

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

KARINE LIOTINO DA SILVA

**Capacitações para competir no modelo *fast-fashion*: estudo
comparativo entre as indústrias de confecção portuguesas e
brasileiras (catarinenses)**

Versão Corrigida

**São Paulo
2020**

KARINE LIOTINO DA SILVA

Capacitações para competir no modelo *fast-fashion*: estudo comparativo entre as indústrias de confecção portuguesas e brasileiras (catarinenses)

Versão Corrigida

(Versão original encontra-se na unidade que aloja o Programa de Pós-graduação)

Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Profº Dr. João Amato Neto

São Paulo

2020

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, dede 2020

Assinatura do autor

Assinatura do orientador

FICHA CATALOGRÁFICA

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

LIOTINO, Karine

CAPACITAÇÕES PARA COMPETIR NO MODELO FAST-FASHION: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS INDÚSTRIAS PORTUGUESAS E BRASILEIRAS (CATARINENSES) / K. Liotino – São Paulo, 2020. 190p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Capacitações, 2. Cadeia de Fornecimento, 3. Clusters Industriais, 4. Fast-fashion, 5. Indústria Têxtil, 6. Indústria Portuguesa, 7. Indústria Brasileira (Catarinense).

I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

Nome: LIOTINO, Karine

Título: Capacitações para competir no modelo *fast-fashion*: um comparativo entre as indústrias de confecção portuguesas e catarinenses.

Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Profa. Dra. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

Assim como fiz no mestrado, sigo dedicando este trabalho aos meus pais, que me orientaram e me apoiaram em todas as conquistas da minha vida. A eles que estão sempre ao meu lado, nos momentos de dificuldade e alegria.

AGRADECIMENTOS

Fazer um trabalho com essa complexidade exige muita paciência de todos aqueles envolvidos direta ou indiretamente na sua vida pessoal e profissional, por isso, gostaria de agradecer especialmente:

O meu professor orientador João Amato, não apenas a orientação técnica para condução deste trabalho, mas principalmente a paciência nos vários momentos de dificuldade que enfrentamos no decorrer dessa trajetória.

Agradeço com muito carinho a Professora Dra. Júlia Baruque, que orientou com amor e paciência dezenas de alunos, e me concedeu um pouco do seu precioso tempo para me ajudar a direcionar questões importantes da pesquisa.

Meus sócios, Mariana Amaral e Américo Guelere, agradeço principalmente a compreensão pelas minhas ausências e por, muitas vezes, me substituírem para que eu pudesse me dedicar na realização e execução desta pesquisa.

“Quem caminha sozinho, pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe”. Clarisse Lispector.

RESUMO

A evolução dos mercados contemporâneos revela o aumento do desejo por novidades e pela aceleração do consumo. Como resposta, nos anos de 1970 emergiu na indústria da moda europeia o *fast-fashion* (moda rápida), um modelo de negócios com alta volatilidade e baixa previsibilidade, que se baseia no consumo acelerado, ciclo de vida de produtos curtos e demanda que os padrões de produção, consumo e descarte sejam muito rápidos.

Como consequência das (1) estratégias coletivas de produção e fornecimento seguidas por redes internacionais de varejo; (2) de acordos comerciais multilaterais e bilaterais; e de (3) investimentos ocidentais, a arquitetura e a dinâmica de produção e comércio da indústria têxtil e vestuário global se transformou, impactando a competitividade das indústrias tanto dos países desenvolvidos, como em desenvolvimento.

Depois de uma perda expressiva de competitividade e do deslocamento de uma quantidade significativa da produção para os países da Ásia, em especial a China, em meados dos anos 2000 as empresas dos países desenvolvidos passaram a orientar cada vez mais suas produções na direção dos elos com maior valor agregado da cadeia, como design e organização da produção, e passaram a competir pela diferenciação de produtos e pela conquista de nichos específicos de mercado.

Por possuir um dos principais polos de produção têxtil e vestuário da Europa, Portugal liderou junto com a Espanha esse movimento, e as empresas do país precisaram investir em uma série de competências a fim de se tornarem competitivas neste novo cenário.

A partir de uma pesquisa exploratória realizada na sede da Zara na Espanha e com empresas localizadas no *cluster* no norte de Portugal, identificou-se que essa série de competências desenvolvidas fizeram das empresas portuguesas

benchmark quando se trata de desenvolvimento de produto rápido, produção rápida, fornecimento rápido, com qualidade, inovação e sustentabilidade.

Por outro lado, o *fast-fashion* no Brasil é um fenômeno muito recente, que iniciou em meados dos anos 2000 e vem de fato sendo praticado há cerca de 5 anos por empresas do grande varejo especializado em moda, o que possibilita às indústrias ainda encontrarem um mercado novo, que vem evoluindo e se transformando, demandando a necessidade das empresas se prepararem para serem competitivas nesta nova realidade da moda brasileira.

Esta pesquisa, portanto, visou investigar quais são as capacitações dinâmicas que as empresas brasileiras fornecedoras do grande varejo de moda *fast-fashion*, precisam desenvolver para serem competitivas na cadeia global de valor do *fast-fashion*, a partir do estudo comparativo entre empresas dos *clusters* do norte de Portugal e do norte de Santa Catarina/Brasil, sendo estas últimas fornecedoras diretas de uma das principais marcas de varejo de moda brasileira.

Como principais resultados, foi identificado que as empresas brasileiras para serem competitivas como fornecedoras diretas de marcas de varejo que atuam no modelo *fast-fashion* precisam: dominar as capacidades operacionais de gestão da qualidade e gestão de operações de modo a apresentarem respostas rápidas às demandas do cliente e um lead time curto de produção e entrega, ao mesmo tempo que consigam produzir com alta eficiência produtiva e custos baixos, para se manterem competitivas em termos de preços.

Também precisam desenvolver e visar dominar nos próximos anos capacitações dinâmicas relacionadas à desenvolvimento de produtos; gestão e integração da cadeia de valor, gestão para a sustentabilidade e inovação, de modo a estimular o fluxo de fornecimento e a fidelização do cliente por meio de uma oferta integrada de serviços e valor.

Palavras Chaves: Capacitações Dinâmicas, Cadeia de Fornecimento, Clusters Industriais, *Fast-fashion*, Indústria Têxtil, Indústria Portuguesa, Indústria Brasileira.

ABSTRACT

The evolution of contemporary markets reveals the increasing desire for news and the acceleration of consumption. In response, in the 1970s, fast-fashion emerged in the European fashion industry as a business model with high volatility and low predictability, which is based on accelerated consumption, short product life cycle and demand that production, consumption and disposal patterns are very fast.

As a consequence of (1) collective strategies production and supply followed by international retail chains; (2) multilateral and bilateral trade agreements; and (3) western investments, the production and trade dynamics changed in the global textile and clothing industry, impacting the industries' competitiveness of both developed and developing countries.

After a significant loss of competitiveness and the shift of a significant amount of production to Asian countries, especially China, in the mid-2000s companies in developed countries began to increasingly orientate their production towards added value in the chain, such as design and production organization, and competed for product differentiation and specific market niches.

Owning one of Europe's leading textile and clothing production hubs, Portugal led this movement with Spain, and their companies needed to invest in a range of skills in order to become competitive in this new scenario.

From an exploratory survey conducted at Zara headquarters in Spain and with companies located in the cluster in the north of Portugal, it was found that this set of skills developed made Portuguese companies benchmark when it comes to fast product development, fast production, fast delivery with quality, innovation and sustainability.

On the other hand, fast fashion in Brazil is a very recent phenomenon, which started in the mid-2000s and has actually been practiced for about 5 years by

large fashion retailers, which enables industries to still find a new market, which has been evolving and changing, demanding the need for companies to prepare to be competitive in this new reality of Brazilian fashion.

This research, therefore, aimed to investigate what are the dynamic capabilities that Brazilian companies that supply large fast-fashion retailers need to develop in order to be competitive in the global fast-fashion value chain, based on a comparative study between cluster companies from northern Portugal and northern Santa Catarina / Brazil, the latter being direct suppliers of one of the leading Brazilian fashion retail brands.

As main results, it was identified that Brazilian companies to be competitive as direct suppliers of fast-fashion retail brands need to: master the operational capabilities of quality management and operations management in order to provide quick responses to the demands of the customer and a short production and delivery lead time, while being able to produce with high production efficiency and low costs to stay competitive in terms of price.

They also need to develop and aim to master in the coming years dynamic capabilities related to product development, value chain management and integration, sustainability and innovation management to stimulate orders and customer loyalty through an integrated service and value offering.

Keywords: Dynamic Capabilities, Supply Chain, Industrials Clusters, Fast-fashion, Textile Industry, Portuguese Industry, Brazilian Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Etapas da pesquisa bibliométrica para definição do quadro conceitual teórico	38
Figura 02:	Etapas do processo de construção do problema de pesquisa .	55
Figura 03:	Cadeia de valor têxtil e de confecção	58
Figura 04:	Tipos de alianças estratégicas	89
Figura 05:	Principais implicações da internacionalização	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Crescimento Histórico das Exportações Globais de Têxteis e Vestuário em bilhões de dólares	68
Gráfico 02:	Os 10 maiores importadores de têxteis e vestuário do mundo e suas respectivas participações em valor no período de 2007 a 2017	69
Gráfico 03:	Os 10 maiores exportadores de têxteis e vestuário no mundo e suas respectivas participações em valor no período de 2007 a 2017	70
Gráfico 04:	Capacitações que o varejista valoriza nos seus fornecedores	125
Gráfico 05:	Capacitações que o fornecedor considera vantagem competitiva para fornecer para o <i>fast-fashion</i>	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 01:	Resultados quantitativos da pesquisa bibliométrica por palavra-chave. Pesquisas nas bases de dados Web of Science® e Scopus®	39
Tabela 02:	Caracterização dos setores têxtil e confecção do Brasil, Portugal e Santa Catarina	41
Tabela 03:	Instituições e empresas investigadas na Espanha e em Portugal	48
Tabela 04:	Empresas investigadas no Brasil	53
Tabela 05:	Mercado Global de Vestuário em bilhões de dólares 2017 a 2025	68
Tabela 06:	Indicadores Setoriais de Santa Catarina	79
Tabela 07:	Tipos de alianças estratégicas e as atividades alvo das parcerias	91
Tabela 08:	Práticas realizadas em Alianças Estratégicas no domínio Técnico/Produção	92
Tabela 09:	Práticas realizadas em Alianças Estratégicas no domínio Financeiro	93
Tabela 10:	Inovação Incremental versus Inovação Radical	100
Tabela 11:	Capacitações dinâmicas: comparação entre as empresas dos <i>clusters</i> português e brasileiras (catarinenses)	158
Tabela 12:	Capacitações operacionais: comparação entre as empresas dos <i>clusters</i> português e brasileiras (catarinenses)	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
ATV	Acordo sobre Têxteis e Vestuário
ANIVÉC	Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção
BCI	<i>Better Cotton Initiative</i>
CAD	Computer-aided Design
CAM	Computer-aided Manufacturing
CAGR	Taxa de Crescimento Anual Composta
CENTI	Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes
CEIIA	Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel)
CTIC	Centro Tecnológico das Indústrias do Couro
CITEVE	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e de Vestuário de Portugal
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
EB	Empresa Brasileira
EP	Empresas Portuguesa
GATT	Acordo Geral sobre Comércio e Tarifas
GOTS	<i>Global Organic Textile Standard</i>
IEMI	Instituto de Estudos em Marketing Industrial
INDITEX	<i>Industria de Deseño Textil AS</i>
MFA	Acordo Multifibras
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC	Organização Mundial de Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ZDHC	<i>Zero Discharge of Hazardous Chemicals</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Contexto e Justificativa da Pesquisa	20
1.2	Pressupostos e Problemática da Pesquisa	25
1.3	Objetivos da Pesquisa	27
1.4	Contribuições aportadas por esta Pesquisa	29
2	PROJETO DA PESQUISA: DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA METODOLÓGICA, DESCRIÇÃO DO MÉTODO E DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA	30
2.1	Natureza e Classificação da Pesquisa	31
2.2	Definição da Abordagem da Pesquisa e do Método	33
2.3	Métodos e Técnicas da Pesquisa	35
2.3.1	Definição do Problema de Pesquisa	36
2.3.2	Delimitação do quadro conceitual e definição do framework de pesquisa.....	36
2.3.3	Seleção dos casos investigados	40
2.3.3.1	Empresas europeias investigadas na etapa de pesquisa exploratória	42
2.3.3.2	Empresas investigadas na etapa de pesquisa de campo	49
2.3.4	Construção do protocolo de pesquisa	54
2.4.5	Levantamento dos dados e informações	55
3	REVISÃO DA LITERATURA	57
3.1	Caracterização da Indústria Têxtil e de Confecção	57
3.1.1	Evolução da Indústria Têxtil e de Confecção no mundo	59
3.1.2	Panorama econômico atual da Indústria Têxtil e de Confecção no mundo	66
3.1.3	A Indústria Têxtil e de Confecção Portuguesa	72
3.1.4	A Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira	74
3.1.4.1	A Indústria Têxtil e de Confecção em Santa Catarina	78
3.2	O Modelo <i>Fast-fashion</i>	79
3.2.1	<i>Fast-fashion</i> X Moda Tradicional	81
3.3	Capacitações Dinâmicas	81

3.3.1	Capacitação em desenvolvimento de produtos / design	84
3.3.2	Capacitação em estabelecer alianças estratégicas	87
3.3.3	Capacitação em internacionalização	94
3.3.4	Capacitação em Inovação	98
4	ANÁLISE DOS DADOS	105
4.1	Análise das entrevistas realizadas com empresários e gestores de Empresas Portuguesas	105
4.2	Análise dos resultados pesquisa Grupo Inditex	113
4.3	Análise das entrevistas realizadas com empresários e gestores de Empresas Catarinenses	119
4.3.1	Capacidade em design	126
4.3.2	Capacidade do fornecedor inovar em produto	132
4.3.3	Capacidade do fornecedor em gerenciar a qualidade	133
4.3.4	Capacidade do fornecedor em gerenciar a sua cadeia de fornecimento	136
4.3.5	Modernização da empresa em relação à tecnologia de processos (digitalização / atualização de maquinário)	139
4.3.6	Capacidade do fornecedor em gestão para a sustentabilidade	141
4.3.7	Capacidade do fornecedor em produzir e entregar em <i>lead times</i> curtos e cumprir os prazos de entrega	143
4.3.8	Capacidade do fornecedor em ser mais flexível e ter uma resposta rápida às solicitações do cliente	145
4.3.9	Impacto do fator preço	146
4.3.10	Considerações finais	147
5	DISCUSSÃO	149
6	CONCLUSÃO	173
6.1	Oportunidades futuras para empreendimentos científicos	177
7	REFERÊNCIAS	178
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA	188

1. INTRODUÇÃO

Praticamente todos os países possuem em sua história de desenvolvimento um momento em que o setor têxtil e de vestuário foi importante para a geração de riqueza, configurando essa atividade manufatureira uma das mais globalizadas do mundo (GEREFFI et al., 2005).

Essa presença global é consequência da característica do setor de possuir barreiras de entrada relativamente baixas e a fabricação de roupas ser sensível ao custo e à mão-de-obra intensiva, resultando ao longo dos anos na construção de redes de produção internacionais bem desenvolvidas (PAVITT, 1984; GEREFFI et al., 2005; RANGEL et al., 2010).

Contudo, o desejo por novidades e a rapidez dos processos de consumo são características comuns a todos os mercados contemporâneos e essa busca constante vem impactando na dinâmica da produção industrial mundial, porque os produtos cada vez mais tem uma vida útil comercial reduzida, elevando o risco e desafiando os sistemas de produção que se baseiam em tempos longos de criação e produção (CIETTA, 2017).

Como resposta às demandas por consumo do mundo contemporâneo, nos anos de 1970 emergiu na indústria da moda europeia o *fast-fashion* (moda rápida), um modelo de negócios que se baseia no consumo acelerado, e demanda que os padrões de produção, consumo e descarte sejam muito rápidos. Esse modelo se consolidou nos anos 90, principalmente nos países Portugal e Espanha, berços de marcas icônicas do *fast-fashion*, como a Zara (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; BELMIRO; SORDI, 2006; CAMMETT, 2006; PICKLES; SMITH, 2011; LI et al., 2014; RÉGIS, 2018).

A alta volatilidade, a baixa previsibilidade, o ciclo de vida do produto curto e a grande variedade de produtos são algumas das características do *fast-fashion*, que surgiu da necessidade das marcas em lançarem novos modelos de roupas nas lojas dentro do menor tempo possível, resultando em um número crescente

de lançamentos de novos produtos, numa frequência muito rápida (BRUCE; DALY, 2006; MEHRJOO; PASEK, 2014).

Com a ascensão e domínio do modelo de negócio *fast-fashion* a economia mundial mudou de maneira significativa durante as últimas décadas, especialmente nas áreas do comércio internacional e da organização industrial (GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006; PICKLES; SMITH, 2011).

Uma visão geral da produção de vestuário e tendências de emprego revelam mudanças fundamentais na geografia da indústria ao longo do tempo, por consequência das estratégias coletivas de produção e fornecimento seguidas por varejistas que lideraram o modelo *fast-fashion* e seus fabricantes; de acordos comerciais multilaterais e bilaterais; e de investimentos ocidentais que moldaram e continuam moldando a arquitetura da produção e comércio de têxteis e vestuário no mundo (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017).

A produção e o comércio se tornaram globalizados, o que levou ao desenvolvimento e crescimento de capacidades industriais e competitivas dos fabricantes de países em desenvolvimento, que aprenderam a tornar os produtos mais sofisticados e rentáveis, e a desintegração vertical de grandes corporações nos países desenvolvidos (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005).

Tudo isso moldou e mudou o desenho e a dinâmica de produção e comércio da indústria têxtil e vestuário global, impactando a competitividade e a participação de todos os países, tanto desenvolvidos, como em desenvolvimento (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017). Uma nova organização da produção e comércio de têxteis e vestuário foi paulatinamente desenhada com a ascensão da China e de outros países asiáticos, que iniciaram uma corrida aparentemente sem limites por preços e custos baixos (CAMMETT, 2006; PICKLES; SMITH, 2011; BRUNO, 2017).

Depois de uma perda de competitividade brutal e o deslocamento de uma quantidade significativa da produção para os países da Ásia, em especial a China, em meados dos anos 2000 as empresas dos países desenvolvidos passaram a orientar cada vez mais seus sistemas de produção na direção das etapas com maior valor agregado da cadeia, como *design* e organização da produção, e passaram a competir pela diferenciação de produtos e pela conquista de nichos específicos de mercado (GERIFFI; MEMEDOVIC, 2003; COSTA; ROCHA, 2009; PICKLES; SMITH, 2011; TOKATLI, 2012).

Por outro lado, o modelo *fast-fashion* no Brasil é um fenômeno muito recente, que iniciou em meados dos anos 2000 e vem de fato sendo praticado há cerca de 5 anos, o que possibilita às empresas ainda encontrarem um mercado novo, que vem evoluindo e se transformando, demandando a necessidade das empresas se prepararem para serem competitivas nesta nova realidade da moda brasileira (CIETTA, 2017; informação verbal¹).

Esta pesquisa, portanto, visou investigar quais são as capacitações que as empresas no Brasil precisam desenvolver para serem competitivas na cadeia global de valor do *fast-fashion*, a partir do estudo comparativo entre empresas dos *clusters* do norte de Portugal ligadas à cadeia de fornecimento da marca Zara e empresas do norte de Santa Catarina, sendo estas últimas fornecedoras diretas de uma das principais marcas de varejo de moda brasileira atuante no modelo *fast-fashion*.

A partir do estudo realizado, são apontadas diretrizes em relação às capacitações dinâmicas e operacionais que empresas brasileiras precisam desenvolver para serem competitivas como fornecedoras de marcas varejistas brasileiras que atuam no modelo de negócio *fast-fashion*.

Esta tese então está dividida em 6 capítulos. Este primeiro contextualiza o tema e apresenta as motivações, problemáticas e objetivos da pesquisa. O segundo apresenta a revisão bibliográfica que fundamentou o desenvolvimento teórico

¹ Entrevista EB01, EB02, EB03 e EB04.

desta tese. O terceiro apresenta os métodos científicos adotados para a realização da pesquisa, seguido do quarto capítulo que apresenta os resultados das pesquisas de campo empreendidas. E os dois últimos apresentam a discussão, conclusão e contribuições dessa pesquisa para a construção do conhecimento nas áreas de engenharia têxtil, engenharia de produção, moda e gestão de operações.

1.1. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A dinâmica das cadeias de fornecimento das empresas que atuam no *fast-fashion* é historicamente caracterizada pela fragmentação de tarefas e a divisão do trabalho no espaço geográfico, muitas vezes com a transferência de elementos de mão-de-obra intensiva para locais de baixo custo, enquanto as competências essenciais (design de produto, coordenação de rede, propriedade de marca, pesquisa de tecido e desenvolvimento, e assim por diante) são assumidos como mais inflexíveis espacialmente, ligados a recursos de capital humano e redes de conhecimento (RANTISI, 2004; SCOTT, 2006; EVANS; SMITH, 2006).

Os produtos têxteis são considerados *commodities* as quais se tornaram indispensáveis para os países de baixa renda, resultando historicamente numa vasta fragmentação das operações. Tal cenário passou a exigir que as empresas que se mantiveram nos países desenvolvidos, desenvolvessem capacidades relacionadas à interpretação de projetos, desenvolvimento de amostras, fornecimento de insumos, monitoramento da qualidade do produto, atendimento ao preço do comprador, além de garantir a entrega no prazo (GEREFFI et al., 2005).

Contudo, cada vez mais as necessidades e os comportamentos dos consumidores estão se tornando mais sofisticados, mais orientadas para a tecnologia e mais difíceis de prever, e assim como nos diferentes setores da economia, as empresas de moda também precisam se esforçar para

acompanhar (MCKINSEY, 2017).

Por isso, cadeias de suprimentos do setor têxtil e de confecção em todo o globo têm experimentado uma reconfiguração profunda para atender às novas demandas do mercado por *fast-fashion* marcadas por remessas rápidas, requisitos de qualidade mais altos e baixos estoques de varejo (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006; PICKLES; SMITH, 2011; TOKATLI, 2012; BRUNO, 2017). A reconfiguração em relação a novos estilos e modelos deu ênfase a ciclos de entrega mais curtos, melhorias nas habilidades da fábrica e gerenciamento da cadeia de suprimentos, incluindo produção de tecido, fornecimento de material e processo de acabamento (FUKUNISHI et al., 2013; LI et al., 2014; CIETTA, 2017, BRUNO, 2017).

As grandes varejistas de moda internacionais estão aos poucos deixando de terceirizar as operações para uma infinidade de pequenas empresas para estabelecer relações com um número menor de fornecedores estratégicos, gerenciando a produção em várias fábricas e locais internacionais, compartilhando responsabilidades financeiras, fornecendo serviços de maior valor agregado e, no final, aumentando a participação e lucros no comércio de têxteis (FORSTATER, 2009).

Nesse sentido, o *fast-fashion* praticado na atualidade está evoluindo e marcas que atuam neste modelo estão sendo demandadas a se adaptarem e a responder à evolução do consumidor em termos de qualidade do consumo no que tange informação de moda, qualidade de produto e a consciência dos impactos ambientais e sociais da atividade e consumo de têxteis (CACHON; SWINNEY, 2011; LI et al., 2014; BRUNO, 2017).

O *fast-fashion* pode ser considerado um modelo de negócio pensado para melhorar o desempenho econômico do varejo de moda como consequência da redução da incerteza e do risco das escolhas estratégicas dos consumidores. Por isso, a rapidez, mesmo tendo grande importância no sucesso das empresas, não é mais o elemento principal. O sucesso do *fast-fashion* está na combinação

de capacidades de produção de resposta rápida, com recursos de design de produto, pensados para capturar as últimas tendências de consumo e explorar prazos mínimos de produção, buscando combinar oferta com demanda incerta (CACHON; SWINNEY, 2011; LI et al., 2014; CIETTA, 2017).

Atualmente, as empresas que realmente tem sucesso no *fast-fashion* incluíram a natureza híbrida² do produto como objeto dos seus negócios e basearam a construção do produto mixando elementos da cadeia de produção imaterial (criatividade, distribuição, comunicação e marketing) àqueles de produção industrial. O sucesso então não é mensurável apenas à velocidade, mas também em relação à capacidade de oferecer ao mercado respostas ideais em relação a três âmbitos que são característicos de produtos industriais que possuem conteúdo cultural: a capacidade de se minimizar o risco e os custos de uma coleção não apreciada pelo mercado, de otimizar a gestão do processo criativo e de tornar flexível a cadeia produtiva (CACHON; SWINNEY, 2011; CIETTA, 2017).

Portugal e Espanha, por possuírem os principais polos de produção têxtil e vestuário da Europa e serem sedes de importantes marcas do varejo, como, por exemplo, a Zara, empresa pioneira no *fast-fashion*, lideraram esse movimento e as indústrias dos respectivos países tiveram que desenvolver competências para poderem competir nesse ambiente frente à indústria chinesa (TOKATLI, 2008); (informação verbal³).

As empresas precisaram investir em qualidade, inovação, gestão da produção para a redução do *lead-time* e sustentabilidade, a fim de se tornarem competitivas neste novo cenário. Essa série de competências desenvolvidas fizeram das empresas desses dois países *benchmark* da moda mundial quando se trata de desenvolvimento de produto rápido, produção rápida e fornecimento

² Produtos híbridos: são produtos industriais que possuem características, conteúdos e significados culturais (CIETTA, 2017).

³ Informação fornecida pelo CEO do CITEVE em encontro realizado em 02 outubro de 2017.

rápido (TOKATLI, 2008); (informação verbal⁴).

Todavia, a principal literatura disponível sobre o *fast-fashion* discute amplamente os aspectos relacionados às capacitações relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos, principalmente no que tange a distribuição rápida, e elucida as capacitações que as grandes varejistas de moda internacionais e suas respectivas cadeias de fornecimento desenvolveram para serem competitivas e crescerem baseadas na eficiência logística, principalmente as cadeias de fornecimento dos países asiáticos, considerados em desenvolvimento (CACHON; SWINNEY, 2011; CARO; ALBÉNIZ, 2010; MEHRJOO; PASEK, 2014).

Contudo outras literaturas indicam que as empresas dos países desenvolvidos estão investindo em capacidades de design, inovação, *branding* e marketing para recuperar parte da sua competitividade outrora perdida, mas não aprofundam o que de fato isso significa em aspectos práticos, operacionais e processuais, como também não aprofundam como as empresas estão articulando essas capacidades para obterem vantagem competitiva no modelo *fast-fashion* (PICKLES; SMITH, 2011; TOKATLI, 2012).

Os estudos também focam, principalmente, as competências e capacidades das cadeias dos varejistas europeus tendo o Grupo Inditex, empresa espanhola detentora da marca de moda Zara, *benchmark* mundial quando se trata de cadeia de fornecimento global no modelo *fast-fashion* (BELMIRO; SORDI, 2006; CAMMETT, 2006; PICKLES; SMITH, 2011; LI et al., 2014; RÉGIS, 2018) mas praticamente não tratam sobre as cadeias ligadas às redes de varejo brasileiras.

Poucas são as publicações recentes envolvendo o *fast-fashion* e, observações empíricas realizadas pela pesquisadora na cadeia da gigante espanhol, elucidaram evoluções em relação àquelas apontadas na literatura disponível

⁴ Informação fornecida pelo CEO do CITEVE em encontro realizado em 02 outubro de 2017.

sobre o campo de pesquisa.

Nesse sentido, a motivação para este trabalho nasceu de pesquisas exploratórias bibliográficas e de campo nos polos de produção têxtil e vestuário do norte de Portugal e norte de Santa Catarina, conduzindo à identificação de uma problemática de pesquisa ainda sem uma resposta clara na literatura, que questiona quais são as capacitações que empresas brasileiras precisam desenvolver para serem competitivas participando de cadeias de empresas varejistas brasileiras que atuam no modelo de negócio *fast-fashion*.

Somado a isso, a sociedade brasileira é reconhecida como uma sociedade multicultural, assim a tendência é que a estratégia pela diferenciação prevaleça, e são as cadeias de produção e distribuição pequenas e flexíveis as mais capazes de explorar tais diferenças e transformá-las rapidamente em produtos para o mercado (CIETTA, 2017; BRUNO, 2017).

Em suas características essenciais, o *fast-fashion* não é uma novidade absoluta para o setor têxtil e confecção mundial, contudo, no Brasil o *fast-fashion* é um fenômeno muito recente, que iniciou em meados dos anos 2000 (CIETTA, 2017), e vem sendo colocado em prática no grande varejo nos últimos 5 anos⁵, o que possibilita às empresas ainda encontrarem um mercado novo, que vem evoluindo e se transformando, demandando a necessidade de descobertas e entendimentos por parte dos empresários e profissionais.

Outro ponto a se considerar é que com o crescimento dos mercados internos de países como China e Índia está ocorrendo uma desaceleração do crescimento das exportações desses países, o que abre novas possibilidades para que as empresas de territórios como o europeus e o brasileiro apostem na flexibilidade e na rapidez de resposta como grande vantagem competitiva e passem a ser competitivas inclusive nesses mercados (PICKLES; SMITH, 2011; TOKATLI, 2012; CIETTA, 2017).

⁵ Entrevista com EB01, EB02, EB03 e EB04.

Ou seja, na medida em que o *fast-fashion* evoluiu, os países desenvolvidos estão tentando angariar espaço para retomar a competitividade outrora perdida por não terem sido capazes de atender as demandas do *fast-fashion* quando da sua ascensão e consolidação (PICKLES; SMITH, 2011; TOKATLI, 2012)

Portanto, entender como o *fast-fashion* evoluiu e vem sendo praticado hoje, quais são as capacitações necessárias para competir nesse modelo e identificar quais são as lacunas da indústria nacional e as capacitações que as empresas brasileiras precisam desenvolver para atuarem neste modelo, é atualmente de suma importância para desenvolver e manter a competitividade da indústria brasileira nos mercados nacional e internacional.

1.2. PROBLEMÁTICA E PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Eisenhardt (1989) menciona que muitos trabalhos científicos na área da gestão realizaram pesquisas de campo iniciais para auxiliar na definição do problema de pesquisa. Esta estratégia foi adotada neste estudo para aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno, de modo a assegurar que as proposições e questões propostas fossem relevantes como contribuição para o campo de pesquisa e para os profissionais do setor têxtil, confecção e gestão de operações.

Foi então empreendido um conjunto de pesquisas exploratórias na sede do Grupo Inditex na Espanha e com instituições e empresas fornecedoras da marca Zara localizadas no cluster de Portugal, orientados pela bibliografia base disponível sobre o tema, que contribuíram na delimitação e na formatação do problema de pesquisa que orienta esta tese.

Essas pesquisas visaram aumentar o entendimento sobre quais foram as capacidades que a Zara e sua cadeia de fornecimento localizada no norte de Portugal desenvolveram nos últimos anos para se manterem competitivas no modelo de negócios *fast-fashion*.

Tais pesquisas exploratórias iniciais foram estruturadas seguindo uma abordagem metodológica, utilizando o método de estudos de casos, proposto por Eisenhardt (1989), e resultaram na questão de pesquisa a seguir, na qual este trabalho de investigação buscou responder:

Quais são as capacitações dinâmicas e operacionais que as empresas brasileiras, produtoras de produtos têxteis e confeccionados, precisam desenvolver para serem competitivas na dinâmica atual do *fast-fashion*?

Para tal, foram levantados as seguintes proposições de pesquisa.

Proposição 1: O sucesso do modelo *fast-fashion* está diretamente relacionado com a capacidade do fornecedor direto do varejista, gerenciar sua cadeia de fornecimento e mantê-la integrada, desde a obtenção da matéria-prima até a confecção, onde os fornecedores de fios, aviamentos, tecidos e confecções trabalhem juntos com o mesmo propósito: apresentar produtos em loja com rapidez, qualidade, inovação, *design* e sustentabilidade.

Proposição 2: O desenvolvimento de uma cadeia de fornecimento próxima à empresa âncora (varejista de moda), com empresas que apresentem capacidade de *design* e reposta rápida às tendências de moda é um pilar fundamental para uma marca de moda que atua no varejo ter sucesso atualmente no modelo *fast-fashion*.

Proposição 3: Os fornecedores mais competitivos no modelo *fast-fashion* desenvolveram e dominaram três competências principais, são elas: design rápido, produção rápida e fornecimento rápido.

Proposição 4: A incipiente articulação entre as capacidades de design, produção e fornecimento rápidos, estão resultando no surgimento de capacidades de erosão relacionadas à qualidade de produtos e processos nas empresas que fornecem diretamente para as cadeias de varejo que atuam no modelo *fast-fashion*.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir de pesquisas iniciais de natureza empírica exploratória, realizadas no Grupo Inditex, na Espanha, e em empresas ligadas à cadeia de fornecimento do Grupo no norte de Portugal entre outubro de 2017 e setembro de 2019, foi identificado que as empresas mais competitivas no modelo *fast-fashion* desenvolveram e dominaram três competências principais, são elas: design rápido, produção rápida e fornecimento rápido e a partir do equilíbrio entre essas três capacidades, as empresas conseguem ser rápidas e competitivas na dinâmica atual do modelo *fast-fashion*.

As observações também mostram que as empresas bem sucedidas no contexto do *fast-fashion* ainda criaram outros conjuntos de capacitações: capacidade de desenvolvimento de produto, capacidade de absorver tecnologia, capacidade de inovação orientada para o cliente, capacidade de personalização em massa e capacidade de integrar a cadeia de fornecimento.

Uma das proposições levantadas nesta pesquisa indica que quando as empresas não articulam essas três capacidades, elas enfrentam o surgimento de capacidades dinâmicas de erosão - capacidades estrategicamente relevantes que foram construídas, porém perdidas pela empresa não ter conseguido se adaptar a uma nova realidade (RAHMANDAD; REPENNING, 2014).

Portanto, o estudo almeja entender quais são as capacitações dinâmicas necessárias para uma confecção ser competitiva participando da cadeia de fornecimento de um varejista de moda que atua no modelo *fast-fashion*.

Pretende-se identificar as lacunas presentes nas empresas brasileiras, o estágio atual de desenvolvimento e desempenho das suas capacitações dinâmicas e operacionais, apontando diretrizes e como as empresas podem ser mais inovadoras e competitivas na dinâmica atual do modelo *fast-fashion*, no contexto global, incluindo o Brasil.

Apesar da literatura oferecer alguns exemplos de capacitações necessárias para competir na indústria do *fast-fashion*, falta um modelo abrangente e sistêmico que explique quais as capacitações que as empresas, de fato, precisam dominar para participar de forma eficiente da cadeia de fornecimento de uma empresa varejista de moda que atua no modelo *fast-fashion*.

Portanto, esta tese tem como objetivo propor diretrizes que possibilitem às empresas brasileiras da indústria têxtil e de confecção identificarem suas lacunas e, então, desenvolverem competências para serem competitivas na dinâmica atual do modelo *fast-fashion*, a partir do benchmarking e da comparação com a trajetória de desenvolvimento da cadeia de produção de vestuário do Grupo Inditex, localizada em Portugal.

Para tal, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- Entender quais são as capacitações dinâmicas e operacionais necessárias para competir na dinâmica atual do modelo *fast-fashion* e como elas foram criadas e consolidadas nas empresas do *cluster* de vestuário de Portugal.
- Entender a dinâmica da criação de capacidades dinâmicas de erosão nas empresas ligadas à cadeia de fornecimento de uma grande varejista de moda brasileira.
- Identificar quais são as lacunas que impactam negativamente o desempenho das empresas brasileiras em relação às capacitações relacionadas ao desenvolvimento rápido, produção rápida e fornecimento rápido.

1.4 CONTRIBUIÇÕES APORTADAS POR ESTA PESQUISA

O presente estudo buscou contribuir para que os pesquisadores das áreas de moda, engenharia de produção, engenharia têxtil e gestão de operações possam entender o fenômeno da criação das capacidades dinâmicas e operacionais em empresas que baseiam sua estratégia de atuação em ciclos de desenvolvimento muito curtos e orientados para o consumidor, aprendizados esses que poderão ser expandidos para além da indústria têxtil e de confecção.

A pesquisa também procurou contribuir para que profissionais e empresários ligados à indústria têxtil e de confecção possam identificar as lacunas e desafios presentes nas suas respectivas empresas e tenham elementos para trilhar um caminho visando o aumento do desempenho competitivo na dinâmica atual do modelo *fast-fashion*.

2 METODOLOGIA, DESCRIÇÃO DO MÉTODO E DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Em linhas gerais a pesquisa é uma atividade voltada para a busca de novos conhecimentos, podendo ser considerados trabalhos de pesquisa qualquer atividade que vise ampliar ou adquirir conhecimento (NEVES; DOMINGUES, 2007).

Especificamente a pesquisa científica, trata de um conjunto de ações metodicamente organizadas, baseadas em procedimentos racionais e sistemáticos, que faz uso de métodos, técnicas e instrumentos apropriados, na busca pela descoberta de respostas para questões, com o objetivo de tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial (MARCONI; LAKATOS, 2007; NEVES; DOMINGUES, 2007);

Entende-se por método a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado. Especialmente no campo da ciência, o método é considerado como o conjunto de processos e etapas empregados na investigação e na demonstração da verdade (CERVO; BERVIAN, 2002).

Esses processos e etapas que estruturam o método de pesquisa são as chamadas técnicas e, pelo fato do objetivo da investigação determinar o tipo do método que será empregado, esse determina as técnicas que serão adotadas para o desenvolvimento da pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002).

Nesse sentido, este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos adotados, as técnicas empregadas e as atividades realizadas na condução desta pesquisa, que visou responder a seguinte questão: Quais são as capacitações dinâmicas e operacionais que as empresas brasileiras, produtoras de têxteis e confeccionados, precisam desenvolver para serem competitivas na dinâmica atual do *fast-fashion*?

2.1 NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Silva e Menezes (2005) explicam que as pesquisas de caráter científico podem ser classificadas quanto à sua natureza, forma de abordagem, objetivos e procedimentos técnicos adotados. Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada.

A pesquisa básica visa gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais, enquanto que a aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais.

Como esta pesquisa está inserida na área de gestão de operações e tem como objetivo gerar conhecimento prático e propor diretrizes que auxiliem as empresas brasileiras do setor têxtil e de confecção serem mais competitivas na dinâmica atual do modelo *fast-fashion*, é caracterizada como pesquisa aplicada.

Os critérios para a classificação do tipo de pesquisa a ser desenvolvida variam de acordo com o objetivo da pesquisa. Neves e Domingues (2007) classificam as pesquisas como de natureza exploratória, descritiva, explicativa ou analítica.

A pesquisa exploratória é caracterizada por não haver elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Nos casos da realização de uma pesquisa deste tipo, o pesquisador objetiva familiarizar-se mais com o fenômeno estudado, principalmente quando há poucos conhecimentos a respeito do problema (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 2008).

Já a pesquisa descritiva é caracterizada pela realização da observação, registro, análise e correlação de fatos e fenômenos (variáveis). Tem como foco descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação ou conexão com outros, sua natureza e características. Destacam-se como métodos utilizados para

realizar uma pesquisa descritiva o estudo de caso, a *survey* e a pesquisa documental (CERVO; BERVIAN, 2002).

Por último, a pesquisa explicativa ou analítica caracteriza-se pela busca de fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois procura explicar a razão e o porquê das coisas (GIL, 2008).

