



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RENATO QUARESMA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE RISCOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CONFECÇÕES**

**SUMÉ - PB
2024**

RENATO QUARESMA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE RISCOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CONFECÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Professor Dr. Yuri Laio Teixeira Veras Silva.

**SUMÉ - PB
2018**



O48g Oliveira, Renato Quaresma de.
Gestão de riscos na cadeia de suprimentos:
estudo de caso no setor de confecções. / Renato
Quaresma de Oliveira. - 2024.

41 f.

Orientador: Professor Dr. Yuri Laio Teixeira
Veras Silva.

Monografia - Universidade Federal de Campina
Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do
Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Cadeia de suprimentos. 2. Gestão de riscos -
cadeia de suprimentos. 3. Estudo de caso. 4. Fast
fashion. 5. Setor de confecções. I. Silva, Yuri
Laio Teixeira Veras. II. Título.

CDU: 658.78(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

RENATO QUARESMA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE RISCOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CONFECÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA:

**Professor Dr. Yuri Laio Teixeira Veras Silva.
Orientador – UAEP/CDSA/UFCG**

**Professora Dra. Maria Creuza Borges de Araújo.
Examinadora I – UATEC/CDSA/UFCG**

**Professora Dra. Aline Amaral Leal Barbosa.
Examinadora II – UAEP/CDSA/UFCG.**

Trabalho aprovado em: 28 de outubro de 2024.

SUMÉ - PB

RESUMO

O mercado da moda continua a crescer globalmente, com uma taxa anual de 11,4% e uma previsão de faturamento de R\$ 1 trilhão até 2025, apesar dos desafios ambientais e econômicos. No Brasil, o setor movimenta R\$ 229 bilhões anualmente. A rápida adoção do modelo *fast fashion* permite uma integração eficiente da cadeia de suprimentos e ciclos de vida curtos para os produtos. A logística é crucial para manter a vantagem competitiva, equilibrando agilidade e minimização de custos. No entanto, muitas empresas enfrentam desafios devido a cadeias de suprimentos desconexas e processos lentos. A complexidade e os riscos das cadeias de suprimentos, como falhas e variações na demanda, muitas vezes são subestimados, afetando a competitividade. Este estudo investiga os principais riscos na cadeia de suprimentos de uma empresa de vestuário feminino, com o objetivo de identificar, classificar e propor estratégias para mitigação. Para tal, os procedimentos metodológicos do estudo estão associados à priorização de atividades urgentes, destacando o setor logístico como essencial para a produção e foco das melhorias, apresentando ações preventivas e corretivas, considerando eficácia, custo e viabilidade para mitigar riscos e otimizar operações de pedidos e distribuição. Como resultados, a pesquisa busca otimizar o processo produtivo e apoiar a transição do modelo tradicional para o *fast fashion*.

Palavras-chave: Gestão de riscos; cadeia de suprimentos; *fast fashion*.

ABSTRACT

The fashion market continues to grow globally, with an annual growth rate of 11.4% and a forecast revenue of R\$1 trillion by 2025, despite environmental and economic challenges. In Brazil, the sector generates R\$229 billion annually. The rapid adoption of the fast fashion model allows for efficient supply chain integration and short product life cycles. Logistics is crucial to maintaining competitive advantage, balancing agility and cost minimization. However, many companies face challenges due to disconnected supply chains and slow processes. The complexity and risks of supply chains, such as failures and variations in demand, are often underestimated, affecting competitiveness. This study investigates the main risks in the supply chain of a women's clothing company, with the aim of identifying, classifying and proposing strategies for mitigation. To this end, the study's methodological procedures are associated with the prioritization of urgent activities, highlighting the logistics sector as essential for production and the focus of improvements, presenting preventive and corrective actions, considering effectiveness, cost and feasibility to mitigate risks and optimize ordering and distribution operations. As a result, the research seeks to optimize the production process and support the transition from the traditional model to fast fashion.

Keywords: risk management; supply chain; fast fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho.....	13
Figura 2 - Caracterização da pesquisa.....	22
Figura 3 - Fluxo metodológico da pesquisa.....	23
Figura 4 - Fluxo do processo de recebimento e separação de pedidos.....	26
Figura 5 - Cadeia de suprimentos da empresa X.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Riscos identificados na empresa X.....	19
Quadro 2 - Análise de riscos na empresa X.....	31
Quadro 3 - Plano de contingência para empresa X.....	33
Quadro 4 - Plano de ação para gerenciamento estratégico.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	OBJETIVO GERAL.....	10
1.1.1	Objetivo específico.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	INDÚSTRIA DA MODA.....	14
2.2	LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	15
2.3	GESTÃO DE RISCOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	17
2.4	PARTICULARIDADES NO FAST FASHION.....	17
2.4.1	Gestão de riscos no fast fashion.....	19
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	22
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	22
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	23
4	ESTUDO DE CASO.....	25
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
4.2	PROCESSOS LOGÍSTICOS E PRODUTIVOS.....	25
4.3	ELOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	28
5	RISCOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	30
5.1	ESTRATÉGIAS E MEDIDAS PREVENTIVAS.....	32
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
	REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

O mercado da moda ainda é consideravelmente rentável, mesmo com o impacto negativo da indústria têxtil no meio ambiente e, a crise econômica resultante da pandemia, o mercado internacional cerca 11,4% ao ano, com uma expectativa de faturamento de US\$1 trilhão em 2025. Conforme o relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022) em parceria com a Inteligência de Mercado (IEMI), o mercado é responsável pela comercialização de 6,55 bilhões de peças, movimentando cerca de R\$ 229 bilhões anualmente (Soares, 2022).

Todos os números atrativos desse setor envolvem criatividade, versatilidade e agilidade, uma vez que a indústria da moda além de competitividade é extremamente volátil. Para fornecer suporte a essa lacuna, Choi et al. (2010) destaca que a transição do modelo de produção tradicional para o *fast fashion*, possibilita uma adaptação no fornecimento de produtos considerando a previsibilidade da demanda, integrando todos os elos da cadeia de suprimentos para fornecer um produto com um ciclo de vida muito curto.

De maneira global, a área logística envolve as atividades relacionadas ao fluxo dos produtos e os serviços de gestão desses recursos, a fim de satisfazer as expectativas básicas do cliente (Ballou, 2013). Do ponto de vista da estratégia e da qualidade, os processos logísticos são gerenciados de modo a elevar a vantagem competitiva pela distribuição ágil, prezando pela minimização dos custos com armazenagem/estoque (Portual, 2015).

Nesse sentido, Paganin (2015), reforça que o varejo *fast fashion* pode ser considerando uma estratégia de inovação para a indústria da moda, impactando diretamente na competitividade desse setor. De maneira análoga, Duarte e Almeida (2016) apresentam que uma das principais lacunas das empresas de confecção e varejo da moda são as cadeias de suprimentos desconexas, com um processo produtivo muito lento, os autores ainda reforçam que para a adoção do *fast fashion* é crucial a coordenação/cooperação dos *stakeholders*.

Segundo o *Supply Chain Europe* (2007) e Spers (2017), o varejo de moda impõe demandas específicas sobre sua cadeia de suprimento, de forma que ela deve ser ágil e flexível, ao mesmo tempo que deve prezar pela precisão no abastecimento de novos produtos, otimização de processo, competitividade no mercado e relacionamento com o cliente (Tokatli, 2007).

Ademais, as cadeias de suprimentos estão cada vez mais complexas, devido aos riscos envolvidos no processo produtivo e de comercialização, como falhas, variações de demandas, mudanças no comportamento do cliente (Tummala; Schoenherr, 2011). Hendricks e Singhal (2005) pontuam que a maioria das organizações ignora ou subestima o impacto desses riscos

na cadeia de suprimentos, tal ação é fomenta lacunas expressivas na competitividade da organização.

Embora essa temática seja crucial e impacta diretamente no desempenho da cadeia de suprimentos, a literatura brasileira ainda é incipiente quanto a essa lacuna, principalmente no setor de confecções e *fast fashion*. Nesse sentido, segue o problema pesquisa **“Quais são os principais riscos enfrentados pelas empresas de confecções na cadeia de suprimentos?”**.

