fashion*. Esse sistema, todavia, possui riscos que precisam ser estudados e avaliados, como por exemplo, não conseguir produzir no curto prazo com o grau de qualidade exigido pelas lojas e consumidores (HOFFMANN, 2011).

O papel da inovação é demonstrado na constante atualização da linha de produtos, o que é umas das características da estratégia de *fast-fashion*. Em alguns casos, a empresa possui um conjunto de operações que procura acelerar o desenvolvimento de novos produtos e chegar primeiro ao mercado, para estabelecer uma predominância de seus produtos no mercado. As empresas que adotam a estratégia de melhor produto atraem clientes pelas características dos próprios produtos e, desse modo, não buscam relacionamentos com os clientes, o que se torna muito perigoso, uma vez que o surgimento de produtos superiores pode atrair e conduzir os clientes para outra empresa no mercado (HAX e WILDE II, 2001).

De ponto de vista logístico, Choi et al. (2010) destacam que a adoção da estratégia *fast-fashion* por uma empresa do varejo de vestuário influencia todos os procedimentos logísticos dessa organização, principalmente gerenciamento das informações, dos estoques e da distribuição dos produtos. Os autores afirmam ainda que para que a estratégia seja corretamente implementada no Brasil, é necessário que haja um planejamento logístico que

abranja desde a concepção dos produtos até a sua disponibilização nos pontos de venda. Assim, as empresas devem levar em consideração alguns fatores: número de coleções lançadas 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.

### 3. Método Científico

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e o método adotado foi o estudo de caso, realizado em uma empresa de vestuário do estado de Minas Gerais. Segundo YIN (2001,p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. O foco desta pesquisa é direcionado para a situação presente, ou seja, a maneira como as empresas estruturam seus processo de inovação e logística para adoção do fast-fashion; detalhes que não poderiam ser obtidos através de rígidos questionários.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os responsáveis pelas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e logística da empresa pesquisada. As entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2014.

Após a realização das entrevistas, uma análise criteriosa dos dados obtidos foi realizada, buscando-se associar os fatores comuns e divergentes com a literatura analisada. Os resultados e conclusões desta análise são apresentados a seguir.

## 4. Apresentação dos Resultados

### 4.1 Caracterização da Empresa

A empresa investigada é de médio porte, cuja unidade produtiva está localizada em Belo Horizonte. Atua no mercado varejista de moda desde 1991 e sua atividade principal é o vestuário feminino, com artigos segmentados em festa, casual e resort. Possui aproximadamente 115 colaboradores diretos. Comercializa e distribui diretamente seus produtos através de: três showrooms (que são lojas destinadas a exibir a linha de produtos da marca, sendo dois localizados em Belo Horizonte e um localizado na cidade de São Paulo); uma loja de *outlet* (loja que revende os produtos de coleções passadas a preços inferiores) e

uma *concept store* (loja especializada que oferece um serviço diferenciado aos consumidores), ambos em Belo Horizonte.

#### 4.2 Os processos de inovação e logística na Empresa

O processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na empresa é realizado de forma centralizada no departamento de produção e *design*, que busca novas tendências no vestuário, por análises dos meios de comunicação acessados pelos clientes. Além disso, são realizadas duas viagens internacionais ao ano para identificar as inovações e para confirmar as tendências.

Atualmente, são projetadas sete coleções por ano, que possuem o tempo máximo de três meses de permanência no mercado. A empresa busca identificar as tendências e interpretar as informações que as peças devem transmitir, fazendo assim, uma adaptação de materiais e tecidos. Dessa maneira, a mudança de coleções ocorre seguindo fatores ligados às estações do ano, às novas tendências e às vendas associadas a cada coleção. O *lead time* para o desenvolvimento e confecção dos produtos é de 45 dias, sendo que 15 dias é o tempo estimado para as etapas de pesquisa relacionadas ao projeto das peças.

O processo produtivo da empresa é descentralizado. Enquanto as atividades de P&D, corte, acabamento e expedição são realizadas na unidade produtiva, as etapas de confecção, que costumam necessitar de mão obra qualificada, são realizadas por pequenos fabricantes (terceirizados). A atividade de transportes de matérias-primas e produtos acabados é operacionalizada via modal rodoviário e hidroviário, onde aproximadamente 90% das matérias-primas são importadas. Após chegarem de navio ao Brasil, esses produtos são enviados à fábrica por modal rodoviário, assim como as matérias-primas nacionais.

A distribuição dos produtos acabados (logística de distribuição) e os produtos em fase de acabamento que seguem da fábrica para as empresas de confecção terceirizadas são realizados pelo modal rodoviário, devido, principalmente, à necessidade de rapidez, mas também a fatores relacionados ao custo e a facilidade de entrega em diferentes pontos de uma mesma cidade. O custo do transporte representa, aproximadamente, 2% do preço do produto final.