Como inicialmente a pesquisadora precisou ampliar seu conhecimento sobre o fenômeno que seria estudado, para a primeira etapa do trabalho, que consistiu na construção e definição do problema de pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza exploratória, tanto de campo, quanto teórica, onde foram realizadas (1) observações e entrevistas com profissionais ligados ao Grupo Inditex na Espanha; (2) observações e entrevistas com profissionais e empresários de empresas ligadas à cadeia de fornecimento do Grupo Inditex localizados no *cluster* do norte de Portugal; e (3) varredura teórica das principais bibliografias que envolviam o tema.

Essa etapa contribuiu para aprofundamento do pesquisador com o tema, construção do problema de pesquisa e elaboração do panorama teórico e empírico *benchmark* para condução desta pesquisa.

Uma vez definida a problemática de pesquisa, a busca pelas respostas, objetivos e condução desta tese foram conduzidos seguindo as diretrizes da pesquisa de natureza explicativa, que visou realizar um comparativo de empresas localizadas na região norte de Portugal e pertencentes à cadeia de fornecimento do Grupo Inditex, com empresas localizadas no *cluster* do norte de Santa Catarina e pertencentes à cadeia de fornecimento de uma grande marca brasileira especializada no varejo de moda atuante no modelo *fast-fashion*.

2.2 DEFINIÇÃO DA ABORDAGEM DA PESQUISA E DO MÉTODO

Uma vez definido o tipo de pesquisa é possível estabelecer a abordagem, o método e as técnicas adequadas para o desenvolvimento do estudo e o alcance de seus objetivos.

Quanto à abordagem, Neves e Domingues (2007) classificam as pesquisas em dois tipos: quantitativa ou qualitativa.

A pesquisa com abordagem quantitativa é utilizada em estudos com grandes amostras e pode exigir cálculos de tamanhos de amostras e testes estatísticos para aceitação ou rejeição das hipóteses. A postura do pesquisador é independente com relação à situação pesquisada e o processo é dedutivo, na busca pela relação causa e efeito (CRESWELL, 1999; NEVES; DOMINGUES, 2007).

De acordo com Oliveira (1997), a pesquisa qualitativa é adequada para situações complexas ou estritamente particulares. O seu objetivo central é a construção de modelos teóricos compreensivos e com valor explicativo sobre sistemas complexos.

Este tipo de pesquisa exige uma maior aproximação do pesquisador ao campo de trabalho e é empregada quando se consideram relevantes os fatores sociais, políticos, ideológicos, além dos técnicos, que cercam os sujeitos estudados (CRESWELL, 1999; NEVES; DOMINGUES, 2007).

Em relação ao método, Silva e Menezes (2005) detalham que os métodos científicos existentes são:

- Método dedutivo: baseado na construção lógica conhecida como silogismo, esse método parte de duas premissas e, por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente chega a uma terceira premissa logicamente decorrente das duas primeiras e denominada conclusão.

- Método indutivo: o raciocínio implícito a esse método segue o caminho inverso ao dedutivo: as generalizações são construídas a partir das constatações particulares advindas da observação de casos concretos e reais.
- Método hipotético-dedutivo: são propostas hipóteses para a resolução do problema da pesquisa, para posteriormente serem refutadas como forma de chegar à solução.
- Método dialético: o raciocínio empregado nesse método é o da negação. Ele busca soluções partindo da interpretação de fatos reais.
- Método fenomenológico: não é dedutivo nem indutivo, preocupando-se com a descrição direta da experiência tal como ela é, anunciando que existem tantas realidades quantas forem as suas interpretações e comunicações.

Considerando que esta pesquisa pretende investigar a fundo os fenômenos particulares por trás da evolução e do sucesso do modelo *fast-fashion* empreendido pelo Grupo Inditex e pela sua cadeia de fornecimento no norte de Portugal, traçando o comparativo com a cadeia de fornecimento localizada no norte de Santa Catarina de uma das principais marcas do varejo de moda brasileiro e, que as observações exploratórias iniciais indicam que há uma situação complexa, questões sociais e técnicas envolvidas na dinâmica dessas cadeias, a abordagem escolhida para essa pesquisa é a qualitativa, onde o pesquisador pretende se aprofundar nos fenômenos existentes frutos da dinâmica entre as empresas dessas cadeias e assim traçar os comparativos e construir um novo conhecimento teórico.

Com esse propósito em mente, ou seja, a produção de novas teorias a partir de dados empíricos, o método empregado para a condução desta tese é predominantemente indutivo, o que nos levou a empregar duas técnicas de pesquisa: estudos de múltiplos-casos indutivos e revisão da literatura.

2.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foram realizados estudos da bibliografia disponível sobre o tema, análise dos dados setoriais disponibilizados pela ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), IEMI (Instituto de Pesquisas e Marketing Industrial), ATP (Associação Têxtil de Portugal), ANIVÉC (Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção) e pesquisa de campo com visitas técnicas e entrevistas semiestruturadas, classificados como estudos de múltiplos casos.

O estudo de caso (ou múltiplos casos) pode ser definido como uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (YIN, 2001).

Trata de uma técnica de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica de um sujeito ou fenômeno e consiste em usar um ou mais casos para construir construtos teóricos, proposições e teorias a partir de evidências empíricas (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Esta tese adota a técnica de estudos de múltiplos casos, visando compreender e construir conhecimento a cerca das capacitações dinâmicas e operacionais que as empresas brasileiras fornecedoras de marcas atuantes no grande varejo especializado de moda precisam desenvolver para serem competitivas na dinâmica atual do modelo *fast-fashion* - um ambiente que demanda alta velocidade de desenvolvimento, produção e inovação.

Com base em Eisenhardt (1989), Yin (2001) e Eisenhardt e Graebner (2007), os estudos de casos desta pesquisa foram realizados seguindo as etapas abaixo:

1. definição do problema de pesquisa;
2. delimitação do quadro conceitual;
3. definição do framework de pesquisa;
4. seleção dos casos a serem investigados;
5. construção dos protocolos de pesquisa;

6. levantamentos dos dados e informações;
7. análise das informações;
8. construção de uma explicação para a problemática da pesquisa.

Estas etapas foram realizadas ao longo do desenvolvimento desta tese e serão detalhadas a seguir.

2.3.1 Definição do problema de pesquisa

A construção da problemática e das proposições desta pesquisa foram feitas a partir de pesquisas exploratórias realizadas no Grupo Inditex, na Espanha, e em empresas ligadas à cadeia de fornecimento do Grupo no norte de Portugal, onde foram entrevistados proprietários e gestores ligados à centros de pesquisa, universidades e empresas portuguesas, bem como a partir de pesquisas bibliográficas, também de natureza exploratória.

2.3.2 Delimitação do quadro conceitual e definição do framework de pesquisa

Para a delimitação do quadro conceitual teórico, foram realizados levantamentos e análises bibliográficas, seguindo um processo estruturado, com as seguintes etapas: definição de um conjunto de palavras-chave, levantamento dos artigos nas principais bases de dados científicos, seleção dos artigos, leitura e análise dos principais textos e discussão.

Especificamente para o levantamento bibliográfico, foi conduzida uma pesquisa bibliométrica, método de pesquisa que mede de forma quantitativa os índices de produção e disseminação do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006), a partir de buscas nas bases de dados Scopus® e Web of Science®. Posteriormente essa pesquisa foi complementada por outras referências bibliográficas identificadas na base de dados do Google Acadêmico.

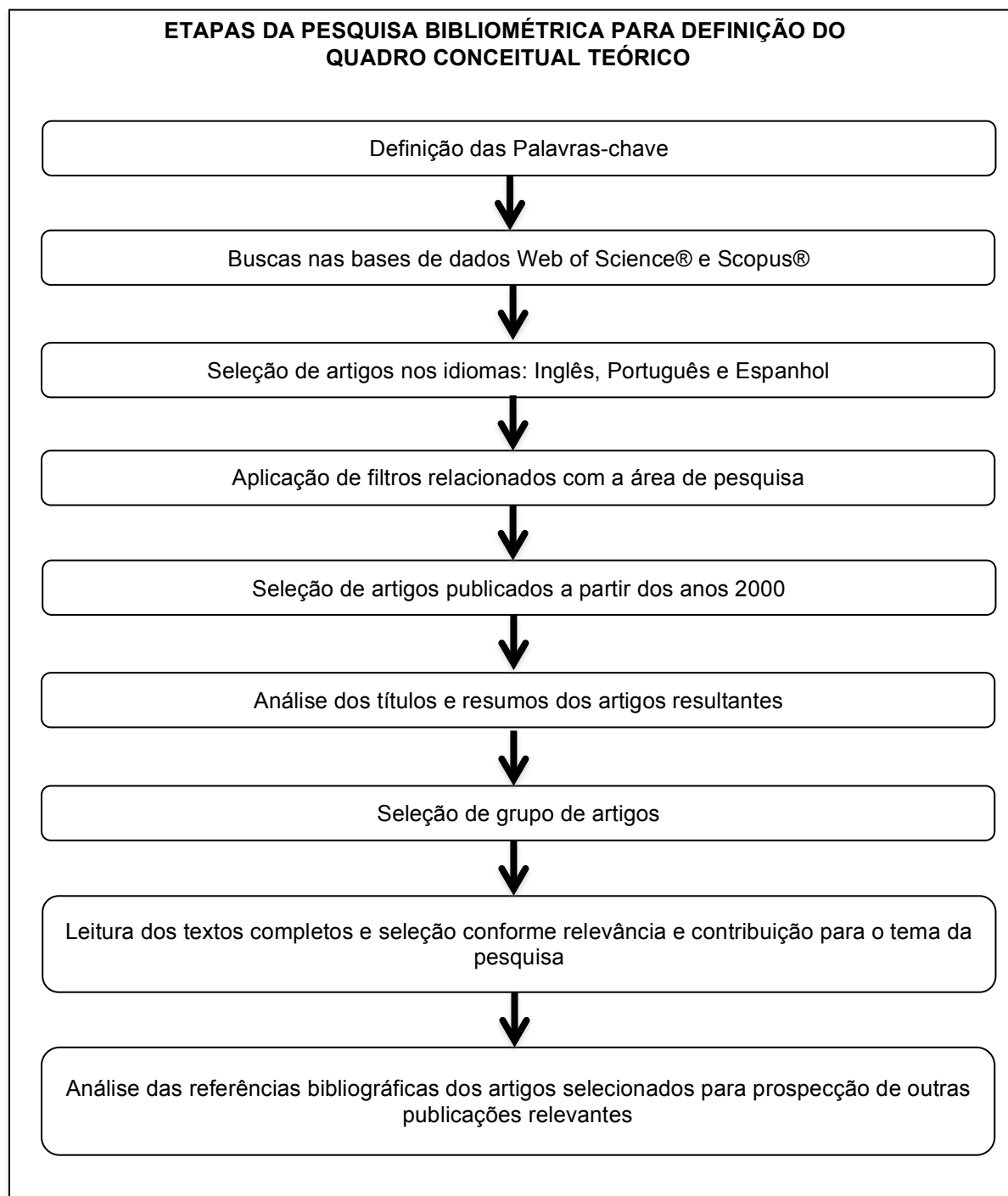
Estas bases foram selecionadas por reunirem uma grande quantidade de trabalhos acadêmicos de diferentes temas publicados em *journals*, anais de

congressos, dissertações e teses, livros e revistas, que são utilizados como fonte de pesquisa pela comunidade científico-acadêmica capazes de refletir de forma significativa a produção científica no tema objeto deste artigo.

Para tal, considerando a problemática, os objetivos e leituras prévias realizadas, foi definido um conjunto de palavras-chave para serem utilizadas como objeto das buscas, sendo estas: *Fast-fashion; Zara; Inditex; Brazilian Textile; Brazilian Apparel; Textile and Apparel Industry; Innovation Capabilities; Erosion Capabilities; Development Capabilities; Supply Chain Capabilities; Consumer to Business; Production Capabilities.*

A figura a seguir mostra as etapas realizadas na pesquisa bibliométrica, até a definição das referências bibliográficas adotadas como base para esta pesquisa.

Figura 1 – Etapas da pesquisa bibliométrica para definição do quadro conceitual teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

Uma vez mostrado como foi conduzida a pesquisa bibliométrica, a seguir serão detalhados quais foram os resultados das buscas até a seleção das referências bibliográficas bases para a condução deste estudo.

O primeiro passo foi definir as palavras-chave (detalhadas na tabela 1) e realizar as buscas nas bases de dados científicos, considerando que as palavras-chave deveriam aparecer no títulos dos artigos.

Realizada esta etapa, a partir das descobertas iniciais, foram aplicados filtros visando selecionar os artigos publicados em *journals* e anais de congresso de caráter acadêmico, a partir do ano 2000, nos idiomas inglês, português e espanhol.

Em seguida, foram aplicados critérios que selecionassem artigos nas áreas de conhecimento que apresentavam maior relação com o tema de pesquisa.

Para as pesquisas na base de dados Web of Science®, foram consideradas as áreas de conhecimento relacionadas à: “*Business*”, “*Management*”, “*Economics*”, “*Engineering Industrial*”, “*Operations Research Management*”, “*Engineering Manufacturing*”.

E para as pesquisas na base Scopus®, foram consideradas as áreas de conhecimento relacionadas à: “*Business, Management and Account*”, “*Engineering*”, “*Economics, Econometrics and Finance*”.

Os resultados desta pesquisa bibliométrica após a aplicação de todos os critérios de seleção considerados relevantes para o estudo estão detalhados na tabela 01.

Tabela 01 – Resultados quantitativos da pesquisa bibliométrica por palavra-chave. Pesquisas nas bases de dados Web of Science® e Scopus® - continua.

Palavras-chave	Resultados após refinamento	Artigos selecionados
<i>Fast-fashion</i>	269	57
Zara	38	5
Inditex	14	2

Tabela 01 – resultados quantitativos da pesquisa bibliométrica por palavra-chave.
Pesquisas nas bases de dados Web of Science® e Scopus® - continuação

Palavras-chave	Resultados após refinamento	Artigos selecionados
<i>Brazilian Textile</i>	15	1
<i>Brazilian Apparel</i>	0	0
<i>Textile and Apparel Industry</i>	112	8
<i>Innovation Capabilities</i>	15	9
<i>Erosion Capabilities</i>	34	1
<i>Development Capabilities</i>	28	2
<i>Supply Chain Capabilities</i>	30	1
<i>Consumer to Business</i>	2	1
<i>Production Capabilities</i>	26	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, foram lidas as referências bibliográficas desses artigos com o objetivo de encontrar outros trabalhos que pudessem contribuir para a pesquisa, sendo que todos os artigos adotados estão listados no último capítulo.

2.3.3 Seleção dos casos investigados

Gereffi e Memedovic (2003) dividem as empresas têxteis e confecção em cinco grandes segmentos: (1) empresas que fornecem matérias-primas, incluindo fibras naturais e sintéticas; (2) empresas que fornecem componentes, como fios e tecidos fabricados por empresas têxteis; (3) redes de produção constituídas por fábricas de vestuário, incluindo os seus subcontratantes nacionais e estrangeiros; (4) canais de exportação estabelecidos por intermediários de comércio; e (5) redes de marketing no varejo.

A pesquisa de campo foi conduzida em duas macro etapas, a primeira visou realizar uma pesquisa de carácter exploratório a partir de entrevistas semiestruturadas com profissionais do Grupo Inditex na Espanha, e com proprietários ou gestores de empresas localizadas na região norte de Portugal, fornecedoras do Grupo Inditex.

A segunda tratou da pesquisa de campo que visou responder a pergunta desta pesquisa e foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com

proprietários ou gestores de empresas do Estado de Santa Catarina, pertencentes à cadeia de fornecimento de uma empresa varejista de moda brasileira.

Seguindo a classificação de Gereffi e Memedovic (2003), o Grupo Inditex pode ser enquadrado no grupo 5 – redes de marketing de varejo – e as outras empresas entrevistadas, tanto em Portugal como no Brasil, no grupo 3 - redes de produção constituídas por fábricas de vestuário, incluindo os seus subcontratantes nacionais e estrangeiros.

Para fins comparativos, foram selecionadas no Brasil empresas localizadas no cluster têxtil e confecção da região de Santa Catarina, fornecedoras de uma grande rede de varejo brasileira que atua no modelo *fast-fashion*, pelo polo apresentar características setoriais semelhantes ao cluster têxtil e vestuário, conforme pode-se observar na tabela a seguir.

Tabela 02 – Caracterização dos setores têxtil e confecção do Brasil, Portugal e Santa Catarina

Indicadores Setoriais	Brasil	Portugal	Santa Catarina
Extensão Territorial	8.511.000 km ²	92.212 km ²	95.346 km ²
Nº de habitantes	209 milhões	10,29 milhões	6,76 milhões
Unidades Produtivas	27,5 mil	6 mil	4,8 mil
Empregos Formais	1,5 milhões	138 mil	157 mil
Elos da cadeia	Todos	Todos	Todos

Fontes: IEMI (2015), IEMI (2018), ATP (2019). Adaptado pela autora.

As empresas abordadas em cada fase da pesquisa, suas características e participação na cadeia de fornecimento das respectivas empresas varejistas, estão relatadas a seguir.

2.3.3.1 Empresas europeias investigadas na etapa de pesquisa de campo exploratória

Neste tópico serão apresentadas as empresas e instituições que foram objeto da pesquisa de campo exploratória realizada em Portugal e na Espanha. Os textos desse tópico foram desenvolvidos com base nas informações obtidas por meio das entrevistas com os proprietários e gestores das empresas e instituições pesquisadas.

Todos os entrevistados autorizaram a divulgação das informações fornecidas e as autorizações foram gravadas via áudio assim como as entrevistas que tiveram sua gravação autorizada.

Como foram compartilhados dados e informações bastante estratégicos para as empresas, optou-se por preservar a identidade das empresas e dos respectivos entrevistados.

Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e Vestuário de Portugal (CITEVE):

Segundo apresentação do CEO do CITEVE, realizada e acompanhada em 02 de outubro de 2017, trata de um instituto de pesquisa privado sem fins lucrativos, fundado em 1989 por iniciativa de indústrias portuguesas, que ao passar dos anos se tornou um dos principais centros de tecnologia têxtil do mundo.

A missão do centro é apoiar o desenvolvimento das capacidades técnicas e tecnológicas das indústrias têxtil e do vestuário, portuguesas ou não, através do fomento e da difusão da inovação, da promoção da melhoria da qualidade e do suporte instrumental à definição de políticas industriais para o setor.

Cerca de 90% dos seus clientes são micro e pequenas empresas, para as quais prestam serviços que inclui ensaios laboratoriais, certificações, consultoria técnica e tecnológica, pesquisa, desenvolvimento e inovação, formação, e serviços de design.

O instituto trabalha então no suporte para o desenvolvimento das indústrias têxtil e confecção e foi um ator importante para a recuperação da indústria têxtil e vestuário portuguesa, auxiliando as empresas a evoluírem em relação à qualidade, gestão, design, resposta rápida e sustentabilidade, atuando direta e indiretamente na cadeia de produção do Grupo Inditex.

Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes (CENTI): Segundo apresentação realizada em 02 de outubro de 2017 pelo CEO do CENTI, o Centro foi fundado em 2006 como fruto de uma parceria entre Universidade do Minho, Universidade do Porto, Universidade de Aveiro, CITEVE, CTIC (Centro Tecnológico das Indústrias do Couro) e CEIIA (Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel). Trata de um instituto de pesquisa privado sem fins lucrativos, mas que, no entanto, possui orientação multisetorial voltada à inovação tecnológica nos domínios dos materiais e sistemas inteligentes e funcionais, inclusive o têxtil, principalmente no que tange o desenvolvimento de novas fibras e *wereables*.

Foi fundado com o objetivo de apoiar as empresas no desenvolvimento tecnológico de materiais e prepará-las para os desafios de mercado em relação à inovação tecnológica de produtos. Destaca-se por realizar as atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação sempre em parceria com empresas que já possuem um direcionamento de mercado para as tecnologias, sendo algumas delas pertencentes à cadeia do Grupo Inditex. Segundo o site do Centro em consulta realizada em outubro de 2019, a instituição já possui projetos com mais de 100 empresas.

Universidade do Minho: uma das principais instituições de ensino superior de Portugal e referência internacional no setor têxtil.

A Universidade criou a Plataforma Fibrenamics, uma plataforma internacional e multidisciplinar para o desenvolvimento de produtos inovadores com base em

fibras, atuante em diferentes setores da economia, com destaque para a arquitetura, construção, esportes, medicina, proteção individual, transportes e os têxteis-lar.

A plataforma também se destaca por realizar atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação de forma aplicada em conjunto com empresas, incluindo o Grupo Inditex e alguns de seus fornecedores portugueses.

De acordo com dados divulgados no site da Fibrenamics em outubro de 2019, possuem 15 patentes, mais de 500 artigos publicados em conferências e revistas científicas, e tem diversos produtos inovadores desenvolvidos conjuntamente com empresas que já estão em atividades comerciais.

Grupo Inditex: A visita na sede do Grupo Inditex, onde também fica a sede da sua principal marca, a Zara, foi realizada em junho de 2018. A entrevista foi realizada com a responsável pela área de comunicações institucionais do Grupo.

Segundo ela e as informações disponíveis no site da empresa, a Inditex (Industria de Deseño Textil SA), é um grupo espanhol considerado um dos maiores distribuidores de moda no mundo. Está presente em 202 mercados por meio da sua plataforma online e em 96 mercados por meio de mais de 7 mil pontos de venda físicos divididos em 8 marcas: Zara (2.256), Pull&Bear (972), Massimo Dutti (761), Bershka (1.103), Stradivarius (996), Oysho (673), Zara Home (595) e Uterqüe (91) (INDITEX, 2019).

A Zara, maior e mais antiga marca do Grupo, trabalha com 1.824 fornecedores e 7.210 fábricas em todo mundo, todavia, mantém 57% dessas fábricas localizadas nas proximidades da sua sede em Arteixo, La Coruña, cidade espanhola localizada a cerca de 300 km do polo têxtil e de vestuário de Portugal (INDITEX, 2019).

Empresa Portuguesa 01 (EP01): Escritório de pesquisa de tendências e desenvolvimento de produtos de moda localizado na cidade de Arteixo, em La

Coruña. A empresa tem como atividade principal a pesquisa de tendências e o desenvolvimento de produtos com o intuito de propor produtos novos para marcas do Grupo Inditex consideradas de alto valor agregado no portfólio da marca. De acordo com o proprietário da empresa, são propostos cerca de 12 modelos novos por dia para apresentar às compradoras do Grupo Inditex.

Apesar de ser um fornecedor direto do Grupo Inditex, não possui unidades produtivas. Com o apoio da empresa EP02, ela terceiriza toda a operação de produção que leva em torno de 12 a 45 dias para ser produzida e entregue no Centro de Distribuição do Grupo Inditex em Arteixo na Espanha.

Empresa Portuguesa 02 (EP02): Com 30 anos de experiência, a empresa integra e gerencia uma cadeia de fornecimento no norte de Portugal orientada ao atendimento de marcas do Grupo Inditex. Desta cadeia fazem parte desde escritórios de desenvolvimento de produtos, como a EP01, até confecções, passando por tecelagem, tinturarias, lavanderias, estamparias e acabamentos. Neste modelo de atuação, a empresa foca em entender as necessidades dos clientes, dentre eles o Grupo Inditex, e viabiliza a produção por meio de uma cadeia flexível baseada na criação de relações fortes de confiança e *know-how* com diferentes parceiros de negócio, de modo a possibilitar a oferta de uma grande variedade de serviços e produtos.

Empresa Portuguesa 03 (EP03): A empresa se dedica à produção de malharia circular e é uma das parceiras da EP01 e da EP02 no desenvolvimento e produção de produtos para o Grupo Inditex e outras marcas europeias de *fast-fashion*. Participa da cadeia como um prestador de serviço e a partir da investigação da empresa foi possível visualizar a importância dos elos anteriores ao fornecedor direto do varejo ter uma cultura voltada para o *fast-fashion* para viabilizar a produção e entrega rápida.

Empresa Portuguesa 04 (EP04): empresa localizada no norte de Portugal, produz tecidos planos, malhas e vestuário. A estratégia de crescimento do Grupo tem passado pela integração vertical do seu ciclo produtivo na cadeia de valor da indústria, sendo hoje no seu segmento uma das poucas unidades verticais completas existentes em nível mundial, controlando a produção, desde fiação, tecelagem/malharia, tinturaria até à confecção, incluindo a inovação e design.

No segmento de tecido plano a empresa fornece tanto ao Grupo Inditex como para outros clientes em diferentes locais do mundo, mas em relação à vestuário, fornece exclusivamente para o Grupo Inditex.

Desde 1996 está em atividade sendo a maior fornecedora do Grupo Inditex na Europa, com capacidade de produção de cerca de 20 milhões de peças de vestuário por ano.

Empresa Portuguesa 05 (EP05): empresa portuguesa especializada em lavanderia, tinturaria, acabamentos e estamparia, reconhecida como referência mundial em inovação, acabamentos e logística para *jeans*. Possui 650 colaboradores, 34.000 m² de área e beneficia cerca de 50.000 peças por dia.

Durante a visita às instalações foi possível observar que a empresa é prestadora de serviço das principais marcas mundiais. No caso do Grupo Inditex, o fundador contou que a empresa é a única prestadora de serviços no mundo que fornece diretamente ao Grupo Inditex, pois recebe peças de *jeanswear* do mundo todo e presta serviços de desenvolvimento e acabamento diretamente, principalmente corrigindo peças que apresentaram problemas ou alterando modelos que não tiveram sucesso de vendas nas lojas.

Este tipo de parceria e operação é fundamental para o Grupo Inditex viabilizar a sua estratégia de agilidade e inovação em produto.

Empresa Portuguesa 06 (EP06): Uma empresa familiar, fundada em 1985, pela 3º geração de alfaiates, se dedica à produção de peças de alfaiataria feminina para marcas de luxo. No passado foi fornecedora do Grupo Inditex, mas deixou de ser nos últimos anos quando optou por se dedicar a produtos mais sofisticados e com preços mais elevados.

É uma empresa 100% exportadora, com mais de 700 trabalhadores, que atualmente exporta para mais de 20 países e tem mais de 80 clientes.

Empresa Portuguesa 07 (EP07): A empresa foca na produção de produtos para uma grande gama de marcas, desde aquelas de alto luxo até as pertencentes ao universo *fast-fashion*, incluindo o Grupo Inditex.

Possui capacidade instalada para produzir 25.000 peças/dia e desenvolver amostras de novos produtos em até 3 dias.

Em 2019 fez um investimento de cerca de 80 milhões de euros para instalação de uma unidade fabril dedicada à reciclagem de têxteis, tecnologia que foi desenvolvida em conjunto com a Universidade do Minho e financeiramente apoiado por meio de instrumentos públicos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Na tabela 03 a seguir são compiladas as instituições e empresas investigadas na Espanha e em Portugal na fase de pesquisa exploratória.

Tabela 03 - Instituições e empresas investigadas na Espanha e em Portugal – continua

Empresa	Segmento	Tipo de produto	Modelo organizacional
CITEVE	Centro Tecnológico	Pesquisa, desenvolvimento, inovação tecnológica e capacitação	Prestador de Serviço
CENTI	Centro Tecnológico	Pesquisa, desenvolvimento, inovação tecnológica e capacitação	Prestador de Serviço
Universidade do Minho	Universidade	Pesquisa, desenvolvimento, inovação tecnológica e capacitação	Prestador de Serviço
EP01	Fornecedora direta do varejo	Confecção de vestuário de malha feminino, masculino e infantil	Possui um escritório de design e terceiriza 100% das operações de produção e entrega. Capacidade de 12 modelos diferentes por dia
EP02	Fornecedora direta do varejo	Confecção de vestuário de malha feminino, masculino e infantil	Terceiriza 100% das operações de produção e entrega
EP03	Malharia	Produção de Tecido de Malha	Prestadora de serviços e produtora. Realiza desenvolvimento e fabricação de tecidos de malhas

Tabela 03 - instituições e empresas investigadas na Espanha e em Portugal – continuação

Empresa	Segmento	Tipo de produto	Modelo organizacional
EP04	Fornecedora direta do varejo	Confecção de vestuário de malha e tecido plano feminino, masculino e infantil	Produção verticalizada do desenvolvimento do produto, à fiação até a confecção de vestuário de tecidos planos e malhas. Terceiriza parte da produção de confecção tendo uma capacidade de produzir 1,5 milhão de peças por mês.
EP05	Fornecedora direta do varejo	Confecção de <i>Jeanswear</i> e Malharia. Prestador de serviço de lavanderia, tinturaria e estamparia	A produção de vestuário é 100% terceirizada e os serviços de lavanderia, tinturaria e estamparia são verticalizados – capacidade de 50 mil peças / dia
EP06	Fornecedora direta do varejo	Confecção de vestuário de tecido plano feminino	Compram os insumos e verticalizam toda a etapa de confecção e entrega das peças
EP07	Fornecedora direta do varejo	Confecção de vestuário de malha feminino, masculino e infantil	Compram os insumos de empresas do grupo ou de outras empresas e verticalizam toda a etapa de confecção e entrega das peças. Capacidade de produção de 25 mil peças / dia.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.3.2 Empresas brasileiras investigadas na etapa de pesquisa de campo

Neste tópico serão apresentadas as empresas brasileiras que foram objeto da pesquisa de campo. Os textos desse tópico foram desenvolvidos com base nas informações obtidas por meio das entrevistas com os proprietários e gestores

das empresas pesquisadas. Todos os entrevistados autorizaram a divulgação das informações fornecidas e as autorizações foram gravadas via áudio assim como as entrevistas.

Como foram compartilhados dados e informações bastante estratégicos para as empresas, optou-se por preservar a identidade das empresas e dos entrevistados.

Empresa Brasileira 01 (EB01): A empresa está localizada no estado de Santa Catarina, na cidade de Blumenau, e é especializada em produzir e fornecer vestuário infantil de malha. A entrevista foi realizada em outubro de 2019, com o fundador e atual presidente.

Surgiu de uma necessidade de sobrevivência do fundador, que já tinha 5 anos de vivência no segmento têxtil atuando em outras empresas. Iniciou com uma experiência utilizando sobras de tecidos de outras empresas que possibilitavam a criação de produtos infantis, por consumir um volume pequeno de tecidos, a partir dessa iniciativa nasceu a empresa entrevistada. Inicialmente o mercado principal foi em Goiânia, depois evoluiu para o mercado do Brás em São Paulo. Esse processo aconteceu entre os anos de 1998 e 2000.

A partir dessa experiência, a empresa foi aos poucos se formalizando e buscando diversificar produtos e clientes, a partir de 2002 iniciou o fornecimento para o varejo especializado, inicialmente por oportunidade. A partir de 2005 a empresa passou a fornecer exclusivamente para magazines e a partir de 2008 a empresa decidiu fornecer exclusivamente para a marca de varejo objeto dessa pesquisa, e assim se mantém até os dias de hoje.

Empresa Brasileira 02 (EB02): A empresa, que em 2019 completou 30 anos, está localizada no estado de Santa Catarina, na cidade de Blumenau, e é especializada em produzir e fornecer vestuário de malha masculino e infanto-

juvenil para meninos. A entrevista foi realizada em outubro de 2019, com o Fundador e atual Presidente.

A empresa iniciou apenas com atividades de comércio, onde possuía marcas próprias, mas comprava os produtos prontos de outra fábrica e comercializava para varejo de atacado do Rio Grande do Sul, onde os compradores viajam para a região de Blumenau para fazer compras.

Com o aumento da demanda, os fornecedores não tiveram capacidade produtiva de atender e então a empresa resolveu iniciar a produção. Neste processo, os clientes gostaram do produto que passaram a desenvolver e iniciou uma demanda para que a empresa produzisse aplicando as marcas dos clientes.

A partir desse movimento a empresa começou a fornecer também para o grande varejo (magazines) e há 25 anos atende continuamente a marca de varejo objeto dessa pesquisa, além de outros magazines e marcas menores.

Atualmente, como o volume, *lead time* e manuseio são diferentes, possuem unidades produtivas separadas para atender as marcas consideradas de pequeno varejo e os magazines (grande varejo).

Empresa Brasileira 03 (EB03): A empresa está localizada no estado de Santa Catarina, na cidade de Brusque, e é especializada em produzir e fornecer vestuário de malha masculino e infanto-juvenil para meninos. A entrevista foi realizada em outubro de 2019, com a diretora de operações.

A empresa está no mercado há cerca de 40 anos. Nesse período, cerca dos 20 primeiros anos atuaram também no mercado de marca própria, ou seja, desenvolviam, produziam e comercializavam produtos assinados por eles, mas nos últimos 20 anos optaram por permanecer apenas fornecendo para magazine por considerarem dois modelos de negócios diferentes, sendo que o modelo de marca própria demanda muitas atividades de controladoria e comercial que a empresa optou por não mais investir.

Produzem cerca de 400 mil peças mês, para diferentes magazines em todo o Brasil, mas tem na marca de varejo objeto dessa pesquisa o seu principal cliente. O modelo de negócio da empresa é bastante parecido com o modelo da EP04, ou seja, baseado no modelo de integração vertical, sendo que desde julho de 2012 além da venda de vestuário, iniciaram a produção e venda de malhas em rolo, além de prestarem serviços de tinturaria para terceiros.

Empresa Brasileira 04 (EB04): A empresa está localizada no estado de Santa Catarina, na cidade de Gaspar, e é especializada em produzir e fornecer vestuário de malha infantil. A entrevista foi realizada em outubro de 2019, com a diretora de operações.

A empresa tem 12 anos de mercado e seu modelo de negócios é focado em produzir e fornecer para marcas próprias de moda, sendo que toda a produção é terceirizada. Internamente fazem as atividades de gestão, desenvolvimento de produtos e corte. Há 8 anos tiveram uma marca própria, mas optaram por descontinuar por ser modelos de negócios totalmente diferentes e entenderam que não é possível ter os dois modelos na mesma estrutura.

Empresa Brasileira 05 (EB05): A empresa está localizada no estado de Santa Catarina, na cidade de Pomerode, e é especializada em produzir e fornecer vestuário feminino de malha. A entrevista foi realizada em outubro de 2019, com o fundador e atual presidente.

A empresa nasceu em 2014 já direcionada para fornecer ao varejo de moda, com a intensão específica de trabalhar para grandes magazines.

Contudo, é um requisito mínimo exigido pelos principais grandes magazines brasileiros que os seus fornecedores sejam aprovados no Programa ABVTEX, Programa da Associação Brasileira do Varejo Têxtil que avalia requisitos mínimos relacionados à responsabilidade social.

Para obter esses requisitos mínimos e ser aprovados no Programa ABVTEX, a empresa precisou iniciar suas atividades fornecendo para magazines menores, antes de fornecerem para o grande varejo, chegando a ter uma carteira de 18 clientes.

A empresa levou o período de 2014 a 2016 para reunir os requisitos mínimos e ser homologada pela ABVTEX e pelas marcas de varejo maiores.

Depois de uma avaliação dos principais magazines existentes no Brasil, escolheram a marca de varejo objeto dessa pesquisa para investir como cliente principal, atualmente a empresa fornece exclusivamente para a marca e tem no seu planejamento se tornar nos próximos 12 meses um fornecedor estratégico nesta cadeia.

Na tabela 04 a seguir são compiladas as instituições e empresas investigadas no Brasil na fase de pesquisa de campo.

Tabela 04 - Empresas investigadas no Brasil - continua

Empresa	Segmento	Tipo de produto	Modelo organizacional
EB01	Fornecedora direta do varejo	Vestuário de malha infantil	Compra o fio, terceiriza as operações de produção de malha, tinturaria, estamparia, confecção e acabamentos. Possui internamente a etapa do desenvolvimento de produtos, modelagem e corte.
EB02	Fornecedora direta do varejo	Vestuário de malha masculino e infanto-juvenil	Produção verticalizada do desenvolvimento de produto, malharia e confecção de produtos. Compra o fio e terceiriza as etapas de tinturaria, estamparia e parte da confecção.

Tabela 04 - empresas investigadas no Brasil - continuação

Empresa	Segmento	Tipo de produto	Modelo organizacional
EB03	Fornecedora direta do varejo	Vestuário de malha masculino e infanto-juvenil	Produção verticalizada que inclui as etapas de desenvolvimento de produto, malharia, tinturaria, estamparia e confecção de produtos. Compra o fio e terceiriza parte da produção de confecção.
EB04	Fornecedora direta do varejo	Vestuário de malha infantil	Compra o fio e terceiriza as operações de produção de malha, tinturaria, estamparia, confecção e acabamentos. Possui internamente a etapa do desenvolvimento de produtos, modelagem e corte.
EB05	Fornecedora direta do varejo	Vestuário de malha feminino	Toda a operação é 100% terceirizada. Compra o fio e terceiriza as operações de produção de malha, tinturaria, estamparia, modelagem, corte, confecção e acabamentos. Não possui atividades de desenvolvimento de produtos.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.4 Construção do protocolo de pesquisa

Os estudos de múltiplos casos foram realizados por meio de entrevistas de profundidade semiestruturadas guiadas pelo protocolo de pesquisa disponibilizado no apêndice A. O protocolo foi construído com base nos levantamentos realizados na fase de pesquisa de campo exploratória e a partir dos resultados obtidos na pesquisa bibliográfica.

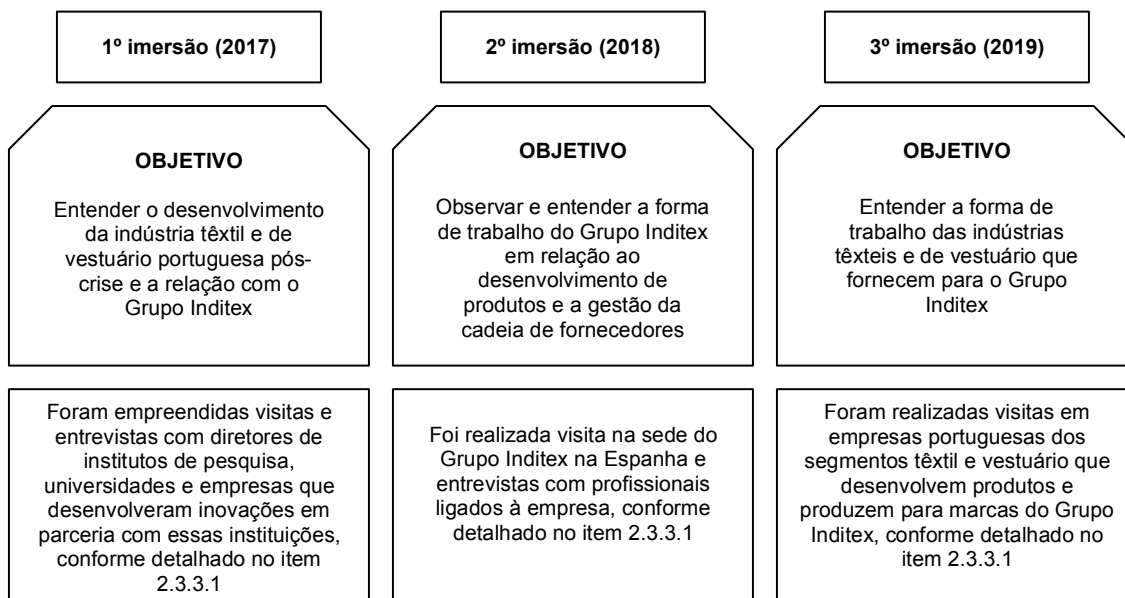
2.3.5 Levantamentos dos dados e informações

Como atividades do processo de construção da problemática de pesquisa, foram empreendidas três viagens à Europa com objetivo de realizar imersões no ecossistema de produção do Grupo Inditex em Portugal.