Para tal, esta monografia segue as diretrizes de Paz et al. (2011), que caracteriza o gerenciamento de riscos como ramificada das etapas: (i) identificação de riscos, (ii) medidas e avaliações preventivas, (iii) redução ou eliminação da exposição e, (iv) elaboração do relatório de riscos).

Considerando a problemática de riscos na cadeia de suprimentos de moda e confecções, Sanz (2022) reforça que a lacuna do setor da moda envolve os processos de distribuição logístico e adaptação ao mercado consumidor. De forma que, empresas que ainda sigam o modelo tradicional serão vencidas rapidamente por organizações que aderem à moda rápida, por meio da integração dos elos da cadeia de suprimentos e conceitos de sustentabilidade.

Tendo em vista as lacunas citadas anteriormente, o presente estudo foi realizado em uma empresa do ramo de vestuário feminino, com o objetivo de identificar os pontos de melhorias no escoamento da produção, contribuindo com a otimização em todas as etapas do processo produto, desde a gestão de ativos, gerenciamento de cadeia de suprimentos, logística empresarial e de transporte, até as contribuições geradas pelo processo de transição da modelo de negócio tradicional para o *fast fashion*.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Investigar as práticas de gestão de riscos na cadeia de suprimentos de uma empresa de confecções;

-

1.1.1 Objetivo específico

- Identificar e classificar os riscos (operacionais, financeiros, parcerias);
- Avaliar impactos dos riscos (efeitos na produção, entrega, qualidade e/ou custo);
- Propor estratégias e medidas preventivas para contenção de riscos;

1.2 JUSTIFICATIVA

Mundialmente, a moda é um dos setores mais promissores do mercado, responsável por movimentar 2,4 trilhões de dólares anualmente (Ecycle, 2021). A moda é regida por estações,

apresentando uma coleção a cada nova época, considerando os elevados custos das peças em alta costura, economicamente, o *fast fashion* (moda rápida), se destaca no mercado pela produção a pronta entrega, com grandes estoques e lojas de varejo, que se apresentam como solução baratas, todavia, fomentam uma moda descartável (Weetman, 2019).

Para que os custo unitária das peças seja competitivo no mercado *fast fashion*, a eficiência no processo de abastecimento das peças é crucial, de modo que a gestão da cadeia de suprimentos deve ser alinhada e integrada (Cassiano et al., 2007; Primo, 2017). Nesse sentido, os serviços logísticos agem como ferramentas competitivas, escoando a produção de maneira eficiente e com qualidade, enquanto visa adotar políticas de crescimento, por meio da fidelização dos clientes (Santana, 2015).

Para uma empresa de *fast fashion*, entender os riscos logísticos é essencial, pois possibilita o desenvolvimento de estratégias que garantam que a produção e a entrega ocorram no momento esperado, alinhando-se às exigências do mercado por agilidade e disponibilidade. Nesse sentido, o presente estudo é motivado pela necessidade de investigar uma pequena ou média empresa de vestuário no mercado pernambucano, com o objetivo de compreender como suas práticas operacionais e de logística impactam a eficiência da cadeia de suprimentos.

A justificativa se baseia na importância do setor para a economia brasileira e na relevante movimentação de capital em Pernambuco. Além disso, falhas na cadeia de suprimentos podem acarretar perdas financeiras, interrupções nas operações e aumento de custos. De modo que, para aprofundar essa temática, o estudo adota os procedimentos metodológicos de estudo de caso, permitindo uma análise detalhada da realidade organizacional e a identificação de oportunidades específicas de melhoria, promovendo maior competitividade, consequentemente eficiência no mercado regional.

Carvalho (2016) pontua que é essencial que os riscos sejam identificados, avaliados, observados e gerenciados, quanto ao seu impacto e relevância na organização, considerando que tais diretrizes estão associado a minimização desses riscos na continuidade do negócio. Nesse sentido, para Mattos (2011), é necessário investir em programas de prevenção, atenuação e eliminação de riscos, uma vez que, tais estratégias podem compensar o aumento dos riscos.

O setor de confecções, especialmente no *fast fashion*, é altamente competitivo e dinâmico, de modo que as empresas precisam responder rapidamente às mudanças nas tendências de moda e nas preferências dos consumidores (Kanter, 2020). Compreender e mitigar os riscos é crucial para garantir a continuidade do negócio e a competitividade no mercado (Christopher, 2011; Fletcher, 2014).

Além disso, explorar os modelos logísticos utilizados na literatura, cria oportunidade de melhoria no mercado atual, identificando oportunidade, a fim de aumentar a produtividade, reduzir custos e aperfeiçoar a qualidade do serviço. É importante ressaltar que o presente estudo não se limita a resolução de conflitos já existentes, o estudo dos riscos ajuda as empresas a inovarem e a se adaptarem às novas demandas.

Ademais, empresas que dominam a gestão de riscos têm maior capacidade de adaptação a crises, como desastres naturais, mudanças nas regulamentações comerciais e flutuações nos custos de insumos (Barnes; Lea-Greenwood, 2006; Bruggmann; Weyand, 2021). Por fim, estudar os riscos na cadeia de suprimentos do setor de confecções e fast fashion é uma necessidade estratégica para as empresas que buscam ser competitivas, sustentáveis e resilientes em um ambiente de negócios globalizado e em constante mudança.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

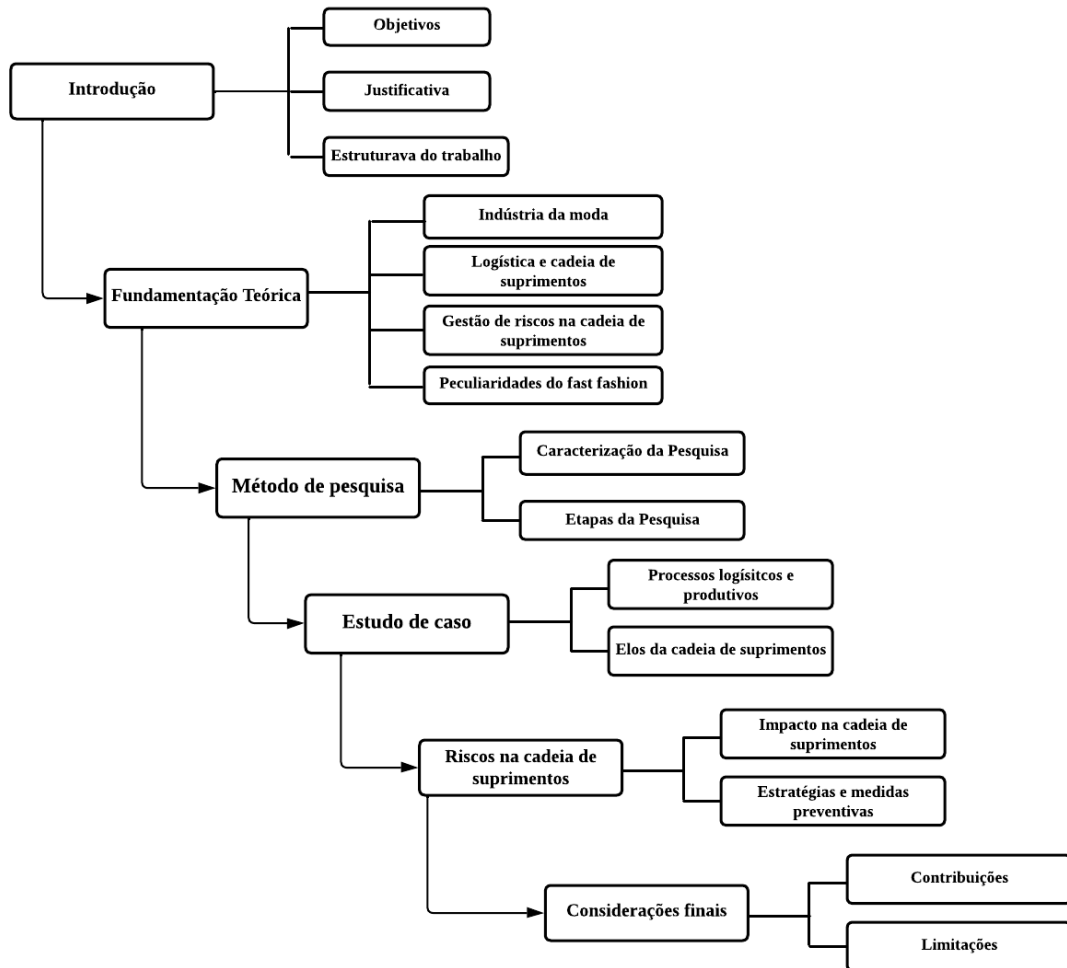
A presente monografia é constituída por seis seções, embasada nos princípios logísticos e da gestão de cadeia de suprimentos, aplicados na indústria a moda. A Figura 1 ilustra todos os tópicos desenvolvidos no presente material científico, categorizando as temáticas por seção.