Em relação à gestão de estoques, a empresa mantém estoques de matéria-prima, de materiais em processamento, de produtos acabados e estoque de apoio. Antes da adoção do *fast-*

*fashion*, o tamanho dos estoques era suficiente, pois, com menos lançamentos e coleções, havia menor diversificação de matérias-primas e de produtos acabados, o que exigia menor espaço para estocagem. No entanto, com a adoção da estratégia *fast-fashion*, houve a necessidade de ampliação dessas áreas para melhorar a eficiência da gestão dos estoques, o que não foi realizado.

Em relação às características do *fast-fashion*, a empresa não adota estratégias de reposição contínua de estoques de matérias primas, já que os artigos são desenvolvidos a partir de tecidos e aviamentos que se enquadrem na tendência sazonal. Assim, a reposição ocorre em função do tipo e da quantidade de matéria-prima, em função das vendas e tendências do produto. O nível de estoques de matérias-primas é determinado antes das coleções serem lançadas, pois a necessidade de antecedência na compra dos produtos importados.

Para a gestão dos estoques de matérias primas e de produtos acabados, é adotado um sistema MRP (*Manufacturing Planning Requirement*), que possibilita: identificar em qual etapa a produção se encontra; facilitar o controle da quantidade de matéria-prima utilizada e verificar as quantidades de produtos acabados enviados para os varejistas e em estoque.

### **4.3 Inovação, Logística e *Fast-fashion*: aplicação e impactos**

A estratégia de *fast-fashion* na empresa passou a ser adotada a partir do ano 2010, quando reestruturações nas políticas de inovação de processos, produtos e logística foram realizadas, visando atender as particularidades dos clientes. Dessa maneira, o *mix* de produtos se tornou mais completo e diversificado.

Em média, o tempo que os produtos ficam expostos, para comercialização nos varejistas, é de 20 dias. Após, é realizada uma análise e, então, as peças recebem uma remarcação de preço (as “promoções”), e isto ocorre com, aproximadamente, 20% da produção. A empresa busca fazer sempre as remarcações para atrair os consumidores e para que o ciclo de vida dos produtos não se prolongue, prejudicando a imagem de “novidade” das coleções, que é um princípio do *fast-fashion*.

O grau de diversificação dos produtos da empresa é considerado alto pelos entrevistados, com significativa atenção aos desejos dos clientes alvo, cujo perfil é bem definido: mulheres em maioria da classe B e a faixa etária entre 20 a 60 anos. Assim, a produção das peças é

realizada de maneira puxada, adotando o mínimo possível de estoques. O comportamento dos consumidores é analisado pelo histórico de vendas da primeira quinzena após o lançamento, quando se espera haver o maior volume de vendas.

A empresa considera que a aplicação da estratégia *fast-fashion* foi crucial para a permanência e fortalecimento da marca no mercado, uma vez que, seu processo produtivo tornou-se mais eficiente e rentável. Outro fator relevante foram os investimentos realizados em P&D e em marketing, com o objetivo de atrair mais o consumidor final.

Contudo, como pôde ser observado, a aplicação do *fast-fashion* na Empresa X só foi possível devido a alterações nas políticas de P&D e de logística. Nestas áreas, mudanças significativas ocorreram após a implantação da estratégia. A Tabela 1, sintetiza as principais características relacionadas às inovações de produto e processos, à logística de transportes e à gestão de estoques na Empresa X, antes e após a adoção da estratégia *fast-fashion*, segundo a percepção dos entrevistados. É possível perceber, também, os principais impactos ocasionados após a adoção desta estratégia.