Conhecer e entender como as empresas e pessoas envolvidas na cadeia de fornecimento da Zara em Portugal trabalham e viabilizam o novo *fast-fashion*, motivou as pesquisas de campo realizadas na Europa em outubro de 2017, junho de 2018 e abril de 2019. Nestas três oportunidades, foram realizadas entrevistas com os respectivos gestores e visitas em centros tecnológicos, universidades e empresas fornecedoras ou prestadoras de serviços para o Grupo Inditex, principalmente a Zara.

Estas imersões contribuíram para aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fenômenos e a elucidar questões que direcionaram a construção do problema de pesquisa, conforme a seguir:

Figura 2: Etapas do processo de construção do problema de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Depois da construção da problemática, foram empreendidas as pesquisas bibliográficas e a de campo, com o objetivo de construir uma explicação para a respectiva problemática de pesquisa.

A pesquisa de campo realizada com o intuito de responder a problemática de pesquisa foi conduzida em outubro de 2019 com empresas localizadas no estado de Santa Catarina, fornecedoras de grandes varejistas brasileiros, sendo que todas elas tem em comum o fornecimento constante para uma mesma marca que atua no grande varejo a partir do modelo *fast-fashion*.

Os resultados da pesquisa bibliográfica e de campo serão apresentados nos próximos capítulos, bem como a explicação e possíveis respostas à problemática de pesquisa proposta.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO

A produção têxtil pode ser dividida em três grandes segmentos: produção de fibras químicas (artificiais ou sintéticas), produção de têxteis básicos (fios, tecidos e malhas) e produção de artigos confeccionados (vestuário, linha lar e artigos técnico-industriais) (IEMI, 2018).

Gereffi e Memedovic (2003) expandem a organização da cadeia de valor têxtil e confecção em torno de cinco partes principais: (1) fornecimento de matérias-primas, incluindo: fibras naturais e sintéticas; (2) fornecimento de componentes, como fios e tecidos fabricados por empresas têxteis; (3) redes de produção constituídas por fábricas de vestuário, incluindo os seus subcontratantes nacionais e estrangeiros; (4) canais de exportação estabelecidos por intermediários de comércio; e (5) redes de marketing no varejo. Ou seja, a cadeia de valor têxtil e confecção é formada por diversos segmentos industriais que são autônomos, cuja interação, porém, é fundamental para a sua organização (COSTA; ROCHA, 2009). Por sua vez, essa interação possibilita inúmeras combinações das várias etapas do processo de produção numa mesma planta industrial ou em várias unidades fabris (RANGEL et al., 2010).

A matéria-prima fundamental da indústria têxtil e de confecção são as fibras têxteis, que podem ser naturais, artificiais ou sintéticas. Essas fibras são transformadas em fios nas fábricas de fiação, de onde seguem para a tecelagem (que fabricam tecidos planos) ou para malharias (que fabricam tecidos de malha) (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; VALOR ECONÔMICO, 2006).

Posteriormente, passam pelo acabamento (tinturaria, estamparia, etc) para finalmente chegarem na confecção. O produto final de cada uma das fases é a matéria-prima da fase seguinte. Na etapa final, os produtos podem chegar ao consumidor em forma de vestuário ou de artigos para o lar (cama, mesa, banho,

decoreção e limpeza) (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; VALOR ECONÔMICO, 2006).

Além desses usos tradicionais, os tecidos também podem ser destinados ao uso industrial (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens etc.) (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; VALOR ECONÔMICO, 2006).

Há ainda a interface com a indústria química, devido a necessidade de insumos químicos para diversos tipos de beneficiamentos desde a etapa de produção das fibras até o produto final acabado, e a indústria de bens de capital, tendo em vista as máquinas e equipamentos que perpassam toda a cadeia (COSTA; ROCHA, 2009).

Na figura a seguir é possível visualizar os segmentos que formam a cadeia de valor têxtil e de confecção e como eles interagem entre si.

Figura 3 - Cadeia de valor têxtil e de confecção



Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

Há diferenças entre os elos da cadeia, como localização geográfica, habilidades e condições de trabalho, tecnologia e escala e tipo de empresas, que também afetam o poder de barganha e a distribuição de riqueza entre as empresas da cadeia. As barreiras de entrada são baixas para a maioria das fábricas de vestuário, e vão se tornando progressivamente mais altas na medida em que vai se deslocando para os segmentos têxteis e de fibras (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; RANGEL et al., 2010).

Uma característica marcante do setor têxtil é o alto grau de verticalização presente, especialmente nos elos de (fiação + tecelagem), (fiação + malharia) e (malharia + confecção), existindo também um pequeno número de empresas que possuem todos os elos da cadeia integrados verticalmente (BEZERRA, 2014).

O processo de produção na indústria têxtil é milenar. É uma indústria de baixa tecnologia em que as inovações tecnológicas são incrementais inexistindo mudanças radicais que possam revolucionar a indústria alterando de forma brusca o padrão de competitividade. A tecnologia de produção é dominada, estando disponível no mercado mundial para qualquer empresa. Ou seja, trata de uma indústria absorvedora de tecnologia em que as inovações são exógenas, onde a indústria de máquinas e equipamentos é a que promove as inovações do processo produtivo, principalmente aquelas relacionadas à velocidade das máquinas de fiação e tecelagem (PAVITT, 1984; FLEURY, et al., 2007; COSTA; ROCHA, 2009; RANGEL et al., 2010).

3.1.1 Evolução da indústria têxtil e de confecção no mundo

A produção de vestuário é uma das atividades manufatureiras mais globalizadas do mundo: praticamente todos os países possuem em sua história de desenvolvimento um momento em que o setor foi importante para a geração de riqueza. Isso porque o setor tem redes de produção internacional bem desenvolvidas, barreiras de entrada relativamente baixas e a fabricação de

roupas é sensível ao custo e à mão-de-obra intensiva. Diante dessas características, autores defendem que os varejistas internacionais de roupas sejam os principais impulsionadores da globalização da indústria do vestuário, e outros sugerem que as práticas de varejistas de vestuário multinacionais podem, de fato, dar credibilidade à tese da globalização (BONACICH, 1994; WADE, 1996; DICKEN, 2003; GEREFFI et al., 2005; RANGEL et al., 2010).

Especialmente nas áreas do comércio internacional e da organização industrial, a economia mundial mudou de maneira significativa durante as últimas décadas. A produção e o comércio se tornaram globalizados, o que levou ao desenvolvimento e crescimento de capacidades industriais em países em desenvolvimento, e a desintegração vertical de grandes corporações (GEREFFI et al., 2005).

As grandes empresas passaram a direcionar seus esforços para a inovação, estratégia de produto, marketing, serviços e os segmentos de maior valor agregado na manufatura, enquanto as funções consideradas 'não essenciais', como serviços genéricos e produção em volume, passaram a ser terceirizadas para empresas de países mais competitivos em termos de custos produtivos (GEREFFI et al., 2005; FLEURY, et al., 2007);

Esta evolução na forma de organização industrial em escala global afetou tanto os resultados e a estrutura das indústrias, como também o avanço e participação dos países na economia global. A disseminação de práticas semelhantes de logística e gestão de cadeia de suprimentos por varejistas de moda e compradores multinacionais moldaram a estratégia e perspectivas de desenvolvimento dos países, principalmente os países em desenvolvimento, obrigando-os a construir ou promoverem locais de produção regionalizados, os chamados *clusters*, com o objetivo de capitalizar os ativos institucionais locais (GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006).

Porter (1998) define *clusters* como regiões que abrangem empresas que produzem uma ampla variedade de bens e serviços em uma determinada cadeia

de fornecimento, bem como instituições de pesquisa e treinamento e uma estrutura política de apoio.

Juntos esses grupos de empresas e instituições localmente concentradas promovem a competitividade nos mercados regionais ou globais, promovendo a inovação e os ganhos de produtividade (CAMMETT, 2006).

No setor de confecção, caracterizado por ser um setor de baixa tecnologia, a inovação ocorre principalmente por meio de melhores práticas de gerenciamento e mudanças tecnológicas que aceleram determinados aspectos do processo de produção, ao invés da substituição do trabalho manual por procedimentos mecanizados ou automatizados (PAVITT, 1984; DICKEN, 2003). Assim, para os países em desenvolvimento que concentram a atividade de confecção intensiva em mão-de-obra, a inovação refere-se à capacidade de dominar procedimentos de economia de tempo e aumentar a qualidade e a eficiência da produção (CAMMETT, 2006).

A globalização⁶ da produção de vestuário iniciou nos anos 70, impulsionada inicialmente pela necessidade de redução dos custos produtivos, em resposta à demanda reprimida do consumidor, pós recessão mundial. Depois disso, intensificou a vulnerabilidade da indústria às crises econômicas e, desde então, outras considerações como preços das matérias-primas, energia, custo de juros, tempo de produção, qualidade se juntaram à necessidade de minimização de custos, influenciando as decisões dos varejistas de vestuário (CAMMETT, 2006; PICKLES; SMITH, 2011).

Uma visão geral da produção de vestuário e tendências de emprego revela mudanças fundamentais na geografia da indústria ao longo do tempo, por consequência das estratégias coletivas de produção e fornecimento seguidas por varejistas e fabricantes, de acordos comerciais multilaterais e bilaterais, e do investimento ocidental que moldaram e continuam moldando a arquitetura da

⁶ O conceito de Globalização é definido por Gereffi (2003) como a integração funcional entre atividades internacionalmente dispersas.

produção e comércio de têxteis e vestuário no mundo (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017)

Os países industrializados representavam a maior parte do comércio de têxteis e vestuário até a década de 1970, quando o equilíbrio mudou dramaticamente a favor do mundo em desenvolvimento e, em particular, dos países do Leste Asiático (DICKEN, 2003; GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; BRUNO, 2017). Custos de mão-de-obra relativamente baratos explicam em grande parte a transferência inicial de produção para os países em desenvolvimento neste período (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017)

Para lidar com esta queda da competitividade, os fabricantes de vestuário nos países industrializados começaram a procurar locais de produção *offshore* de baixo custo, muitas vezes através de relacionamentos de terceirização com empresas locais. As exportações europeias então apresentaram uma queda no início dos anos 80 e se estabilizaram a partir dos anos 90, enquanto as exportações norte-americanas cresceram minimamente no mesmo período (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017).

O crescimento da terceirização e a realocação no exterior de empresas de países industrializados ocorreu em várias ondas: a primeira grande onda ocorreu, conforme já mencionado, no início dos anos 1970, em resposta à recessão mundial e à consequente redução do poder de compra do consumidor. Durante este período, as exportações de vestuário dos países em desenvolvimento cresceram mais de 20% ao ano entre 1968 a 1978, dobrando sua participação no comércio mundial (de 22% para 41%). Somente Hong Kong, Coréia do Sul e Taiwan foram responsáveis por mais de 75% do volume das exportações de vestuário dos países em desenvolvimento. Ao mesmo tempo, as exportações de vestuário do mundo industrializado quase não tiveram

crescimento durante a década de 1970, marcando o início de um declínio a longo prazo (GERMIDIS, 1980; HOFFMAN, 1985).

No início dos anos 80, uma recessão global associada ao segundo choque do petróleo e à inflação crescente alimentou uma segunda mudança nos padrões de fornecimento. Muitas empresas de vestuário europeias e norte-americanas transferiram suas operações para o exterior, especialmente para os países vizinhos do Mediterrâneo e da América Latina. Muitos grandes varejistas de vestuário nos países industrializados foram à falência e aqueles que sobreviveram foram forçados a mudar drasticamente seu estoque e a terceirizar a produção (DICKERSON, 1991; CAMMETT, 2006; PICKLES; SMITH, 2011).

A terceira onda de realocação para locais de produção de baixo custo veio com uma desaceleração econômica no início dos anos 90. A crise afetou mais diretamente os produtores têxteis que, ao contrário dos fabricantes de vestuário, ainda não haviam realocado uma parte significativa de suas operações para locais de menor custo no exterior. Nesta oportunidade, os países em desenvolvimento competiram para atrair investimento estrangeiro em consequência do êxodo dos fabricantes europeus de têxteis (WRIGLEY, 2001; CAMMETT, 2006).

Na medida em que as exportações de vestuário dos países em desenvolvimento foram se intensificando, especialmente na década de 1970, a crescente competição nos mercados globais de vestuário alarmou os países industrializados que possuíam indústrias têxteis e de vestuário estabelecidas. A partir de uma série complexa de acordos internacionais instituídos no período pós-Segunda Guerra Mundial, os países desenvolvidos tentaram regulamentar o comércio global e proteger seus próprios produtores ameaçados (CAMMETT, 2006).

Em 1973, o Acordo Multifibras (MFA) substituiu o Acordo Geral sobre Comércio e Tarifas (GATT) estabelecendo cotas em itens de vestuário e têxteis, impondo limites quantitativos às importações em uma ampla variedade de produtos com o

intuito de proteger empresas em países desenvolvidos de uma inundação de importações de baixo custo que ameaçavam atrapalhar grandes indústrias domésticas (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; CAMMETT, 2006; RANGEL et al., 2010; BRUNO, 2017).

Mudanças quantitativas na produção global de têxteis e confeccionados – escalas, empregos, produtos, países, mercados, custos e preços – resultaram no fim gradual do sistema protecionista que vigorou durante o Acordo Multifibras (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; BRUNO, 2017).

Em busca de cotas e visando baratear seus custos, empresas americanas e europeias desenvolveram capacidades industriais, principalmente em países asiáticos e da América Central, instalando fábricas e montadoras, e importando seus produtos. Dessa maneira, o próprio regime que visava proteger fabricantes europeus e norte-americanos foi responsável pelo desenvolvimento de múltiplas camadas de fornecedores em países que posteriormente viriam ocupar seus mercados e eliminar seus empregos (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; BRUNO, 2017).

Em 1995, o Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATV), um regime comercial multilateral estabelecido com apoio da Organização Mundial de Comércio (OMC), substituiu o Acordo Multifibras, com o intuito de integrar totalmente as negociações têxteis e de vestuário às regras da OMC. A partir do início do ATV até 2004, as cotas que protegiam as indústrias localizadas em mercados ricos contra a entrada de produtos fabricados em países de menor complexidade econômica foram então gradualmente eliminadas (CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017).

Os fabricantes têxteis europeus e norte-americanos começaram a transferir suas operações para o exterior em números crescentes, seja estabelecendo suas próprias fábricas ou estabelecendo *joint ventures* em países com baixos salários ou áreas com bases emergentes significativas de consumo. Com a pressão crescente para obter uma produção rápida, os varejistas passaram a adquirir

cada vez mais produtos de países com todas as atividades necessárias de produção e entrega estabelecidas (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006).

Uma nova arquitetura de produção e comércio de têxteis e vestuário foi paulatinamente desenhada com a ascensão da China e de outros países asiáticos, que iniciaram uma corrida aparentemente sem limites por preços e custos baixos (CAMMETT, 2006; BRUNO, 2007).

Bruno (2017), destaca o efeito colateral resultantes das políticas protecionistas que envolveram o setor têxtil e confecção na últimas décadas:

Durante o Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATV), grandes marcas americanas e europeias capacitaram países sem indústria têxtil e de confecção de baixo custo de mão de obra para produzirem para seus mercados. O regime protecionista de cotas também estimulou países asiáticos a transferirem unidades produtivas para países com cotas e sem produção. Esta é uma das principais causas das grandes escalas de produção de preços baixos que eliminaram empresas e empregos nos países mais ricos (BRUNO, 2017).

Gereffi e Memedovic (2003) explicam que empresas industriais e comerciais promoveram a globalização, estabelecendo dois tipos de redes econômicas internacionais: uma é “voltada para o produtor” e a outra é “voltada para o comprador”.

Em cadeias de valor impulsionadas pelo produtor, geralmente, os fabricantes (grandes transnacionais) desempenham papéis centrais na coordenação das redes de produção (incluindo suas ligações para trás e para frente). Isso é típico de indústrias intensivas em capital e tecnologia, como automóveis, aeronaves, computadores, semicondutores e maquinário pesado. Cadeias de valor impulsionadas pelo comprador são aquelas em que grandes varejistas, profissionais de marketing e fabricantes de marca desempenham um papel crucial na criação de redes de produção descentralizadas em diversos países exportadores, geralmente localizados em países em desenvolvimento. Esse

padrão de industrialização liderada pelo comércio tornou-se comum em indústrias de bens de consumo intensivos em trabalho, como vestuário, calçados, brinquedos, artesanato e produtos eletrônicos de consumo (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

A cadeia de produção têxtil e vestuário evoluiu desde os anos 70 impulsionada, principalmente, pelos grandes varejistas, profissionais de marketing e fabricantes de marca que desempenharam um papel crucial na criação de redes de produção descentralizadas em diversos países exportadores (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

Ao mesmo tempo, o protecionismo aumentou as capacidades competitivas dos fabricantes dos países em desenvolvimento, que aprenderam a tornar os produtos mais sofisticados e rentáveis (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

Tudo isso transformou a arquitetura e a dinâmica de produção e comércio da indústria têxtil e vestuário global, impactando a competitividade e a participação de todos os países, tanto desenvolvidos, como em desenvolvimento (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017).

3.1.2 Panorama econômico atual da indústria têxtil e de confecção no mundo

A produção mundial da cadeia têxtil e confecção pode ser medida pelo consumo industrial de fibras e filamentos têxteis – naturais e químicas (sintéticas/artificiais) – que cresceu, em média, 3,5% ao ano entre 1990 e 2011, passando de 40 para 82 milhões de toneladas (IEMI, 2013) .

O comércio mundial de fibras têxteis – naturais e químicas – cresceu 27,7% entre 2006 e 2015, com média de crescimento de 2,76% ao ano, passando de US\$ 256,0 para US\$ 327,0 bilhões (FICCI-WIZER REPORT, 2018).

Dentre os países produtores de têxteis e vestuário, a Ásia se destaca concentrando cerca de 70% da produção mundial. Só a China detém 54% da

produção mundial de têxteis e 49,7% de vestuário. Em segundo lugar na lista temos a Índia, com 7,1% e 7,9% de participação no volume total de produção da indústria têxtil e de vestuário, respectivamente. O Brasil aparece na quinta posição entre os maiores produtores têxteis e o quarto de produção de roupas, com 2,7% e 2,5% de participação de mercado, respectivamente (JUNIOR, 2017; ABIT, 2019).

O consumo global especificamente de vestuário, em 2017, foi estimado em USD 1,8 trilhão, o que representa cerca de 2% do PIB mundial. A União Europeia foi o maior mercado consumidor de vestuário, somando o valor de USD 400 bilhões, seguida pelos mercados dos EUA, China e Japão (FICCI-WIZER REPORT, 2018).

Estes quatro principais mercados juntos constituíram aproximadamente 59% do consumo global de vestuário. Os próximos quatro maiores mercados foram Índia, Brasil, Rússia e Canadá, representando uma participação adicional de 11%, enquanto o resto do mundo teve uma participação de 30% (FICCI-WIZER REPORT, 2018).

O consumo de vestuário deverá crescer a uma CAGR (taxa de crescimento anual composta) de 4% e alcançar USD 2,6 trilhões até 2025. Espera-se que a taxa de crescimento do mercado dos países desenvolvidos desacelere, enquanto as grandes economias emergentes serão os principais impulsionadores do crescimento. A China e a Índia, com uma grande base populacional, serão os mercados que mais crescerão no segmento (FICCI-WIZER REPORT, 2018).

A tabela 05 a seguir mostra esta evolução do mercado global de vestuário em bilhões de dólares e percentual de participação. Em seguida projeta a participação dos países no mercado no ano de 2025, com base na estimativa da taxa de crescimento anual (CAGR).

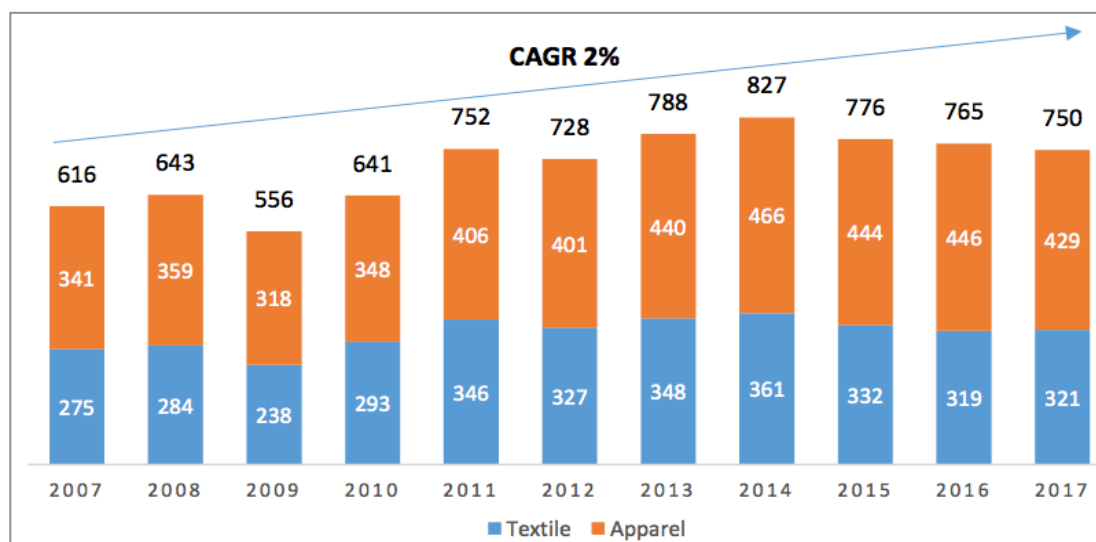
Tabela 05: Mercado Global de Vestuário em bilhões de dólares 2017 a 2025

País / Região	Valor 2017	Participação 2017	Valor 2025 (Projeção)	Participação 2025 (Projeção)	CAGR
União Europeia	417	23%	435	17%	1%
EUA	341	19%	389	15%	2%
China	210	12%	500	20%	11%
Japão	99	5%	109	4%	1%
Índia	67	4%	160	6%	11%
Brasil	61	3%	94	4%	6%
Rússia	41	2%	39	2%	-1%
Canadá	32	2%	37	1%	2%
Outros mundo	550	30%	794	31%	5%
Total	1,816		2,557		4%

Fonte: Wazir Analysis. Adaptado de FICCI-WIZER Report (2018).

O comércio global de têxteis e vestuário em 2017 foi de USD 750 bilhões, o qual foi aumentando a uma taxa CAGR de 2% desde 2007, apesar das oscilações da demanda ao ano (FICCI-WIZER REPORT, 2018). O gráfico 01 a seguir mostra os respectivos números dos fluxos de comércio mundial e a evolução ao longo da década de 2007 a 2017.

Gráfico 01 - Crescimento Histórico das Exportações Globais de Têxteis e Vestuário em bilhões de dólares

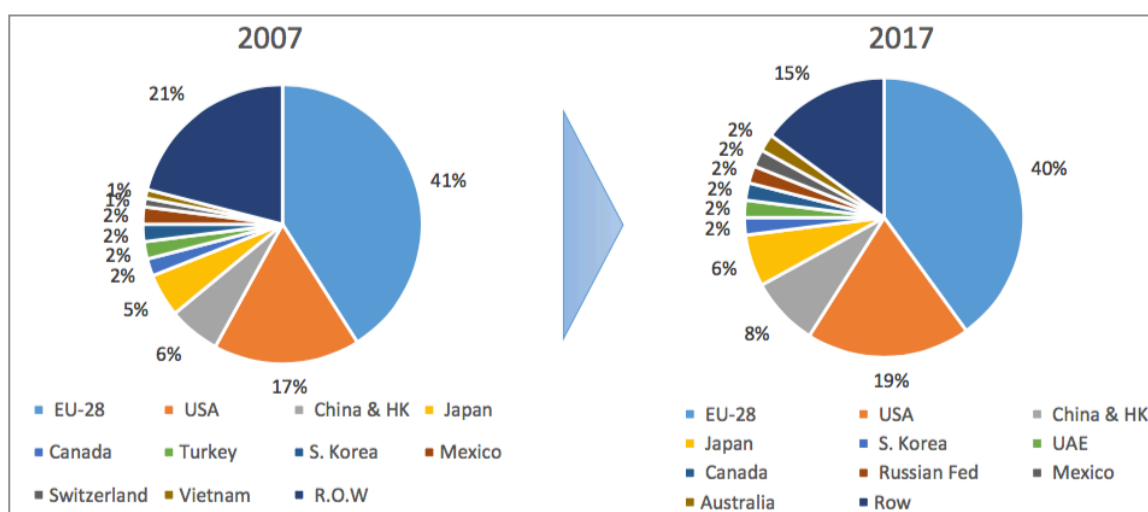


Fonte: UN Comtrade *apud* FICCI-WIZER Report (2018).

A União Europeia e os EUA são os maiores países importadores de têxteis e vestuário, responsáveis aproximadamente por 59% das importações globais (aproximadamente USD 355 bilhões), em 2017. Vale a pena notar que a participação dos 10 maiores mercados globais aumentou de 79% em 2007 para 85% em 2017, o que indica um crescimento mais rápido das importações oriundas de novos mercados (FICCI-WIZER REPORT, 2018).

No gráfico a seguir é possível visualizar os principais importadores de têxteis e vestuário do mundo, suas respectivas participações e a evolução durante a década de 2007 e 2017.

Gráfico 02 – Os 10 maiores importadores de têxteis e vestuário do mundo e suas respectivas participações em valor no período de 2007 a 2017



Fonte: UN Comtrade *apud* FICCI-WIZER Report (2018).

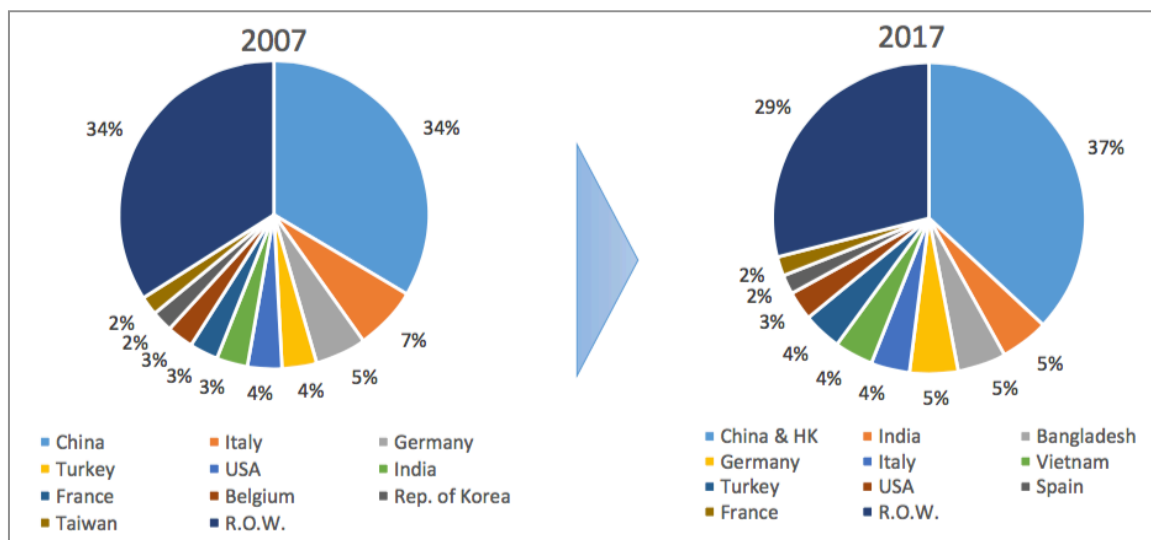
As empresas dos países desenvolvidos orientam cada vez mais sua produção na direção das etapas com maior valor agregado da cadeia, como design, organização da produção e marketing. São polos que direcionam a moda mundial e buscam competir pela diferenciação de produtos e pela conquista de nichos específicos de mercado, deixando as etapas de menor valor agregado como serviços genéricos e produção em volume para os países em desenvolvimento (GERIFFI; MEMEDOVIC, 2003; COSTA; ROCHA, 2009).

Em 2006, a China respondia por 35% do total das exportações mundiais de artigos têxteis e confeccionados, seguida por Alemanha (6,5%) e Itália (5,7%), e ainda hoje continua sendo o líder indiscutível nas exportações globais de têxteis e vestuário, sendo responsável por cerca de 37% das exportações globais de têxteis e vestuário em 2017 (COSTA; ROCHA, 2009; FICCI-WIZER REPORT, 2018).

A Índia substituiu a Itália na segunda posição exportadora com participação de 5%, que aumentou de 4% em relação à 2007. A Índia é seguida por Bangladesh e Alemanha, com 5% de participação cada (FICCI-WIZER REPORT, 2018).

No gráfico a seguir é possível visualizar os principais exportadores de têxteis e vestuário no mundo, suas respectivas participações e a evolução durante a década de 2007 e 2017.

Gráfico 3 – Os 10 maiores exportadores de têxteis e vestuário no mundo e suas respectivas participações em valor no período de 2007 a 2017



Fonte: UN Comtrade *apud* FICCI-WIZER Report (2018).

Na década entre 2007 e 2017, a participação dos 10 maiores exportadores mundiais de têxteis e vestuário aumentou de 66% em 2007 para 71% em 2017, o que indica que houve uma consolidação do fornecimento global de produtos

têxteis e de vestuário desses países (FICCI-WIZER REPORT, 2018).

Os países asiáticos, com destaque para a China, adotaram uma política extremamente agressiva para a conquista de mercados externos. A estratégia é a da concorrência via preços, com exportações de grandes volumes de produtos padronizados, porém não necessariamente de baixa qualidade, sendo polo de produção de marcas reconhecidas internacionalmente pelo padrão de qualidade (GREFFI et al., 2005; COSTA; ROCHA, 2009).

Além disso, a cadeia têxtil e confecção chinesa é moderna, fruto de altos investimentos (à China foram destinadas 70% das máquinas vendidas no mundo nos últimos anos), e integrada, além de controlar determinadas etapas do processo produtivo e possuir sistemas de financiamento para a comercialização (COSTA; ROCHA, 2009).

Contudo, o FICCI-WIZER Report (2018), salienta que o ritmo acelerado de crescimento da indústria têxtil e de vestuário mundial está resultando na ascensão de novos polos de fornecimento de têxteis. Devido ao aumento das taxas de mão-de-obra e a inflação, a China já deixou de ser a mais lucrativa dentre os exportadores de produtos têxteis. Nos últimos anos, os fornecedores emergentes, como Bangladesh, Vietnã, Camboja, Etiópia e Quênia, ganharam destaque e provavelmente serão os polos de terceirização na indústria têxtil e de vestuário global nos próximos anos.

Rangel et al. (2010) explica que esse fenômeno é consequência do fato da indústria têxtil ser caracterizada por ser uma indústria de baixa tecnologia, não havendo fortes barreiras à entrada. A tecnologia é difundida e disponível no mercado mundial, não havendo um distanciamento tecnológico radical entre as empresas líderes dos diferentes países. Por essa razão, os dois insumos principais do processo produtivo têxtil e confecção – mão-de-obra e matéria-prima – desempenham um papel crucial na definição da competitividade nessa indústria.

3.1.3 A indústria têxtil e de confecção portuguesa

Na Europa, até a primeira metade do século XX a produção têxtil e vestuário estavam concentradas nos países do norte e leste europeu. A partir dos anos 1970, devido a busca por custos de mão-de-obra mais baixos, a atividade intensiva foi transferida para o sul da Europa, particularmente Portugal, Grécia e Espanha e ficaram assim até o início dos anos 2000 (PICKLES; SMITH, 2011).

Contudo, a indústria do vestuário caracteriza-se tradicionalmente pela sua forte dependência de mão-de-obra, pelos baixos custos salariais e por ser uma indústria composta maioritariamente por pequenas e médias empresas (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003). Nesse sentido, desde o início do Acordo sobre Têxteis e Vestuário em 1 de janeiro de 1995, até seu término, em 31 de dezembro de 2004, as vantagens da exploração do trabalho de baixo custo pelos países asiáticos reconfiguraram a produção mundial de têxteis e vestuário, onde países de alto grau de desenvolvimento, ou mesmo países em desenvolvimento com estruturas industriais, pareciam estar condenados ao fracasso ao empreender qualquer iniciativa de manufatura em massa (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017)

A evolução da economia têxtil, no entanto, abriu caminhos novos, não previstos. O *fast-fashion* e as cadeias de valor globais alteraram as estruturas de produção e consumo. Elevação dos custos do trabalho, novas políticas de desenvolvimento, mudanças nos hábitos de consumidores e tensões políticas foram algumas das causas que reduziram as vantagens da competição por baixo custo baseada na exploração do trabalho com baixos salários. A procura, a oferta e o comércio internacional de têxteis e vestuário foram redirecionados, formando uma nova geografia no comércio mundial do setor, impactando países em desenvolvimento e desenvolvidos, inclusive Portugal (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; RAMOS, 2004).

Esta indústria atualmente representa para o país 10% das exportações nacionais (na década de 90, esse valor era de 30%). Está espalhada em todo o

território nacional, embora concentrada em duas regiões principais: a região do Norte de Portugal (Porto, Braga, Guimarães e Famalicão), onde estão localizadas as empresas algodoeiras e, na região da Beira Interior, onde estão localizadas as empresas de lanifícios (MAIA et al., 2014; ATP, 2019).

Portugal, assim como o Brasil, possui todos os elos de produção têxtil instalados no país, divididos em dois grandes segmentos: (1) o têxtil - que inclui a produção de fibras, fição, tecelagem, malharia e acabamentos (tinturaria, estamparia e acabamentos) e (2) o de vestuário - que inclui confecção de vestuário e acessórios (MAIA et al., 2014; ATP, 2019).

Investimentos para o desenvolvimento de capacitações relacionadas ao design de produto, resposta rápida, inovação e tecnologia fizeram com que a partir dos anos 2010 a indústria portuguesa retomasse certo protagonismo na indústria e atualmente o têxtil e vestuário “*made in Portugal*” alcançou uma notoriedade e reputação internacional, que o coloca entre as indústrias transformadoras mais avançadas e de melhor desempenho em todo o mundo, se diferenciando por meio do *design* e da inovação (ATP, 2019).

Hoje a indústria têxtil e do vestuário tem um papel importante na economia nacional Portuguesa, sendo uma das poucas indústrias que contribui positivamente para a balança comercial, com impacto significativo sobre o volume de emprego e redução das margens de comercialização (MAIA et al., 2014).

O setor é constituído por cerca de 6 mil empresas, algumas das quais são unidades verticais, mas é formado, principalmente por pequenas e médias empresas, com uma forte estrutura familiar tradicional, responsáveis por empregar em 2018 cerca de 138 mil pessoas (MAIA et al., 2014; ATP, 2019).

Também é o setor mais relevante na economia portuguesa do que em qualquer outra economia da Zona Euro em termos de produção, emprego e valor agregado, e tem recuperando a sua relevância na economia portuguesa desde

2009. Têxteis, ao lado dos segmentos de couro e calçado é a indústria transformadora com maior potencial para gerar novos empregos em Portugal (DOMINGUES, 2019).

Atualmente, a indústria têxtil e de confecção portuguesa é responsável por cerca de 19% dos empregos, por 9% da produção e 8% do volume total de negócios da indústria de transformação do país e é reconhecida pela sua flexibilidade e resposta rápida, *know-how* e inovação (ATP, 2019).

Estimativas da Associação Nacional Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), a partir de dados do Instituto Nacional de Estatística do país, indicam crescimento positivo desta indústria no período de 2014 e 2018.

De acordo com a fonte, em relação à 2014, a indústria cresceu 15% em valor da produção, 13% em volume de negócios, apresentou aumento de 15% nas exportações, 19% nas importações e 7% no volume de empregos gerados (ATP, 2019).

3.1.4 A indústria têxtil e de confecção brasileira

Ao longo dos anos a indústria têxtil e de confecção brasileira vem perdendo competitividade internacional. Isso muito se deve ao grande período de proteção que esse setor desfrutou garantindo por muito tempo o mercado doméstico à indústria nacional. Como consequência, no início dos anos 90, em decorrência do processo de abertura comercial que revogou a Lei do Similar Nacional, eliminou barreiras não tarifárias e reduziu as alíquotas de importação, a indústria brasileira sofreu um grande impacto diante da concorrência internacional (RANGEL et al., 2010).

O antigo modelo baseado na substituição de importações teve seus legados. Além de um dos mais bem sucedidos casos de industrialização tardia, o setor produtivo desenvolveu duas deficiências críticas: baixo volume relativo de comércio exterior e em capacidade de inovar insipiente. Muitas empresas

encerraram suas atividades por não suportarem as novas condições da concorrência (RANGEL et al., 2010).

Seguindo o modelo das cinco forças de Porter (1996), o setor têxtil e de confecção brasileiro é uma indústria com fraco poder de barganha frente aos seus fornecedores (matérias-primas sintéticas e artificiais; máquinas e equipamentos) e, também, fraco poder de mercado diante das redes de comercialização (redes varejistas), ou seja, é uma indústria que se encontra esmagada tanto a montante como a jusante da cadeia.

Contudo, ainda a indústria têxtil e de confecção é importante no Brasil pela sua amplitude, relevância do valor da produção e pela sua capacidade de gerar empregos. São 27,5 mil empresas que em 2017 faturaram juntas US\$ 51,58 bilhões, o equivalente a aproximadamente 5,5% da indústria de transformação e geraram 1,5 milhões de empregos, o que corresponde à 17,8% do total de trabalhadores do setor industrial. Ou seja, trata de um setor de forte impacto social (IEMI, 2018).

Outros dados como: trata do 2º maior empregador da indústria de transformação; 2º maior gerador do primeiro emprego; 4º maior parque produtivo de confecção do mundo; 5º maior produtor têxtil do mundo; 2º maior produtor e terceiro maior consumidor de denim do mundo; possui a semana de moda que está entre as cinco maiores do mundo - demonstram o quanto o setor é determinante para o desenvolvimento do país e a importância de seu desenvolvimento para fortalecer cada vez mais a competitividade desta indústria (IEMI, 2018).

A cadeia têxtil e confecção no Brasil é pulverizada, à medida que se caminha para o elo final as dimensões relacionadas ao número de empresas atuantes, o número de pessoal ocupado, os volumes de produção e receitas obtidas, crescem, porém, examinando as médias por empresa, na medida em que se caminha para o elo final, caem os indicadores de empregos gerados, volumes produzidos e receitas obtidas por empresa, o que, segundo o IEMI (2018) retrata

a redução no porte médio das empresas que produzem confeccionados com relação aos produtores de fios e tecidos.

Há presença de indústrias têxteis e/ou confecção em todos os estados brasileiros. Na região Sudeste estão 49% do pessoal ocupado, seguido da região Sul com 29%, região Nordeste com 17%; região Centro-Oeste 4% e a região Norte com apenas 1% (IEMI, 2018).

Com base na análise de ocupações disponibilizada na RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) do Ministério do Trabalho e Emprego, indica-se que entre os anos de 1997 a 2005 houve crescimento de aproximadamente 12% no número total de empregados do setor e, apesar de ser percebido um aumento de empregados masculinos, a mão de obra do setor é maioria feminina, sendo que 75% deste montante é arrimo de família, ou seja, são responsáveis pelo sustento e liderança da família (ABIT, 2012).

De acordo com Rangel et al. (2010), os consumidores de produtos têxteis e confeccionados podem ser classificados tanto em mercados de *commodities* – produtos padronizados – ou mercados segmentados destinados a consumo específico - produtos diferenciados. Neste último caso, as exigências são bem mais elevadas predominando o estilo, o *design*, a moda e a resposta rápida, assim o marketing, os canais de distribuição e de comercialização tornam-se elementos cruciais nas estratégias das empresas.