A primeira seção expõe uma contextualização da indústria da moda, suas lacunas e processos de melhorias, assim como, exemplos de como os processos logísticos são cruciais para essa área. Nisso, apresentadas as lacunas de pesquisa, objetivos gerais e específicos a serem alcançados com o desenvolvimento do estudo, por fim, a justificativa do estudo.

Na Seção 2, a evolução da indústria da moda é apresenta, assim como, as vantagens e relevância dos processos logísticos nesse ramo, não esquecendo de citar a importância na otimização na cadeia de suprimentos. O método de pesquisa é detalhado na Seção 3, na qual o fluxo metodológico é descrito, assim como, a caracterização da pesquisa e objetos de coleta e tratamento dos dados.

A Seção 4 é responsável por expor os resultados e discussões, apresentando o objeto de estudo, o processo produtivo selecionado para melhoria, assim como, a comparação entre a cadeia de suprimentos antes e depois da realização do estudo. Com a identificação de melhorias durante o estudo, as atividades realizadas para aperfeiçoar o processo e os planos de ação para futuros projetos, são apresentados na Seção 5, a fim de contribuir com o ambiente empresarial.

Figura 1 - Estrutura do trabalho.



Fonte: Autoria Própria (2024).

Por fim, a Seção 6, apresenta as considerações finais do trabalho, revisa a lacunas encontrada na literatura, as contribuições do estudo, respectivas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quanto aos conceitos utilizados para fundamentar a presente pesquisa, estão utilizadas definições como: a indústria da moda, logística e cadeia de suprimentos, gestão de riscos na cadeia de suprimentos. Além de dissertar sobre a importância da indústria da moda para o mercado brasileiro, como os conceitos logísticos auxiliam no processo organização, não esquecendo de citar que uma cadeia de suprimentos integrada é crucial para a indústria da moda possui vantagem competitiva.

2.1 INDÚSTRIA DA MODA

A indústria da moda tem se apresentado como promissora no Brasil, desde 2006, o país é conhecido mundialmente como um dos maiores produtores de confecção, se destacando também no setor têxtil (APEX, 2023). Em 2023, o Brasil foi responsável por 2,4% da produção mundial de têxteis e por 2,6% da confecção mundial de produtos relacionados a vestuários, atualmente o país contém 664.320 indústrias de vestuários, sendo 12.767 filiais (Hortelã, 2023).

Conforme a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX, 2023), o Brasil é um dos poucos países que contam uma cadeia têxtil e de confecção integrada, desde a produção de fibras até os desfiles de moda, se destacando mundialmente, pela diversidade e tecnologia. Atualmente, o setor é responsável por 5,7% do produto interno bruto (PIB), sendo o segundo maior gerador de empregos da indústria da transformação do Brasil.

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2023) em parceria com o setor têxtil da Inteligência de Mercado (IEMI, 2022) e o Ministérios da Economia, divulgaram que no ano de 2021, a cadeia têxtil e de confecção foi responsável por US\$1,06 bilhões em exportações e US\$5,2 bilhões em importações. Todavia, mesmo com o crescimento acelerado do setor, a conexão entre os canais de distribuição ainda é um desafio, de modo que construir uma jornada integrada entre o produto e o cliente, garante uma experiência coerente, sem rupturas (Soares, 2022).

Outro obstáculo na indústria da moda é volatilidade, causada também pelo curto ciclo de vida dos produtos, exigindo que eficiência nos processos seja cada vez maior, considerando as demandas do mercado (Paganin et al., 2015). O autor ainda destaca que com a adoção do *fast fashion* esses problemas são minimizados por meio da integração da cadeia produtiva, resultando em fortalecimento da marca e aumento dos lucros.

2.2 LOGISTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Dentro de uma organização, existem inúmeros setores, cada um com suas respectivas funções, no caso da logística, as atividades envolvem o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de ativos (Fleury; Wanke; Figueiredo, 2013; Bertaglia, 2017). Os processos logísticos são baseados na busca pela otimização do fluxo das informações, desde a aquisição até o consumidor final, de modo que, as ações logísticas incluem todas as atividades envolvendo a disponibilização de bens e serviços aos consumidores, para que as suas expectativas sejam atendidas (Faria; Costa, 2014).

Os conceitos logísticos se aplicam em dimensões empresariais e operacionais, no primeiro caso, a principal contribuição é organizacional, uma vez que, possibilita a integração de todas as informações presente na empresa, sua aplicação fornece um novo nível de rentabilidade nos serviços de distribuição (Bowersox, 2010; Ballou, 2012; Bertaglia, 2017). Já no viés operacional, os serviços estão relacionados diretamente a disponibilidade matérias-primas, produtos semiacabados e estoque finalizados, na qual, a minimização de custos é crucial (Ballou, 2011).

No contexto empresarial, as ações logísticas podem ser utilizadas de maneira estratégica, baseando-se em elevados padrões de qualidade e simplificação das operações de produção e marketing (Chopra; Meindl, 2016; Ballou, 2011). Considerando o objetivo central de otimizar os processos, minimizando custos e aumentando o nível de serviço, investir em melhorias logísticas, pode ser um diferencial competitivo, de modo que, o desafio dos gestores é balancear as expectativas de serviços e investimento para alcançar os objetivos organizacionais (Dandaro, 2015).

No que tange as operações logísticas do processo, Ballou (2012) e Bertaglia (2017), as atividades primárias (transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos) influenciam de forma significativa na parcela de custo total da logística, além de serem essenciais para que a atividade logística ocorra, desse modo, deve ser priorizada no processo de minimização de custo e aperfeiçoamento da eficiência na prestação de serviço. Bowersox, Closs e Cooper (2014) acrescentam que as atividades de apoio (manuseio de materiais, armazenagem, embalagem, programação do produto e suprimento) variam conforme o tamanho da organização, assim, durante a etapa de planejamento da produção, seu desempenho deve ser monitorado constante.

Especificamente na indústria da moda, a logística é crucial para a aplicação da estratégia *fast fashion*, visto que a integração entre as atividades produtivas, fluxo de informações e

produtos deve ser eficiente, assim como ágil (Pagnin, 2015). Gaspar (2018), ainda acrescenta que, além da contribuição geral do setor logísticos, ações que envolvam o retorno dos recursos para cadeia, como é o caso da logística reversa, podem impactar diretamente na competitividade empresarial.

Nessa etapa de fluxos logísticos, Ballou (2012) e Bertaglia (2017) destacam que o gerenciamento dos ativos (materiais, informações, econômicos e de logística reversa), compreende todas as etapas do processo, com o propósito de transportar recursos, com o mínimo de transferências possíveis, entregando-os nos locais desejados sem congestões, atrasos e manuseios desnecessários.