**Tabela 1:** Comparação das características da empresa antes e após a adoção da estratégia *fast-fashion*

|                                 | Antes da adoção da estratégia <i>fast-fashion</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Após a adoção da estratégia <i>fast-fashion</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inovação de produtos</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa inovação de produtos;</li> <li>Baixo grau de diversificação dos produtos;</li> <li>As peças eram desenhadas com base nas tendências identificadas nas grandes passarelas de moda;</li> <li>Baixo investimento em P&amp;D;</li> <li>Dois coleções lançadas por ano;</li> <li>Longo ciclo de vida dos produtos;</li> <li>Alto índice de remarcação dos preços;</li> <li>Pouca importação de tecidos e aviamentos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento na inovação de produtos;</li> <li>Alto grau de diversificação de produtos;</li> <li>Peças desenhadas com base nas tendências das grandes passarelas de moda, e também com influência de revistas, blogs e redes sociais acessados pelos clientes;</li> <li>Alto investimento em P&amp;D;</li> <li>Sete coleções são lançadas por ano;</li> <li>Curto ciclo de vida dos produtos nas lojas (aprox. 20 dias);</li> <li>Médio índice de remarcação dos preços é considerado médio;</li> <li>Alta importação de tecidos e aviamentos.</li> </ul> |
| <b>Inovação de processos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Confecção das peças era realizada integralmente pela própria empresa;</li> <li>Processo de produção empurrado;</li> <li>Estimativa das vendas e da produção realizada com base em poucos critérios;</li> <li>Alto <i>Lead time</i>, uma vez que havia somente duas coleções por ano;</li> <li>Empresa verticalizada.</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Confecção das peças é terceirizada;</li> <li>Processo de produção puxado, porém a empresa mantém um estoque mínimo de segurança;</li> <li>Estimativa das vendas e da produção é realizada com base em histórico das vendas, popularidade da peça nas mídias sociais, época do ano;</li> <li><i>Lead time</i> baixo (45 dias);</li> <li>Empresa horizontalizada, com maior participação dos confeccionistas na tomada de decisões.</li> </ul>                                                                                                         |
| <b>Logística de transportes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo investimento na atividade de transportes;</li> <li>Utilização moderada de operadores logísticos terceirizados para entrega de produtos;</li> <li>Envio de grandes lotes dos produtos para os varejistas;</li> <li>Alto <i>lead time</i> de entrega</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto investimento na atividade de transportes;</li> <li>Entrega dos produtos acabados aos varejistas é feita exclusivamente por operadores logísticos;</li> <li>Envio de pequenos lotes de produtos aos varejistas, para garantir a imagem de "exclusividade" proposta pelo <i>fast-fashion</i> e reduzir gastos com estoques;</li> <li>Redução do <i>lead time</i> de entrega (máximo de 5 dias).</li> </ul>                                                                                                                                        |
| <b>Gestão de Estoques</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Custo elevado de estoques;</li> <li>Elevado nível de estoques;</li> <li>Estoques mal estruturados;</li> <li>Baixo giro de estoques;</li> <li>Baixa utilização do software MRP;</li> <li>Gestão de estoques era realizado em períodos descontinuados de tempo;</li> <li>Reposição contínua de estoques.</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Redução custo gestão de estoques;</li> <li>Menores níveis de estoque;</li> <li>Estoques mais organizados, de acordo com o tipo de tecido e o estilo das peças;</li> <li>Alto giro de estoques;</li> <li>Ampla utilização do software MRP;</li> <li>Planejamento e controle semanal de estoques;</li> <li>Não há reposição contínua de estoques, uma vez que há variação na produção de acordo com as tendências e com o anseio dos consumidores.</li> </ul>                                                                                          |

Fonte: Elaborada pelos autores

 Conforme pode ser visualizado na Tabela 1, a adoção do *fast-fashion* na empresa11

investigada implicou em mudanças nos processos de inovação (de produtos e processos), bem como na gestão logística da empresa investigada.

Em relação ao processo de inovação, pode-se destacar o aumento de: coleções lançadas anualmente, investimento em P&D e diversificação dos produtos. Nos processos, a inovação se deu através de previsões de demanda mais acuradas, redução de *lead time* e terceirização de parte do processo produtivo, possibilitando assim, redução de custos e maior agilidade.

Para acompanhar as inovações e aumento de coleções por ano, foi necessária, também, reestruturação no processo logístico, pois houve mudanças nos níveis e giro de estoques, bem como na movimentação e *lead time* de entrega dos produtos. Dessa maneira, corroborando com os princípios do *fast-fashion*, a empresa passou a enviar às lojas pequenos lotes dos produtos prontos ao invés de enviar grandes lotes.

Outro destaque foi a adoção do software MRP para gestão de estoques, que além de mais organizados, separados por tecidos/aviamentos e peças prontas, gerou baixa considerável nos volumes estocados de matérias primas e de produtos acabados. Assim como foi visto na literatura, o giro de estoques dos produtos acabados aumentou, fazendo com que houvesse necessidade de uma gestão de estoques mais rigorosa, frequente e contínua.

Houve, também, a necessidade melhoria no relacionamento com os fornecedores e clientes e a participação destes no processo produtivo, uma vez que, o foco da empresa passa a ser baseado em produzir um *mix* de produtos mais diversificado, para alcançar mais clientes e aumentar o volume de vendas.

#### 4. Considerações Finais

O modelo de negócios de varejo denominado *fast-fashion* é visto como uma inovação que combina estrategicamente responsividade com um produto de semi-exclusividade.

Dentre os fatores que motivaram a adoção do *fast-fashion* no mercado varejista de moda, pode-se destacar: o desenvolvimento da logística; as alterações no modo de consumo, associadas a popularização da internet e a evolução das tecnologias de informação e comunicação.