No mercado de *commodities* os países asiáticos dominam o mercado mundial em função da grande expansão dessas economias e dos maciços investimentos realizados nos últimos anos. Já os mercados restritos – nichos – de alta moda com produtos destinados à parcela da população de elevado poder aquisitivo, estão sendo alvo dos países desenvolvidos ou que não possuem vantagens comparativas para competir em escala de produtos e em baixos preços, sendo adotada, então, a estratégia para o atendimento desse tipo de consumidor (RANGEL et al., 2010).

Como reação à concorrência asiática, parte do mundo ocidental tem utilizado como defesa a reestruturação das suas indústrias visando atingir nichos de mercado com produtos diferenciados para atender clientes mais exigentes ou incorporando novas tecnologias, relacionadas especialmente à melhoria do conforto e do estilo (FLEURY, et al., 2007); (RANGEL et al., 2010). Está ocorrendo um abandono crescente da produção de *commodities*; a produção está sendo redirecionada para fabricação de produtos com maior valor agregado; a política comercial passa a ser baseada em diferenciação de produtos e conquista de nichos de mercado; o design, as grifes, a resposta rápida às mudanças de moda e o atendimento aos desejos do consumidor passam a ser as principais tendências de mercado a sustentarem as empresas no âmbito da competição global (RANGEL et al., 2010).

Nesse sentido, a ameaça dos concorrentes asiáticos se destaca no dia-a-dia da indústria brasileira por revelar sua fragilidade na competição por custos, nas estratégias comerciais adotadas, na sua dificuldade em gerar e promover inovações e, conseqüentemente, na dificuldade em criar vantagem competitiva sustentável (ABDI, 2010); (LOPES, 2011). Em um caminho contrário, grande parte das empresas brasileiras, principalmente aquelas de médio e pequeno porte, ainda oferece produtos não diferenciados e que concorrem por preços em um mercado dominado pelos asiáticos (DE NEGRI; SALERNO; CASTRO, 2005); (RANGEL et al., 2010).

Contudo, importantes características da indústria têxtil e de confecção brasileira são consideradas fortes vantagens comparativas para este setor. No país podem ser encontrados todos os elos da cadeia, desde a produção de fibras naturais e sintéticas, até a fabricação de artigos confeccionados, o que permite diversificação e flexibilidade; destaca-se, também, a grande heterogeneidade produtiva contribuindo para o atendimento das segmentações e nichos de mercado, além disso, a “marca Brasil” em voga no exterior; a criatividade; o modo de produção ecologicamente responsável e com mão-de-obra ética (FLEURY, et al., 2007); (ABIT, 2011).

3.1.4.1 A Indústria Têxtil e de Confeção em Santa Catarina

O *cluster* têxtil e confecção concentra-se, principalmente, na cidade de Blumenau e região e é formado por cerca de 4.937 empresas, sendo 798 produtoras ou beneficiadoras de manufaturas têxteis e 4.139 fabricantes de artigos confeccionados que, juntas, empregam formalmente aproximadamente 157 mil pessoas (IEMI, 2015).

É considerado um dos principais polos industriais têxteis do Brasil, por possuir empresas que representam todos os diferentes elos que formam a cadeia produtora de têxteis e confeccionados, que representam cerca de 15,4% do total das indústrias têxteis e confeccionados do país e, aproximadamente, 20% dos investimentos totais realizados no Brasil (IEMI, 2015).

As indústrias produtoras de artigos de linha lar e vestuário representam 83,4% do total das indústrias da região e o segmento de têxteis básicos representam o restante, com participação de 16,6% (IEMI, 2015).

Entre 2010 e 2014, o número de unidades produtivas e confeccionistas do estado cresceu 13,4%. Aumentou o número de fabricantes de tecelagens, malharias, beneficiamento e confeccionistas, tanto de vestuário quanto de artigos da linha lar. Porém caiu o número de unidades de fiação (IEMI, 2015).

Na tabela 06 a seguir é possível visualizar o resumo dos principais indicadores setoriais de Santa Catarina.

Tabela 06 - Indicadores Setoriais de Santa Catarina

Indicadores Setoriais de Santa Catarina	2014
Unidades Produtivas	4,8 mil
Empregos Formais	157 mil
Produção Têxteis	561 mil toneladas
Produção Confeção	1,2 bilhões de peças
Valor da produção (têxteis + confecção)	R\$ 27, 2 bilhões
Exportações de SC em valores	176.889 mil dólares

Fonte: IEMI (2015). Adaptado pela autora.

3.2 O MODELO *FAST-FASHION*

De acordo com a estratégia competitiva adotada, as empresas da indústria do vestuário são divididas em três segmentos de mercado: (1) vantagem em custo e preço baixo, (2) velocidade de lançamentos e (3) posicionamento da marca. Especificamente as empresas do segundo grupo, fornecem aos consumidores a roupa mais elegante, com mais informações de moda, no menor tempo e baixo preço. Essa prática é chamada pela literatura de *fast-fashion* (MEHRJOO; PASEK, 2014).

O *fast-fashion* pode ser considerado um modelo de negócio para melhorar o desempenho econômico do varejo de moda através da redução da incerteza e do risco das escolhas estratégicas dos consumidores (LI et al., 2014). Combina capacidades de produção de resposta rápida com recursos de design de produto aprimorados para capturar as últimas tendências de consumo e explorar prazos mínimos de produção, combinando oferta com demanda incerta (CACHON; SWINNEY, 2011).

A alta volatilidade, a baixa previsibilidade, o ciclo de vida do produto curto e a grande variedade de produtos são algumas das características do *fast-fashion*,

que tem como objetivo apresentar novos modelos de roupas nas lojas dentro do menor tempo possível e, portanto, resulta em um número crescente de lançamentos de novos produtos numa frequência muito rápida (BRUCE; DALY, 2006; MEHRJOO; PASEK, 2014).

Esse modelo afeta a dinâmica industrial e a tendência no varejo de moda, na medida em que isso oferece um fluxo contínuo de novas mercadorias no mercado (LI et al., 2014). Outros desafios incluem uma enorme variedade de produtos e ciclos de vida muito curtos, portanto, exigem uma capacidade de relacionamento com fornecedores que compreendem a necessidade de mudança e têm a capacidade de entregar isso muito rápido (BRUCE & DALY, 2006; LI et al., 2014).

A maioria das vezes, os objetivos de marketing e fabricação no modelo de moda rápida são contraditórios. Embora o aumento da variedade de produtos possa levar ao aumento das vendas, ele tem suas desvantagens para que seja economicamente viável (MEHRJOO; PASEK, 2014).

Devido à incerteza na previsão de demandas, um desafio enfrentado por essas empresas é manter o preço competitivo e qualidade, oferecendo variedade para satisfazer as necessidades e desejos do cliente. Por isso, o volume de produtos acabados e em processo de fabricação em uma empresa que adotou o modelo *fast-fashion* é maior do que em uma empresa com menor variedade de produtos. (MEHRJOO; PASEK, 2014).

Nessa estrutura, o produtor deve ser capaz de fabricar rapidamente roupas com informação de moda, alto valor agregado, mas com baixo custo (BRUCE; DALY, 2006; LI et al., 2014).

O ambiente do *fast-fashion* desafiou as abordagens tradicionais para *sourcing*, compra e tempo de ciclo de desenvolvimento, demandando mudanças na dinâmica da produção e na escolha de fornecedores pelos varejistas. Neste

novo ambiente o tempo, o custo, articulados com as capacidades inovadoras são os novos critérios para selecioná-los (BRUCE; DALY, 2006).

Assim, é necessário que os fornecedores invistam em recursos de design para reduzir o tempo de mercado para alcançar esses resultados, somados aos recursos de velocidade e flexibilidade de gestão, que são críticos e precisam assegurar o reabastecimento rápido (BRUCE & DALY, 2006).

3.2.1 *Fast-fashion* X Moda Tradicional

O que diferencia, principalmente, uma empresa que trabalha no modelo *fast-fashion* de outra que trabalha no modelo considerado tradicional, é o tempo do ciclo de desenvolvimento, produção e entrega. O ciclo tradicional leva em torno de 24 meses, o do *fast-fashion* caiu para poucas semanas, ou, dependendo da complexidade das mudanças do produto, para dias (CIETTA, 2017).

Novos desenhos e estilos aparecem no mercado em um tempo muito curto e empresas como a Zara podem reduzir para cerca de 15 dias todo o ciclo do processo, que compreende o projeto conceitual, produção e embalagem até o produto final na loja (CHOI et al. 2010).

3.3 CAPACITAÇÕES DINÂMICAS

Conforme Winter (2003), uma capacidade organizacional é "uma rotina de alto nível (ou várias rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de implementação, confere ao gerenciamento de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir saídas significativas de um tipo específico".

Nesse sentido, O'Connor (2008) adiciona a este conceito a função desses processos na organização dos ativos de forma vantajosa. Uma vez, o processo organizacional, constitutivo de uma capacitação, pode ser definido como "o conjunto de ações que se repetem ao longo do tempo e permitem que os

gerentes realizem alguma tarefa comercial” (BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007).

Há também a notação de que as capacitações são estabelecidas em como a estruturação, comunicação e coordenação das *expertises* individuais e funcionais são projetadas (ZANDER; KOGUT, 1995) e as capacitações são formadas em torno de duas fontes de rotinas, as que são indicadas para executar tarefas individuais e aquelas para coordenar as tarefas individuais (HELFAT; PETERAF, 2003).

De forma mais ampla, as capacitações organizacionais podem ser entendidas como operacionais (de primeira ordem) ou dinâmicas (segunda e terceira ordem), e há o reconhecimento de que a separação desses dois tipos na literatura não é suficientemente clara, considerando a proposta dupla e capacitações de múltiplas variantes (HELFAT; WINTER, 2011). As capacitações operacionais são os processos estabelecidos que permitem que a empresa atue no ambiente atual, garantindo as atividades de condução para suportar a entrega de produtos e serviços atuais (WINTER, 2003; HELFAT; WINTER, 2011), ou seja, capacidade de fabricação, capacidade de gerenciamento de qualidade, capacidade de lançamento de produtos de alta velocidade.

Por outro lado, as capacitações dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002, WINTER, 2003; TEECE, 2007) respondem à necessidade da empresa em mudar seus processos para atuar em ambientes de incerteza e velocidade. Eisenhardt e Martin (2000) definem capacitações dinâmicas como "os processos de uso de recursos da empresa - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar mudanças de mercado".

As capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas conseguem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, envolvem e morrem. Exemplos de

capacitações dinâmicas são alianças estratégicas, desenvolvimento de novos produtos (HALFAT; WINTER, 2003), internacionalização (BINGHAM, EISENHARDT E FURR, 2007), ou grandes capacidades de inovação (O'CONNOR, 2008), uma vez que esses processos reorganizem as fontes de vantagem competitiva da firma (TEECE, 1997) em mercados de alta velocidade (O'CONNOR, 2008).

Capacitações dinâmicas também podem ser consideradas como a habilidade das empresas em alcançar novas formas de vantagens competitivas baseadas em processos específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produto, tomada de decisão estratégica e alianças, que podem ser replicados pela empresa, porém difíceis de serem imitados pelos concorrentes (TEECE et al., 1997; EISENHADT et al., 2000).

O termo “dinâmico” refere-se à capacidade da empresa em renovar competências de modo a lidar com as mudanças no ambiente de negócios, sendo capaz de responder rapidamente à evolução tecnológica. O termo “capacitações” se refere ao papel chave da administração estratégica em se adaptar, integrar e reconfigurar as competências organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais visando atender às exigências de um ambiente em constante mudança (TEECE et al., 1997; EISENHADT et al., 2000).

Capacitação dinâmica por alguns autores é considerada um mecanismo para criar novos conhecimentos (HENDERSON; COCKBURN, 1994). Outros pesquisadores afirmam que a capacidade da empresa para aprender e a forma como ela aprende é o principal catalisador para desenvolver suas capacitações estratégicas e dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

Prahalad e Hamel (1990) trabalham com o conceito de “*core competence*”, definida por eles como o aprendizado coletivo da organização, especialmente aquele relacionado a coordenação das diversas habilidades de produção da

empresa e a integração de diferentes correntes tecnológicas.

Teece et al. (1997) identificaram três fatores que determinam as capacitações dinâmicas de uma empresa, a saber: (1) processos organizacionais e gerenciais, entendidos pela forma como as coisas são coordenadas e realizadas na empresa, suas rotinas, padrões e aprendizagem; (2) o posicionamento, que se refere aos investimentos em tecnologia, propriedade intelectual, estrutura organizacional, ativos complementares, reputação da empresa e relacionamento com clientes e outros agentes externos, (3) e as opções de caminhos que a empresa pode seguir, ou seja, as alternativas estratégicas disponíveis.

A seguir são detalhadas as principais capacitações dinâmicas identificadas na literatura.

3.3.1 Capacitação em desenvolvimento de produtos / design

Ciclos de vida mais curtos, obsolescência mais rápida e crescente intensidade da concorrência global levaram as empresas a buscarem uma introdução mais rápida de novos produtos no mercado (CARRILO; FRANZA, 2006).

Como consequência dessas condições turbulentas, as empresas estão se concentrando em melhorar seus processos de desenvolvimento de novos produtos a fim de obterem os benefícios da entrada antecipada no mercado. A partir disso, demandou-se o desenvolvimento de novas competências de gestão que envolvem medir o tempo de colocação do produto no mercado; medir o tempo em que a produção atinge suas taxas mais altas; realizar o planejamento integrado de projetos, estabelecer equipes multifuncionais e fazer engenharia simultânea (CARRILO; FRANZA, 2006).

Portanto, o processo de desenvolvimento de novos produtos se tornou um processo dinâmico e iterativo de solução de problemas, no qual são necessárias interações complexas para combinar e explorar as capacidades tecnológicas e de marketing da empresa para criar funções e recursos no produto que atendam

à demanda do mercado. A efetiva integração entre essas capacidades de marketing e tecnológicas tem um impacto significativo na velocidade e no sucesso do processo de desenvolvimento de produtos (MARCH; STOCK, 2003).

O desenvolvimento bem sucedido de novos produtos ajuda a explicar o sucesso atual de uma empresa, porém a criação de vantagem competitiva a longo prazo exige uma atenção significativamente maior no que tange o desenvolvimento de competências capazes de promover e impulsionar a integração de recursos tecnológicos e de marketing, de modo a criar plataformas que alicercem o desenvolvimento futuro de produtos (MARCH; STOCK, 2003).

Na prática, essa integração é o processo de gestão direcionado a coletar, interpretar e internalizar informações e recursos relacionados ao desempenho tecnológico e de marketing de projetos anteriores de desenvolvimento de produtos, e incorporar esse conhecimento de maneira sistemática e proposital ao desenvolvimento de futuros novos produtos (MARCH; STOCK, 2003).

As capacidades de marketing são construídas a partir de um profundo entendimento das necessidades dos clientes e dos fatores que influenciam essas necessidades. Estão relacionadas ao conhecimento da empresa sobre o cliente; o acesso da empresa ao cliente e o grau de conhecimento da empresa em relação à concorrência (MARCH; STOCK, 2003).

As capacidades tecnológicas são aquelas que permitem a empresa combinar conhecimento sobre o mundo físico e transformar esse conhecimento em projetos, instruções e processos de fabricação. Esses recursos permitem que a empresa resolva problemas técnicos, implemente novos processos, implemente novas ferramentas técnicas e desenvolva protótipos (MARCH; STOCK, 2003).

Contudo, esta gestão do conhecimento e integração dos recursos tecnológicos e de marketing aparentemente transmite pouca vantagem estratégica a longo prazo para as empresas que atuam em ambientes caracterizados por mudanças de alta velocidade, aceleração dos ciclos de vida do produto, redução de nichos

de clientes, personalização em massa e descontinuidades tecnológicas, como ocorre no modelo *fast-fashion* (MARCH; STOCK, 2003).

Nesses casos, as empresas precisam desenvolver recursos dinâmicos subjacentes, que permitem que uma organização utilize, estenda e / ou redirecione os recursos tecnológicos e de marketing existentes de modo a impulsionar atividades de desenvolvimento de novos produtos no futuro (MARCH; STOCK, 2003).

Nesse sentido, algumas empresas adotaram uma política de planejamento agregado de projetos para seus esforços de desenvolvimento de novos produtos. Essas empresas gastam grande quantidade de recursos desenvolvendo uma plataforma de produtos a partir da qual outros produtos derivados podem ser projetados e introduzidos posteriormente. Presumivelmente, os produtos derivados são variações da plataforma que podem ser desenvolvidas com quantidades mínimas de recursos e tempo (CARRILO; FRANZA, 2006).

Carrilo e Franza (2006) comentam também que para a aceleração dos processos de desenvolvimento de produtos, os gestores reconheceram a importância de adotar recursos aprimorados de produção para apoiar esta estratégia de entrada rápida. Como exemplos desses recursos, pode-se considerar:

- Implementação de softwares de desenho auxiliado por computador (CAD) e produção auxiliada por computador (CAM), com o objetivo de facilitar o projeto inicial; reduzir os custos de desenvolvimento de produtos e compras; e desenvolver mais rapidamente protótipos.
- Teste e transferência de projetos complexos para a fabricação.
- Implementação do conceito de *design-for-manufacturing*, onde custos gerais de fabricação e o tempo necessário para atingir a taxa máxima de produção sejam explicitamente consideradas durante todo o processo de

design.

3.3.2 Capacitação em estabelecer alianças estratégicas

O conceito genérico de rede vem sendo utilizado como base para estudar as interdependências entre empresas e instituições, e vem auxiliando na investigação de temas como: alianças estratégicas; programas de cooperação (interação entre agentes de competências distintas); processos de subcontratação e terceirização; sistemas flexíveis de produção; distritos industriais (aglomerações de empresas); e sistemas nacionais e regionais de inovação (KUPFER; HASENCLEVER, 2000).

As atividades de colaboração são consideradas como meio para as empresas aumentarem a competitividade, uma vez que as alianças são usadas por elas como forma de ganhar acesso aos valiosos recursos dos parceiros (KLOTZLE, 2002).

Esses recursos podem ser a reputação de uma empresa, a sua cultura organizacional ou a sua capacidade de utilização de tecnologia altamente inovadora, assim, alianças estratégicas são muito utilizadas como forma de se trocar, negociar ou obter acesso a esses tipos de recursos empresariais, sendo a posse de recursos críticos um pré-requisito fundamental para a formação de uma aliança estratégica (DAS; TENG, 2000; KLOTZLE, 2002).

A capacidade de aprender com outras empresas e parceiros é uma alternativa para uma empresa alcançar seus objetivos principais, como maior participação no mercado, melhor rentabilidade em longo prazo e uma maior base de capacidades e conhecimentos centrais (KLOTZLE, 2002).

O grau de relacionamento externo de uma empresa é citado por Mello et al., (2008) como um fator que impacta diretamente no seu desempenho inovador. A existência ou não de redes de cooperação caracterizam o quanto a empresa

está conectada, e é um indicador importante para mensurar sua cultura e ambiente interno.

Também contribuem na redução dos ativos, geração de ideias e oportunidades e compartilhamento dos ônus envolvidos no ciclo de desenvolvimento e difusão das inovações (MELLO et al., 2008)

Estas conexões podem ser identificadas no relacionamento com os consumidores; relacionamento com os fornecedores; relacionamento com os times de vendas; as fontes de pesquisas científica e tecnológica; e, por último, as relações horizontais caracterizadas pelas parceiras e alianças formais e informais (MELLO et al., 2008).

Em geral a literatura trata os termos “alianças estratégicas” e “relações de cooperação” como sinônimos, mas entende-se que as diferenças entre uma aliança estratégica e outros tipos de alianças estão no fato das primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não estão presentes nas segundas (EIRIZ, 2001). Tais características são as seguintes:

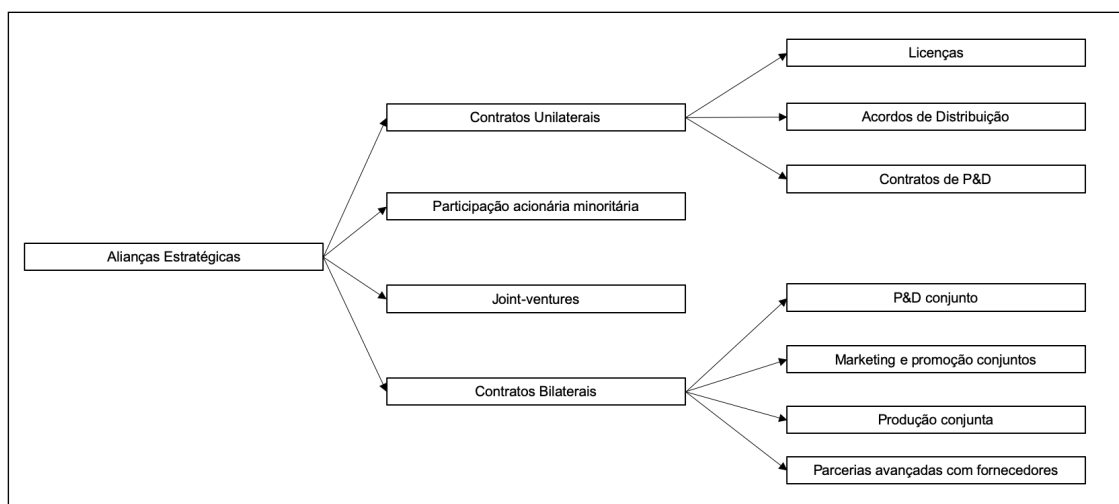
- (1) uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (6) afeta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e (9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização (EIRIZ, 2001).

A partir do grau de formalização dos acordos, as alianças podem assumir diversas formas, desde acordos informais até uma *joint venture* formal (AAKER, 1995).

Alianças estratégicas também são consideradas acordos voluntários entre empresas envolvendo intercâmbio, partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, que podem ocorrer por diferentes motivos e objetivos, e de diferentes formas. Permitem aos parceiros aprenderem uns com os outros novos conceitos, melhorarem suas estratégias de marketing, assimilarem novas formas de cultura organizacional e desenvolverem novas tecnologias (OSLAND E YAPRAK, 1995; GULATI, 1998).

Na figura 04, Klotzle (2002) resume as diferentes e possíveis formas que uma aliança estratégica pode assumir.

Figura 04 - Tipos de Alianças Estratégicas.



Fonte: KLOTZLE, (2002). Adaptado pela autora.

De acordo com a teoria dos recursos empresariais, a posição competitiva de uma empresa é definida pelo conjunto de recursos e relações únicas que ela possui, assim, as empresas participam de alianças com a intenção de ganhar acesso aos recursos valiosos de outras empresas (RUMELT, 1984).

Existem quatro tipos básicos de recursos que uma firma pode possuir e com os quais pode contribuir durante a formação de uma aliança estratégica: (1) recursos financeiros; (2) recursos tecnológicos; (3) recursos físicos; e (4) recursos organizacionais (DAS; TENG, 1998). Ou seja, o tipo de aliança estratégica a ser escolhido pelos parceiros é também influenciado pelas características dos recursos possuídos pelas diferentes empresas.

Nesse sentido, Eisenhardt e Schoonhoven (1996) descobriram que a tendência à formação de uma aliança é maior: (1) quando os potenciais parceiros se encontram em posições estratégicas vulneráveis (ou seja, necessitam de recursos); ou (2) quando eles detêm posição forte no mercado (ou seja, possuem recursos valiosos para serem divididos com outras empresas). Já Klotzle (2002) destaca que essas parcerias são atraentes quando existir certa diferenciação ou complementaridade entre os recursos das empresas envolvidas.

Fazendo uso do conceito da cadeia de valor proposto por Porter (1985), Eiriz (2001) destaca que as atividades em uma empresa podem ser desagregadas em “compras, produção, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados, serviços pós-vendas, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico” o que abre a possibilidade de alianças estratégicas em três domínios: (1) comercial; (2) técnico ou de produção; e (3) financeiro.

Nas tabelas a seguir é possível visualizar as atividades de cooperação envolvidas conforme o tipo de aliança realizada.

Tabela 07 – Tipos de alianças estratégicas e as atividades alvo das parcerias

Tipos de Alianças	Atividades Envolvidas
Comercial	Compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas
Técnica ou Produção	Produção, gestão de recursos humanos, e investigação e desenvolvimento tecnológico
Financeira	Caracterizadas conforme o capital envolvido e grau de integração dos parceiros
Grupo de exportadores	Formação de um conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos.
Acordo de distribuição	É realizado entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final
Acordo de representação	É formado quando uma empresa se torna representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado, mas com menos integração quando comparado às franquias.
Central de compras	Acontece entre as empresas do mesmo setor que possuem as mesmas necessidades de matérias primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto aos fornecedores
Franquia	Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais.
Assistência comercial	Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing.

Fonte: EIRIZ (2002). Adaptado pela autora.

Tabela 08 – Práticas realizadas em Alianças Estratégicas no domínio Técnico/Produção

Práticas Realizadas	Descritivo
Consórcio	É estabelecida entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências suscetíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo.
Formação e/ou assistência técnica	Ocorrem com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas.
Subcontratação	É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) para produção de uma parte do seu processo de produção.
Acordo de produção conjunta	É realizado quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade.
Acordo de investigação e desenvolvimento	Ocorre principalmente em setores onde a atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante, principalmente com relação a custos.
Licenciamento de patentes	Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de caráter financeiro.

Fonte: EIRIZ (2002). Adaptado pela autora.

Tabela 09 – Práticas realizadas em Alianças Estratégicas no domínio Financeiro

Práticas Realizadas	Descritivo
Aquisição de empresa	Ocorre quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa.
Participação minoritária em empresa	Ocorre quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
<i>Joint venture</i>	Duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint ventures</i> são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afetação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.
Fusão	Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Fonte: EIRIZ (2002). Adaptado pela autora.

Kupfer e Hasenclever (2000), também destacam as diferenças entre as terminologias “empresas em rede”, “redes de empresas” e “indústrias em rede”, sendo estas:

Empresas em rede: são conformações intra-organizacionais que se estruturam como desdobramentos evolutivos da empresa multidivisional, a partir do advento de novas tecnologias de informação e telecomunicações.

Redes de empresas: são arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre empresas formalmente independentes. Essas podem ser:

- i. Redes de Subcontratação, que geralmente surgem do processo de desverticalização e buscam ganhos de escala;
- ii. Redes baseadas na aglomeração espacial de agentes em Distritos Industriais (sistemas de produção locais fortemente integrados);

- iii. Redes Tecnológicas montadas com o intuito de permitir o intercâmbio de competências.

Indústrias em rede: associadas a setores de infraestrutura, baseando-se em um padrão de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas.

De acordo com Kupfer e Hasenclever (2000), existem três maneiras que as empresas podem se relacionar e cooperar. Estas se caracterizam pelo tipo de relacionamento entre elas, sendo estes:

1. **Cooperação técnico-produtiva:** tem como objetivo a eficiência operacional e a flexibilidade produtiva e está relacionada à divisão do trabalho e ao padrão de especialização de funções produtivas que proporcionam ganhos de eficiência às empresas participantes da rede.
2. **Cooperação interorganizacional:** tem como objetivo a eficácia da coordenação e flexibilidade estrutural de modo a tornar a rede capaz de enfrentar, de forma coordenada, a instabilidade ambiental. Este aspecto diz respeito à estrutura de poder e à conformação hierárquica funcional da rede, ressaltando os mecanismos internos de resolução de conflitos e a especificidade da concorrência existente entre os membros da rede.
3. **Cooperação tecnológica:** tem como objetivo a troca de informações entre as empresas e a capacitação inovativa. A principal característica desse tipo de cooperação é a criação e circulação de conhecimento e informações de modo a consolidar o processo de aprendizado coletivo, ampliando o potencial inovativo das empresas participantes da rede.

3.3.3 Capacitação em internacionalização

Kafouros et al. (2008) definem internacionalização como "a expansão através das fronteiras dos países em localizações geográficas que são novas para a empresa", sendo que, dependendo do tamanho e do setor industrial, a empresa pode adotar diferentes formas de internacionalização.

A inserção no mercado internacional contribui para o desenvolvimento das empresas porque as expõe a padrões internacionais de produtos, tecnologias e métodos de gestão, o que, conseqüentemente, também gera retornos positivos para a atuação no mercado doméstico resultando em maiores investimentos em P&D (STAL, 2010).

Contudo, considera-se também a discussão levantada por Kafouros et al. (2008). Para os autores, os estudos recentes vem atribuindo a inovação à performance positiva e ao crescimento econômico das empresas. Entretanto, para eles, o desempenho e o aumento da competitividade das empresas não é apenas fruto do desenvolvimento de inovações, mas, sim, do resultado de diferentes fatores combinados e relacionados ao aumento do desempenho inovador e à internacionalização dessas empresas.

Portanto, para, de fato, terem ganhos econômicos a partir dos novos produtos e processos, as empresas precisam ter um certo grau de inserção internacional para serem capazes de acessarem uma ampla gama de mercados.

Somado a isso, Tigre (2006) defende a internacionalização das empresas brasileiras não apenas visando o aumento das exportações, mas também para manter a capacidade futura de enfrentar a concorrência de grandes grupos internacionais, onde também estão inclusos os produtores de *commodities* e bens tradicionais, que precisam incorporar infraestrutura tecnológica para adaptar os produtos às crescentes exigências dos mercados.

Tigre (2006) relata que existem duas visões sobre os aspectos que promovem a competitividade internacional. A primeira é uma visão mais tradicional que atribui a eficiência produtiva de um país aos chamados fatores econômicos (principalmente baixa inflação, câmbio adequado e controle do deficit público), além da promoção de maior abertura comercial para reduzir o custo dos fatores. Nesta linha de pensamento, a capacidade de inovação ainda é

considerada um fator essencialmente exógeno, obtida no mercado a partir do investimento em máquinas e equipamentos.

A segunda visão trata a competitividade internacional de forma mais heterodoxa, revelando a crescente importância da tecnologia para as exportações, não só em mercados dinâmicos, mas também em setores da manufatura considerados tradicionais. Nestes casos, é enfatizada a necessidade de agregar a inovação não apenas ao produto, mas também ao processo produtivo, à gestão organizacional e ambiental e ao desenvolvimento de padrões de qualidade exigidos pelo mercado internacional.

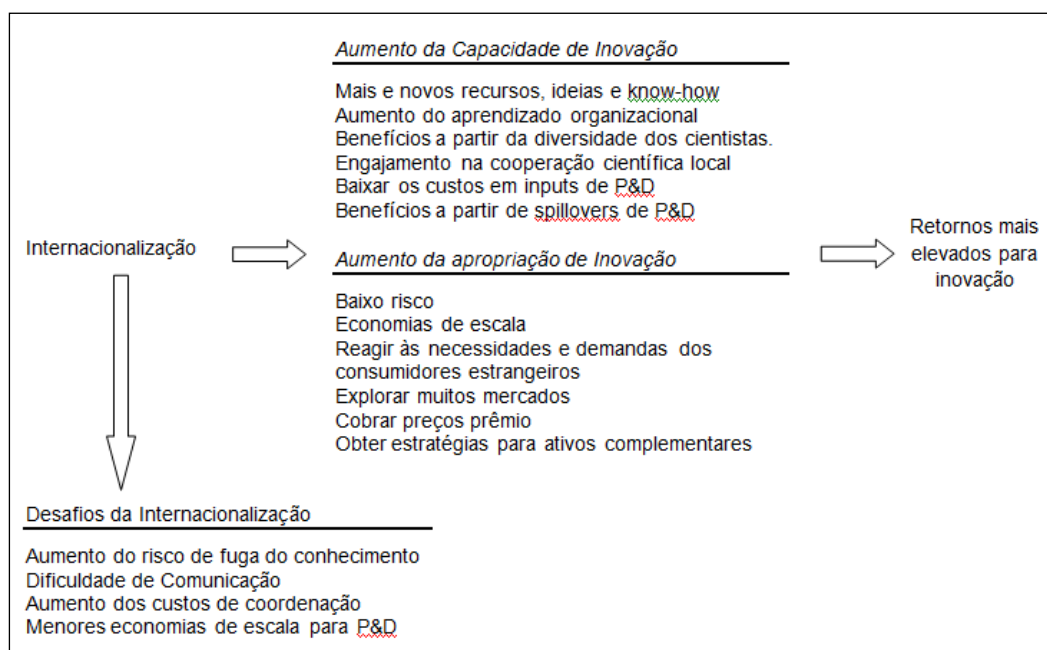
Entende-se, portanto, que em uma economia crescente baseada em informação e conhecimento, o desempenho exportador não depende mais apenas das vantagens competitivas naturais e de menores custos relativos de produção, mas, sim, da capacitação das empresas em construir vantagens competitivas dinâmicas a partir da inovação (TIGRE, 2006).

Os avanços tecnológicos vêm sendo empurrados pelo aumento da concorrência em produtos e processos inovadores e pelos ciclos mais curtos de vida dos produtos. Como consequência dessa dinâmica, o desenvolvimento de produtos e inovações vem demandando, cada vez mais, grandes investimentos (STOCK; MARSH, 2003; KAFOUROS et al., 2008).

Nesse sentido, a internacionalização contribui na geração desses recursos, não apenas financeiros resultantes da conquista de novos mercados, mas também por aumentar a capacidade de inovação da empresa por meio do acesso a recursos disponíveis globalmente, incorporando vantagens específicas de cada país através do estabelecimento de parcerias, alianças com fornecedores locais, universidades, centros de pesquisa e os próprios concorrentes (KAFOUROS et al., 2008).

Na figura 05 a seguir Kafouros et al. (2008) resumem as principais implicações da internacionalização para a capacidade de inovação das empresas.

Figura 05 – As principais implicações da internacionalização



Fonte: Kafouros et al. (2008). Traduzido pelo autor.

Especificamente no caso brasileiro, Tigre (2006) ressalta que as empresas exportadoras, além de buscarem o desenvolvimento de novos produtos e processos, ainda demandam tecnologias industriais básicas como uso de ferramentas da qualidade, padrões técnicos, certificações e informações tecnológicas que são requisitos básicos e essenciais para atender aos países importadores. Além disso, o isolamento geográfico, a barreira do idioma e a distância psicológica ainda são entraves que dificultam a participação de empresas brasileiras nesse processo (STAL, 2010).

As principais motivações que direcionam a inserção das empresas no mercado internacional estão no “desejo de crescer e buscar novas oportunidades; marcar presença no mercado global, colocando-se próxima aos clientes; buscar economia de escala para reduzir custos; e a necessidade de competir e de estar entre os líderes de mercado” (STAL, 2010).

Contudo, a distância existente entre empresas globais e os padrões tecnológicos locais ainda fazem com que muitas empresas tenham receios em explorar

mercados internacionais. Em geral, essas empresas buscam o desenvolvimento mediante a cópia, adaptação e melhoria de soluções de empresas líderes (STAL, 2010).

3.3.4 Capacitação em Inovação

A inovação é resultado de um processo composto por multi-estágios inter-relacionados, através do qual as organizações tomam decisões visando converter ideias em produtos, processos, serviços ou negócios novos ou significativamente melhorados com o objetivo de progredir, competir ou diferenciar-se.

Autores discutem que a inovação vai além do investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) e novas tecnologias; trata-se de um processo mais amplo e complexo, resultante de interações a níveis locais, nacionais e globais, entre indivíduos, empresas e outras instituições produtoras de conhecimento. No cenário atual, numa economia globalizada em que as vantagens do conhecimento se dissipam muito rápido, caracterizado pela alta competitividade, qualidade dos produtos e concorrência acirrada, cada vez mais o êxito empresarial depende da capacidade da empresa inovar, lançando novos produtos no mercado, a um preço menor, com uma qualidade melhor e a uma velocidade maior do que seus concorrentes, o que requer das empresas um conjunto de capacitações e habilidades aplicadas no dia-a-dia das suas operações (SBRAGIA et al., 2006; ARBIX, 2006; MELLO et al., 2008; TIDD; BESSANT, 2009).

Contudo, entende-se que esse conjunto de capacitações que uma empresa precisa para desenvolver inovações está diretamente relacionada e se diferencia conforme a natureza da inovação: incremental ou radical.

As inovações incrementais são definidas como aquelas desenvolvidas a partir de algo já realizado pela empresa em um processo contínuo, ou seja, pequenos, mas significativos avanços tecnológicos e operacionais capazes de trazer

grandes resultados (TIDD; BESSANT, 2009). As inovações radicais são reconhecidas por transformarem o relacionamento entre consumidores e fornecedores, reestruturarem aspectos econômicos do mercado, desestabilizarem os produtos existentes e darem origem a categorias de produtos completamente novas, ou seja, mudam totalmente a dinâmica do mercado e como os indivíduos envolvidos se relacionam (LEIFER et al. 2002).

Com base nessas diferenças, autores defendem que o ciclo de vida dos projetos de inovação radical é diferente do ciclo dos projetos que visam desenvolver inovações incrementais devido ao grande número de incertezas e descontinuidades característicos dos projetos de inovação radical, conseqüentemente, esses projetos exigem das empresas diferentes capacitações (LEIFER et al. 2000; LEIFER et al., 2002).

Já em Teece (2007) destaca como micro fundamento de capacitação para a inovação é a habilidade de reconhecer, acumular e selecionar informações relacionadas à tecnologia, mercado e competitividade, nos ambientes internos e externos à empresa, para então direcionar os seus desenvolvimentos. Para tal, a empresa desenvolve atividades de pesquisa e desenvolvimento, buscando, entendendo e antecipando informações de seus consumidores, fornecedores e de outros agentes que participam do ecossistema da empresa.

Também destaca a capacidade da empresa em mudar para se adaptar aos consumidores e as mudanças tecnológicas, estando aberta a participar do mercado internacional e exposta a oportunidades e ameaças associadas com as rápidas mudanças tecnológicas (TEECE, 2007).

Esse posicionamento da empresa no contexto global deve estar direcionado para as transformações da dinâmica do mercado, visando que seus desenvolvimentos causem mudanças em produtos ou serviços já considerados bons e consolidados de modo que a evolução tecnológica da empresa combine múltiplas invenções para a criação de produtos e/ou serviços que direcionem as necessidades dos consumidores (TEECE, 2007).

A evolução da teoria que trata inovação radical considera o desenvolvimento de novos negócios e linhas de produtos radicais como críticos para renovação da posição competitiva das empresas e, para desenvolvê-los, requerem das empresas práticas de gestão diferentes daquelas normalmente praticadas no desenvolvimento das inovações incrementais (CHRISTENSEN, 1997; MCDERMOTT; O'CONNOR, 1999; HAMEL, 2000).

Leifer et al. (2000) destaca duas características fortemente presentes nos ciclos dos projetos de inovações radicais que os diferenciam dos ciclos de projetos de inovações incrementais: (1) a inovação radical produz mais falhas que sucessos e; (2) a magnitude e tempo dos resultados são altamente imprevisíveis, o que conseqüentemente demanda das empresas habilidades específicas, sendo necessário desenvolver competências para tal.

Na tabela 10 a seguir é possível visualizar outras características que diferenciam o caráter da inovação em incremental e radical, e conseqüentemente impactam nas competências que a empresa precisa desenvolver:

Tabela 10 - Inovação Incremental versus Inovação Radical - continua

Inovação Incremental versus Inovação Radical		
	Incremental	Radical
Tempo do projeto	Curto – de 6 meses a 2 anos	Longo – 10 anos ou mais
Trajatória	Linear e contínua	Descontínua e com gaps
Geração de ideias e reconhecimento da oportunidade	A geração de ideias e reconhecimento de oportunidades ocorre no início do projeto e eventos são antecipados	A geração de ideias e o reconhecimento de oportunidades ocorre esporadicamente ao longo do ciclo de vida do projeto
Processo	Um processo formal e aprovado segue a partir da geração de ideias, até o desenvolvimento e comercialização	Tem um processo formal para obter e manter recursos, que é de uma certa forma é ignorado pelos times de projetos e começa a ser considerado apenas quando o projeto entra na fase de desenvolvimento.