Nesse sentido, a relevância da integração entre os elos da cadeia de suprimentos é elevada, visto que o envolvimento de atividades de todas as atividades dentro de uma organização reduz custos, minimizar ciclos de produção e atender as necessidades do cliente (Voltolini, 2012). Partindo do princípio de que a cadeia de suprimentos deve ser flexível, orientada conforme os objetivos da organização, a adoção de estratégias ágeis orienta as atividades desse processo a atenderem rapidamente a demanda do mercado, a fim de ganhar destaque competitivo, enquanto lida com as incertezas do mercado (Ballou, 2012; Bertaglia, 2017).

Nesse sentido, a integração dos processos é crucial para alinhamento interno e cumprimento dos objetivos de desempenho. Autores contemporâneos destacam que as estratégias competitivas de uma organização devem estar alinhadas às perspectivas da cadeia de suprimentos para garantir o controle eficaz dos recursos envolvidos no processo (Heizer et al., 2017; Christopher, 2016). Quando todos os setores estão alinhados, a administração dos recursos é eficiente, o relacionamento com os fornecedores auxilia no processo e a eficácia é presente na prestação de serviço ao cliente (Manrique, 2019).

O alinhamento entre as operações possibilita o surgimento de novas melhorias no processo produtivo, como a minimização de desperdícios, adoção de ações de logística reversa e distribuição ágil dos produtos. Quanto a disseminação de novos conceitos como sustentabilidade, cadeia de suprimentos sustentáveis e atividades reservas na indústria da moda, algumas pesquisas já apresentaram sua viabilidade na redução de taxas de poluição (Gaspar, 2017; Hirata, 2022). Já quanto, a moda rápida, Farias (2022) apresenta em sua pesquisa, uma análise da aplicação da estratégia *fast fashion*, trazendo algumas ideias de como a logística reversa age além dos brechós e cadeia circulares, contribuindo com a minimizando aquisição de novos recursos.

2.3 GESTÃO DE RISCOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Consoante a Water (2011), risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que pode ter consequências negativas, impactando o alcance de objetivos ou resultados desejados. Christopher e Holweg (2017) destacam que o risco envolve incerteza e a probabilidade de que os eventos não ocorram conforme o planejado, podendo resultar tanto em prejuízos quanto em oportunidades perdidas.

Para Felea e Alvastroiu (2013), o risco pode surgir de diversas fontes, como falhas operacionais, mudanças no ambiente externo, problemas financeiros, desastres naturais ou eventos imprevistos. Os autores ainda pontuam que, devido sua amplitude, os riscos podem ser estudados em diversas perspectivas, estratégia, finanças, produção, contabilidade, marketing e gestão da cadeia de suprimentos.

Nos últimos anos, estudiosos como Wieland e Marcus (2021) argumentam que, no contexto das cadeias de suprimentos, uma visão mais proativa do mapeamento de risco tornou-se essencial. Ao integrar uma abordagem estratégica e corporativa, as empresas podem obter uma vantagem competitiva sustentável, assegurando a rentabilidade por meio de uma resiliência focada no cliente.

Martins e Serra (2016) acrescentam que, há a necessidade de saber como lidar com o aumento dos riscos que as empresas enfrentam e quais os caminhos que devem ser traçados para a diminuição dos riscos, ou ao menos, para que os gestores saibam como administrá-los, já que eles não podem ser totalmente evitados.

Para tal, o gerenciamento de riscos o gerenciamento de riscos tem como finalidade identificar, avaliar e classificar os riscos, definir ações preventivas e corretivas, assegurar sua implementação, monitorar seu desenvolvimento e acompanhar continuamente a cadeia de suprimentos para a identificação de novos riscos (Jackson; Schoenberg, 2014).

Ademais, gerenciar riscos envolve a criação de estratégias e medidas para lidar com incertezas que podem afetar a capacidade de uma empresa atingir seus objetivos (Hillson, 2017). Quanto aos desafios de uma aplicação, Aguiar (2012) pontua a incerteza nas demandas e suprimentos, assim como, as imprevisíveis catástrofes naturais e provocadas pelo homem.

2.4 PARTICULARIDADES NO FAST FASHION

A estratégia varejista de *fast fashion* consistem em adaptar a produção conforme as tendências do mercado consumidor, de maneira eficiente e ágil, de forma que a resposta das

empresas de confecções ocorre em semanas em vez de pôr estação (Sull, Turconi, 2008; Choi et al., 2010). Uma característica forte dessa estratégia são os curtos ciclos de vida do produto, reforçando a elevada volatilidade do mercado, impossibilitando a previsão da demanda de maneira consistente (Christopher; Lawson; Peck, 2004; Paganin et al., 2015).

Considerando que a rapidez nos processos operacionais está atrelada a disponibilizar o produto primeiro que os concorrentes, causando uma vantagem competitiva no mercado, a estratégia *fast fashion* emprega uns valores da produção empurrada (Barnes; Lea-Greenwood, 2006). Assim como, traz algumas aplicações da estratégia produtiva do *Quick-Response* (resposta rápida), por meio da flexibilidade, otimização dos processos e foco nas tendências atuais de mercado (Souza et al., 2014).

Todavia, apesar das inúmeras vantagens o atendimento rápido e customizado, apresenta desafios quanto a distribuição, impactos negativos ao meio ambiente, além de diversos problemas relacionados a pontualidade do consumidor (Menezes et al., 2014; Gaspar et al., 2018).

A gestão de riscos na cadeia de suprimentos do *fast fashion* possui particularidades únicas devido à natureza dinâmica e altamente competitiva desse setor. Autores mais recentes, como Turker e Altuntas (2019), ressaltam que a gestão de riscos na cadeia de suprimentos do *fast fashion* demanda um equilíbrio cuidadoso entre velocidade, custo, qualidade e responsabilidade social, visando atender às exigências do mercado e às preocupações éticas. A natureza acelerada e altamente competitiva do setor exige que as empresas sejam proativas na identificação e mitigação de riscos (Kanter, 2020).

Embora essa postura proativa favoreça uma produção rápida, ela pode reduzir a flexibilidade da empresa em reagir rapidamente a crises, como interrupções na cadeia de suprimentos ou alterações regulatórias (Turker; Altuntas, 2019). Assim, é importante considerar que a alta complexidade da cadeia de suprimento dificulta a visibilidade e o controle sobre todas as etapas da produção, aumentando o risco de problemas em diferentes pontos da cadeia (Chopra; Meindl, 2016). Outrossim, a dependência de fornecedores resultar em vulnerabilidades logísticas, como atrasos alfandegários, aumento dos custos de transporte, e riscos geopolíticos que afetam a importação e exportação de mercado (Christopher, 2011).

Um risco comumente explorado é a volatilidade da demanda, que é altamente sazonal e imprevisível, elevando o risco de excesso ou falta de estoque (Kanter, 2020). Riscos de estoques excessivos podem resultar em desvalorização dos produtos ou perdas, enquanto a falta de estoque pode levar à perda de oportunidades de vendas (Waters, 2011; Chopra; Meindl, 2016). Dessa forma, é possível afirmar que, manter um equilíbrio entre os estoques e o ritmo acelerado

de produção é um desafio amplamente considerado nas organizações que adotam a abordagem *fast fashion*.

2.4.1 Gestão de riscos no fast fashion

No setor de *fast fashion*, a cadeia de suprimentos é caracterizada pela rápida produção de roupas a preços acessíveis, seguindo as últimas tendências de moda. No entanto, essa velocidade e a pressão por custos baixos trazem uma série de riscos específicos.

Quadro 1 – Riscos identificados na empresa X.