Porém, a adoção desta estratégia traz a necessidade de mudança ao modelo tradicional de

produção de moda, o que pode implicar em riscos para as empresas adotantes. Esses riscos precisam ser estudados e avaliados, como por exemplo, não conseguir produzir no curto prazo, com o grau de qualidade exigido pelas lojas e consumidores. Além disso, alguns fatores são importantes para empresas que desejam adotar este modelo de negócio, quais sejam: disciplina e organização para conseguir fornecer na velocidade exigida pelos clientes (varejistas, consumidores finais e outros), pontualidade na entrega e preços adequados.

Foi possível verificar no estudo de campo que a eficiência determinada pelo *Fast-fashion* depende de um sistema logístico ágil, e de altos investimentos em P&D e logística, garantindo assim, os níveis de inovação e rapidez necessários a aplicação desta estratégia.

Por fim, cabe ressaltar que a estratégia de *fast-fashion* pode ser uma alternativa para empresa de qualquer setor, que tenha como estratégia competitiva inovação e responsividade. Essa nova tendência tem se espalhado rapidamente em todo o segmento de moda, fazendo com que a competitividade nesse mercado se torne cada vez mais relevante. Assim, sugerem-se pesquisas sobre a implantação do modelo de negócios *fast-fashion* em outros setores da indústria, principalmente naqueles que se caracterizam por produtos com curtos ciclos de vida, bem como sua aplicação em pequenas empresas.

#### Referências

- ALDERSON, W. Marketing efficiency and the principle of postponement. **Cost and Profit Outlook**, n.3, p. 15-18, 1950.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BECKER, J.C; GUTIERREZ, R.H. O uso da estratégia de postergação na produção: o novo paradigma competitivo da logística nos tempos modernos. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET**, 11., 2009. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/345\\_Art2%20Postegacao\\_IDENTIF.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/345_Art2%20Postegacao_IDENTIF.pdf)>. Acesso em Nov. 2014.
- BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CHOI, C.Y.J. et al. Logística do *Fast-fashion* no Contexto Brasileiro. **Revista de Logística da Fatec**, Ano 1, n. 2, 2010.
- FERNANDES, B.C.; GALAMBA, F.H.; TOSTA, L.I.; LIMA, R. da S. Impactos da Utilização de Centros de Distribuição na Logística de Distribuição de Produtos Acabados. **Revista de Literatura dos Transportes**, v.5, n 3, 2011.
- FERNANDES, D. S. **Proposta de Modelo de Processo de Desenvolvimento de Produtos para Indústria do Vestuário de Moda de Micro e Pequeno Porte**. 2013. 133 p. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.
- GONÇALVES, J. M. F; MARTINS G. Investimento e participação nos modais de transportes. **Revista Brasil Engenharia**, Ed. 591, 2009.

- HAX, A.C.; WILDE II, D.L. The delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. New York: **Palgrave**, 2001.
- HOFFMANN, M. G. *Fast-fashion: Risco ou Oportunidade? Relatório de Inteligência*. Sistema de Inteligência Setorial. Abr. 2011.
- MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro: FINEP, 2004.
- MEIRELLES, H. B. **A Classe C Vai às Compras: estudo de Caso das Lojas Pompeia**. 2013. 65 p. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS, Porto Alegre, 2013.
- MENEZES, A. A. S., et al. A Importância dos Transportes para o Desenvolvimento Econômico: Uma Análise Econométrica dos Custos de Frete do Transporte Rodoviário. **Cadernos de Graduação - Ciências Exatas e Tecnológicas**, v. 2, n.1, 2014.
- REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Editora Manole, 2004.
- ROGGERS, E. M. Diffusion of innovations. New York: **The Free Press**, 1995.
- SANTOS, L. da G. **Modelagem de Processos Como Ferramenta de Inovação nas Empresas**. 2010. 32 p. Dissertação (Especialista em Gestão de Negócios Inovadores) Programa de Pós Graduação Latu Sensu da Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.
- SANTOS, M. C. dos et al. Incerteza na Cadeia de Exportação de Açúcar. *Pretexto*, v.14 n. 13. 2013.
- SHIMAMURA, E. SANCHES, M.C. de E. O *Fast-fashion* e a Identidade da Marca. **Revista Científica de Design**, v.3, n.2, 2012.
- SOARES, D. et al. **Inovação de processos** - um estudo comparativo sobre sua implementação. *Revista Gestão Industrial*, v. 02, n. 04, 2006.
- SOUZA, L.J.S.S. de et al. **Fast-Fashion: Uma Revisão Bibliográfica Sistemática e Proposta de Temas de Pesquisa**. ENEGEP. 2014. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_202\\_146\\_25387.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_202_146_25387.pdf)>. Acesso em 23 abr. 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001