Tabela 10 - Inovação Incremental versus Inovação Radical – continuação

Inovação Incremental versus Inovação Radical		
	Incremental	Radical
Modelo de Negócio	Um completo e detalhado plano de negócios é desenvolvido no início do processo, pois o nível de incerteza é relativamente baixo.	O modelo de negócio é baseado nas descobertas e evolução do conhecimento técnico e de mercado ao longo do projeto visando a redução das incertezas.
Atores envolvidos	Times interfuncionais onde são conhecidas as competências e responsabilidades de cada membro	Atores chave vem e vão ao longo do ciclo de desenvolvimento do projeto. Muitos participantes colaboram com informações a partir das redes mantidas pela empresa
Estrutura organizacional	Tipicamente times de projetos interfuncionais operam dentro da unidade de negócio	Geralmente o projeto inicia na área de P&D e migra para outras áreas da empresa para os processos de incubação e aceleração
Recursos e Competências	Os times de projetos possuem todas as competências e orçamento para realizar o projeto do início ao fim.	Habilidade e competências precisarão ser adquiridas ao longo do ciclo de desenvolvimento do projeto a partir da variedade das fontes de recursos internas e externas.
Envolvimento das unidades operacionais	São envolvidas desde o início do projeto	Há um envolvimento informal de algumas unidades de negócio importantes ao longo do desenvolvimento do projeto, para posteriormente ser designada uma unidade de negócio específica para ele

Fonte: LEIFER et al. (2000) adaptado pela autora.

McDermott e O'Connor (1999) propõem que existem dois tipos de inovação radical, a primeira é desenvolvida para fortalecer o posicionamento da empresa num mercado no qual ela já atua, chamado de mercado familiar, neste caso o processo de desenvolvimento é claro, a infraestrutura necessária para acessar o mercado e os consumidores são melhor conhecidos e compreendidos pela empresa. O segundo tipo de inovação é quando o mercado não é conhecido ou desenvolvido pela empresa, e conseqüentemente demanda maiores esforços para gerenciamento das incertezas e riscos. Ou seja, quanto maior for o desconhecimento sobre o projeto, maiores serão os riscos e incertezas envolvidos e, conseqüentemente, mais radical será a inovação.

Já Leifer et al. (2000) seguiram a teoria segmentando em três tipos diferentes de projetos de inovação radical:

1. Inovação nos domínios da tecnologia e do mercado de negócios existentes: novos produtos para um mercado que a empresa já atende.
2. Inovação nas lacunas dos negócios já existentes da empresa: expansão do escopo do negócio; atender novos consumidores de novas formas.
3. Inovação fora do contexto estratégico atual da empresa: categoria que apresentará mais incertezas para a empresa.

Os mesmos autores enfatizam que os ciclos de vida de projetos de inovação radical são caracterizados por serem longos, por apresentarem altas incertezas e descontinuidades, gaps, transições críticas, pontos de influência, mudanças de aplicação ao longo do seu desenvolvimento, mudança na unidade de negócio e, a partir desses entendimentos, se pode identificar as práticas de gestão, abordagens organizacionais, competências e recursos necessários para o sucesso dos projetos (LEIFER et al., 2000).

Isso posto, argumenta-se que a inovação radical é muito difícil de ser gerenciada e sustentada, pois cada mudança na empresa requer o desenvolvimento de

competências específicas (CHRISTENSEN, 1997); (LEIFER et al., 2000). Nesse sentido, os autores Leifer et al. (2002) evoluíram a teoria e propuseram fatores gerenciais decisivos que uma empresa precisa ter para desenvolver inovações radicais.

- *Fator decisivo 1 - criar um centro de inovações radicais* para supervisionar e incentivar projetos, diminuindo incertezas organizacionais e referentes a recursos sem aumentar a burocracia, que servirá como base principal para aqueles que desempenham papel fundamental no desenvolvimento de inovações radicais. Nesse centro poderão acontecer treinamentos, mentorias e outros processos relacionados à seleção, incubação e aceleração da inovação radical.
- *Fator decisivo 2 - mobilizar caçadores e centralizadores*, ou seja, criar um ambiente onde as pessoas com conhecimento de mercado e organizacional tenham iniciativa individual para levar ideias para os chamados centralizadores de ideias que ficam nos centros de P&D e nas unidades de negócio prontos para receber ideias promissoras para avaliá-las, redirecioná-las e potencializá-las dentro da empresa.
- *Fator decisivo 3 - monitorar e redirecionar projetos*, ou seja, superar a mentalidade conservadora voltada para o controle de tarefas em favor de atitudes de monitoramento e redirecionamento de estratégias e projetos, visando reduzir riscos de forma diferente daquelas realizadas nos projetos de inovação incremental.
- *Fator decisivo 4 - desenvolver um conjunto de habilidades para captação de recursos*, pois normalmente os projetos de inovação radical extrapolam o orçamento disponível por serem projetos longos e por levarem muito tempo para gerar resultados. O centro de inovação radical pode recrutar ou capacitar pessoas para essa habilidade que poderá

atuar captando recursos de diferentes fontes internas e/ou externas à empresa.

- *Fator decisivo 5 - acelerar a transição do projeto*, não deixando que eles fiquem por um período excessivo na área de P&D e, então, em algum momento levá-lo para uma unidade de operações para a introdução no mercado, sendo que neste processo precisarão ser superadas as incertezas técnicas, mercadológicas e organizacionais. Vale ressaltar que o desenvolvimento do centro de inovação radical é um fator decisivo no gerenciamento desse processo.
- *Fator decisivo 6 - encontrar as pessoas certas para realizar a inovação radical*, que sejam propensas a correr riscos, com iniciativa e de ampla visão. É necessário desenvolver iniciativas para recrutar, desenvolver e manter essas pessoas na empresa, considerando, inclusive, um sistema de recompensas para inovação radical.
- *Fator decisivo 7 - mobilizar os vários papéis dos líderes* onde os executivos podem atuar como (1) patronos dos projetos, dando proteção organizacional, gerando recursos e atraindo inovadores; (2) como incentivadores criando desafios e estimulando a criatividade e (3) como moldadores da cultura organizacional de forma a torná-la natural, aceitável e valorizada.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo foi desenvolvido a partir dos dados levantados nas pesquisa bibliográficas e de campo e pretende discutir os dados obtidos ao longo da pesquisa de campo e confrontá-los com a base conceitual apresentada no capítulo 3.

4.1 ANÁLISE RESULTADOS PESQUISA GRUPO INDITEX

A Inditex (Industria de Deseño Textil SA), é um grupo espanhol considerado um dos maiores distribuidores de moda no mundo. Está presente em 202 mercados por meio da sua plataforma online e em 96 mercados por meio de mais de 7 mil pontos de venda físicos divididos em 8 marcas: Zara (2.256), Pull&Bear (972), Massimo Dutti (761), Bershka (1.103), Stradivarius (996), Oysho (673), Zara Home (595) e Uterqüe (91) (INDITEX, 2019).

A Zara, maior e mais antiga marca do Grupo, trabalha com 1.824 fornecedores e 7.210 fábricas em todo mundo, todavia, mantêm 57% dessas fábricas localizadas nas proximidades da sua sede em Arteixo, A Coruña, cidade espanhola localizada a cerca de 300 km do polo têxtil e de vestuário de Portugal (INDITEX, 2019).

A Zara utiliza uma estratégia de cadeia de suprimentos híbrida, ou seja, uma parte da demanda é estável e previsível e o restante segue o padrão inverso (MINADEO, 2008).

Nesse sentido, produtos mais simples em cores clássicas são produzidos por fornecedores externos localizados na Europa, Norte da África e Ásia. Produtos mais complexos, como ternos femininos, são produzidos em fornecedores europeus localizados muito próximos à sede da marca na Espanha e em fábricas da própria Zara, que conta com 18 fábricas em A Coruña, 2 em Barcelona, 1 na Lituânia, e algumas *joint ventures* em outros países (MINADEO,

2008; informação verbal⁷).

Portanto, nas fábricas e fornecedores localizados em regiões mais distantes dos centros de distribuição e que demandam tempos de transporte superiores, mas por outro lado apresentam custos produtivos mais competitivos, a Zara encomenda os produtos considerados básicos, àqueles que tem maior previsibilidade de vendas e são mais competitivos em relação a custos e preços (informação verbal⁸).

Já os produtos considerados de moda, lançados semanalmente e que estimulam o fluxo contínuo de consumidores nas lojas, são produzidos em sua maior parte em fábricas próprias ou fornecedores contratados localizados em Portugal, Marrocos e, numa escala menor, na própria Espanha (informação verbal⁹).

Dessa forma, a marca consegue lidar com tempos de entrega que giram em torno de 3 a 6 meses no caso dos produtos básicos e, simultaneamente, manter contínuo o fluxo de inovações em moda que abastecem semanalmente as lojas do grupo, que são produzidos na Europa em *lead times* que variam de 2 a 21 dias (informação verbal¹⁰).

A Inditex iniciou suas atividades no ano de 1963 como uma oficina que se dedicava à confecção terceirizada para outras empresas. A primeira loja da Zara foi inaugurada apenas 12 anos depois, em 1975 na Espanha (Inditex, 2019). Já nos primeiros 5 anos de empresa, o seu fundador Amancio Ortega, descobriu que a capacidade de resposta e velocidade eram fundamentais para o domínio no varejo de vestuário e priorizou mais a velocidade em que os produtos chegavam às prateleiras, do que os custos de produção e distribuição, o que levou, inclusive, a Zara produzir em locais caros e a utilizar modos de transporte

⁷ Informação coletada a partir de entrevista com colaborador da área de relações públicas do Grupo Inditex.

⁸ Informação coletada a partir de entrevistas com colaboradores do Grupo Inditex e com fornecedores da Zara localizados no Norte de Portugal.

⁹ Informação coletada a partir de entrevistas com colaboradores do Grupo Inditex e com fornecedores da Zara localizados no Norte de Portugal.

¹⁰ Informação coletada a partir de entrevistas com colaboradores do Grupo Inditex e com fornecedores da Zara localizados no Norte de Portugal.

caros para reagir às tendências mais rapidamente (MINADEO, 2008); (GIROTRA; NETESSINE, 2019).

Este movimento originou o que conhecemos como *fast-fashion*, um modelo de negócio que durante aproximados 30 anos foi baseado em entregar de forma muito rápida cópias baratas de produtos de tendências de moda propostas por marcas consideradas de luxo (MINADEO, 2008); (GIROTRA; NETESSINE, 2019).

Por isso, tradicionalmente, as marcas que atuam no modelo *fast-fashion* são conhecidas por ter menos capacidade criativa, por proporem no mercado produtos considerados versões menos sofisticadas e mais baratas de produtos lançados por marcas consideradas de moda (marcas que propõem tendências e designers de produtos novos para o mercado) (MINADEO, 2008).

Depois de passar despercebido por quase 20 anos, o modelo que levou a Zara a crescer de quase zero para mais de 20 bilhões de euros em receita, passou a ser imitado e seguido pela concorrência, sendo a japonesa Uniqlo, a espanhola Mango e a sueca H&M os casos mais proeminentes (GIROTRA; NETESSINE, 2019).

Girotra e Netessine (2019), discutem que a demora e dificuldade na cópia da forma de trabalhar e atuar da Zara esteve no fato que a principal inovação da empresa até então estava baseada no modelo de negócio. Para as autoras, copiar uma inovação de modelo de negócios da concorrência é muito mais difícil do que imitar o design de produto, pois as inovações do modelo de negócios são muitas vezes incorporadas na cultura da empresa, definem sua lógica operacional central e é muito mais difícil a concorrência mudar e adaptar seu respectivo modelo de negócios.

Contudo, mesmo levando duas décadas, enfim a concorrência notou que responder de forma mais rápida às tendências de moda e inserir novidades no

mercado constantemente era um modelo vencedor (GIROTRA; NETESSINE, 2019).

No entanto, esses grupos e marcas que também passaram a atuar no modelo *fast-fashion* e conseguiram ter uma cadeia de produção e distribuição tão rápidas quanto a Zara, ainda não conseguem obter resultados tão expressivos como os da Inditex, que em março de 2019 bateu recorde de faturamento, chegando à casa dos 27 bilhões de Euros (INDITEX 2019).

Como exemplos pode-se citar as americanas Forever 21 e a sueca H&M, que também atuam no modelo *fast-fashion*, mas vem apresentando resultados ruins, o que inclui a declaração de falência da Forever 21 em 2019 e a incineração de cerca de 60 toneladas de peças não vendidas pela a H&M entre 2013 e 2017 (PACCE, 2017; IRAJÁ, 2019).

Em contrapartida, na Zara itens não vendidos correspondem a 10% do estoque, sendo que a média do setor está entre 17% e 20%. Este resultado é, em parte, consequência da estratégia de disponibilizar nas lojas pequenas quantidades de cada produto. Para ela, prateleiras vazias não fazem a rede perder clientes, pois há sempre coisas novas a mostra. Zerar o estoque de um item é uma estratégia para impulsionar a venda de outro (RÉGIS, 2018).

Essa estratégia faz com que gere nos consumidores sensação de ansiedade e escassez, como resultado, as pessoas visitam cerca de 17 vezes ao ano as lojas da Zara, sendo a média de visitas em outras lojas do setor de 4 visitas ao ano; (CACHON; SWINNEY, 2011; TOKATLI, 2012; RÉGIS, 2018).

Este alto tráfego nas lojas além de estimular as vendas, também economiza dinheiro com propaganda. Enquanto a Zara investe em propaganda cerca de 0,3% de suas vendas, as concorrentes investem cerca de 3% a 4% (CACHON; SWINNEY, 2011; TOKATLI, 2012; RÉGIS, 2018).

Outra vantagem competitiva que a Zara tem em relação aos seus concorrentes é a proximidade dos fornecedores e o fato de ter fábricas próprias, porque

contribui para que a marca responda mais rapidamente às demandas do mercado (BELMIRO; SORDI, 2006; TOKATLI, 2012).

Esses são resultados dos ciclos de inovações que a Zara vem realizando no âmbito do próprio *fast-fashion*. Além de avançar enormemente na qualidade dos produtos, mais recentemente a marca passou a ser proponente de moda, baseando sua tomada de decisão em relação à produto, principalmente, na demanda do seu consumidor e se tornou uma das principais formadoras de opinião quando se trata de design de moda (CACHON; SWINNEY, 2011; TOKATLI, 2012).

O direcionamento da empresa nos últimos anos é ter “os cinco dedos tocando a fábrica e cinco dedos tocando o cliente”, ou seja, a Zara controla o que acontece com o produto desde a ideia até que o cliente o compre (TOKATLI, 2012; RÉGIS, 2018)

A assertividade da Zara no desenvolvimento de produtos e a escolha correta da composição das coleções faz com que a marca venda a maioria esmagadora de seus produtos pelo preço original, recorrendo muito pouco a promoções quando comparadas a concorrência que atua no modelo do *fast-fashion* tradicional que conhecemos baseado em cópias rápidas de baixo custo, - e que ainda inspira marcas e empresas no Brasil (CACHON; SWINNEY, 2011; TOKATLI, 2012).

A visão de moda atual da Zara é design criativo e de qualidade, aliada a uma rápida resposta às demandas. Dados recentes mostram que a marca consegue vender no varejo cerca de 85% dos produtos no preço original da etiqueta, enquanto a média do setor fica em torno de 60% a 70% (TOKATLI, 2012; RÉGIS, 2018).

A proporção dos produtos propostos no mercado pela Zara é 40% de produtos considerados básicos, 50% de produtos de moda desenvolvidos a partir do comportamento dos seus consumidores, e 10% produtos considerados formadores de tendências, que, em alguns casos, são desenvolvidos em

parceria com estilistas e designers considerados criadores de tendências (informação verbal¹¹; CACHON; SWINNEY, 2011; TOKATLI, 2012).

Portanto, a Zara migrou de um modelo baseado em copiar produtos de marcas reconhecidas para o modelo de proponente de moda e entendeu que somente ofertando o produto certo no momento certo é que se consegue obter resultados expressivos.

A sua operação se caracteriza então por um elevado grau de integração vertical, onde são integradas todas as fases do processo de moda, desde o *design*, manufatura, logística, até a distribuição em lojas próprias. Neste processo, o desenvolvimento das coleções é considerado fator crítico, sendo responsável por 75% do tempo gasto a cada ciclo de desenvolvimento, produção e distribuição das peças (BELMIRO & SORDI, 2006); (informação verbal⁵).

O investimento de recursos e energia nas etapas de criação e desenvolvimento de produtos vem sendo um diferencial para o crescimento e posicionamento da marca nos últimos anos. A Zara possui uma vasta equipe de criação, composta por mais de 200 *designers* oriundos de mais de 40 países, divididos em times com dois designers e dois gerentes de produto que trabalham em parceria constante com os gerentes das lojas (considerados proprietários das lojas) e com os chamados *Store Product Managers*, que viajam constantemente observando o que as pessoas vestem e conversando com gerentes das lojas para saberem o que está vendendo e quais são as tendências (BELMIRO & SORDI, 2006); (RÉGIS, 2018); (informação verbal¹²).

O sistema todo é organizado para transferir tanto dados numéricos quanto qualitativos de forma rápida e fácil dos compradores para os designers e o pessoal das áreas de especificação e desenvolvimento de amostras rastreia em

¹¹ Informação coletada a partir de entrevista com colaborador da área de relações públicas do Grupo Inditex.

¹² Informação coletada a partir de entrevista com colaborador da área de relações públicas do Grupo Inditex.

tempo real materiais e produtos em cada etapa do processo (incluindo estoque em exposição nos pontos-de-venda). A informação flui desde o usuário final até as operações de *design*, processo de compras, produção e distribuição (BELMIRO & SORDI, 2006; TOKATLI, 2012; RÉGIS, 2018); informação verbal⁶).

As informações giram em um ciclo constante de clientes à gerentes de loja. De gerentes de loja aos *Store Product Managers* (gerentes das lojas) e designers. De designers à equipe de desenvolvimento e planejamento de produção. De compradores à subcontratantes. De gerentes de estoque à distribuidores (BELMIRO; SORDI, 2006; RÉGIS, 2018; informação verbal⁶).

Os profissionais e empresas trabalham integrados e atuando sob a orientação de que a chave para o sucesso desta cadeia é a capacidade de se adaptar às preferências do consumidor no menor tempo possível. Os procedimentos operacionais, as avaliações de desempenho, e até mesmo a disposição das instalações físicas dos escritórios são projetadas para uma melhor transferência de informação com eficiência e agilidade (BELMIRO; SORDI, 2006; RÉGIS, 2018; informação verbal⁶).

Esse sistema de trabalho gera um ciclo constante de informações que mantêm os designers atualizados sobre as mudanças rápidas de tendências e desejos dos consumidores, possibilitando que a Zara seja capaz de criar e recriar uma coleção o tempo todo para todas as suas seções (Masculino, Feminino, Infantil e Home), realizando, inclusive, ajustes e mudanças de até 50% dos modelos depois que a estação já tiver começado, enquanto a média do setor é de 20%. Isso é possível devido à integração vertical, flexibilidade da cadeia, proximidade das fábricas e fornecedores e uma forte orientação para o cliente em todas as etapas do processo. O resultado é a alta assertividade e um alto volume das vendas, demonstrando que o fluxo eficaz de informações entre a sua cadeia também é uma das principais vantagens competitivas da Zara no mercado

(BELMIRO & SORDI, 2006); (RÉGIS, 2018); (informação verbal¹³).

Para responder rapidamente às tendências da moda, a Zara recorre a centros de produção em grandes metrópoles, adota um modelo produtivo integrado e, em partes, muito verticalizado. Já seus principais concorrentes adotam o modelo de “*business process outsourcing*”, ou seja, terceirizam sua produção em busca de custos mais baixos (BELMIRO; SORDI, 2006);

As cadeias das marcas concorrentes deslocaram grande parte da produção em locais isolados na Ásia e constantemente estão procurando formas mais econômicas de fabricação, a fim de oferecer aos consumidores preços mais baixos. Como resultado, na última década houve um deslocamento da manufatura de vestuário para a Turquia e outros países da Europa Oriental. Por outro lado, a Zara mantém cerca de 50% da produção ainda na Espanha e em Portugal, onde os custos trabalhistas são superiores quando comparados aos da Ásia e Europa Oriental, porém, nesses dois países, é mais rápido produzir, chegar aos centros de distribuição da marca e a qualidade é superior (BELMIRO; SORDI, 2006); (RÉGIS, 2018).

Para a Inditex como um todo, a velocidade é a grande prioridade, acima dos custos de produção. Com esse conceito integrado em todas as etapas de desenvolvimento, produção e distribuição permite a empresa alcançar maior flexibilidade, diminuindo o tempo de resposta e mantendo o volume de estoque no menor nível possível (informação verbal¹⁴).

¹³ Informação coletada a partir de entrevista com colaborador da área de comunicação do Grupo Inditex.

¹⁴ Informação coletada a partir de entrevistas com colaboradores do Grupo Inditex e com fornecedores da Zara localizados no Norte de Portugal.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM EMPRESÁRIOS E GESTORES DE EMPRESAS PORTUGUESAS

Historicamente o norte de Portugal e parte da Espanha foram vistos como a “China da Europa”, ou seja, os outros países europeus buscavam as fábricas portuguesas para produzirem a preços baixos, em virtude do valor da mão-de-obra. As empresas passaram a ser dependentes e controladas por esses mercados, pois até então não tinham outro atrativo a oferecer além de custos baixos, esse movimento pode ser comparado aos das montadoras do México e da América Central (GEREFFI, 2005).

Com a ascensão da indústria têxtil asiática as empresas desses países praticamente foram extintas. Mesmo considerados baixos para os parâmetros europeus, comparados à Ásia, os custos eram mais altos. Para se manterem no mercado, essas empresas precisaram investir em qualidade, gestão para redução do *lead-time* produtivo e logístico, inovação e sustentabilidade a fim de se tornarem competitivas novamente, mas dessa vez a partir de uma estratégia baseada em valor, não em custo (ATP, 2019).

Essa transformação se iniciou em meados dos anos 90, acompanhando a evolução e crescimento do Grupo Inditex. No período entre os anos de 1994 e 2000 o desafio era ter mais qualidade, e atingiram isso implantando sistemas de gestão da qualidade. A partir do ano 2000 o desafio foi produzir mais rápido, mas mantendo a qualidade, as empresas então passaram a implementar sistemas de gestão para que conseguissem reduzir tempo e aumentar a flexibilidade para serem capazes de trabalharem com uma quantidade maior de referências de produtos e lotes cada vez menores (informação verbal)¹⁵.

Até há cerca de 5 anos atrás, uma confecção comprava os tecidos para produção e os pedidos levavam cerca de 12 à 16 semanas para serem entregues. Em posse dessa matéria-prima, as confecções levavam cerca de 7 semanas para produzir e

¹⁵ Informação fornecida pelo CEO do CITEVE em encontro realizado em 02 outubro de 2017.

entregar nos centros de distribuição dos seus clientes (informação verbal)¹⁶.

Atualmente o *lead time* médio de desenvolvimento, produção e entrega dessas empresas é de 2 dias para produtos de repetição, 21 dias para desenvolvimentos novos de produtos considerados menos complexos e 45 dias para desenvolvimento novos de produtos complexos - considerando a produção do fio e a entrega da peça acabada nos centros de distribuição (informação verbal)¹⁷.

No final da década de 2000, diante das pressões mundiais em relação aos impactos ambientais e sociais do *fast-fashion*, o desafio foi consolidar a competitividade a partir da inovação e da sustentabilidade (ATP, 2019; informação verbal)¹⁸.

Nesta jornada, os institutos tecnológicos e universidades do país tiveram papel fundamental no desenvolvimento tecnológico e de competências de gestão nas empresas, portanto protagonizaram junto com elas a retomada da indústria têxtil e de confecção portuguesa.

A partir de projetos financiados em parte pelas empresas e parte por fundos da União Europeia para desenvolvimento, é comum ver as empresas explorando no mercado novos produtos e tecnologias que foram desenvolvidos a partir da colaboração universidade e empresa ou instituto tecnológico e empresa (informação verbal)¹⁹.

Isso acontece tanto no âmbito das grandes empresas, como é o caso do próprio Grupo Inditex, como no caso das indústrias produtoras de têxteis e confeccionados portuguesas, independente do porte, como é o caso da EP07, por exemplo, que está desenvolvendo um novo negócio a partir da tecnologia de

¹⁶ Entrevista EP06

¹⁷ Entrevistas com EP01, EP02, EP04 e EP07.

¹⁸ Informação fornecida pelo CEO do CITEVE em encontro realizado em 02 outubro de 2017 e por professor da Universidade do Minho em junho de 2018.

¹⁹ Apresentação realizada por professor na Universidade do Minho em junho de 2018

reciclagem de têxteis, desenvolvida num projeto em conjunto com a Universidade do Minho (informação verbal)²⁰.

Atualmente, os fornecedores são atores importantes no desenvolvimento tanto de novos fios, tecidos, como peças acabadas, e se tornaram também responsáveis por realizar e colaborar na pesquisa de tendências e proposta de novos produtos às marcas, criando com o cliente uma via de mão dupla em termos de desenvolvimento, ou seja, as indústrias deixaram de atuar apenas como fábricas dos produtos propostos e solicitados pelas marcas, e passaram, também, a propor novos modelos e, além de produzir, a prestar um serviço de *design* para seus clientes, inclusive as marcas do Grupo Inditex (informação verbal)²¹.

Esse caminho foi a forma que as indústrias encontraram para se manterem competitivas e fidelizar o cliente (marcas de *fast-fashion*), mesmo apresentando custos produtivos superiores quando comparadas aos concorrentes asiáticos (informação verbal)²².

As observações em campo permitiram identificar que respeito, comprometimento e confiabilidade são as palavras-chaves que caracterizam o trabalho e relacionamento entre os *stakeholders* participantes desta cadeia em Portugal. O desenvolvimento de produtos é colaborativo entre as empresas (do fio ao vestuário), baseado em processos claramente definidos e cooperativos. Nota-se que a diferenciação não está apenas na tecnologia e equipamentos, mas sim em pessoas e processos (informação verbal)²³.

Em termos de sustentabilidade, há também muita cooperação com as instituições acadêmicas visando o desenvolvimento de tecnologias para a

²⁰ Apresentação realizada por professor da Universidade do Minho em junho de 2018

²¹ Texto desenvolvido a partir de entrevistas com os gestores e observações realizadas nas empresas portuguesas.

²² Texto desenvolvido a partir de entrevistas com os gestores e observações realizadas nas empresas portuguesas.

²³ Texto desenvolvido a partir de entrevistas com os gestores e observações realizadas nas empresas portuguesas.

eficiência de processos e economia de recursos, bem como desenvolvimento de novas tecnologias e produtos baseados no conceito de economia circular²⁴.

Os institutos tecnológicos, como o CITEVE, também atuam como agentes importantes na capacitação das empresas e no apoio técnico relacionado à realização de certificações ambientais e sociais.

Diante dessa evolução, o desenho da cadeia de fornecimento então mudou, hoje as marcas do Grupo Inditex produzem na Ásia os produtos considerados *commodities* e com alta previsibilidade de vendas, e aqueles com maior valor agregado, risco e informação de moda, são desenvolvidos e produzidos em sua maior parte nas empresas do norte de Portugal, e em uma menor escala, na Espanha e no Marrocos (informação verbal)²⁵.

Como consequência, as exportações do setor têxtil e de confecção de Portugal bateram recorde histórico em 2018, chegando à 5.3 bilhões de Euros e para mais de 170 países (ATP, 2019).

A indústria têxtil e vestuário portuguesa atualmente é formada por 7 mil empresas, que tem como configuração 12% de empresas de cama, mesa e banho, 28% têxteis e 60% vestuário, que empregam cerca de 120 mil trabalhadores, um número muito inferior ao Brasil, que emprega cerca de 1,6 milhões, mas que mesmo sendo menor em termos de quantidade, é destaque mundial em termos de excelência (ANIVEC, 2019; ATP, 2019).

Em 2018 esta indústria representou 6% das exportações nacionais, sendo que 90% foram destinados aos mercados europeus, principalmente Espanha onde estão localizados os centros de distribuição do Grupo Inditex, França, Itália, Reino Unido, Alemanha e Países Baixos. Depois do mercado europeu, para a indústria portuguesa os mais importantes são EUA e Canadá (ANIVEC, 2019).

²⁴ Os temas específicos relacionados à integração universidade e empresas, economia circular e gestão para a sustentabilidade no *fast-fashion* não serão aprofundados nesta tese, pois são temas muito extensos que merecem ser explorados mais profundamente em futuras pesquisas.

²⁵ Informação coletada a partir de entrevista com colaborador da área de relações públicas do Grupo Inditex.

Após a crise dos anos 2000 e a mudança de posicionamento e forma de atuação das empresas, a indústria têxtil e de vestuário portuguesa cresceu 48% no período entre 2009 e 2018. Atualmente, sua estratégia para se manter competitiva é o investimento na formação de mão-de-obra especializada, não apenas técnica, mas também ligadas às atividades de design, indústria 4.0, sustentabilidade e economia circular (ANIVEC, 2019; (ATP, 2019).

Durante a pesquisa de campo foi unânime na fala dos entrevistados a menção sobre a necessidade em investir em capacidade de design, qualidade de produto, *lead time* produtivo muito curto e, mais recentemente, em sustentabilidade.

Devido às crescentes críticas aos impactos ambientais e sociais associados ao *fast-fashion*, as empresas que atuam no *fast-fashion*, estão sendo desafiadas a atenderem aos padrões mais exigentes em termos de sustentabilidade, principalmente no que tange os impactos sociais e ambientais das suas operações (informação verbal²⁶).

Para contextualizar, especificamente no Brasil em 2017 a Zara foi considerada responsável por um caso de trabalho análogo à escravidão registrado na cadeia produtiva da marca em São Paulo, em agosto de 2011. Casos semelhantes aconteceram no mundo inteiro, não apenas na cadeia do Grupo Inditex, como também na cadeia de outras marcas como H&M, Nike e muitas notícias retratam isso em diferentes sites na internet.

Em abril de 2013, um prédio de oito andares desabou em Bangladesh, matando 1.133 pessoas. Conhecido como Rana Plaza, o edifício abrigava cinco fábricas de confecção de roupas e empregava mais de 2 mil trabalhadores, que produziam itens para empresas como a americana Walmart e a irlandesa Primark - o salário mensal era de aproximadamente R\$ 360,00, com jornadas de trabalho de 10 horas durante seis dias da semana (Revista Galileu,

²⁶ Informação coletada a partir de entrevistas com colaboradores do Grupo Inditex e com fornecedores da Zara localizados no Norte de Portugal.

2016).

Neste contexto, os consumidores, que estão cada vez mais consumindo produtos tecnológicos, conectados, exigentes e participativos, testemunharam nos últimos anos várias dessas notícias pelo mundo, inclusive no Brasil, relacionadas à abusos da mão-de-obra e dos recursos naturais para a produção de artigos têxteis e vestuário. Conseqüentemente, não apenas os países, mas os consumidores e as próprias empresas, passaram a ser mais exigentes quando falamos de aspectos ambientais e sociais (informação verbal²⁷).

Por isso, há cerca de 10 anos, o Grupo Inditex passou a investir cada vez mais na definição de padrões rigorosos em termos de responsabilidade social e ambiental e a auditar seus fornecedores e subcontratados, tanto na Europa como nas outras localidades que possuem atividade de fabricação (informação verbal²⁸).

Intensificando ainda mais esse movimento, em junho de 2011 o Greenpeace lançou a campanha DETOX com o objetivo de retirar dos produtos e dos processos de produção de têxteis, até 2020, 11 classes de substâncias químicas consideradas perigosas para a saúde das pessoas e para o meio ambiente. Paralelo a essa iniciativa, no mesmo ano foi lançado o Programa ZDHC (*Zero Discharge Hazardous Chemicals*) que também contempla uma lista de substâncias químicas restritas para têxteis, calçados e limites para efluentes líquidos (GREENPEACE, 2019; informação verbal²⁹)

Imediatamente empresas como Nike, Adidas, Puma, H&M, Zara, Vitória Secret's, C&A, Burberry, Mango, Primark (e outras), aderiram a essas

²⁷ Informação coletada a partir de entrevistas com colaboradores do Grupo Inditex e com fornecedores da Zara localizados no Norte de Portugal.

²⁸ Informação coletada a partir de entrevistas com colaboradores do Grupo Inditex e com fornecedores da Zara localizados no Norte de Portugal.

²⁹ Entrevista com coordenador da área de sustentabilidade do CITEVE em outubro de 2017.

campanhas e se comprometerem a desintoxicar seus produtos, processos e cadeias de produção até 2020 (GREENPEACE, 2019; informação verbal³⁰).

Isso fez com que o movimento para a sustentabilidade fosse abruptamente acelerado, empresas produtoras de têxteis e confeccionados estão tendo que adaptar seus processos, substituir matérias-primas, buscar certificações, novos controles e critérios de seleção estão sendo estabelecidos em polos de produção têxtil em diferentes partes do mundo (informação verbal³¹).

As empresas fornecedoras das marcas de *fast-fashion* precisaram investir em certificações ambientais e sociais. As observações empíricas realizadas nas fábricas portuguesas registraram painéis exibindo uma variedade de certificados reconhecidos internacionalmente relacionados ao controle dos processos químicos, produtivos e ambientais.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM EMPRESÁRIOS E GESTORES DE EMPRESAS CATARINENSES

A região norte de Santa Catarina é tradicionalmente um cluster de produção têxtil e confeccionados.

Tal *cluster* pode ser comparado ao *cluster* do Norte de Portugal, por questões de dimensões e perfil das empresas. Ambas as regiões são especializadas na produção de malharia e vestuário feito desse tipo de matéria-prima, além de possuir uma série de serviços relacionados à tinturaria, estamparia e facções de vestuário preparadas para atender as demandas das indústrias da região.

Para fins de direcionamentos desta pesquisa, foi feito um recorte de empresas que possuem perfil similar em termos de modelo de negócio, perfil dos clientes e tipo de produtos que trabalham, para ser possível traçar um comparativo entre

³⁰ Entrevista com coordenador da área de sustentabilidade do CITEVE em outubro de 2017.

³¹ Informação coletada a partir de entrevistas com colaboradores do Grupo Inditex e com fornecedores da Zara localizados no Norte de Portugal.

as capacidades das empresas localizadas no polo têxtil do norte de Portugal, com as empresas localizadas no polo têxtil do norte de Santa Catarina. Essas empresas estão detalhadas no capítulo 2.

As empresas que formaram a amostra são de origem familiar, onde cada uma tem na figura do sócio proprietário como fundador e principal administrador da empresa desde a sua fundação até a atualidade. As empresas também tem em comum o modelo de negócio focado em produzir e fornecer vestuário de malha para o grande varejo *fast-fashion*.

Também apresentam fornecimento contínuo para a mesma cadeia de varejo em média há cerca de 15 anos e um volume de produção que varia de 200 a 500 mil peças por mês.

A partir da pesquisa empírica realizada, identificou-se que as empresas localizadas no *cluster* do norte de Santa Catarina reconhecem atualmente como principais fatores competitivos para se manterem como fornecedores do grande varejo especializado no segmento do *fast-fashion*: atender em um *lead time* curto e ter flexibilidade, sem detrimento da qualidade percebida dos produtos.

Importante contextualizar que o varejista considera como fornecedor a empresa a qual fornece diretamente o produto final acabado (vestuário embalado e etiquetado), contudo essas empresas tem por característica não serem verticalizadas e dependem de outros agentes da cadeia (fornecedores de serviços e insumos) para conseguirem atender as demandas do cliente.

Há pouco mais de 2 anos, no Brasil um fluxo de desenvolvimento, produção e entrega de produto levava em torno de 90 a 120 dias, atualmente, esse fluxo para os produtos considerados mais básicos “de coleção” ainda mantém o prazo médio de 90 dias, mas os produtos considerados *fast-fashion* (repetições de produtos que tiveram um bom desempenho de venda em lojas e produtos considerados “de moda” - mais inovadores em termos de informação e

tendência), tem um ciclo que leva em torno de 15 há 30 dias entre o desenvolvimento e entrega.

Esse fenômeno vem demandando o desenvolvimento pelos fornecedores de competências de gestão para serem flexíveis e conseguirem atender à esses prazos, ressaltando que hoje o volume de produtos considerados *fast-fashion* representa cerca de 30% do que essas empresas fornecem.

Todavia, segundo os entrevistados, diferente do que acontece em Portugal onde toda a cadeia (da fiação, passando pela tecelagem, tinturaria até chegar ao cliente) se comunicam bem e estão juntas, sincronizadas e engajadas a desenvolverem, produzirem e fornecerem de forma rápida. No Brasil a indústria têxtil fornecedora de insumos e serviços ainda não está preparada para seguir o ritmo desse modelo de negócio, sendo que às vezes o prazo para a entrega de um pedido de fio é estipulado em cerca de 30 dias e o pedido feito pelo varejista que demanda a produção do fio, seguido do beneficiamento, corte e costura das peças, é de 15 dias.

Esse atraso da indústria têxtil, não atendendo aos clientes que produzem e fornecem para o *fast-fashion* no prazo demandado, resulta na necessidade dos fornecedores diretos do varejo terem fôlego financeiro e inteligência de mercado para antecipar a compra de matéria-prima, ocorrendo, muitas vezes, investimentos ruins e estoques tendo em vista que o *fast-fashion* visa atender as demandas de consumo rápido do mercado, informação na qual as empresas ainda não possuem quando vão comprar a matéria-prima.

Portanto, para que o *lead time* curto e a flexibilidade por parte do fornecedor direto do varejo sejam de fato possíveis, as empresas precisam ter um volume alto de capital de giro para poder adquirir, com antecedência e sem previsibilidade de demanda, a matéria-prima necessária para a produção das peças (fio para ser transformado em malhas), ou seja, possuir um volume alto de capital financeiro disponível para investir é um fator competitivo e uma barreira de entrada para as empresas nesse mercado.

Para os entrevistados, a comunicação eficiente e assertiva entre o varejista, fornecedores diretos e fornecedores de insumos e serviços é um dos fatores que vem diferenciando o rápido desenvolvimento da indústria portuguesa em relação a indústria brasileira, pois essa integração e preocupação conjunta em atender de forma eficiente o *fast-fashion* não acontece no Brasil como ocorre em Portugal, nem mesmo no *cluster* de Santa Catarina. Sobre isso, um dos entrevistados destacou:

A confiança entre a Zara e entre os fornecedores da sua cadeia de fornecimento é determinante para a agilidade do processo. Nós ainda temos muita dificuldade no Brasil com a comunicação entre as empresas. Lá todas as empresas e pessoas pulsam no mesmo ritmo, no mesmo objetivo, e cada um é responsável pela sua parte para atingir o objetivo final: que é entregar um produto de moda, com qualidade, sustentabilidade e dentro dos *lead times* que atendam às necessidades da moda. A cadeia no Brasil não está integrada e não tem a cultura do *fast-fashion*. Estamos muito atrasados em relação à indústria portuguesa e a indústria brasileira em geral está mais atrasada que a indústria de Santa Catarina, mas dependemos de fornecedores de outros Estados para o fornecimento de algumas matérias-primas (informação verbal)³².

Especificamente quando restringimos ao *cluster* de Santa Catarina, o processo de tinturaria foi apontado como um gargalo por todas as empresas entrevistadas e foi superado apenas nos casos da empresa possuir esse processo verticalizado, ou seja, ter uma estrutura fabril própria para realizar o acabamento das peças, ou ter conseguido um volume de produção muito alto para se tornar um cliente estratégico de uma tinturaria terceirizada, de modo a ser priorizado ou exclusivo dele.