TIPO DE RISCO	RISCO	DESCRIÇÃO
Risco de Fornecimento	Excesso de dependência	Alta dependência de fornecedores cria vulnerabilidades.
	Capacidade de resposta	O atraso na entrega dos fornecedores compromete a capacidade de lançar novos produtos e distribuir materiais.
	Problemas com a qualidade dos materiais	Variabilidade na qualidade dos materiais e conformidade com padrões regulatórios leva a produtos defeituosos e a recalls.
		A matérias-primas de qualidade inferior, aumentando o risco de defeitos no produto final.
Risco Logístico	Custos de transporte	O aumento dos custos de frete e flutuações no preço dos combustíveis, impactam nas margens de lucro.
	Pressão por rapidez de entrega	O atraso logístico afeta a competitividade da marca no mercado.
	Excesso ou falta de estoque	Dificuldades em gerenciar o inventário leva a excessos ou faltas de produtos, afetando a disponibilidade e o custo.
Risco de Produção	Produção acelerada com margens de erro	O ciclo de produção rápido levar a erros de fabricação e controle de qualidade inadequado.
	Capacidade produtiva	A demanda por lançamentos constantes e rápidos sobrecarregar a capacidade de produção, resultando em erros ou falhas.
		A demanda volátil e as mudanças rápidas nas tendências causam gargalos na produção e atrasos na entrega.
Gestão inadequada de estoque	O rápido giro de produtos leva ao excesso de estoque, com riscos de desvalorização, falta de produtos, resultando em perda de vendas.	
Riscos de Mercado	Mudanças rápidas nas tendências	Se a empresa não conseguir antecipar ou reagir a essas mudanças, corre o risco de ficar com grandes volumes de estoque obsoleto.
	Concorrência acirrada	Marcas que não conseguirem oferecer produtos de tendência rapidamente e a preços baixos perdem participação de mercado
Mudanças nas preferências do consumidor		
Riscos Regulamentares	Regulamentações ambientais	Mudanças nas leis ambientais exige que as marcas de <i>fast fashion</i> adotem práticas mais sustentáveis, o que aumenta os custos de produção e logísticos.

	Acordos comerciais e tarifas	Mudanças em tarifas e acordos comerciais, especialmente em mercados globais, afeta o custo das importações e exportações.
Risco Econômico	Variação cambial	A dependência de fornecedores e flutuações cambiais afetam os custos dos insumos.
	Margens de lucro reduzidas	A pressão constante para oferecer produtos baratos leva a margens de lucro cada vez menores, o que aumenta a vulnerabilidade financeira da empresa.
	Problemas de fluxo de caixa	Como o ciclo de vida dos produtos é curto, atrasos em pagamentos ou problemas de vendas afetam o fluxo de caixa de forma significativa.
Riscos Tecnológicos	Falta de inovação em produção	A não adoção de tecnologias emergentes de automação ou gestão da cadeia de suprimentos resulta em perda de competitividade.
	Falhas no gerenciamento de estoque e produção	Excessos ou escassez de produtos, resulta em prejuízos financeiros significativos.
Risco Ambiental e de Sustentabilidade	Impacto ambiental	O uso excessivo de água, produtos químicos e descarte rápido de roupas.
	Mudanças climáticas	Desastres naturais ou eventos climáticos extremos podem interromper a cadeia de suprimentos, desde a produção de matérias-primas até o transporte de mercadorias.
	Sustentabilidade e responsabilidade social	A pressão por práticas de produção mais sustentáveis e responsáveis, leva as marcas não aderentes a perderem consumidores, especialmente entre os públicos mais jovens e conscientes.
Riscos Reputacionais	Impacto negativo na mídia	O <i>fast fashion</i> tem sido criticado por contribuir para o consumismo desenfreado e problemas ambientais. A exposição negativa na mídia pode afastar consumidores e prejudicar a imagem da marca.
	Expectativas de transparência	Falta de comunicação clara sobre essas práticas pode resultar em perda de confiança do público.
	Regulamentações Locais e Internacionais	Mudanças nas leis e regulamentações podem exigir que as empresas se adaptem rapidamente para evitar multas e sanções.
Riscos de Comunicação e Distribuição	Erros em canais de distribuição	Com o crescimento do e-commerce no <i>fast fashion</i> , falhas nos sistemas de distribuição e logística podem resultar em atrasos na entrega e insatisfação dos clientes.

Fonte: Autoria Própria (2024).

Quanto ao risco de fornecimento, tem-se a vulnerabilidade associada a dependência de fornecedores (Christopher, 2016), a habilidade do fornecedor em entregar materiais ou produtos no prazo (Bowersox et al., 2014) e, variabilidade na qualidade dos insumos e a conformidade com os padrões regulatórios (Heizer et al., 2017).

Já os riscos logísticos estão relacionados às flutuações nos custos de frete e nos preços dos combustíveis (Ballou, 2011), a pressão por rapidez de entrega, que pode afetar a competitividade da empresa (Bowersox et al., 2014), excesso ou falta de estoque resultando em custos desnecessários (Heizer et al., 2017).

Na produção, as possíveis anomalias envolvem uma produção acelerada com margens de erros (Slack et al., 2010), a pressão para atender a uma demanda constante e rápida, que pode sobrecarregar a capacidade de produção (Corrêa et al., 2011), gestão inadequada do estoque que afetam as vendas e a satisfação do cliente (Heizer et al., 2017).

No contexto competitivo, os riscos atrelados ao mercado envolvem a adaptabilidade, uma vez que, as marcas que não conseguem oferecer produtos de tendência rapidamente enfrentam perda de participação de mercado (Kotler & Keller, 2017). Isso também é visualizado na dimensão regulamentar e econômica, tendo em vista que a alteração nas leis ambientais que exigem que as empresas adotem práticas mais sustentáveis podem aumentar os custos operacionais (Grant, 2019).

Especialmente no contexto financeiro, a pressão para manter preços baixos pode comprometer a lucratividade da empresa (Grant, 2019). Assim como, a não adoção de práticas e ferramentas tecnológicas pode resultar em perda de competitividade no mercado (Turker & Altuntas, 2019).

É importante destacar que, esses riscos são mais exacerbados especialmente no *fast fashion*, devido à alta velocidade de produção e pressão por baixos custos. Para mitigar esses riscos, a empresa X deve adotar práticas mais transparentes, éticas e tecnológicas, bem como monitorar continuamente a cadeia de suprimentos para garantir eficiência e resiliência.

Ademais, uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos pode mitigar tais riscos, considerando a inclusão da diversificação de fornecedores, o fortalecimento das práticas de responsabilidade social e a implementação de tecnologias que melhorem a eficiência e a transparência.

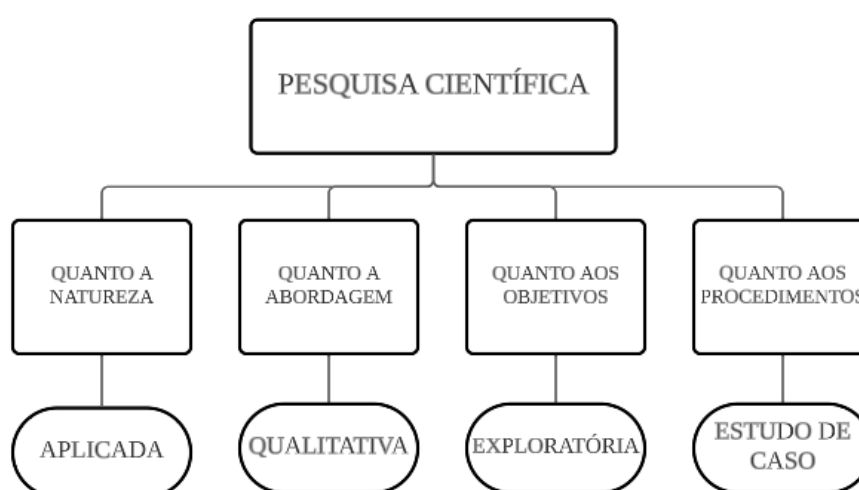
Em resumo, o Quadro 1 destaca a complexidade dos riscos enfrentados por microempresas e a necessidade de uma gestão proativa para mitigar esses riscos. A identificação e a compreensão desses riscos são fundamentais para a tomada de decisões informadas e para a sustentabilidade a longo prazo da microempresa no mercado. Nesse sentido, o impacto desses riscos é avaliado no contexto do objeto de estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa é constituída por quatro aspectos, seguindo essa premissa, o presente estudo pode ser classificado de acordo com Yin (2015), como estudo de caso com objetivos exploratórios, abordagem qualitativo e de natureza aplicada (Figura 2);

Figura 2 - Caracterização da pesquisa.