³² Entrevista com EB03.

De qualquer forma, no caso da empresa terceirizar o serviço de tinturaria, as empresas disponíveis na região solicitam um prazo de entrega de 7 dias apenas para realizar essa etapa do processo em um lote de tecido de malha, sendo que em Portugal as empresas pesquisadas informaram que o tempo médio de resposta é de 2 dias.

Nesse aspecto, além do *lead time* produtivo da cadeia como um todo ser longo, também destacaram o entrave logístico como consequência do atraso da chegada do produto em loja.

Na Europa, o local sede onde a Zara recebe os produtos está há cerca de 300 km do *cluster* do norte de Portugal, sendo possível o deslocamento via rodovia levando cerca de 3,5 horas. Já no caso do Brasil, a marca de varejo estudada está há aproximadamente 600 km do *cluster* de Santa Catarina, dificultando o contato pessoal entre os fornecedores com designers e compradores da marca para desenvolvimento e definição do protótipo final do produto que será comprado pelo varejista e produzido pelo fornecedor. Nesse aspecto, uma das pessoas entrevistadas destacou:

A logística é mais fácil na Europa porque as empresas estão muito próximas. No Brasil poderíamos resolver isso se o varejista estivesse mais próximo do nosso polo, pelo menos com a instalação de uma central para recebimento e análise de amostras, fazendo com que esse processo seja mais rápido. O varejista brasileiro precisa melhorar o relacionamento e proximidade com o fornecedor, as equipes de estilo e compras poderiam visitar o fornecedor com mais frequência para aproveitar mais a estrutura que eles tem a oferecer (informação verbal)³³.

Um dos fatores que foram observados nas empresas no *cluster* de Portugal é a capacidade que as empresas tem de oferecer ao cliente (marca de varejo) um

³³ Entrevista com EB04.

serviço de pesquisa e desenvolvimento de produtos agregado à produção e fornecimento das peças. Essa “servitização” foi declarada pelos fornecedores da Zara como um dos principais fatores de competitividade das empresas na cadeia, pois o fluxo contínuo de propor novos produtos e inovações ao cliente estimula o relacionamento e a tomada de pedidos pelo varejista.

Seguindo nesta linha, os representantes das empresas brasileiras foram questionados sobre a presença de uma estrutura disponível para o serviço de design e, como tanto eles como os clientes, exploravam essa capacidade, bem como outras identificadas na pesquisa exploratória como elementos de competitividade nas empresas.

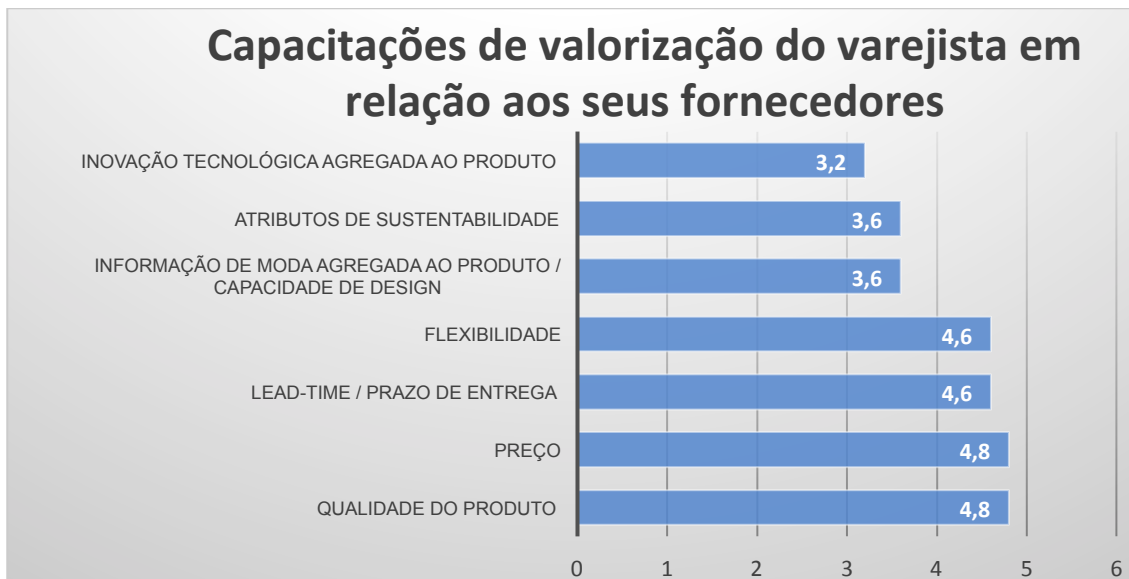
Os entrevistados foram questionados sobre as competências que o varejista brasileiro mais valoriza em um fornecedor, avaliando “se” e o “quanto” o cliente prioriza um fornecedor em relação a outro que não apresente essas competências.

Também foram questionados sobre quais são as competências que eles consideram mais determinantes para a manutenção da competitividade de uma empresa que fornece atualmente para o grande varejo especializado no *fast-fashion* no Brasil.

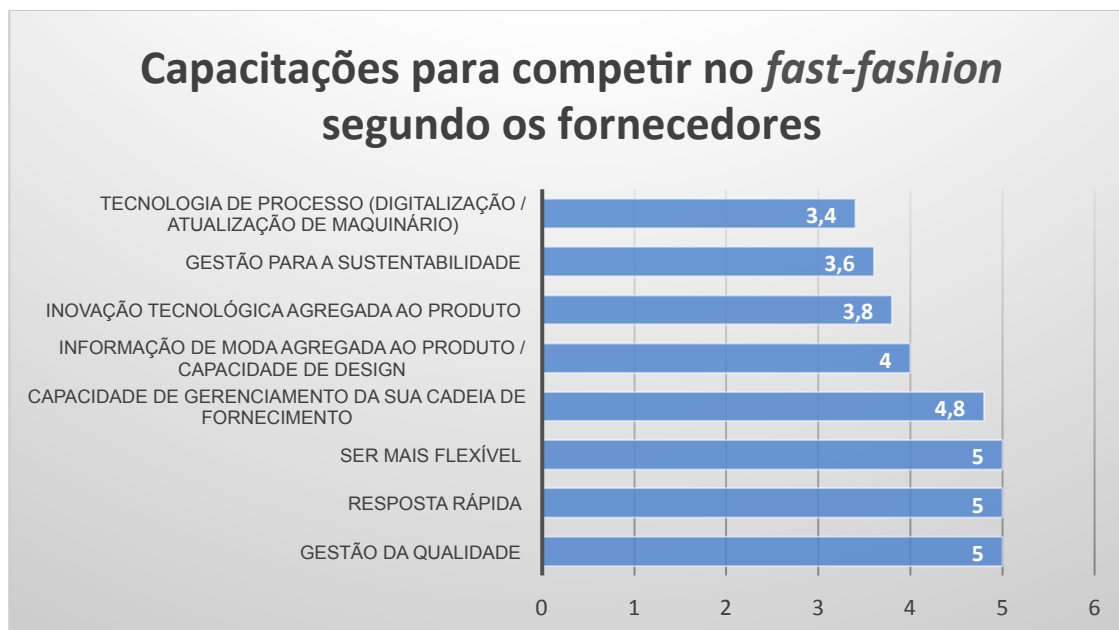
Essas capacitações foram levantadas a partir da revisão bibliográfica sobre o tema, das observações empíricas exploratórias realizadas na sede do Grupo Inditex na Espanha e nas empresas fornecedoras do Grupo localizadas no norte de Portugal.

As questões foram respondidas a partir de uma escala Likert de 5 pontos e nos gráficos 4 e 5 a seguir são apresentados os resultados quantitativos. Em seguida são apresentadas as análises e os comentários realizados pelos entrevistados.

Gráfico 4 – Capacitações que o varejista valoriza nos seus fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 5 – Capacitações que o fornecedor considera vantagem competitiva para fornecer para o *fast-fashion*

Fonte: Elaborado pela autora

Tanto em relação ao que o cliente varejista valoriza ao selecionar e manter um fornecedor na sua cadeia de fornecimento, como o que os fornecedores acreditam ser um fator de competitividade para entrar e se manter como fornecedor nesta cadeia, os entrevistados foram questionados sobre a sua (1) capacidade de design, ou seja, a capacidade do fornecedor em pesquisar tendências e propor continuamente ao cliente novos produtos alinhados com as tendências de moda; (2) capacidade do fornecedor em gerenciar a sua cadeia de fornecimento; (3) modernização da empresa em relação à tecnologia de processos (digitalização / atualização de maquinário); (4) capacidade do fornecedor em inovar em produto; (5) capacidade do fornecedor em gerenciar a qualidade; (6) capacidade do fornecedor em gestão para a sustentabilidade; (7) capacidade do fornecedor em produzir e entregar em *lead times* curtos e cumprir os prazos de entrega solicitados pelo varejo; (8) capacidade do fornecedor em ser mais flexível e ter uma resposta rápida às solicitações do cliente e, por último, (9) o quanto o preço é um fator determinante frente à presença das capacitações anteriores apontadas.

4.3.1 Capacidade em desenvolvimento de produtos / design

Em relação à capacitação em design, apontada pelas empresas portuguesas como uma das mais importantes e determinantes para a competitividade dos fornecedores do *cluster*, em Santa Catarina, todas as empresas pesquisadas declararam e demonstraram possuir uma certa estrutura organizacional destinada às atividades de pesquisa e desenvolvimento de produto, com um ou mais estilistas que realizam viagens internacionais de pesquisa de tendências, pelo menos, duas vezes ao ano, e desenvolvem coleções mensais com novas propostas de produtos para seus clientes (marcas de varejo).

A existência dessa competência em desenvolvimento de produto foi declarada pelos entrevistados como uma das principais competências para o início e manutenção do relacionamento com o cliente varejista, contudo, a maioria dos entrevistados da amostra estudada afirma que essa capacidade ainda é pouco

explorada pelo cliente e, geralmente, é uma capacidade mais valorizada pela diretoria da cadeia de varejo em termos estratégicos, mas pouco valorizada pelos compradores e estilistas no dia-a-dia das operações.

Se o fornecedor for tratar com a diretoria, essa competência em design é muito valorizada, mas no dia-a-dia operacional com as equipes de estilo e compradores poderia ser muito mais aproveitado (informação verbal)³⁴.

Existe uma *gap* entre os direcionamentos estratégicos e os operacionais. A cultura interna do magazine precisa melhorar (informação verbal)³⁵.

Os entrevistados declararam notar que a organização e os processos internos de desenvolvimento de produto do varejista ainda não são bem definidos e, por isso, essa relação entre as pessoas do magazine envolvidas no processo de desenvolvimento de produto e o fornecedor é variável, pode ser mais ou menos centralizada, de acordo com a figura do comprador.

No Brasil ainda há uma centralização no varejista das atividades de pesquisa, proposta e desenvolvimento de novos produtos, enquanto o fornecedor tem pouca autonomia para contribuir com a inteligência de produto, ficando com a responsabilidade de apenas produzir aquilo que lhe foi especificado – essa era a forma de trabalho das marcas europeias de fast-fashion nos anos 90, quando passaram a produzir na Ásia (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

A pesquisa exploratória mostrou que na cadeia do Grupo Inditex em Portugal a atividade de pesquisa, proposta e desenvolvimento é compartilhada entre as marcas e o fornecedor, na medida em que as marcas aproveitam melhor o *know-how* industrial e de desenvolvimento de produtos da cadeia e, com isso, conseguem otimizar e alimentar com mais velocidade o fluxo de desenvolvimento e lançamento de produtos.

³⁴ Entrevista com EB04.

³⁵ Entrevista com EB01e EB04.

Com isso, os fluxos de desenvolvimento de produto são mais rápidos, portanto são mais assertivos e alinhados com as demandas do consumidor. Como no Brasil os fluxos de desenvolvimento de produto ainda são mais longos, os compradores acabam solicitando alterações depois que o pedido já está feito e especificado ao fornecedor, algo que a amostra estudada em Portugal declarou não acontecer em hipótese alguma quando estão fornecendo um produto para o Grupo Inditex.

Essas mudanças solicitadas, que em grande maioria são aceitas e atendidas pelos fornecedores brasileiros e são configuradas como suas capacitações em relação à flexibilidade, acabam por atrasar a produção e impactando o *lead time*, pois muitas vezes as matérias-primas já estão compradas ou já em fase de produção. Esses aspectos podem ser confirmados por meio dos trechos das entrevistas realizadas com os fornecedores.

O produto é o centro da relação entre o fornecedor e o magazine. O fornecedor precisa ter a competência de desenvolver o produto para manter constante o fluxo de produção e fornecimento para o varejo. Mas, o desenvolvimento ainda está muito mais focado na parte têxtil, de bases de malha - que os estilistas e compradores não tem tanto conhecimento e domínio - e o magazine tem um trabalho maior de desenvolvimento de produto final (informação verbal)³⁶.

A partir disso o magazine envia ao fornecedor um desenho, uma foto ou a ficha técnica do produto, para que o fornecedor em cima daquela informação desenvolva amostras. São desenvolvidas pelo fornecedor diferentes variações e enviadas para análise e aprovação do comprador, o que muitas vezes demanda vários fluxos de desenvolvimento, envio, análise, reprovações e alterações, até

³⁶ Entrevista EB02.

chegar no produto final que será comprado. Esse fluxo de aprovação de amostras pode levar cerca de 60 dias, indo na contra mão do *fast-fashion* (informação verbal)³⁷.

Comparando com o que foi observado na pesquisa exploratória realizada na sede da Zara na Espanha, a marca é responsável por produzir internamente amostras de 100% dos produtos que estuda colocar em coleção. Este trabalho é feito em conjunto, envolvendo modelistas, designers e compradores e, uma vez as amostras definidas pela Zara, o fornecedor precisa replicar exatamente a amostra que foi desenvolvida pela marca.

Esse processo é feito em 24 horas e tanto com produtos inicialmente propostos pela Zara, como produtos propostos pelos fornecedores que foram aceitos pelos compradores, o que economiza tempo entre idas e vindas de aprovação, reprovação e alterações, bem como mitiga dúvidas em relação ao design final do produto e futuras alterações quando o mesmo já estiver em linha de produção.

Existe um fluxo de desenvolvimento de mão dupla – tanto em Portugal como no Brasil, mas em Portugal esse trabalho é mais intenso. Tanto a Zara como os seus fornecedores possuem a metodologia de desenvolvimento de produto mais definida e aspectos técnicos e processos mais ajustados – como a tabela de medidas e o fluxo de aprovação de amostras, por exemplo.

“A gestão do processo é mais sistematizada tanto na Zara como em Portugal e isso está mais relacionado à aspectos culturais do que sistêmico” (informação verbal)³⁸.

Na rede brasileira de varejo estudada “a proposta de produto é dos dois lados, o varejista propõe e o fornecedor também propõe e essa atividade faz diferença na fidelidade com o cliente por causa do relacionamento que

³⁷ Entrevista com EB01, EB02, EB03, EB04 e EB05.

³⁸ Entrevista EB05.

se desenvolve entre a equipe do fornecedor e a equipe de estilo e compras do varejista (informação verbal)³⁹.

Porém, ainda o magazine diz muito o que quer, sendo que no máximo 25% do que é vendido pelos fornecedores ao magazine é proposto pelo fornecedor. Por isso um fornecedor que entrega informação de moda é mais valorizado do que outro. “Essa competência é um fator de competitividade” (informação verbal)⁴⁰.

Contudo ela ainda está muito focada na proposta de novas bases de tecidos, habilidade de desenvolvimento que o estilista ou comprador não possuem. Quando falamos de “fit” de produto (design final do vestuário), esse desenvolvimento é praticamente feito todo pelo magazine, sem a interferência do fornecedor que fica a cargo apenas de produzir o que foi especificado⁴¹.

Os designers que estão no magazine tem pouco conhecimento técnico de como funciona a produção de moda. Esses profissionais querem e demandam produtos diferentes, mas não entendem como funciona a produção deles na prática, e as necessidades de prazos e preços diferentes (informação verbal)⁴².

Somado a isso, nós como fornecedores percebemos que o nosso cliente ainda não tem uma identidade de marca bem definida para ser seguida, então cada novo comprador e estilista desenvolve produto conforme seus gostos pessoais, o que demanda meses depois mudanças solicitadas pelo comprador quando o pedido já está sob a responsabilidade do fornecedor (informação verbal)⁴³.

Para melhorar o *lead time*, os designers precisam ser melhor capacitados e desenvolver uma relação melhor com as equipes comerciais. Ainda é normal as

³⁹ Entrevista EB01.

⁴⁰ Entrevista EB03

⁴¹ Entrevista EB01, EB02, EB03, EB04, EB05.

⁴² Entrevista EB03.

⁴³ Entrevista EB04.

aéreas de estilo desenvolverem produtos que não fecham preço e o comprador cortar ou modificar o produto da coleção, “...isso faz com que se perca tempo de processo que impacta depois no prazo que os fornecedores tem para produzir”

44 .

Além disso, no Brasil a rede varejista não realiza a atividade de produção das amostras, já na Zara todas as amostras são produzidas por eles e o fornecedor precisa replicar a amostra, diminuindo dúvidas em relação à acabamentos, tabela de medidas e detalhes das peças, agilizando o tempo de aprovação das amostras e evitando alterações depois que o pedido foi emitido, esse processo impacta diretamente no lead-time de produção e na assertividade do produto em loja (informação verbal)⁴⁵.

Essa questão da solicitação de mudanças pelo varejista e o impacto nos processos produtivos é tão determinante para o desempenho dos processos que um dos entrevistados declarou que iniciaram as atividades no *fast-fashion*, nos quais os fluxos reduziram de 120 para 30 dias, há cerca de 4 anos, e preferem trabalhar nesse ritmo porque “o comprador não muda o produto em produção” (informação verbal)⁴⁶.

Quando o comprador desenvolve os produtos 120 dias antes do prazo previsto para enviar o produto para a loja, temos mais tempo para trabalhar, mas por outro lado quando chega na fase de produção, ele começa a mudar o produto para se adaptar ao mercado, prejudicando o *lead time* (informação verbal)⁴⁷.

Quando compradores e fornecedores estão a frente de um pedido que eles consideram *fast-fashion*, acabam

⁴⁴ Entrevista EB01, EB02, EB03, EB04, EB05.

⁴⁵ Entrevista EB01, EB02, EB03, EB04, EB05.

⁴⁶ Entrevista EB02.

⁴⁷ Entrevista EB03.

“fechando os olhos” para que o processo ande mais rápido e o produto chegue no prazo correto na Loja. Quando o produto não está em um fluxo *fast-fashion*, o comprador entra em pormenores, iniciando um fluxo de idas e vindas entre aprovação e alterações, que atrasa todo o processo e, conseqüentemente, aumenta o *lead time* (informação verbal)⁴⁸.

Portanto, ter um processo de pesquisa e desenvolvimento de produto assertivo, é determinante para a manutenção dos lead-times curtos que exigem a estratégia do modelo de negocio *fast-fashion*.

4.3.2 Capacidade do Fornecedor Inovar em Produto

Seguindo a linha de desenvolvimento de produtos, os fornecedores foram questionados sobre o quando inovar em produto é valorizado pelo cliente varejista e o quanto cada um como empresário considera essa capacitação um fator para ser competitivo nesta cadeia.

Como inovação agregada ao produto foram consideradas as novas matérias-primas e beneficiamentos que conferem novas funcionalidades ao produto, os transformando em “*smart-textiles*”, ou seja, produtos inteligentes que conferem ao usuário outras funcionalidades e benefícios além da moda e do vestir.

Para a inovação em produto:

“O preço é uma barreira grande. Os fornecedores não tem liberdade de criação por que precisam manter um limite de preço por linhas de produtos. Dessa forma, não necessariamente o produto proposto é o que está sendo demandado em termos de moda pelo consumidor”

⁴⁸ Entrevista EB05.

(informação verbal)⁴⁹.

Nesse sentido, esse foi o aspecto apontado como menos valorizado pelo magazine no momento do desenvolvimento e compra de um produto do seu fornecedor. Como um fator de competitividade, não é o menor, mas está entre a capacitação que ainda é considerada como pouco determinante para manutenção da competitividade das empresas nesta cadeia.

Os entrevistados apontaram que esse comportamento pode ser em virtude da falta de conhecimento, tanto dos estilistas como dos compradores, em relação as tecnologias e possibilidades disponíveis nesse sentido e, também, da falta de conhecimento do público consumidor alvo destas redes de varejo que, segundo eles, ainda priorizam a compra de produtos mais baratos do que produtos com mais qualidade ou inovadores. Portanto, o fator preço ainda sobrepõe o fator inovação⁵⁰.

Este é o outro aspecto que diferencia o comportamento do *cluster* de Portugal com o *cluster* de Santa Catarina. A inovação tecnológica está presente no dia-a-dia das empresas que estão constantemente trabalhando em parceria com institutos de tecnologia (como o CITEVE e o CENTI), ou com universidades, como é o caso da Universidade do Minho, no desenvolvimento de tecnologias de produto e processos que confirmam ao produto novas funcionalidades técnicas. Por essas empresas trabalharem em conjunto com esses centros de competências, acabam por aproximar a inovação no dia-a-dia dos processos e, conseqüentemente, prestar esse serviço em levar a informação e a inovação ao varejo.

4.3.3 Capacidade do Fornecedor em Gerenciar a Qualidade

Sobre a questão da gestão da qualidade, os entrevistados também foram unânimes em falar que em Portugal as empresas são mais preocupadas com a

⁴⁹ Entrevista EB04.

⁵⁰ Entrevistas com EB01, EB02, EB03, EB04 e EB05.

gestão da qualidade do que no Brasil.

Em Portugal as pessoas tem um cuidado melhor no fazer e na apresentação final do visual do produto. No Brasil nem tanto, porque aparentemente nosso consumidor não tem a mesma qualificação e exigência (informação verbal)⁵¹.

Também temos o problema da falta de mão-de-obra capacitada para as esferas operacionais e ainda não temos a cultura de fazer bem feito.

Os colaboradores e os terceirizados não estão treinados e não tem a cultura da qualidade. Não tem relação com maquinário disponível, mas sim com a cultura da qualidade na mão-de-obra e dos parceiros. A cadeia é subcontratada, os donos dessas empresas subcontratadas não tem uma formação acadêmica muito alta, então os fornecedores precisam trabalhar nos seus subcontratados para criar a cultura da qualidade nas suas respectivas cadeias (informação verbal)⁵².

Enquanto o Grupo Inditex e a indústria portuguesa se preocuparam em implantar as ferramentas de gestão da qualidade nas empresas em meados dos anos 90, apenas entre 2017 e 2018 que a rede de varejo pesquisada iniciou um projeto de qualidade assegurada em uma amostra de fornecedores consideradas por ela como fornecedores estratégicos. Nesse projeto, os fornecedores estão tendo que fazer uma série de transformações nos seus sistemas de gestão e operações para evitar problemas de qualidade no processo que impactem na qualidade das peças (informação verbal)⁵³.

Nesse sentido:

As empresas precisam internalizar na sua cultura que alto volume de produção não é sinônimo de resultado. A

⁵¹ Entrevista EB02.

⁵² Entrevista EB05.

⁵³ Entrevista com CEO do CITEVE, EB02, EB04 e EB05.

empresa precisa saber identificar qual é o limite da sua capacidade de produção, capacidade de adaptação de produto e da sua capacidade de entregar com qualidade, sendo prudente optar por manter os volumes de produção abaixo da capacidade para conseguir garantir a qualidade e o *lead time* (informação verbal)⁵⁴.

Em relação à perda de qualidade por causa da aceleração dos fluxos de desenvolvimento, produção e entrega em decorrência da evolução do *fast-fashion*, que consideramos como capacidades de erosão, ou seja

A maioria das empresas declararam não terem percebido diminuição na qualidade dos produtos como uma consequência direta da aceleração dos processos em virtude do *fast-fashion*.

Não sentimos que perdemos competências. Mesmo em um pedido *fast-fashion* nós respeitamos o tempo mínimo de produção necessária para cada operação.

Hoje o magazine exige muito mais qualidade do que exigia antes, então pode ter uma confusão que o *fast-fashion* prejudique a qualidade, mas na verdade é que hoje a exigência é muito maior (informação verbal)⁵⁵.

Contudo houve empresa que declarou notar um aumento dos problemas de qualidade após ter iniciado um trabalho em conjunto com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e incentivado pela varejista âncora, visando aumentar a produtividade e diminuir o *lead time*.

Se gasta muito dinheiro em reprocesso por causa de problemas de qualidade e os trabalhos relacionados ao ganho de produtividade para melhorar o *lead time*, estão prejudicando a entrega com qualidade (informação

⁵⁴ Entrevista EB05.

⁵⁵ Entrevista EB04.

verbal)⁵⁶.

Em decorrência das entrevistas realizadas, observou-se que a tendência é que os patamares de qualidade dos produtos sejam elevados nos próximos anos no Brasil, como consequência do trabalho de qualidade assegurada liderado pelo varejista, que impactará na qualidade percebida pelos consumidores.

4.3.4 Capacidade do fornecedor em gerenciar e integrar a sua cadeia de fornecimento

Ao investigar a questão de como o fornecedor gerencia a sua própria cadeia de fornecimento, identificou-se que esta capacitação está dentre as mais estratégicas para manter a competitividade neste negócio.

Apesar de haver exceções, é característico dos *clusters* (tanto em Portugal como em Santa Catarina), que as empresas não apresentem estrutura de produção verticalizada. Em sua maioria, as empresas mantêm internamente as atividades que consideram ter mais valor agregado (comercial, desenvolvimento de produtos e o corte) e terceirizam outras atividades como o desenvolvimento e produção da malha, tinturaria, estamparia, confecção, revisão e embalagem.

Para manter a sua cadeia fiel em termos de atendimento e de qualidade de serviço, a empresa fornecedora direta do varejista, mesmo sem ter realizado vendas mensais para o magazine, precisa ter a competência de abastecer a sua cadeia de fornecimento de janeiro a janeiro, a fim de manter a cadeia estável e sem gargalos.

A empresa precisa então ter a capacidade de gerenciar a capacidade produtiva diária dos seus terceirizados e a programação de pedidos (separar por família de produtos, antecipar ou postergar), na medida em que aceita novos pedidos dos seus clientes varejistas.

⁵⁶ Entrevista EB05.

Assim, tanto para manter o lead-time produtivo curto, como para ter uma cadeia de fornecimento constante e preparada para atender às demandas do *fast-fashion*, a empresa também precisa ter capital financeiro disponível.

Isso porque nas ocasiões em que o magazine reduz a quantidade média de pedidos emitidos no mês, o fornecedor precisa custear a produção antecipada de pedidos para manter um fluxo constante de produção e remuneração dos parceiros ligados à sua cadeia, de modo que esses parceiros estejam disponíveis nos momentos de pico de pedidos e produção.

Além disso, da sua cadeia de subcontratados que o fornecedor depende do *lead time*, da qualidade, da flexibilidade, da resposta rápida e da sustentabilidade, portanto eles homologam fornecedores e os gerenciam considerando os critérios e o rigor que o varejista tem ao gerenciar sua cadeia de fornecimento, relacionados aos requisitos de qualidade, entrega, sustentabilidade e resposta.

Os fornecedores mantêm, inclusive, equipes de auditores e fiscais visitando diariamente as empresas que participam da sua cadeia de produção e fornecimento, a fim de garantir o cumprimento dos requisitos básicos de produção, qualidade e sustentabilidade.

Neste aspecto, os entrevistados apontaram que a crescente pulverização de fornecedores pelo magazine vem prejudicando os fornecedores maiores e mais bem estruturados porque eles tem mais custo fixo de desenvolvimento de produto, além disso não ter uma quantidade previsível de produção no ano acaba prejudicando a cadeia de subcontratados, que necessita de uma quantidade mínima de peças por mês para se manter ativa.

De acordo com a literatura e as observações realizadas na cadeia da Zara em Portugal, esse comportamento do varejista no Brasil vai também na contra mão das tendências internacionais.

As grandes varejistas de moda internacionais estão aos poucos deixando de terceirizar as operações para uma infinidade de pequenas empresas para

estabelecer relações com um número menor de fornecedores estratégicos, (FORSTATER, 2009). A Zara, além de diminuir a quantidade de fornecedores, também está buscando concentrá-los o mais próximo possível, pois acredita que isso impacta na resposta rápida às tendências de moda (MINADEO, 2008; informação verbal⁵⁷).

Então, ao mesmo tempo que o magazine exige uma capacidade e investimento em desenvolvimento de produtos por parte do fornecedor, a operação do varejista pulveriza a cadeia de fornecimento nas escolhas de compra, o que torna o investimento em estrutura e processos de desenvolvimento de produtos um risco para o fornecedor.

A continuidade de fornecimento faz toda diferença. Precisa ter venda todo mês, porque um mês sem pedido “fura” a cadeia - os subcontratados trocam de cadeia. Essa constância é de extrema importância para a cadeia de manter saudável. O magazine precisa ter essa preocupação se ele quer ter uma cadeia justa e sustentável (informação verbal)⁵⁸.

Além da tendência de pulverização crescente de fornecedores, o *fast-fashion* demanda que os ciclos de desenvolvimento, produção e entrega sejam muito curtos, o que vem dificultando cada vez mais gerar uma previsibilidade de pedidos.

Neste aspecto a articulação da capacidade de gestão da cadeia está diretamente relacionada com a capacidade de design da empresa, pois com o fornecedor propondo e estimulando a compra pelo magazine, conseqüentemente aumenta o volume de pedidos e a previsibilidade de produção – esse foi o caminho encontrado pelas empresas portuguesas para estimular e manter contínuo o fluxo de fornecimento.

⁵⁷ Entrevista realizada no Grupo Inditex com profissional da área de relações públicas.

⁵⁸ Entrevista EB02.

No caso do varejista alvo desta pesquisa, para os fornecedores estratégicos eles adotaram o “*sourcing*”, que trata de uma previsibilidade de cerca de 3 meses de uma quantidade média de peças que serão compradas. Contudo, isso ocorre apenas neste varejista especificamente e apenas com um grupo restrito desses fornecedores considerados estratégicos.

4.3.5 Modernização da empresa em relação à tecnologia de processos (Digitalização / Atualização de Maquinário):

Quando questionadas sobre se as empresas brasileiras precisariam investir mais em máquinas e equipamentos para ser mais competitivo, a resposta foi unânime dentre os entrevistados: não.

Para os entrevistados, quando comparamos a indústria portuguesa com a brasileira, as diferenças estão muito mais nas questões culturais e na forma como conduzem os negócios e a relação com o cliente, do que com os maquinários e as estruturas fabris.

Uma empresa que tem um maquinário muito moderno não necessariamente será mais competitiva que outra que tenham equipamentos menos modernos, porque fatores como gestão da cadeia, flexibilidade e *lead time* de entrega são fatores muito importantes o que não está diretamente relacionado com maquinário moderno (informação verbal)⁵⁹.

As questões relacionadas à gestão são muito mais urgentes, principalmente em relação à qualidade, design, flexibilidade e resposta rápida envolvendo preço, negociação, o que o cliente precisa (informação verbal)⁶⁰.

Contudo, diferente de Portugal que esse movimento começou há alguns anos, em relação a implantação de sistemas de digitalização no Brasil é um

⁵⁹ Entrevista EB03.

⁶⁰ Entrevista EB04.

movimento recente, conseqüentemente está acontecendo uma melhora da atuação dos fornecedores, mas que ainda precisa melhorar.

Por isso, ainda o fluxo de informação e comunicação da cadeia de fornecimento em geral é algo que atrapalha o desempenho das empresas e, conseqüentemente, o *lead time* de entrega.

Apesar da necessidade de modernização de equipamentos não ter sido apontada como uma demanda para aumentar a competitividade dessas empresas neste modelo de negócio, um dos entrevistados apontou que a instalação de máquinas de beneficiamento de peça acabada contribuiria para a melhora do *lead time*.

Esse processo é mais conhecido no beneficiamento de *jeanswear*, onde a diferenciação dos produtos são feitos já na peça cortada e costurada, mas uma das empresas pesquisada em Portugal, a EP05 possui equipamentos para esse mesmo fluxo de produção, mas para beneficiamento de malha.

Por causa dessa estrutura produtiva moderna, a empresa se tornou estratégica no desenvolvimento de produtos diferenciados para o Grupo Inditex, pois recebe em Portugal peças básicas (tanto *jeans* como malhas) oriundas de produtores de diferentes partes do mundo, e em poucas horas as transformam em produtos diferenciados capazes de atender rapidamente as demandas da moda fast-fashion.

Portanto, a necessidade de modernização de equipamentos pode não ter sido identificada pelos entrevistados, mas pode ser uma oportunidade para conquista de competitividade neste mercado.

A digitalização de processos com tecnologias baseadas no conceito da indústria 4.0 também poderia contribuir para uma melhor integração da cadeia como um todo, gerenciamento de dados de vendas, consumo e informações que permitissem o desenvolvimento de produto de forma mais assertiva, integrada e rápida por toda a cadeia têxtil e confecção.

4.3.6 Capacidade do fornecedor em gestão para a sustentabilidade:

Todos os entrevistados (tanto em Portugal como no Brasil) mencionaram que o tema da sustentabilidade vem crescendo de forma acelerada como uma questão estratégica no mundo da moda e vem sendo valorizada cada vez mais.

Neste aspecto, em 2019 o Grupo Inditex subiu à liderança no *ranking* organizado pelo Greenpeace como empresa de moda mais sustentável no mundo (GREENPEACE, 2019). Isso significa que a empresa tem e cumpre exigentes padrões relacionados à sustentabilidade de produtos e processos, que direcionam a atuação de toda a sua cadeia, seja própria ou subcontratada.

Já no Brasil, quando questionados sobre isso, os fornecedores comentaram que a questão da sustentabilidade ainda está muito atrelada ao cumprimento de normas de segurança do trabalho que exigem requisitos mínimos para fornecer. Todavia, em termos estratégicos todos os entrevistados ainda precisam evoluir, incluindo as marcas de varejo e o direcionamento estratégico que elas tem em relação ao tema.

Se pensa em fazer a sustentabilidade para o marketing, solicitando certificações, matérias-primas mais sustentáveis, mas no dia-a-dia do processo tem uma quantidade muito grande de amostras, *tags* e outros retrabalhos que poderiam ser reduzidos e mais eficientes para tornar o processo, na prática, mais sustentável (informação verbal)⁶¹.

Contudo, como o tema do trabalho análogo a escravo é mundialmente muito sensível nesta cadeia, inclusive no Brasil, em 2010 por um esforço setorial das redes varejistas surgiu o Programa de Qualificação de Fornecedores da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), considerado um “divisor de

⁶¹ Entrevista com EB04.

águas” no combate ao trabalho análogo ao escravo e infantil na cadeia de valor de moda no Brasil (ABVTEX, 2019).

Desde o início do Programa é obrigatório estar aprovado nas auditorias de verificação para fornecer às grandes marcas varejistas signatárias do Programa, dentre elas a varejista a qual a amostra pesquisada fornece.

Para o Brasil já é uma evolução considerada positiva por esses fornecedores que cumprem os requisitos e estão há muitos anos participando de cadeias de fornecimento mais estruturadas, pois forçaram que permanecessem na cadeia apenas as empresas sérias que cumprem requisitos mínimos, principalmente àqueles voltados à responsabilidade social:

“A certificação ABVTEX foi uma benção porque tornou a concorrência muito mais leal e evita problemas que poderiam prejudicar a empresa no futuro” (informação verbal)⁶².

Contudo, apesar das auditorias de avaliação do Programa ABVTEX serem obrigatórias, a sustentabilidade de forma ampla e estratégica ainda não é tema central na escolha de um produto e na relação entre comprador e fornecedor.

Os compradores no magazine estão preocupados em cumprir metas em relação ao preço dos produtos e, as vezes, tanto por falta de conhecimento como por estarem preocupados em atingir metas de resultados de preço e vendas, deixam de lado o aspecto da sustentabilidade.

Por isso, a gestão no varejo está estabelecendo metas de compras que exigem requisitos mínimos relacionados à sustentabilidade quando um comprador realizar um pedido para o fornecedor. Nesse sentido, a tendência é que a sustentabilidade, aos poucos, se torne um requisito central para fornecer para as grandes cadeias especializadas de varejo de moda no Brasil, assim como como verificado na cadeia do Grupo Inditex em Portugal.

⁶² Entrevista com EB02.

4.3.7 Capacidade do fornecedor em produzir e entregar em lead-times curtos e cumprir os prazos de entrega:

O *lead time* e o prazo de entrega é um dos pontos mais valorizados pela cadeia de varejo em relação à sua cadeia de fornecimento, porque o magazine não trabalha com estoques e a data de entrega pelo fornecedor está planejada de acordo com a programação que as peças serão expostas em loja. Portanto, se o fornecedor não entregar no prazo planejado, prejudica o planejamento de exposição e vendas em loja.

Por regra geral, o preço, o *lead time* e a qualidade do produto precisam estar em equilíbrio, mas ter o produto em loja num prazo curto e assertivo é tão estratégico em termos de vendas que os fornecedores entrevistados informaram que o varejo vem priorizando o *lead time* e a qualidade em relação ao preço, ou seja, no Brasil o magazine está pagando mais para o fornecedor pelos produtos considerados de moda, nos quais o prazo de chegada às lojas é muito determinante para o desempenho de vendas do produto no mercado – na prática são os produtos *fast-fashion*.

Contudo, conforme mencionado no item 4, atualmente no Brasil para os fornecedores diretos das marcas de varejo conseguirem atender aos curtos prazos de produção e entrega do *fast-fashion* precisam ter alto capital de giro para investir em estoque de matéria-prima, isso porque a “indústria têxtil e de insumos no Brasil não está preparada para entregar no modelo *fast-fashion*” (informação verbal)⁶³.

Como o *fast-fashion* demanda que os produtos sejam criados, desenvolvidos, produzidos em torno de 30 dias, a cadeia têxtil brasileira vem sendo um entrave para esse modelo, pois os fornecedores de aviamentos e insumos não estão preparados para fornecer dentro das exigências de tempo que o varejo necessita (botões, etiquetas,

⁶³ Entrevista com EB01, EB02, EB03, EB04 e EB05.

elásticos etc). A cadeia como um todo precisa ser *fast-fashion* para atender às demandas do consumidor, por isso, as vezes o estilo precisa “limpar” o produto - alterar o design da peça e retirar aviamentos para conseguir conceber o produto e entregar no prazo. Isso pode estar impactando nas vendas, pois as vezes um produto é exposto em loja totalmente diferente da sua concepção original, que havia sido desenvolvida a partir da tendências de mercado e moda (informação verbal)⁶⁴.

É consenso entre os entrevistados que para reduzir o lead-time o fornecedor também precisa ter a produção verticalizada, seja possuindo internamente as principais etapas do processo produtivo, seja mantendo uma cadeia de fornecedores subcontratados exclusivos gerenciados por ela.

A cadeia também conseguiria acelerar o *lead time* se os magazines melhorassem o processo de aprovação de amostras, desenvolvessem internamente as competências de produção de amostras e, também, melhorassem a integração e comunicação entre as áreas de compras e estilo para melhorar a assertividade de desenvolvimento e levar para o fornecedor uma informação mais bem resolvida, evitando mudanças depois que os pedidos fossem fechados.

Nesse sentido, como o polo catarinense concentra uma grande quantidade de empresas que fornecem para o varejo especializado, o varejista poderia ter um escritório de recebimento e aprovação de amostras na região ou, por meio das tecnologias de protótipos 3D, desenvolver meios digitais de análise e aprovação de amostras.

⁶⁴ Entrevista EB04.

4.3.8 Capacidade do fornecedor em ser mais flexível e ter uma resposta rápida às solicitações do cliente

Para os fornecedores a flexibilidade faz parte da “cultura do *fast*”, ou seja, ter a flexibilidade de mudar a programação da produção e de negociar os prazos com os fornecedores e parceiros para atender as necessidades de design e prazos do *fast-fashion*.

Nesse sentido, ter flexibilidade para atuar e competir no modelo *fast-fashion* é algo que apareceu na literatura sobre o tema (BRUCE; DALLY, 2006) e nas falas de todas as empresas entrevistadas, sejam as portuguesas sejam as brasileiras.

Portanto, durante a pesquisa os fornecedores foram questionados sobre o que, na prática, significa ser flexível.

A flexibilidade é extremamente importante e na prática ela é o fornecedor estar preparado e disposto a mudar o portfólio de produtos, prorrogar ou antecipar a entrega do pedido, trocar a estampa, aviamentos, cores e o design geral do produto depois que o pedido já está fechado (informação verbal)⁶⁵.

Para ser flexível na prática o fornecedor precisa ter a consciência da sua mercadoria atuando no ponto de vendas e, a partir disso, ele é flexível a cancelamentos, prorrogações e mudanças do pedido. E nas fases de crises econômicas esse comportamento é agravado, porque os compradores são cobrados em relação ao resultado de vendas, o que acaba demandando muitas alterações tentando ser assertivo (informação verbal)⁶⁶.

⁶⁵ Entrevista EB03.

⁶⁶ Entrevista EB02.

4.3.9 Impacto do fator preço

A manifestação da amostra de pesquisa pesquisada em relação a quanto o preço é um fator importante de competitividade e da priorização pelo varejista por um fornecedor em relação a outro, foi unânime: o fator preço é importante e nos últimos anos vem impactando na qualidade dos produtos, pois os fornecedores acabam diminuindo a qualidade das matérias-primas e acabamentos, para conseguir atender às exigências de preço dos clientes varejistas.

Além da recessão econômica que o Brasil vem passando, os entrevistados também atribuem o fator preço baixo ainda ser muito relevante ao fato das marcas brasileiras que procuram atuar no modelo *fast-fashion* ainda ofertarem produtos com menos conteúdo de moda, em comparação com as marcas europeias, principalmente a Zara.

Como design e moda ainda são insipientes nessas marcas de fast-fashion no Brasil, o fator preço acaba sendo determinante na decisão de compra do consumidor final, o que conseqüentemente acaba formando um ciclo que limita a criação, a elaboração do produto e o desenvolvimento de competências em relação ao design.

Portugal pela mão-de-obra cara e custos produtivos precisou agregar o valor no produto.

No brasil a nossa mão-de-obra não é cara, nosso mercado consumidor é muito grande, então ainda temos a vantagem competitiva em sermos competitivos no básico e em preços baixos, isso nos diferencia em relação à Europa, mas ao mesmo tempo gera um certo comodismo (informação verbal)⁶⁷

⁶⁷ Entrevista EB02.

4.3.10 Considerações Finais

Dentre as 5 empresas entrevistadas, 3 fazem parte do grupo de fornecedores considerados estratégicos; uma delas tem a meta de entrar para o grupo em 2020 e outro havia deixado de ser estratégico em 2019 por ter apresentado problemas em relação à prazo de entrega de pedidos.

Para ser considerado um fornecedor estratégico, o que na prática configura uma maior previsibilidade de fechamento de pedidos e uma participação maior nas decisões estratégicas do varejista em relação à gestão da cadeia de fornecimento, a empresa precisa apresentar pontuações máximas em relação a quatro indicadores de performance, que possuem igual peso:

- 25% quebra de carteira - neste indicador o fornecedor é avaliado em relação à entrega do pedido em termos de quantidades e prazos acordados com o varejista.
- 25% inspeção e qualidade – neste indicador todos os lotes entregues são inspecionados e avaliados em comparação com os parâmetros de qualidade estabelecidos pelo varejista. Neste aspecto, caso o pedido apresente problemas de qualidade, pode ser devolvido pelo varejista.
- 25% conformidade – neste indicador são avaliados se o fornecedor está conforme com requisitos relacionados à documentação, qualidade e certificações exigidos pelo varejista.
- 25% rentabilidade - para cumprir este indicador, a cada 3 meses o fornecedor precisa enviar documentações ao varejista que demonstrem o seu bom desempenho financeiro e contábil.

Se um fornecedor apresentar as pontuações máximas nesses quatro indicadores, são considerados fornecedores estratégicos.

Observa-se que nesses indicadores de avaliação não são considerados

aspectos relacionados à design, inovação, tecnologia e a sustentabilidade num espectro mais estratégico. Esses itens são intangíveis e quando um fornecedor apresenta essas capacidades elas são bem avaliadas e aproveitadas na medida em que um fornecedor consegue manter um relacionamento bom e próximo com os compradores responsáveis pela sua especialidade de produtos na rede varejista.

5. DISCUSSÃO

A literatura discute que o sucesso do modelo de negócio *fast-fashion* está na capacidade das empresas em combinarem capacidades de produção de resposta rápida, com recursos de design de produto, de modo a conseguirem capturar rapidamente as últimas tendências de consumo e conseguir transformá-las em produtos disponíveis no mercado no prazo mais curto possível, explorando, ao máximo, prazos mínimos de produção e logística (CACHON; SWINNEY, 2011; LI et al., 2014; CIETTA, 2017).

Chan e Chan (2010) publicaram um artigo discutindo critérios para seleção de fornecedores na indústria de vestuário que atuam no modelo *fast-fashion*. A partir do levantamento de diferentes estudos sobre essas cadeias, os autores destacaram que, historicamente, em termos gerais os critérios para escolha de fornecedores eram baseados em termos de quantidade e custo, mas, no início da década de 2000, a capacidade de entrega, flexibilidade, custo, qualidade e confiabilidade passaram a ser identificados como sendo importantes determinantes para a seleção dos subcontratados.

Nesta publicação, que data de 2010, os autores apontaram que novos fatores já estariam sendo adicionados na formação de cadeias de fornecimento de algumas redes de varejo de vestuário, tais como disponibilidade de matérias-primas, custo de valor agregado, capacidade de inovação, questões de planejamento e certificações ambientais (CHAN; CHAN, 2010).

Os estudos exploratórios demonstram que a cadeia de fornecimento do Grupo Inditex, empresa detentora da marca Zara, localizada em Portugal, foi protagonista na retomada de competitividade do polo industrial têxtil e vestuário, a partir da agregação de valor na produção e produtos, em termos de qualidade, design, inovação e sustentabilidade.

Por isso, empresas localizadas no *cluster* do norte de Portugal, especializadas em fornecer para a marca, foram selecionados como *benchmark* para direcionar a realização desta pesquisa.

Acompanhando uma tendência global, a partir do ano 2001 a indústria portuguesa, juntamente com indústrias de outros países desenvolvidos, passou a perder competitividade em decorrência da queda das barreiras comerciais e da liberação das exportações para a Europa e Estados Unidos (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017).

Neste ano, a China entrou para a Organização Mundial de Comércio (OMC) e num período de apenas 2 anos conseguiu conquistar uma cota de mercado que ultrapassava mais de 50% do volume mundial, resultando numa queda geral dos preços e na falência de empresas que não estavam preparadas para essa nova realidade (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017; ATP, 2019; informação verbal⁶⁸).

Como agravante da crise, em 2002 Portugal adotou o Euro, abdicando pelo instrumento macroeconômico da desvalorização da moeda para ganho da competitividade (informação verbal)⁶⁹.

Em 2004, a União Europeia expandiu para o leste, e como consequência os países do Leste Europeu que apresentavam custos mais baixos, passaram a ter condições comerciais iguais a Portugal na competição do mercado têxtil (DICKEN, 2003; GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; GEREFFI et al., 2005; BRUNO, 2017).

Depois disso, logo nos anos de 2007 e 2008 ocorreram as crises de crédito mundiais, inclusive em Portugal, que junto com os fatores anteriores, levaram as

⁶⁸ Apresentação realizada pelo Presidente da ATP, em 06 de novembro de 2019, em Blumenau, Santa Catarina, no evento Febratex Summit.

⁶⁹ Apresentação realizada pelo Presidente da ATP, em 06 de novembro de 2019, em Blumenau, Santa Catarina, no evento Febratex Summit.

indústrias têxtil e vestuário portuguesa à falência (informação verbal)⁷⁰.

Entretanto, entre 2008 e 2018 houve um crescimento, voltando a recuperar principalmente as exportações, num cenário formado por menos empresas, menos trabalhadores, mas com muito mais valor agregado. Portugal que naquele momento possuía uma indústria destinada a desaparecer, conseguiu se recuperar e voltar ainda mais forte no mercado internacional (informação verbal)⁷¹.

A história recente mostra uma queda e uma retomada de competitividade muito rápida pela indústria portuguesa (algo que ocorreu num período aproximado de 15 anos). Essa superação rápida instigou a investigação de como foi o processo das empresas do *cluster* que conseguiram se recuperar, manter e, até mesmo, conquistar ainda mais competitividade.

Em contraponto com a literatura estudada, observou-se que o país deixou de competir por meio de suas vantagens competitivas naturais e de baixo custo de produção, e passou a construir vantagens competitivas dinâmicas a partir da inovação (TIGRE, 2006). Já em comparação com as empresas brasileiras objeto desta pesquisa, essas não iniciaram projetos de inovação, não se relacionam com instituições de pesquisa e ensino e, ainda, possuem no preço do produto um fator determinante para a vantagem competitiva.

As entrevistas realizadas com os múltiplos casos selecionados mostraram que os *drivers* de mudança que fizeram bem sucedida a retomada da indústria têxtil e vestuário portuguesa estão relacionados com (1) fatores sociológicos e psicológicos; (2) contexto setorial; (3) proximidade das empresas com centros de competências; (4) contexto nacional e, por último, (5) pelo contexto internacional, a se entender:

⁷⁰ Apresentação realizada pelo Presidente da ATP, em 06 de novembro de 2019, em Blumenau, Santa Catarina, no evento Febratex Summit.

⁷¹ Apresentação realizada pelo Presidente da ATP, em 06 de novembro de 2019, em Blumenau, Santa Catarina, no evento Febratex Summit; e informação fornecida pelo CEO do CITEVE em encontro realizado em 02 outubro de 2017.

- 1. Fatores sociológicos e psicológicos:** A indústria têxtil e vestuário portuguesa é essencialmente formada por pequenas e médias empresas de estrutura familiar, configurando à gestão um grande vínculo emocional. Como consequência, muitos dos dirigentes quiseram e se esforçaram para preservar a tradição e não desistiram de recuperar suas empresas.

Para tal, na prática trabalharam na eliminação de postos e funções de trabalho não essenciais, investiram na modernização dos equipamentos, na reorganização dos processos, em melhorias das práticas de gestão e, principalmente, desenvolveram competências e se especializaram em atividades que agregavam valor relacionadas ao design, visando a diferenciação através da moda, do design, da tecnologia e do serviço.

- 2. Contexto setorial:** as características e as condições setoriais da região do norte de Portugal deram condições favoráveis para que os esforços de recuperação das empresas tivessem êxito. Num raio de apenas 50 km a região possui todos os elos da cadeia produtiva, do fio à peça acabada, que juntas enfrentaram um processo de mudança cultural e organizacional, fazendo com que elas passassem a trabalhar em uma lógica sinérgica, complementar, com boa infraestrutura e próxima aos seus principais clientes – o Grupo Inditex está há cerca de 300 km do *cluster*.

- 3. Proximidade das empresas com centros de competências:** o *cluster* do norte de Portugal possui um conjunto de centros técnicos especializados (universidades e centros tecnológicos como o CITEVE, CENTI, Universidade do Minho, Universidade do Porto) que acabaram se tornando uma *interface* para gerar e transferir conhecimento para as empresas.

Por meio das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação realizadas pelos centros em parceria com as empresas, foi possível criar

a diferenciação necessária para que elas deixassem de competir por preço e passassem a competir por valor. Como consequência, ocorreu uma diversificação industrial e de produtos em direção aos têxteis tecnológicos.

Além disso, essas instituições foram responsáveis por capacitar os profissionais, de modo que eles acompanhassem a evolução da indústria.

4. Contexto nacional: segundo declarações da Associação Têxtil de Portugal, a indústria têxtil e vestuário não é prioritária para o país, portanto não foram criados incentivos para fortalecimento das empresas. Todavia, as políticas públicas propostas se preocuparam, pelo menos, em não criar entraves ao desenvolvimento das atividades do setor⁷².

5. Contexto internacional: todo o processo de globalização promovido na indústria têxtil e vestuário mundial trouxe mais concorrência para as empresas portuguesas, mas o que seria um problema acabou por estimular a indústria a produzir cada vez mais com rapidez, mais flexível e focada em trabalhar com mais valor agregado na busca pela competitividade.

O *fast-fashion*, portanto, se encaixou nas competências da indústria portuguesa que passou a ser valorizada e atrativa para as principais marcas de varejo mundiais.

Em paralelo, as empresas passaram a investir na internacionalização, aumentando a participação em feiras e eventos internacionais, visando crescer nos mercados tradicionais e emergentes.

⁷² Apesar desse tema ter sido citado e identificado no estudo do *cluster* português, políticas públicas para incentivo à inovação e desenvolvimento industrial no Brasil, não foram tratadas no âmbito desta pesquisa.

O comportamento das empresas portuguesas para se recuperarem da crise vai ao encontro com a literatura que defende a integração entre as capacidades de marketing e tecnológicas como fator de alto impacto no desempenho em relação à velocidade e ao sucesso do processo de desenvolvimento de produtos, sendo que o desenvolvimento bem sucedido de novos produtos contribui para explicar o sucesso atual de uma empresa (MARCH; STOCK, 2003).

Em resumo, ocorreram três mudanças fundamentais na indústria têxtil e vestuário portuguesa:

1. deixaram de concorrer a partir de uma estratégia baseada em preço baixo e passaram a concorrer por valor agregado relacionado à diferenciação pela moda, design, inovação tecnológica e serviço, ofertando um pacote integrado de serviços e valor para o cliente.
2. as empresas deixaram de ter uma postura passiva de simples tomadores de pedidos, e passaram a ser ativos na venda de soluções aos seus clientes (grande varejo de *fast-fashion*) o que, na prática, faz com que no lugar de esperar o pedido do cliente, as empresas os procurem e a eles sugerem novas soluções, materiais, processos, coleções e até mesmo novos modelos de negócio;
3. as empresas também deixaram de ter uma abordagem pouca organizada, para terem uma abordagem estratégica em relação às opções de utilização dos recursos disponíveis, tanto setoriais como em relação ao acesso de benefícios provenientes das políticas públicas relacionadas à reindustrialização, inovação e internacionalização.

A literatura que aborda a evolução da cadeia global têxtil e confecção enfatiza que o surgimento e a evolução do *fast-fashion*; a extinção de acordos comerciais multilaterais e bilaterais; e investimentos ocidentais, mudaram o cenário competitivo e a geografia da indústria global, inclusive no Brasil, pois favoreceram a ascensão e o fortalecimento da competitividade de países

Asiáticos que apresentavam vantagem competitiva em relação à custos de mão-de-obra (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; CAMMETT, 2006; BRUNO, 2017).

Diante desse contexto, e considerando que atualmente tanto o norte de Portugal, como o norte de Santa Catarina são caracterizados como importantes *clusters* no mundo na produção de vestuário de malha para atender o grande varejo *fast-fashion*, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as capacitações dinâmicas e operacionais que as empresas brasileiras, produtoras de têxteis e confeccionados, precisam desenvolver para serem competitivas na dinâmica atual do *fast-fashion*?

A partir de estudos de múltiplos casos e da análise comparativa realizada entre 12 empresas, sendo 7 empresas pertencentes do *cluster* português e 5 do *cluster* de Santa Catarina, além de entrevistas com profissionais ligados à instituições de classe e tecnológicas, foi possível observar o quanto as empresas do norte de Santa Catarina estão ou não preparadas para atender ao *fast-fashion*, quais são os *gaps* existentes e o que podemos aprender com a evolução da indústria portuguesa e evoluir a indústria brasileira para patamares internacionais de competitividade, considerando cada qual suas peculiaridades.

Interessante ressaltar que as respostas fornecidas em relação aos aspectos levantados na pesquisa foram muito similares, tanto na pesquisa realizada com as empresas portuguesas, como brasileiras, mostrando que há um padrão comportamental em ambas as regiões.

As empresas brasileiras objeto desta pesquisa, ao serem questionadas sobre o impacto do cenário de produção e competitividade global, em destaque para a ascensão dos países asiáticos no contexto da indústria têxtil e vestuário, declararam não terem sofrido impactos negativos diretos em relação ao seu negócio, e atribuíram isso ao crescimento das marcas de varejo de moda brasileiras, à ascensão do *fast-fashion* e à alta volatilidade do consumo, que demandam uma cadeia de fornecimento próxima e flexível para atender as demandas de moda em ciclos de desenvolvimento e produção muito curtos.

Por outro lado, a partir da pesquisa foi identificado que as empresas que atuam no mercado português sofrem com uma concorrência mais acirrada e globalizada que as empresas que atuam no mercado brasileiro e, por enquanto, para competir naquele país as empresas precisam ter estabelecidas mais capacidades de gestão quando comparadas às empresas brasileiras, para competirem cada qual em seu respectivo mercado.

A partir disso, foi traçado um comparativo da presença de capacitações dinâmicas e operacionais entre as empresas de cada *cluster*, considerando que essas estão em cenários competitivos e em realidades de mercado diferentes, mas que as empresas portuguesas já superaram desafios que podem ainda ser entraves à indústria brasileira na busca por patamares mais elevados de competitividade.

Seguindo a classificação de Winter (2003), uma empresa pode apresentar capacitações operacionais e dinâmicas.

As capacitações operacionais são os processos estabelecidos que permitem que a empresa atue no ambiente atual, garantindo as atividades de condução para suportar a entrega de produtos e serviços atuais (WINTER, 2003; HELFAT; WINTER, 2011),

Já as capacitações dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas conseguem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, envolvem e morrem. Exemplos de capacitações dinâmicas são alianças estratégicas, desenvolvimento de novos produtos, aquisições (HALFAT; WINTER, 2003), internacionalização (BINGHAM, EISENHARDT E FURR, 2007), ou grandes capacidades de inovação (O'CONNOR, 2008), uma vez que esses processos reorganizem as fontes de vantagem competitiva da firma (TEECE, 1997) em mercados de alta velocidade (O'CONNOR, 2008).

A partir do estudo comparativo entre as empresas dos *clusters* do norte de Portugal e do norte de Santa Catarina, identificou-se que as diferenças entre as empresas estão, principalmente, relacionadas ao grau de desenvolvimento das capacidades dinâmicas: capacidade em desenvolvimento de produto / design, capacidade em articulação e integração da cadeia de fornecimento, capacidade de inovação e internacionalização.

Em relação às capacidades operacionais, as empresas brasileiras também apresentam desempenho inferior, principalmente em relação à gestão da qualidade, contudo, com base nas declarações feitas pelas empresas entrevistadas, aparentemente, a qualidade dos produtos ainda atendem aos padrões atuais exigidos pela marca brasileira a qual elas fornecem, que iniciou um esforço recente para melhoria da gestão da qualidade pelos fornecedores da cadeia.

Essa questão coloca em discussão que propôs que a incipiente articulação entre as capacidades de *design*, produção e fornecimento rápidos, estão resultando no surgimento de capacidades de erosão relacionadas à qualidade de produto e processos nas empresas que fornecem diretamente para as cadeias de varejo que atuam no modelo *fast-fashion*.

O que, de fato, foi constatado a partir das entrevistas, é que as empresas alvo da pesquisa não conseguem mensurar se houve perda de qualidade com a ascensão do *fast-fashion* ou não, pois na medida em que os mercados e o próprio modelo *fast-fashion* foram evoluindo no Brasil, a maturidade e exigências das marcas de varejo em relação à gestão da qualidade aumentou paulatinamente, conseqüentemente, aumentaram as reprovações em decorrência de problemas de qualidade. Ao mesmo tempo, apenas em 2018 que a marca de varejo principal cliente das empresas pesquisadas iniciou um programa de qualidade assegurada, ou seja, não havia uma sistematização da gestão da qualidade até recentemente nesse grupo de empresas.

Portanto, a partir da pesquisa realizada, não foi possível confirmar ou refutar esse pressuposto, recomendando que se faça uma pesquisa mais profunda, envolvendo outros elos da cadeia produtiva têxtil, para avaliar se a ascensão do modelo *fast-fashion* no Brasil impactou em perda de capacidades em relação à gestão da qualidade na indústria.

Dando continuidade na avaliação das capacitações, nas tabelas 11 e 12 a seguir são resumidas as principais diferenças em relação às capacitações dinâmicas e operacionais das empresas portuguesas e brasileiras objeto desta pesquisa.

Tabela 11 – Capacitações dinâmicas: comparação entre as empresas dos *clusters* português e brasileiros (catarinenses) - continua

Cenário em Portugal	Cenário no Brasil (catarinense)
Caracterização do cluster	
<p>Empresas de origem familiar. Possuem todos os elos da cadeia, da fiação, passando pela tecelagem, beneficiamento até a confecção; vocação para a indústria de malharia; especializados em produzir para outras marcas que dominam os canais de marketing e varejo que atuam no modelo <i>fast-fashion</i>.</p>	<p>Empresas de origem familiar. Possuem todos os elos da cadeia, da fiação, passando pela tecelagem, beneficiamento até a confecção; vocação para a indústria de malharia; possui um volume alto tanto de empresas especializadas em produzir para outras marcas que dominam os canais de marketing e varejo <i>fast-fashion</i>, como também possuem empresas com marcas próprias estabelecidas (Ex: Hering, Malwee, Karsten, Dudalina, Marisol).</p>
Capacitação em desenvolvimento de produtos / design	
<p>Há forte presença do design agregado e da servitização na relação fornecedor e cliente. Mesmo fornecendo para outras marcas, as empresas trabalham como se tivessem uma marca própria – desenvolvem coleções, materiais, soluções, levam a produção aos níveis de eficiência máxima e trabalham sua própria logística – agregam muito valor ao cliente (varejista de moda) em relação à informação de moda, novos materiais e propostas inovadoras, na busca pela competição por valor e diferenciação, e não por preço e custos baixos. É uma via de mão-dupla, onde clientes e fornecedores propõem novos produtos. No caso do Grupo Inditex, a empresa produz as amostras finais dos produtos que serão comprados e os fornecedores devem reproduzir.</p>	<p>Os fornecedores possuem certa estrutura para desenvolvimento de produtos, mas ainda é pouco explorada estrategicamente na relação fornecedor e cliente.</p> <p>O varejista ainda concentra muito a responsabilidade de desenvolvimento e proposta de produtos (vestuário), ficando o fornecedor responsável pela produção das amostras, que são reproduzidas por ele até que o cliente chegue em uma versão final do produto que será comprado.</p> <p>Os fornecedores são mais demandados pelo desenvolvimento de novos tecidos, pois os designers no varejo não tem muito conhecimento nesta área.</p>

Tabela 11 – Capacitações dinâmicas: comparação entre as empresas dos *clusters* português e brasileiras (catarinenses) - continua

Cenário em Portugal	Cenário no Brasil (catarinense)
Capacitação em estabelecer alianças estratégicas (gerenciar a cadeia de fornecimento)	
<p>Toda a cadeia, da fiação, passando pela tecelagem, beneficiamento, indústrias de aviamentos até a confecção é integrada e as empresas trabalham no ritmo que demanda o modelo <i>fast-fashion</i>.</p> <p>Isso confere às empresas fornecedoras diretas das marcas que atuam no modelo <i>fast-fashion</i> grande competitividade devido aos ganhos de <i>lead time</i>.</p>	<p>As empresas conseguem manter a competitividade gerenciando bem a sua cadeia de subcontratados diretos e fazendo altos investimentos em estoque de matéria-prima, mas ainda tem muita dificuldade em atender ao cliente que atua no modelo <i>fast-fashion</i> porque a cadeia têxtil como um todo (fiações, tecelagens, indústrias de componentes e aviamentos, tinturarias e estamparias em geral), ainda não possuem a cultura do <i>fast-fashion</i> e não atuam nos padrões de velocidade que o modelo demanda.</p>
Capacitação em Internacionalização	
<p>As empresas portuguesas pesquisadas são altamente internacionalizadas, exportam para marcas que atuam no modelo <i>fast-fashion</i> em diferentes países, principalmente para a Zara, que está localizada na Espanha.</p> <p>As exportações também incluem países como EUA, Canadá, Japão e estão vendo no Brasil grandes oportunidades para expandir. Isso porque o mercado português é muito pequeno (apenas com 10 milhões de habitantes) e, também, é alvo das exportações de países em desenvolvimento, como os asiáticos, Marrocos e Turquia.</p>	<p>As empresas brasileiras pesquisadas atuam apenas no mercado brasileiro, sendo 3 delas fornecedoras exclusivas de apenas uma marca.</p> <p>Elas atribuem esse direcionamento estratégico principalmente ao forte mercado consumidor brasileiro, à competitividade das empresas brasileiras em relação a preços em produtos considerados básicos; e a dificuldade que as empresas internacionais possuem em atuar no mercado brasileiro.</p>
Capacitação em inovação - capacidade do fornecedor inovar em produto	
<p>As empresas deixaram de ter uma postura passiva de simples tomadores de pedidos, e passaram a ser ativos na venda de soluções aos seus clientes o que, na prática, faz com que no lugar de esperar o pedido do cliente, as empresas os procurem e a eles sugerem novas soluções, materiais, processos, coleções e até mesmo novos modelos de negócio.</p> <p>Nesse aspecto, destaca-se a forte interação com centros tecnológicos e universidades no desenvolvimento de soluções e inovações em produtos e processos e um forte direcionamento para os têxteis tecnológicos.</p>	<p>É o aspecto menos valorizado pelo cliente varejista no Brasil no momento do desenvolvimento e compra de um produto do seu fornecedor. É a capacitação considerada como pouco determinante para manutenção da competitividade das empresas nesta cadeia.</p> <p>Esse comportamento pode ser em virtude da falta de conhecimento, tanto dos estilistas como dos compradores, em relação às tecnologias e possibilidades nesse sentido. Não há interação com centros tecnológicos e universidades para novos desenvolvimentos e uma postura proativa para levar informação e inovação para o cliente.</p>

Tabela 11 – Capacitações dinâmicas: comparação entre as empresas dos *clusters* português e brasileiras (catarinenses) - continuação

Cenário em Portugal	Cenário no Brasil (catarinense)
Capacitação em inovação - modernização da empresa em relação à tecnologia de processos (digitalização / atualização de maquinário)	
<p>Recentemente as empresas realizaram um movimento em direção a modernização de maquinários, digitalização de processos e implantação de novas tecnologias que impactassem na eficiência produtiva e redução do <i>lead time</i> (estamparia digital, plantas pilotos para desenvolvimento de produtos; sistemas de ERPs (<i>Enterprise Resource Planning</i>)), mas a indústria 4.0 é um conceito novo e vem sendo descoberto recentemente, assim como no Brasil.</p>	<p>Em termos de máquinas e equipamentos as empresas brasileiras são muito similares às portuguesas, quando não melhores.</p> <p>A implantação de sistemas digitais (ERPs) para gestão da produção é um movimento recente, mas que vem ocorrendo na busca pelo aumento da eficiência dos processos e redução do <i>lead time</i>.</p> <p>Em comparação com a indústria portuguesa, a diferenciação está mais na gestão do que em relação ao parque industrial.</p>
Capacitação em inovação - Capacidade do fornecedor em gestão para a sustentabilidade	
<p>As empresas tratam a sustentabilidade de forma mais estratégica. Possuem diferentes certificações reconhecidas mundialmente em relação à sustentabilidade de produtos e processos.</p> <p>Também vêm investido em tecnologias e novos modelos de negócio envolvendo matérias-primas mais sustentáveis e processos de economia circular.</p>	<p>A sustentabilidade ainda é um tema novo, que vem sendo tratado mais por uma demanda crescente do cliente (marca de varejo) em relação ao cumprimento de aspectos regulatórios relacionados à responsabilidade social.</p> <p>Ainda está numa esfera comercial das empresas, que estão buscando se inteirar mais do tema para buscar uma diferenciação com os clientes no médio prazo, por entenderem que será uma demanda crescente.</p> <p>Na prática, esse esforço se traduz no uso pontual de fibras e tecidos considerados mais sustentáveis e a implantação de sistemas de certificações de produto.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 12 – Capacitações operacionais: comparação entre as empresas dos *clusters* português e brasileiras (catarinenses) - continua

Cenário em Portugal	Cenário no Brasil (catarinense)
Capacidade do fornecedor em gerenciar a qualidade	
<p>A cultura da qualidade está mais estabelecida em Portugal.</p> <p>Além dos sistemas de gestão da qualidade terem sido implantados nas empresas na década de 90, as pessoas tem mais capacitação para fazer bem feito e produzir com mais cuidado e qualidade.</p>	<p>A implantação de sistema de gestão da qualidade ainda é um movimento recente nas empresas. Os projetos de gestão assegurada nos fornecedores estratégicos puxados pelo cliente varejista iniciaram em 2018.</p> <p>A falta de mão-de-obra qualificada e a baixa escolaridade dos proprietários das empresas subcontratadas também são entraves à produção com mais qualidade.</p>
Capacidade do fornecedor em produzir e entregar em <i>lead times</i> curtos	
<p>O <i>lead time</i> médio das indústrias portuguesas é de 15 dias, a contar do estágio em que o produto foi definido e sua fabricação iniciada, considerando a produção do fio, do tecido, dos beneficiamentos até a confecção, embalagem e entrega. Há casos de produtos de reposição ou repetição que empresas entrevistadas declararam produzir e entregar num prazo médio de 2 dias.</p> <p>As empresas não costumam trabalhar em Portugal com produtos que possuem ciclos de desenvolvimento e produção mais logos, pois esses, normalmente, possuem uma previsibilidade de mercado maior e são produzidos na Ásia, Marrocos ou Turquia, países mais competitivos em relação a preços.</p> <p>No caso de produção nesses países, o <i>lead time</i> leva em torno de 45 a 60 dias.</p>	<p>As marcas varejistas no Brasil ainda separam o que são produtos <i>fast-fashion</i> e produtos não <i>fast-fashion</i>. Ou seja, há produtos que seguem os ciclos de desenvolvimento e produção da moda tradicional em termos de pesquisa, tempo de desenvolvimento e produção e outros que possuem esse ciclo mais acelerado.</p> <p>No caso de produtos que seguem o fluxo normal, o <i>lead time</i> médio é de 90 dias, a contar do estágio em que o produto foi definido e sua fabricação iniciada, considerando a produção do fio, do tecido, dos beneficiamentos até a confecção, embalagem e entrega.</p> <p>Já os produtos considerados <i>fast-fashion</i>, o <i>lead time</i> médio é de 30 dias, inclusive para repetições e reposições.</p>

Tabela 12 – Capacitações operacionais: comparação entre as empresas dos *clusters* português e brasileiras (catarinenses) - continuação

Cenário em Portugal	Cenário no Brasil (catarinense)
Capacidade do fornecedor em ser mais flexível e ter uma resposta rápida às solicitações do cliente	
<p>A flexibilidade é um elemento presente em todas as empresas e ocorre em cadeia, do fio à peça acabada. Os fornecedores estão abertos a mudar a programação das produções ou alterar características dos produtos de modo a atender as demandas dos clientes.</p> <p>Contudo, vale ressaltar que 100% da amostra entrevistada declarou que não há solicitações de mudanças no pedido depois que este já foi solicitado e fechado com o cliente (marca de varejo de moda).</p>	<p>É uma competência fundamental para atuar em uma cadeia que trabalha no modelo <i>fast-fashion</i>, no Brasil. Demanda que o fornecedor esteja disponível a antecipar ou prorrogar produção e entrega, segurar estoques de produtos acabados, alterar cores e outras características dos produtos.</p> <p>Vale ressaltar que 100% da amostra entrevistada declarou que o cliente (marca de varejo de moda) solicita muitas alterações depois que o pedido já foi fechado, portanto os fornecedores por questão de adaptação ao mercado estão abertos e flexíveis a essas demandas.</p>
Competitividade do fornecedor em relação aos preços dos produtos	
<p>As empresas portuguesas não são competitivas em relação à preços, principalmente frente aos países Asiáticos, Marrocos e Turquia, sendo que esses últimos tem a vantagem de também estarem localizados próximos aos mercados os quais Portugal atua.</p> <p>Portanto, as empresas deixaram de concorrer a partir de uma estratégia baseada em preço baixo e passaram a concorrer por valor agregado relacionado à diferenciação pela moda, design, inovação tecnológica e serviço.</p>	<p>Preço é um fator que impacta diretamente na competitividade das empresas catarinenses, que ainda atuam num mercado de produtos considerados básicos.</p> <p>Por ainda não atuarem numa estratégia baseada em valor, diferenciação e inovação, concorrem com fornecedores nacionais e internacionais na corrida do menor preço. Nesse caso, os instrumentos de competitividade ainda estão muito dependentes em relação à diminuição do <i>lead time</i> e no aumento da eficiência produtiva na busca por ganho de margens no preço do produto.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir deste cenário, entende-se que as proposições 1, 2 e 3, inicialmente levantadas, foram confirmadas por esta pesquisa.

Tanto a literatura que discute o tema, como as empresas participantes da pesquisa, em Portugal e no Brasil, argumentam que para ser competitivo fornecendo diretamente para uma marca de varejo que atua no modelo *fast-*

fashion, a empresa precisa ter a capacidade de gerenciar sua cadeia de fornecimento e mantê-la integrada, desde a obtenção da matéria-prima até a confecção, onde os fornecedores de fios, aviamentos, tecidos e confecções trabalhem juntos com o mesmo propósito: apresentar produtos em loja com rapidez, qualidade, inovação, *design* e sustentabilidade.

Como no Brasil a cadeia têxtil em geral não está integrada e atuando no *lead time* exigido pelo modelo *fast-fashion*, demanda que o fornecedor direto do varejista tenha capacidade financeira para suprir esse gargalo e adquirir antecipadamente, sem nenhuma previsibilidade, estoques de matérias-primas ou, em alguns casos, alterar totalmente o design do produto por não conseguir, nos prazos necessários, os aviamentos e componentes demandados pelo design original do produto proposto.

Esse cenário faz com que a empresa precisem estabelecer grandes volumes de estoques, principalmente de fios, destinando e bloqueando recursos que poderiam ser investidos no desenvolvimento de outras capacidades; e, também, resulta em produtos que podem não estar alinhados com as demandas de moda, impactando nas vendas finais nas lojas.

Nesse sentido, a segunda proposição também é confirmada. Observou-se nas pesquisas realizadas no Grupo Inditex e no *cluster* de Portugal, que a proximidade da cadeia de fornecimento em relação à marca é uma vantagem competitiva tanto para as marcas do Grupo Inditex, como para os fornecedores portugueses.

Isso permite uma troca mais rápida de informações, resposta mais rápida ao cliente e o desenvolvimento conjunto de produtos e elementos que agreguem valor aos produtos em relação ao design e inovação, conseqüentemente, a marca consegue alimentar com mais agilidade ciclos curtos de inovação em produto, com o apoio do conhecimento técnico e estrutura produtiva do fornecedor.

No Brasil, as empresas do polo catarinense estão geograficamente afastadas do seu principal cliente. Somado a isso, os processos internos da marca de varejo em relação ao recebimento e análise de amostras de produtos não estão bem organizados, assim o ciclo de desenvolvimento, aprovação e definição dos produtos é longo, o que acaba por ser menos assertivo considerando que o tempo é um dos fatores fundamentais para se conseguir atender às demandas de moda do consumidor final no modelo *fast-fashion*.

Portanto, desenvolver mecanismos de aproximação entre a marca varejista e o fornecedor é um elemento fundamental para manutenção da competitividade de ambos, tendo em vista que irá contribuir para diminuir os tempos dos ciclos de desenvolvimento; aumentar a assertividade dos produtos em relação ao produto proposto *versus* o momento em que será exposto em loja; e diminuirá o *lead time* do fornecedor, uma vez que o desenvolvimento do produto mais assertivo logo no início do processo, evitará a demanda por alterações depois que o pedido for confirmado pelo comprador e estiver em linha de produção.

Esses mecanismos podem ser físicos, como a instalação de uma unidade de desenvolvimento, recebimento e aprovação de amostras no *cluster* catarinense, ou digitais, envolvendo a implantação de sistemas CAD para desenvolvimento de amostras em ambientes digitais e sistemas integrados de comunicação e aprovação.

A terceira proposição argumenta que os fornecedores mais competitivos no modelo *fast-fashion* desenvolveram e dominaram três competências principais, são elas: desenvolvimento de produto e design rápido, produção rápida e fornecimento rápido e, de fato, conforme demonstrado nas imersões empíricas em ambos os *clusters*, essas são as 3 competências mínimas e fundamentais para manter os fornecedores participando dessas cadeias.

Todavia, a partir das pesquisas, constatou-se que o grau de exigência em relação a essas competências varia de acordo com o cliente (marca varejista) e o tipo de produto que o fornecedor é especializado.

1. Capacidade de desenvolvimento de produto e design rápido: fornecer para marcas próprias do varejo de moda é a base da indústria têxtil e vestuário portuguesa, mas mesmo trabalhando para outras marcas, as empresas atuam como se tivessem uma marca própria – desenvolvem coleções, materiais, soluções, levam a produção aos níveis de eficiência máxima e trabalham sua própria logística, ou seja, gerenciam suas empresas do mesmo modo que grandes marcas internacionais, mas em uma escala menor. Essas competências, forma de trabalho e o grau de serviços que os fornecedores agregam na relação com o cliente, fazem dessas empresas competitivas para atuarem na cadeia *fast-fashion* do Grupo Inditex, atualmente.

Já no Brasil, a competência em design e desenvolvimento de produto acaba sendo um diferencial para o fornecedor manter um bom relacionamento com o varejista, mas, apesar de ser muito valorizada em termos estratégicos pelas marcas às quais fornecem, em termos operacionais e práticos, no dia-a-dia, ainda não é determinante para manutenção da competitividade dos fornecedores na cadeia em que atuam, pois a atividade de desenvolvimento fica muito concentrada nos designers e compradores da marca varejista, que pouco aproveitam a estrutura e *know-how* do fornecedor.

No Grupo Inditex, referencia quando se fala em atuar no modelo *fast-fashion*, o sucesso não é mensurável apenas à velocidade, mas também em relação à capacidade de oferecer ao mercado respostas ideais em relação a três aspectos que são característicos de produtos industriais que possuem conteúdo cultural: (1) a capacidade de se minimizar o risco e os custos de uma coleção não apreciada pelo mercado, (2) de otimizar a gestão do processo criativo e de (3) tornar flexível a cadeia produtiva (CACHON; SWINNEY, 2011; CIETTA, 2017). Contudo, a cadeia de varejo no Brasil alvo desta pesquisa, ainda não conseguiu estabelecer processos que a leve a conquistar de forma sistemática as duas primeiras capacidades, resultando

nas diferenças de desempenho quando comparada à cadeia do Grupo Inditex, em Portugal.

A literatura sobre processos de desenvolvimento de produtos, mostra que para conseguir acelerar o lançamento de novos produtos, algumas empresas adotaram uma política de planejamento agregado de projetos (CARRILO; FRANZA, 2006).