Fonte: Autoria Própria (2024).

- Quanto a natureza, o presente estudo é caracterizado como aplicada, visto que envolve a geração de novos conhecimentos através de um estudo empírico e comparação com os resultados presentes na literatura, envolvendo os processos logísticos na indústria da moda;
- A pesquisa pode ser caracterizada como de natureza mista, abrangendo abordagens qualitativa e quantitativa. A dimensão qualitativa envolve a identificação dos riscos logísticos, permitindo uma compreensão detalhada dos desafios enfrentados pela empresa estudada. Já a dimensão quantitativa se concentra na mensuração e priorização desses riscos, utilizando métricas e ferramentas específicas para avaliar o impacto e a probabilidade de ocorrência. Essa combinação de métodos garante uma análise mais abrangente e fundamentada, contribuindo tanto para a identificação de problemas críticos quanto para a definição de estratégias eficazes de mitigação;
- A pesquisa pode ser descritiva como exploratória, visto que tem como objetivo

investigar uma organização de confecção e varejo da moda, a fim de identificar possível melhorias, analisando de maneira minuciosa o objeto de estudo;

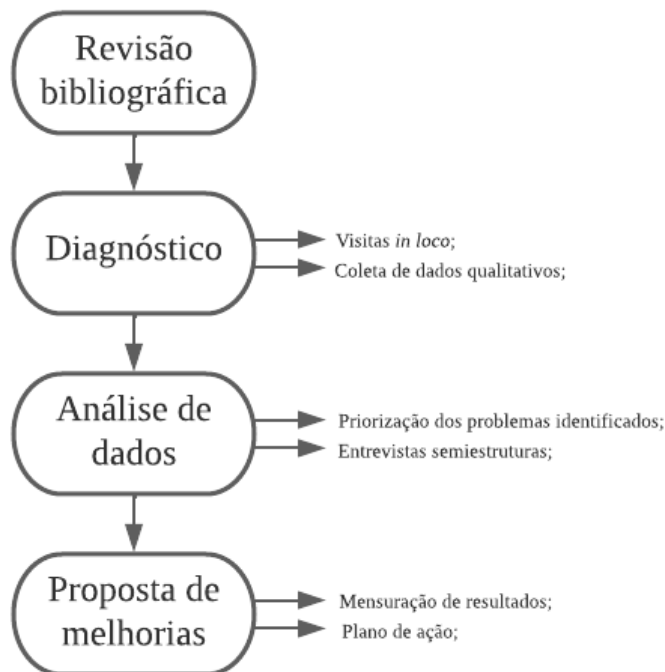
- Por fim, no que tange aos procedimentos, o estudo de caso foi seguindo as diretrizes de Yin (2015) para condução da análise dos fenômenos logísticos, trazendo uma análise global apesar de focar nas melhorias de médio e longo prazo.

Considerando que o estudo teve como etapa preliminar o processo de observação, construção de hipóteses e sondagem dos processos, os procedimentos realizados seguiram o viés de estudo de caso, apresentando uma aplicação prática, após a compreensão do processo, identificação de falhas e mensuração qualitativas dos impactos.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

No que se refere a coleta de dados, o estudo contou com visitas *in loco*, análise de fotos e vídeos das operações realizadas durante o processo, além de, entrevistas semiestruturadas, com os colaboradores da organização. Por meio dessas informações, foram encontradas lacunas no processo logístico da organização, de modo que, afetar os demais setores da empresa, nesse sentido, o fluxo de desenvolvimento da pesquisa (Figura 3), foi elaborado para suprir as falhas encontradas.

Figura 3 - Fluxo metodológico da pesquisa.



Fonte: Autoria Própria (2024).

- Revisão bibliográfica: Foram analisados materiais científicos que conectassem as melhorias logísticas na indústria da moda, as especificações da gestão de riscos nesse segmento, as principais anomalias da cadeia de suprimentos e as aplicações atuais. A fim de compreender os conceitos teóricos e práticas estabelecidas na gestão de riscos e na cadeia de suprimentos, além de identificar características e desafios específicos do setor de *fast fashion*;
- Diagnóstico: Nessa etapa, foi delimitado o foco do estudo, especificar os objetivos da pesquisa e identificar as áreas da cadeia de suprimentos que serão avaliadas. Considerando a inexistência de um estudo e monitoramento de riscos, o estudo seguiu as diretrizes de identificação e avaliação dessa lacuna. No processo de identificação de riscos, foram utilizadas técnicas como entrevistas com colaboradores, análise de documentos, workshops e visitas *in loco*, observação ao processo de produção e distribuição para mapear os riscos. Nesse processo, foram coletar dados qualitativos para melhoria do processo por meio de entrevistas com os colaboradores;
- Análise de dados: Com os dados de análise, foram priorizadas as atividades com maior urgência no processo, considerando que o setor logístico era mais importante para a produção e o que apresentava maiores gargalos, ele foi o escolhido para melhorias atuais. Nessa etapa, os riscos pontuados anteriormente foram analisados e avaliados quanto ao seu impacto no processo;
- Proposta de melhorias: Essa seção é dividida em melhorias realizadas e propostas futuras, principalmente envolvendo todas as operações de pedidos, seja realização, separação ou distribuição, considerando as demandas semanais de venda. Tendo em vista os riscos encontrados, foi necessário formular estratégias para reduzir ou controlar tais lacunas, nesse processo o plano de ação surgiu como direcionador para ações preventivas e corretivas, contingências e planos de resposta a crises. A seleção de estratégias deve considerar a eficácia, o custo e a viabilidade das ações propostas.

Explorado o desenvolvimento da pesquisa, os resultados obtidos e as discussões geradas são explorados na seção 4, na qual, fornece subsídio para as propostas de melhorias presentes na seção 5.

4 ESTUDO DE CASO

Os resultados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa serão expostos nos tópicos seguintes que compõem essa seção.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo trata-se de uma microempresa do setor de vestuário feminino, localiza no município de Santa Cruz do Capibaribe – PE, a cinco anos no mercado, a empresa “X” conta com dez funcionários na sua unidade produtiva, envolvendo os processos de distribuição de matéria-prima, estoque de produtos finalizados, processamento, separação e expedição de pedidos.

Para a produção de blusas, vestidos, bodys, conjuntos, calças e shorts, a empresa conta com um quadro de funcionários estruturado na qual, se dividem em: um gerente de produção, um assessor de *marketing digital* e recursos humanos; um funcionário no processamento de pedidos e a serviços do cliente; dois vendedores, que também realizam as tarefas de separação e envios de mercadorias; um funcionário responsável pelo transporte das matérias-primas e produtos acabados; três funcionários alocados no setor de separação de pedidos, por fim, um funcionário *freelancer* que é responsável pela organização dos recursos físicos da empresa.

A estratégia *fast fashion* começou a ser adotada na organização a partir de 2020, com o processo de reestruturação da gestão e processos envolvendo inovação no setor, resultado da pressão digital. Assim, o mix de produtos foi desenvolvido de maneira diversificada para o público atacadista, também contato com adoção de varejo físico/digital.

A empresa utiliza estratégias de precificação atrativa e liquidação, para que o ciclo de vida dos produtos seja curto, proporcionado o sentimento de exclusividade, novidade, escassez e diversificação das coleções em lançamento.

4.2 PROCESSOS LOGÍSTICOS E PRODUTIVOS

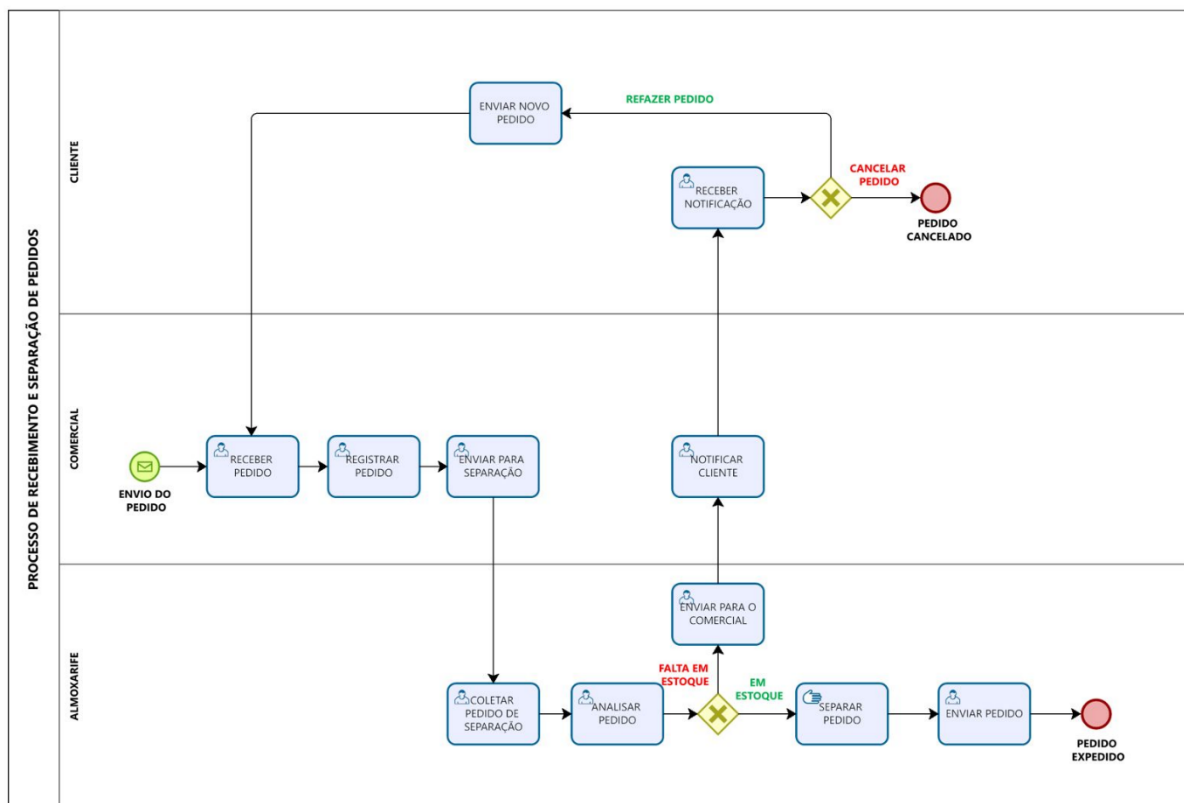
Como dito anteriormente, a empresa X foca na confecção e venda de peças mais atuais no ramo da moda, investindo em um processo mais eficiente e automatizado, de forma que o processo acontece seguindo o fluxo ilustrado na Figura 4.

- **Planejamento da coleção:** Nessa etapa, são analisadas as tendências atuais do mercado

e projeções futuras para o ramo da moda, nisso, são selecionados os modelos que apresentam maiores chances de sucesso no mercado;

- **Planejamento do processo produtivo:** Essa etapa envolve sub etapas como a modelagem e viabilidade da produção:
 - **Modelagem:** Selecionado as inspirações para a próxima coleção, o material é encaminhado para a estilista construir os croquis e definir o material mais adequado para cada modelo, seguindo as modelagens no tamanho *slim* (P, M e G) e *plus size* (GG, XG e XGG);

Figura 4 - Fluxo do processo de recebimento e separação de pedidos.



Fonte: Autoria Própria (2024).

- **Compra e estocagem de material:** Conforme as gramaturas diferentes das peças, são selecionados materiais semelhantes ou distintos, nisso, é realizada uma projeção da quantidade de material e são adquiridos grandes rolos de tecidos para a tendencia da temporada;

Vale ressaltar que, geralmente conforme o tipo de peça, existem tecidos apropriados para sua confecção, como o tule e algodão que é mais recomendados para as blusas, enquanto

jeans é mais utilizados em peças reforçadas como short, calças e macacões. Além disso, existem tendência de cores por estação, geralmente no inverno são adquiridos tecido em tons terrosos, verde militar, preto e off White.

- **Produção da coleção:** Desenhos prontos, material adquiridos e tamanho das peças definidas, todas as informações são repassadas as costureiras, que realizam a produção das peças, acabamento e embalagem unitária. O processo de corte é realizado por costureiras independentes e a finalização da costura é realizado por facções, mas a longo prazo, é pensado em adquirir uma equipe interna especializada para realizar essa tarefa dentro da empresa;

O processo produtivo dura em torno de 7 dia corridos, de forma que os cortes são entregues as facções todas a quinta-feira e as peças prontas são coletas todas as quarta-feira, entre o final da tarde e o período da noite. Considerando que o material é adquirido em grandes rolos, o tecido é encaminhado para um cortador antes de ser enviado para a produção, de forma que a gramatura do tecido e largura são definidos por um risco digital.

- **Recebimento do pedido:** Alinhado com as facções, todas as peças são recebidas geralmente entre quarta a tarde e quinta pela manhã, os pacotes são todos conferidos e armazenados para revenda;
- **Preparação do pedido:** Essa etapa envolve a emissão da nota (pedido realizado online) e separação de pedidos, geralmente durante toda a quinta-feira os pedidos são agrupados de acordo com o cliente, divididas por setores de entrega e etiquetada, seja para o cliente ou pela comercialização em loja;
- **Embalagem:** Os pedidos agrupados são colocados em sacolas, reforçados com fitas e adesivados com os dados do cliente, conforme o tipo de distribuição daquele pacote, ele segue para a loja ou para os correios;
- **Expedição:** Nessa etapa, são verificadas todas as informações dos pedidos, em seguida, é realizada uma listagem do material e sua localização para então, acontecer o planejamento de rotas para distribuição do material;
- **Distribuição:** Esse processo se divide em três etapas, retirada em box, entrega a excursão ou envio por transportada, geralmente as entregas ocorrem ao longo da madrugada de quinta-feira até o final de sexta-feira. Os pedidos para retirada são encaminhados ao box localizado no Moda Center Santa Cruz, já os para excursão são

deixados nos carros até o horário de entrega combinado com o cliente. Por fim, os pedidos enviados por transportadoras são encaminhados durante a sexta-feira.

Para que esse processo aconteça da melhor forma e cumprimento de prazos não comprometa a produção, nem a distribuição para os clientes, reforçando que qualidade é um diferencial competitivo das outras peças no mercado, alguns ajustes já aconteceram no processo, como a troca de fornecedores devido ao atraso nas entregas, principalmente nas fábricas por se tratar de produções independentes alegavam falta de mão-de-obra, problemas na infraestrutura.

Além disso, considerando que o tipo de negócio é voltado para o *fast fashion* no mercado atacadista, todo procedimento é estruturado para satisfação do cliente, de forma que a equipe foi treinada para seguir um padrão de qualidade estimulado internamente, assim, a ferramenta Kanban é aplicada para controle dos recursos.

Para estimular esse processo, também são utilizadas estratégias de endomarketing e bonificação, para estimular melhorias no processo, infelizmente, as metas ainda não são metrificadas, mas a colaboração é incentivada constantemente na organização. O investimento em treinamento também é considerando a integração dos elos da cadeia de suprimentos, visto que, uma meta interna é minimizar as atividades terceirizadas e simplificar o processo atual na empresa.