Nesta política, as empresas gastam grande quantidade de recursos desenvolvendo uma plataforma de produtos a partir da qual outros produtos derivados podem ser projetados e introduzidos posteriormente. Presumivelmente, os produtos derivados são variações da plataforma que podem ser desenvolvidas com quantidades mínimas de recursos e tempo (CARRILO; FRANZA, 2006). Nesse sentido:

- a) As empresas portuguesas vem criando plataformas de produtos inovadores que a partir dos esforços em pesquisa, desenvolvimento e inovação em parceria com as universidades e centros tecnológicos, que posteriormente abastecerão os ciclos curtos de lançamento de coleções. Nas pesquisas realizadas nas empresas brasileiras, esse movimento não foi observado.
- b) O Grupo Inditex negocia e compra diretamente de produtores de fibras, fios e tecidos grandes lotes de matérias-primas bases para alimentar as principais plataformas de produtos e abastecer seus fornecedores e suas fábricas próprias, evitando que parte do estoque de matéria-prima fique com o fornecedor, aumentando a previsibilidade; e conquistando maior eficiência em termos de preço e tempo de entrega. Esse tipo de plataformas e o envolvimento da marca de varejo na compra de matérias-primas ainda não é realizado pelas marcas brasileiras as quais a amostra entrevistada trabalha.

2. Lead time curto e flexibilidade: o fluxo de desenvolvimento, produção e entrega com fornecedores asiáticos leva em torno de 6 meses. Como o principal fator de competitividade do *fast-fashion* é prever a demanda de comportamento do consumidor e o desenvolvimento de um produto assertivo ao que o mercado espera, quanto menor é esse fluxo, maiores são as chances de sucesso dos produtos no mercado, assim, ter a cadeia próxima produzindo em leads times curtos é um fator de competitividade para a marca de varejo e, conseqüentemente, para os fornecedores próximos a ela.

Portanto, quanto mais o varejo demanda por uma quantidade maior de variações de produtos e complexidade em relação ao design, em um curto prazo, mais as empresas, tanto portuguesas como brasileiras, estão fortalecendo sua competitividade como fornecedoras.

As questões macro econômicas impactaram na adaptabilidade da cadeia portuguesa e, também, vem impactando na brasileira. A crise econômica e a retração do consumo desacelerou o fluxo de vendas do modelo *fast-fashion* o que leva a uma pressão nas áreas comerciais na busca constante pelo aumento das vendas. Conseqüentemente, os compradores demandam alterações nos produtos para conseguirem tentar aumentar a assertividade das vendas dos produtos em lojas, estimular o consumo e minimizar as conseqüências da retração econômica.

Portanto, naturalmente as empresas que atuam diretamente em cadeias baseadas no modelo *fast-fashion* estão capacitadas à mudança e à adaptabilidade, em virtude do ambiente dinâmico.

Contudo, um dos entraves identificados na cadeia no Brasil é a pouca integração entre os elos da indústria têxtil, da fiação, passando pela tecelagem, acabamentos e aviamentos, prejudicando o *lead time* e a

flexibilidade da cadeia pra frente, que está diretamente conectada às marcas de varejo.

- 3. Ter a cadeia de abastecimento e produção integrada:** a reconfiguração em relação a novos estilos e modelos deu ênfase a ciclos de entrega mais curtos, melhorias nas habilidades da fábrica e gerenciamento da cadeia de suprimentos, incluindo produção de tecido, fornecimento de material e processo de acabamento (FUKUNISHI *et al.*, 2013; LI *et al.*, 2014; CIETTA, 2017, BRUNO, 2017), comportamento este que não foi verificado no Brasil e, segundo os entrevistados, é um dos principais gargalos para a indústria atender com eficiência e na velocidade demandas pelo modelo *fast-fashion*.

A partir das pesquisas empíricas realizadas, observou-se que em termos de estrutura produtiva, o parque fabril brasileiro não é inferior ao português (quando não é superior), contudo, a cadeia em Portugal é integrada, todos os elos produtivos trabalham sistematicamente e juntos na velocidade que demandam as marcas que atuam no modelo *fast-fashion*, isso confere ao *cluster* português grande competitividade, pois além de ganhar em termos de qualidade e design de produtos, eles também conseguem responder rapidamente.

No Brasil, as questões relacionadas à gestão e integração da cadeia vem impactando negativamente no desempenho das empresas que atuam no modelo *fast-fashion*, sendo possível um certo grau de integração apenas quando o fornecedor, individualmente, consegue estabelecer parcerias estratégicas na sua cadeia, mas que, normalmente, está relacionada à rede de subcontratados, e não à fornecedores de insumos e matérias-primas.

Portanto, quanto mais verticalizada é a empresa, mais ela consegue atender os prazos do *fast-fashion*, pois assim diminui a dependência em relação a terceiros para operar.

Quando a empresa não possui estrutura verticalizada, ela procura estabelecer uma rede de parcerias fortes com fornecedores, muitas vezes, exclusivos. Quanto mais a empresa domina e tem controle dos elos produtivos, mais ela consegue se adaptar, ter flexibilidade às demandas do cliente e resposta rápida. Quando a empresa depende de um ou mais parceiros não exclusivos, fica a mercê dos prazos estabelecidos pelos seus fornecedores, não conseguindo atender com eficiência e flexibilidade as demandas do seu cliente (marca de varejo).

Portanto, um movimento em direção à integração da cadeia têxtil e confecção em geral, bem como a melhoria na comunicação entre varejistas, fornecedores diretos e fornecedores de insumos; são fatores que poderão impactar na redução do *lead time* e no aumento do desempenho da cadeia, no Brasil.

Não necessariamente essa comunicação passa pela implantação de sistemas para digitalização dos processos, mas sim pela mudança cultural setorial, de modo que as empresas de diferentes elos da cadeia, envolvidas direta ou indiretamente nos processos, se comuniquem melhor e estejam engajadas para atender as demandas do cliente que atua no modelo *fast-fashion*.

Por fim, a evolução do conhecimento, da consciência do consumidor e da regulamentação mundial em relação aos aspectos ambientais e sociais vem causando uma pressão nos mercados internacionais para que as empresas invistam e passem a se posicionar a partir de uma estratégia baseada em sustentabilidade (DANGELICO *et al.*, 2013), o que passou a exigir um movimento pelas empresas nesse sentido e levou a amostra pesquisada, tanto em Portugal como no Brasil, a declarar que são crescentes as preocupações em relação à gestão da sustentabilidade e a criação de produtos mais sustentáveis que causem menos impactos ambientais.

A expansão das atividades econômicas nas últimas décadas foi acompanhada por crescentes preocupações ambientais em escala global relacionadas às

alterações climáticas, à segurança energética e a crescente escassez de recursos. Como reação, as indústrias transformadoras têm mostrado, recentemente, aumento pelo interesse na produção sustentável e passaram a realizar uma série de iniciativas relacionadas à responsabilidade social empresarial (OECD, sem data). Nesse sentido, a teoria vem discutindo que no contexto global atual, para se conseguir atingir as metas de conservação ambiental e, ao mesmo tempo aumentar o crescimento econômico, é essencial o esforço pela busca de novas soluções para reduções absolutas no uso de energia e materiais na produção, visando o desenvolvimento sustentável (JOLLER, 2012).

A partir de uma análise baseada na teoria dos recursos da firma, D'angelico et al., (2013) discutem que para seguir numa estratégia baseada na sustentabilidade as empresas precisam desenvolver capacidades integradas, com atores internos e externos, que envolvem competências tecnológicas, de gestão e de marketing.

Atualmente, o foco principal das práticas corporativas em prol de soluções mais sustentáveis tem sido em inovações tecnológicas, contudo algumas organizações vêm ampliando o escopo para o nível organizacional adotando novos modelos de negócios e propostas de valor ao cliente. Ou seja, o mundo já vem caminhando no sentido de que as eco inovações tecnológicas por si só não serão capazes de criar mudanças em um ritmo suficiente para alcançar a sustentabilidade e vem evoluindo para uma estratégia que integra tecnologia, gestão corporativa e negócios (JOLLER, 2012).

Todavia, ainda não há respostas definitivas ou fáceis sobre a escolha de materiais, fontes energéticas ou embalagens que tornem um produto mais sustentável que outro em relação aos aspectos sociais, ambientais e econômicos. A concepção de um novo produto, que considere os aspectos relacionados a sustentabilidade, não envolve apenas o produto em si, mas sim todo o seu ciclo de vida física, desde a concepção, produção, distribuição,

reciclagem e descarte, ou seja, atuar a partir de uma estratégia que considera a sustentabilidade, exige das empresas recursos e esforços adicionais como novas formas de P&D, novas atividades no processo de desenvolvimento e a inserção em novas redes de relacionamento (D'ANGELICO *et al.*, 2013).

As pesquisas empíricas empreendidas neste trabalho constataram que o tema é crescente e que esforços no caminho da sustentabilidade estão sendo realizados tanto na cadeia têxtil e vestuário em Portugal, como no Brasil.

As empresas portuguesas, como já estão mais avançadas nas questões relacionadas à inovação e a integração entre centros tecnológicos, universidades e empresas, já empreenderam projetos que resultaram em novos produtos e modelos de negócios no caminho da sustentabilidade, assim como o Brasil que apresenta alguns *cases* pontuais empreendidos pelas empresas.

O *cluster* europeu, também por participar mais ativamente de mercados internacionais, que demandam alto grau de exigência em relação à aspectos regulatórios, também estão mais avançados em termos de sistemas de gestão e certificações em produtos e processos, mas o Brasil, mesmo que ainda menos desenvolvido, também está avançando nesse sentido, muito em virtude das demandas dos seus clientes (marcas de varejo).

Mesmo que em maior grau em Portugal, do que no Brasil, em ambos os países encontra-se nas empresas fibras de algodão certificadas BCI (*Better Cotton Initiative*⁷³) ou GOTS (*Global Organic Textile Standard*⁷⁴), e matérias-primas

⁷³ “Organização sem fins lucrativos, criada em 2005, com sede em Genebra, Suíça. A BCI atua para melhorar a produção mundial do algodão para aqueles que o produzem, para o meio em que é cultivado e o para futuro do setor. Seus associados são entidades que representam produtores, marcas de confecção prestigiadas, varejistas, fornecedores e outros elos da cadeia econômica do algodão, além da sociedade civil” – disponível em: <https://www.abrapa.com.br/Paginas/sustentabilidade/better-cotton-initiative.aspx>

⁷⁴ “A certificação GOTS é a mais restrita no mercado para produtos orgânicos, integrando todas as etapas de processo têxtil, desde a produção da fibra ao produto acabado. O algodão é produzido de forma biológica certificada e todos os processos de fabrico envolvidos são inspecionados” – disponível em: <https://huggee.pt/pages/gots-certification>

certificadas OEKO-TEX⁷⁵ e / ou aderentes ao Programa ZDHC (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals*)⁷⁶.

Contudo, optou-se nesta pesquisa a não aprofundar a gestão da sustentabilidade no *fast-fashion*, por ser um tema amplamente estudado e controverso entre pesquisadores e o mercado.

Nesse sentido, para trabalhos futuros, recomenda-se empreender uma pesquisa capaz de desenvolver um modelo de boas práticas em sustentabilidade para as empresas têxteis e de confecção brasileiras, que atuam ligadas às cadeias de produção de redes de varejo no *fast-fashion*.

Por hora, esta pesquisa aponta que para, no curto prazo, tanto as marcas brasileiras que atuam no modelo *fast-fashion*, como as suas fornecedoras diretas, precisam empreender esforços no sentido de melhorarem suas capacitações relacionadas ao desenvolvimento de produtos / design; incrementar a qualidade e buscar uma melhor integração da cadeia têxtil e confecção como um todo, buscando acelerar o *lead time* e conseguirem levar os produtos às lojas adequados às demandas dos consumidores em relação a moda e prazos.

Uma vez superados esses desafios, seguir os esforços no caminho da sustentabilidade e da internacionalização, buscando elevar os padrões de produto e produção aos níveis internacionais de exigência em relação ao design, qualidade e sustentabilidade.

⁷⁵ Sistema de certificação internacional para matérias-primas, produtos intermédios e finais do setor têxtil, em todas as fases de processamento. O objetivo é alcançar produtos isentos de substâncias nocivas e tóxicas para saúde humana – disponível em: https://www.citeve.pt/oeko_tex.

⁷⁶ Iniciativa formada por grandes marcas internacionais que assumiram o compromisso de, até 2020, abandonar o uso de produtos químicos em produtos têxteis e vestuário – disponível em: https://www.sgsgroup.com.br/pt-br/news/2019/06/programa_zdhc

6. CONCLUSÃO

A indústria têxtil e de confecção portuguesa nos últimos anos está sendo reconhecida por ter superado rapidamente a crise decorrente do crescimento da indústria asiática e da globalização da produção têxtil, e, atualmente, se mantém competitiva a partir do estabelecimento nas empresas de competências relacionadas ao desenvolvimento de produtos, produção e entrega rápida, sem perder os atributos de qualidade e sustentabilidade dos processos e produtos.

Por ser um *cluster* de origem familiar, com vocação para a indústria de malharia e detentor de todos os elos de produção têxtil, iniciando na fiação, passando pelos processos de tecelagem, acabamentos, até a produção de aviamentos, componentes e confecção, se assemelha muito com as características estruturais do *cluster* de produção têxtil de Santa Catarina, sendo ambos importantes *clusters* mundiais na produção e fornecimento de vestuário para grandes marcas do varejo de moda especializado no *fast-fashion*.

A rápida superação empreendida pela indústria portuguesa, o crescente movimento da moda brasileira em direção ao modelo *fast-fashion* e as semelhanças estruturais entre os *clusters*, motivaram a realização deste estudo, que buscou investigar quais são as capacitações dinâmicas determinantes para o sucesso e competitividade das empresas fornecedoras de marcas que atuam no modelo *fast-fashion*.

Considerando que a indústria portuguesa já alcançou patamares internacionais de competitividade, a partir de pesquisas exploratórias realizadas na sede do Grupo Inditex na Espanha, e com instituições e empresas fornecedoras da marca Zara localizadas no *cluster* de Portugal, foi possível estabelecer o cenário *benchmark* em relação às demandas para competir em cadeias fornecedoras de marcas que atuam modelo *fast-fashion*.

A partir desse conhecimento, foram empreendidas pesquisas empíricas com múltiplos casos de empresas catarinenses ligadas à cadeia de produção de uma

grande marca brasileira que atua no modelo *fast-fashion*, sendo possível traçar um comparativo entre as capacidades e lacunas existentes nas empresas do *cluster* catarinense, em relação às empresas do *cluster* português, respeitando as peculiaridades de mercado de cada *cluster*.

Para retomar a competitividade outrora perdida, as empresas portuguesas tiveram que aprender a produzir com qualidade, informação de moda e seguindo os padrões mais exigentes em termos de sustentabilidade, ao mesmo tempo em que não podiam baixar a velocidade de produção e entrega para se manterem competitivas.

Somado a isso, respeito, comprometimento e confiabilidade são as palavras-chaves que caracterizam o forte grau de interação e integração entre empresas de todos os elos da cadeia produtiva têxtil e confecção, que trabalham juntas no ritmo e velocidade que o *fast-fashion* demanda em termos de desenvolvimento de produtos, produção, qualidade e entrega.

Os processos de desenvolvimento de produtos são colaborativos entre as empresas (do fio ao vestuário), baseados em processos claramente definidos, cooperativos e sistematizados.

As empresas também investem recursos no desenvolvimento de produtos e processos inovadores a partir do trabalho conjunto com universidades e centros tecnológicos, criando plataformas de inovações que alimentem o fluxo contínuo de desenvolvimento de coleções e a prestação de serviços, visando agregar valor na relação com o cliente.

Como uma das principais descobertas, constatou-se que a diferenciação entre as empresas portuguesas e catarinenses não está na tecnologia de maquinário, mas sim nas capacitações das pessoas, gestão e cultura das empresas.

As empresas portuguesas se fortaleceram a partir do desenvolvimento de competências relacionadas à capacidade em desenvolvimento de produto e design, capacidade de integração da cadeia de fornecimento à montante e à

jusante, capacidade de inovação, todas altamente direcionadas por uma estratégia de competitividade impulsionadas por mercados internacionais maduros, que demandam alto valor agregado em produto e na relação com o cliente.

Nesse sentido, considerando a realidade do mercado brasileiro e a maturidade das marcas recém atuantes no modelo *fast-fashion*, identificou-se que as empresas brasileiras para serem competitivas como fornecedoras diretas dessas marcas, precisam: dominar as capacidades operacionais de gestão da qualidade e gestão de operações de modo a apresentarem respostas rápidas às demandas do cliente e um *lead time* curto de produção e entrega, ao mesmo tempo que consigam produzir com alta eficiência produtiva e custos baixos, para se manterem competitivas em termos de preços.

Também precisam desenvolver e visar dominar nos próximos anos capacitações dinâmicas relacionadas à desenvolvimento de produtos; gestão e integração da cadeia de valor, gestão para a sustentabilidade e inovação, de modo a estimular o fluxo de fornecimento para as marcas e a fidelização do cliente por meio de uma oferta integrada de serviços e valor.

Nesse sentido, no Brasil as marcas que dominam os canais de marketing e varejo, tem um papel fundamental no desenvolvimento da sua cadeia, recomendando desenvolver melhor as competências das suas equipes internas e seus processos de desenvolvimento de produtos e compra de produtos e insumos, de modo a estimular a interação entre os designers e compradores, com os fornecedores diretos e os fornecedores indiretos (de fios, tecidos, aviamentos).

Outro aspecto fundamental para melhorar o desempenho da cadeia em termos de design e *lead time*, é estimular a cultura do *fast-fashion* na cadeia do varejo para trás, aproximando os fornecedores de matérias-primas das operações, de modo que eles se adaptem e passem à responder com mais agilidade as demandas dos fornecedores diretos em relação ao fornecimento de insumos e

serviços necessários para o desenvolvimento e produção do vestuário.

A partir do momento que as empresas internalizarem a cultura do *fast-fashion*, *elas passarão* a se envolver mais ativamente nesta cadeia, direcionando todo o seu modelo de decisões estratégicas para serem mais rápidas. Isso inclui programação da produção, a cadeia de fornecimento que ela manterá, os parceiros que serão desenvolvidos, os investimentos que serão priorizados, envolvendo, por exemplo, a digitalização dos processos e o fluxo de comunicação interno e externo. A indústria 4.0 nesse contexto surge como elemento fundamental para as empresas se desenvolverem futuramente neste aspecto.

Em termos de capacitação de mão-de-obra, há também uma demanda por uma integração da cadeia para que, no âmbito setorial, as empresas trabalhem a imagem da cadeia têxtil e de confecção no Brasil de modo a valorizar o setor e aumentar a atratividade para jovens talentos se interessarem em trabalhar nas empresas.

Os gestores precisam criar condições para renovação dos talentos dentro do setor e das empresas, com uma visão de que essa é uma demanda fundamental para a manutenção da competitividade nos próximos anos, e crescimento da indústria a patamares mais elevados em termos de desempenho de produção e requisitos de produtos e gestão.

Por fim, os fornecedores consolidarão cada vez mais sua competitividade na medida em que conseguirem combinar as capacidades de design com o gerenciamento da sua cadeia de fornecimento, ao mesmo tempo em que agregam, paulatinamente, capacidades relacionadas à gestão da qualidade, inovação e sustentabilidade, ainda incipientes nas empresas brasileiras, mas que apontam uma tendência crescente de demanda e desenvolvimento.

6.1 Oportunidades futuras para empreendimentos científicos

Considerando que essa pesquisa visou investigar as capacitações necessárias para competir em cadeias que atendem ao modelo *fast-fashion*, restringindo a uma amostra de empresas pertencente ao universo de fornecedores diretos de uma marca brasileira de varejo, recomenda-se que sejam empreendidas outras pesquisas complementares que avaliem outros elos da cadeia de produção têxtil, a fim de identificar e traçar um comparativo em relação aos *gaps* e entraves à montante e à jusante, que influenciam direta ou indiretamente no desempenho das cadeias de fornecimento.

Também recomenda-se empreender uma pesquisa que foque, principalmente, nos aspectos que envolvem a gestão da sustentabilidade, de modo a traçar um modelo de boas práticas em sustentabilidade para as empresas têxteis e de confecção brasileiras, que atuam ligadas às cadeias de produção de redes de varejo especializadas no modelo *fast-fashion*.

Outra oportunidade de pesquisa é estudar diferentes modelos de cadeias de fornecimento, ligadas, principalmente, às marcas que atuam num modelo de produção híbrido, ou seja, parte subcontratado e parte verticalizado (desde à fiação, até o varejo), mas que também atuam no modelo *fast-fashion*, de modo a traçar um comparativo entre o desempenho, considerando os pontos fortes e fracos dessas cadeias que possuem modelos organizacionais distintos, mas visam atender ao mesmo modelo de mercado.

7. REFERÊNCIAS

ABDI, AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Panorama setorial têxtil e confecção**. Série Cadernos da Indústria ABDI, v.5, Brasília, 2008.

ABDI, AGÊNCIA BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estudo prospectivo setorial: têxtil e confecção**. Série Cadernos da Indústria ABDI, v. 13, Brasília, 2010.

ABVTEX, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL, consultado em 09/12/2019, disponível em: <https://www.abvtex.org.br/sobre-o-programa/>

ABIT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Conjuntura da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira**. São Paulo, outubro, 2012.

ABIT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Superintendência de Políticas Industriais e Económicas da ABIT. Gráficos de evolução da produção, produtividade, salários e balança comercial**, 2019.

ADLER, P. S.; SHENBAR, A. **Adapting your technological base: the organizational challenge**. In: MELLO, A.M.; LIMA, W.D.; BOAS,E.B.; SBRAGIA, R.; MARX, R.: **Innovative capacity and advantage: a case study of Brazilian firms**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 57-72, 2008.

ARAÚJO, C. A.: **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. Em Questão, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun., 2006.

ARBIX, G. A. T.: **Inovar ou inovar: a indústria brasileira entre o passado e o futuro**. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ATP, ASSOCIAÇÃO TÊXTIL E VESTUÁRIO DE PORTUGAL. **Fashion from Portugal 4.0**, diretório, 2019.

BELMIRO, N. J; SORDI, J. O.: **Estratégias de Inovação: O Caso Inditex-Zara**. XXIV Simpósio de Inovação Tecnológica. Gramado, RS. De 17 a 20 de outubro de 2006.

BEZERRA, F. D.: **Análise Retrospectiva e Prospectiva do Setor Têxtil no Brasil e no Nordeste**. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE. Informe Macroeconomia, Indústria e Serviços, Fortaleza, Ano VIII, n. 2, 2014.

BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R. **What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities.** Strategic Entrepreneurship Journal, v.1, p. 27–47, 2007.

BONACICH, E., CHENG, L., CHICHILLA, N., HAMILTON, N. AND ONG, P.: **The garment industry in the restructuring global economy**, in P. Ong (ed.), Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim (Philadelphia: Temple University Press), 1994.

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

BRUNO, F. S.: **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção – Visão de futuro para 2030.** Estação das Letras, 2º edição, 2017.

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

CAMMET, M.: **Development and the Changing Dynamics of Global Production: Global Value Chains and Local Clusters in Apparel Manufacturing.** Competition & Change, v.10, n.1, p.23–48, 2006.

CARO, F.; ALBIÉZ, V.: **The Impact of Quick Response in Inventory-Based Competition.** Manufacturing & Service Operations Management v. 12, n. 3, p. 409-429, 2010.

CARRILO, J. E.; FRANZA, R. M.: **Investing in product development and production capabilities: The crucial linkage between time-to-market and ramp-up time.** European Journal of Operational Research, v. 171, p. 536–556, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.: **Metodologia Científica.** Editora Prentice Hall, 5º edição, 2002.

CENTI, Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes, 2019. disponível em: <https://www.centi.pt/sobre/apresentacao-centi-nanotecnologia>

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

CHOI, Tsan-Ming; LIU, Na; LIU, Shuk-Ching; MAK, J.; TO, Yeuk-Ting: **Fast fashion brand extensions: A empirical study of consumer preferences.** Journal of Brand Management. v. 17, p. 472 – 487, 2010.

CHRISTENSEN, C.: **The Innovator`s Dilemma.** Harvard Business School Press.

Boston, 1997.

CIETTA, E.: **A Revolução do Fast Fashion – Estratégias e modelos organizativos para compeer nas indústrias híbridas**. Estação das Letras, 2ª edição, 2017.

COSTA, A.C.; ROCHA, E.C.: **Panorama da Cadeia Têxtil e Confecção e a questão da inovação**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, março, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

D'ANGELICO, Rosa Maria Dangelico; PONTRANDOLFO, Pierpaolo; PUJARI, Devashish. **Developing Sustainable New Products in the Textile and Upholstered Furniture Industries: Role of External Integrative Capabilities**. Product Development & Management Association, 2013.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. **Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances**. Academy of Management Review, v. 23, p. 491-512, 1998.

DE NEGRI, J. A., SALERNO, M. S., CASTRO, A. B.: **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. IPEA, p. 5-46, 2005.

DICKEN, P.: **Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century**. 4ª edição, Nova York, 2013.

DICKERSON, K.G.: **Textiles and Apparel in the International Economy**. Nova York: Macmillan, 1991.

DOMINGUES, T.: **Global Value Chains and Vertical Specialization: The case of Portuguese Textiles, Leather, and Shoes exports**. Strategy and Research Office – Ministério da Economia de Portugal. GEE papers, n.17, janeiro, 2019.

EIRIZ, V.: **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 65-90.

EISENHARDT, K. M.: **Building Theories from Case Study Research**. Stanford University. Academy of Management Review, vol. 14, N°4, 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. **Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms**. Organization Science, v. 7, p. 136-150, 1996.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. A.: **Dynamic capabilities: what are they?**

Strategic Management Journal, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. **Theory building from cases: Opportunities and challenges.** Academy of Management Journal, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

EVANS; Y.;SMITH A.: **Surviving at the margins? Deindustrialisation, the creative industries, and upgrading in London’s garment sector.** Environment and Planning, v. 38, p. 2253–2269, 2006

FICCI-WIZER REPORT. **Building a New Age Textile Industry.** India, 2018.

FLEURY, A. C. C.; NAKANO, D. N.; GARCIA, R. C.: **Uma análise da cadeia têxtil e de confecção brasileira à luz da formação de cadeias globais de produção.** SENAI CETIQT - Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica (IPTM), Rio de Janeiro, 2007.

FORSTATER, M.: **Implications of the global financial and economic crisis on the textile and clothing sector.** Geneva: International labour organization. International Labour Office, 2009.

FUKUNISHI, T.; GOTO, K.; YAMAGATA, T.: **Aid for trade and value chains in textiles and apparel.** World Trade Organization, IDE-JETRO and the OECD, Paris, 2013.

GEREFI, G.: **International trade and industrial upgrade in the apparel commodity chain.** Journal of International Economics, v. 48, 1999.

GEREFFI, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T.: **The governance of global value chains.** Review of International Political Economy, 12(1): 78–99, 2005.

GEREFFI, G; MEMEDOVIC, O.: **The global apparel value chain: what prospects for upgrading by developing countries.** Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2003.

GERMIDIS, D.: **International Subcontracting: A New Form of Investment.** Organisation for Economic Co-Operation and Development. Paris, 1980.

GIL, A. C.: **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** Editora Atlas, 6° edição, 2008.

GIROTRA, K.; NETESSINE, S.: **Business Model Innovation is the Gift that Keeps on Giving,** Harvard Business Review, dezembro, 2012.

GULATI, R. **Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation.** Strategic Management Journal, v. 20, n.5, p. 397-420, May 1999.

HAMEL, G.: **Leading the Revolution**. Harvard Business School Press, 2000.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G.: **Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World**. Strategic Management Journal, 2011.

HENDERSON, R.M., COCKBURN, I.: **Measuring competence: Exploring firm effects in pharmaceutical research**. Strategic Management Journal. n. 15, p. 63–84, 1994.

HOFFMAN, K.: **Clothing, chips and competitive advantage: The impact of microelectronics on trade and production in the garment industry**. World Development, v.13, n. 3, p.371–392, 1985.

IEMI, INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**, 2013.

IEMI, INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório Setorial Santa Catarina Têxtil**, 2015.

IEMI, INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**, 2018.

INDITEX ANNUAL REPORT: Letter from the Chairman. Available at www.inditex.com. International Herald Tribune, 2019.

IRAJÁ, V.: **Ascensão e queda da Forever 21: por que a empresa pede falência**. Publicado em 31/08/2019, disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/a-ascensao-e-queda-da-forever-21-por-que-a-empresa-pede-falencia/>

JUNIOR, B.O.M.: **Setor Têxtil**. Série de Cadernos Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, ano 2, n. 16, 2017.

JOLLER, Liina. **Eco-innovation in business models? Theoretical considerations**. Universidade de Cambridge / The Moeller Centre, 2012.

KAFOUROS, Mario I.; BURKLEY, Peter J.; SHARP, John A.; WANG Chenqi. **The role of internationalization in explaining innovation performance**. Technovation, n. 28, p. 63-74, 2008.

KLOTZLE, M.C.: **Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria**. RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 85-104.

KOGUT, B. **Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives**. Strategic Management Journal, v. 9, p. 319-332, 1988.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial – Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LI, Y.; ZHAO, X.; SHI, D.; LI, X.: **Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry**. *European Management Journal*, v. 32, p. 823–836, 2014.

LEIFER, R.; MCDERMOTT, M. C.; O'CONNOR, .G.; PETERS, L.S.; RICE, M. P.; VERYZER, R. W.: **Radical Innovation - How mature companies can outsmart upstarts**. Harvard Business School Press: Boston, 2000.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M.: **A implementação de inovação radical em empresas maduras**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2. P. 17-30, 2002.

LEIFER, Richard: **Research on corporate radical innovation systems - a dynamic capabilities perspective: As introduction**. *Journal of engineering and technology management*, v. 24, 1-10, 2007.

LOPES, Felipe Bussinger. **Identificação de fatores que impactam a inovação em empresas têxteis brasileiras**. Dissertação (Mestrado), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2011.

MAIA, L.; ALVEZ, A.; LEÃO, C.: **Perspectivas individuais sobre a necessidade de mudança: estudo de caso na Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa**. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologia da Informação*. Agosto, 2014.

MARCH, S. J.; STOCK, G. N.: **Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration**. *Product Innovation Management*, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. Editora Atlas, 6° edição, 2007.

MCDERMOTT, C. M.; O'CONNOR, G. C.: **Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues**. *Product Innovation Management*, v. 19, p. 424-438, 2002.

MCKINSEY: **The state of fashion 2017. Technical report, Mckinsey Global Institute**, 2017.

MEHRJOO, M.; PASEK, Z. J.: **Impact of Product Variety on Supply Chain in Fast Fashion Apparel Industry**. Elsevier, p 296 – 301, 2014.

MELLO, A. M.; LIMA, W. D.; BOAS, E. V.; SBRAGIA, R.; MARX, R.: **Innovative capacity and advantage: a case study of Brazilian firms**. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 57-72, 2008.

MIGUEL, P. A.; CAUCHICK et al.: **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Editora Campus, São Paulo, 2010.

MINADEO, R.: **Alianças no Varejo: Análise Estratégica do Caso da Criação da Rede Smart pelo Grupo Martins**. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

MINADEO, R. **Inovações em serviços: adoção do Just in Time pela rede varejista Zara**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, ano 7, nº 1, p. 35-48, jan-mar/2012.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Cleyton Amaral. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) – Rio de Janeiro, 2007.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. **Analysis national policies and business best practices on eco-innovation**. Japão, sem data.

O'CONNOR, G. C.; MCDERMOTT, C. M.: **The Human side of radical innovation**. Journal of engineering and technology management, v. 21, p.11-30, 2004.

O'CONNOR, G. C.; DEMARTINO, R.: **Organizing for radical innovation: an exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms**. Product Innovation Management, v. 23, p. 475–497, 2006.

O'CONNOR, Gina C.; LEIFER, Richard; PAULSON, Albert S.; PETERS, Lois S.: **Grabbing lightning: building a capability for breakthrough innovation**. São Francisco: Jossey-Bass, 2008.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OSLAND, G. E.; YAPRAK, A. **Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness**. European Journal of Marketing, v. 29, n. 3, p. 52-65, 1995.

PACCE, L.: **H&M é acusada de queimar 12 toneladas de roupas novas por ano**, publicado em 18/10/2017, disponível em: <https://www.lilianpacce.com.br/moda/hm-e-acusada-de-queimar-12-toneladas-de-roupas-novas-por-ano/>

PAVITT, K.: **Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory**. Research Policy, v.13(6), p. 343-373, 1984.

PICKLES, J.; SMITHT, A.: **Delocalization and Persistence in the European Clothing Industry: The Reconfiguration of Trade and Production Networks.** Regional Studies, v. 45.2, pp. 167–185, 2011.

PORTER, M. E. **Competitive advantage:** creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985.

PORTER, M. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M.E. **Clusters and the new economics of competition.** Harvard Business Review, p. 77–90, 1998.

PRAHALAD, CK.; HAMEL G.:**The core competence of the Corporation.** Harvard Business Review, maio-junho, p. 79 - 91, 1990.

PROCHNIK, Victor: **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos na Zona de Livre Comércio – Cadeia Têxtil e Confecções.** IE/UFRJ: Campinas, Dezembro de 2002.

RAHMANDAD, H.; REPENNING,N.: **Capability Erosion Dynamics.** Strategic Management Journal Strat. Mgmt. v. 37, p. 649–672, 2016.

RAMOS, A. F.: **O Movimento de Internacionalização Empresarial na Indústria do Vestuário – O Caso Português.** Gestão e Desenvolvimento, v. 12, p. 47-47, 2004.

RANGEL, A.; SILVA, M.; COSTA, B.: **Competitividade da indústria têxtil brasileira.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 151-174, 2010.

RANTISI, N.: **The designer in the city and the city in the designer.** Cultural Industries and the Production of Culture, p. 91–109. London, Routledge, 2004.

RÉGIS, A. R.: **Um olhar sobre a gestão da cadeia de suprimentos da rede de vestuário Zara.** Série Artigos Acadêmicos, disponível em:

www.administradores.com

RUMELT, R. P. **Towards a strategic theory of the firm.** In: LAMB, R. (Org.). Competitive strategic management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. p. 556- 570.

SALERNO, M. S.; GOMES, L. A. V.; SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; FREITAS, S. L. T. U.: **Innovation processes: Which process for which project?** Technovation, v. 35, p. 59-70, 2015.

SBRAGIA, R.; STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A.; ANDREASSI, T.. **Inovação: Como vencer esse desafio empresarial.** Fórum de Líderes, Clio, São Paulo,

2006.

SCOTT; A.: **The changing global geography of low-technology, labour-intensive industry: clothing, footwear, and furniture.** *World Development* 34, 1517–1536, 2006.

STAL, Eva. **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas.** *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120 – 149, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TIDD, J; BESSANT, J. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change.** John Wiley & Sons, 4° edição, 2009.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil.** Elsevier, Rio de Janeiro, 2006.

TOKATLI, N.: **Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer.** *Journal of Economic Geography*, nº08, pp. 21–38, 2008.

TOKATLI, N.: **Toward a better understanding of the apparel industry: a critique of the upgrading literature.** *Journal of Economic Geography*, nº 13, pp. 993–1011, 2013.

VALOR ECONÔMICO. **Análise setorial – indústria têxtil e de vestuário**, São Paulo, 2006.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** 3rd. edition. Thousand Oaks: Sage, 2003.

ZANDER, U.; KOGUT, B.: **Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test.** *Organization Science*, v. 6, n. 1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory. pp. 76-92, 1995.

Zhang, M.; Kong, X. X.; Ramu, S. C.: **The transformation of the clothing industry in China.** *Asia Pacific Business Review*, v. 22, n. 1, p. 86-109, 2016.

Zollo, M.,W., S.G.: **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.** *Organization Science*, n.13, v.3, p.339–351, 2002.

WADE, R.: **Globalization and its limits: Reports of the death of the national economy are greatly exaggerated**, 1996, in S. Berger and R. Dore (eds), *National Diversity and Global Capitalism* (Ithaca: Cornell University Press).

WINTER, S. G.: **Understanding dynamic capabilities**. Strategic Management Journal, 2003.

WRIGLEY, N.: **The globalization of retail capital, in M.S. Gertler**. The Oxford Handbook of Economic Geography. Nova York: Oxford University Press, 2001.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Roteiro para realização de entrevista semiestruturadas em empresas brasileiras fornecedoras do grande varejo.

1. Qual a história da sua empresa? Como ela surgiu e chegou ao modelo que atua no momento?
2. Qual o tipo de produto de sua empresa é especializada?
3. Qual o volume de produção mensal?
4. Como a empresa está organizada? Quais são as atividades internas e externas à sua empresa?
5. Sua empresa realiza internamente atividade de desenvolvimento de produtos?
6. Se sim, quantas pessoas estão envolvidas? Como é o processo de pesquisa de tendências? Sua área de desenvolvimento recebe dos clientes a informação do que é vendido em loja?
7. Atualmente, qual o principal fator que você considera como diferencial competitivo da sua empresa para ela se manter como uma fornecedora de uma marca do fast-fashion?
8. Considerando a Zara e a cadeia de fornecimento que a empresa mantém no Norte de Portugal, qual sua opinião a respeito?
9. Qual competência você acha que a sua empresa precisa desenvolver para ser mais competitiva e estratégica para o seu cliente varejista?
10. Nos últimos anos, você percebeu uma concentração ou uma pulverização do varejo (seu cliente) em relação a quantidade e localização dos fornecedores?
11. Com os seus anos de experiência atuando no fast-fashion, o que mudou nos

últimos anos? O que você sentiu ou como foi impactado pela evolução do modelo e das marcas?

12. Com o fast-fashion e o encurtamento dos tempos de produção e entrega, você sentiu que perdeu alguma competência ou deixou de fazer bem feito algo que já estava dominado no âmbito das operações?
13. Como estão as exigências dos seus clientes varejistas em relação à obtenção das certificações?
14. Qual é seu *lead time* médio atual? Existe diferença de *lead time* entre os produtos desenvolvidos e especificados por vocês X produtos desenvolvidos e especificados pelo seu cliente?
15. Você mantém uma rede de fornecedores estratégicos?
16. Como é a sua relação com seus fornecedores? Você tem requisitos mínimos de compra? Se sim, quais são?
17. Tem algum sistema de gerenciamento da sua cadeia de fornecimento?
18. O que você acha que precisa desenvolver / fazer da sua empresa para dar uma resposta mais rápida ao seu cliente?
19. Para você, quais são as principais competências ou capacitações que a indústria brasileira em geral precisa desenvolver para atingir níveis de produção e *lead time* parecidos com a indústria portuguesa?
20. Pra você, quais são as externalidades que prejudicam o seu *lead time* e a sua capacidade de desenvolver um produto com mais qualidade e agilidade? (logística, mão de obra etc?).

21. Dê notas de 1 a 5 em relação ao quanto o seu cliente varejista valoriza na relação com o fornecedor.

- Informação de moda que o fornecedor agrega ao produto / coleção
- Qualidade do produto
- Sustentabilidade
- Lead-time / prazo de entrega
- Preço
- Flexibilidade
- Inovação agregada ao produto

22. Dê notas de 1 a 5 em relação ao que você considera as principais características que uma empresa precisa para ter para competitiva como fornecedora de um varejista que atua no modelo fast-fashion.

- Capacidade de design
 - Capacidade de gerenciamento da sua cadeia de fornecimento
Tecnologia de processo (digitalização / atualização de maquinário)
 - Gestão da qualidade
 - Gestão para a sustentabilidade
 - Resposta rápida
 - Ser mais flexível
 - Inovar mais em produtos
-