4.3 ELOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

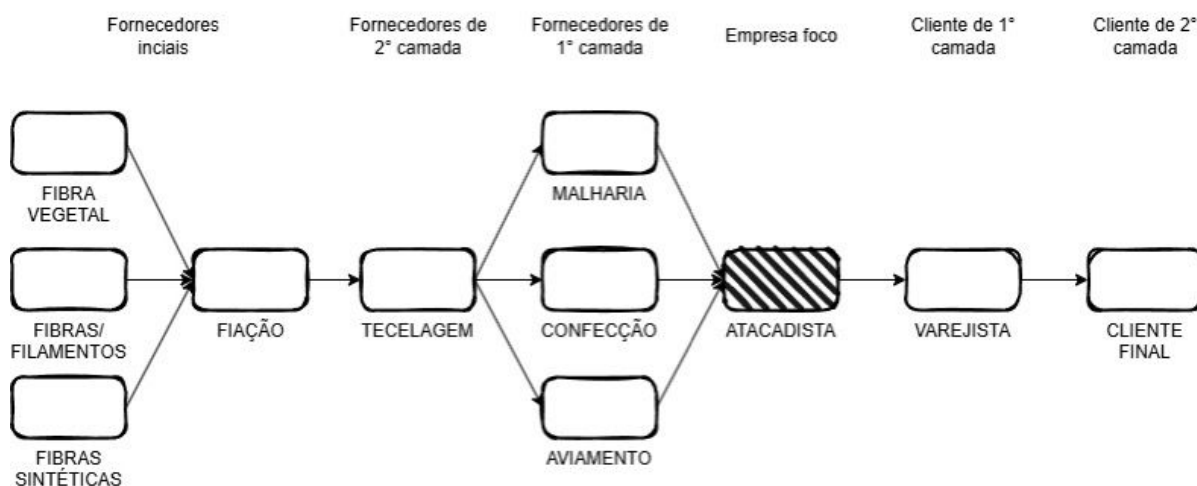
A fim de facilitar o processo logístico e de tomada de decisão, a cadeia de suprimentos da organização foi elaborada (Figura 5), unindo todos os elos encontrados a partir dos dados coletados. Considerando que o foco do objeto de estudo são vendas em atacado, os *stakeholders* envolvidos no processo são malharias e aviamentos que fornecem matéria-prima para o processo, seguido de confecções, responsáveis pelo corte, costura e embalagem das peças. Em segunda, terceira e quarta ordem, a empresa está vinculada indiretamente com tecelagem de tecido, transformação do algodão em fio, agricultores e indústria têxtil, respectivamente.

No sentido dos consumidores, a empresa tem contato direto com varejistas para distribuição do produto final, além de comercializar diretamente para o cliente, por meio de loja física e vendas online, dessa forma que escoar sua produção para todo o país.

Quanto as atividades de interface, os processos produtivos são terceirizados, de modo que as operações envolvem os processos de recebimento, separação e distribuição de pedidos. Além das funções administrativas, como o setor de marketing, atualmente o de maior relevância

na organização, tendo em vista que centralizar as estratégias de venda e divulgação. Atualmente, o processo de prospecção de clientes é ativo, por meio de mídias sociais, como *WhatsApp*, *Instagram* e Site, na qual os produtos são divulgados diariamente.

Figura 5 - Cadeia de suprimentos da empresa X.



Fonte: Autoria Própria (2024).

A empresa “X” possui clientes fidelizados, nisto, a prospecção passiva ocorre por meio de lojas físicas e varejistas. Se tratando de uma empresa *fast fashion*, a avaliação das peças a serem produzidas ocorrem semanalmente, identificando produtos que possuem maior e menor evasão, tendo como base a experiência da proprietária, para apuração das necessidades do mercado. Nisso, a manutenção de estoque ocorre constantemente, principalmente no processo de separação de pedidos.

Devido a sazonalidade em que o mercado está inserido, o estoque das peças é definido de acordo com as tendências do mercado. Os meses com maior fluxo são fevereiro, junho, novembro e dezembro devido às épocas festivas, sabendo disso, nesses períodos o fluxo produtivo é mais intenso, diferente dos demais meses em que a demanda é mais tranquila e o comportamento das vendas tende a ser menor.

No objeto de estudo, as atividades primárias de processamento e separação dos pedidos, seguido pelo transporte de cargas, são cruciais para o sucesso do processo como um todo, dessa forma, foram priorizadas durante a etapa de diagnóstico. Quanto as atividades de apoio, a armazenagem, manuseio e embalagem de materiais, são realizadas internamente, com o auxílio de serviços terceirizadas para escoamento dessa produção.

5 RISCOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Mapear os riscos associados à gestão da cadeia de suprimentos de confecções é um processo dinâmico que requer uma abordagem estruturada e colaborativa. De modo que, ao identificar, classificar, avaliar e mitigar riscos, as empresas podem melhorar a resiliência de suas operações e minimizar impactos negativos na cadeia de suprimentos.

O *fast fashion* depende de ciclos de produção curtos e lançamentos rápidos, entender os riscos que podem interromper esses ciclos ajuda as empresas a desenvolver planos de contingência e garantir que a produção e entrega ocorram no tempo esperado, mantendo a eficiência operacional e evitando gargalos.

Desse modo, tendo como base os riscos pontuados anteriormente (Quadro 1), foi necessário calcular o seu impacto, considerando os fatores de probabilidade de ocorrência, o grau de severidade (impacto sobre a operação e finanças), e a vulnerabilidade da cadeia. Para tal, foram realizadas uma análise qualitativa e quantitativa para cada tipo de risco, associando uma escala de impacto e probabilidade, respectivamente, para priorizar ações de mitigação:

- Leve (L): Impacto financeiro e operacional baixo (1 ponto);
- Moderado (M): Impacto financeiro e operacional médio, com necessidade de ajustes (2 pontos);
- Severo (S): Impacto financeiro e operacional alto, causando prejuízos significativos (3 pontos);
- Baixa (B): Até 20% de chance de ocorrência (1 ponto);
- Moderada (M): Entre 20% e 50% de chance de ocorrência (2 pontos);
- Alta (A): Acima de 50% de chance de ocorrência (3 pontos);

Uma vez que, o estudo dos riscos na cadeia de suprimentos do *fast fashion* é essencial para garantir a continuidade das operações, a rentabilidade, e a competitividade da empresa. O Quadro 2 apresenta a análise de probabilidade e impacto por risco. Quanto aos riscos de fornecimento, a alta dependência de poucos fornecedores torna a empresa vulnerável a interrupções no fornecimento, falta de negociação de preços e padrões de qualidade. Em caso de falhas ou atrasos de um fornecedor, toda a cadeia produtiva pode ser prejudicada, resultando em perda de vendas e oportunidades de mercado.

Ademais, a pressão para lançar novas coleções constantemente aumenta o risco de erros na produção, controle de qualidade inadequado e falhas nos processos. Esses erros afetam a qualidade final do produto, resultando em devoluções, insatisfação do cliente e danos à reputação da marca.

Quadro 2 - Análise de riscos na empresa X.

Tipo de Risco	Risco	Probabilidade (P)	Impacto (I)	R = P x I	Prioridade
Fornecimento	Excesso de dependência	Alta (3)	Severo (3)	9	Alto
	Capacidade de resposta	Moderada (2)	Severo (3)	6	Alto
	Problemas com a qualidade	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
Logístico	Custos de transporte	Moderada (2)	Severo (3)	6	Alto
	Pressão por rapidez de entrega	Alta (3)	Moderado (2)	6	Alto
	Excesso ou falta de estoque	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
Produção	Produção acelerada	Alta (3)	Severo (3)	9	Alto
	Capacidade produtiva	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
	Gestão inadequada de estoque	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
Mercado	Mudanças rápidas nas tendências	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
	Concorrência acirrada	Alta (3)	Moderado (2)	6	Alto
	Mudanças nas preferências	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
Regulamentares	Regulamentações ambientais	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
	Acordos comerciais e tarifas	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
Econômico	Variação cambial	Alta (3)	Moderado (2)	6	Alto
	Margens de lucro reduzidas	Alta (3)	Moderado (2)	6	Alto
	Problemas de fluxo de caixa	Moderada (2)	Severo (3)	6	Alto
Tecnológico	Falta de inovação	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
	Falhas no gerenciamento	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
Ambiental e Sustentabilidade	Impacto ambiental	Moderada (2)	Severo (3)	6	Alto
	Mudanças climáticas	Moderada (2)	Severo (3)	6	Alto
	Sustentabilidade social	Alta (3)	Moderado (2)	6	Alto
Reputacional	Impacto negativo na mídia	Alta (3)	Severo (3)	9	Alto
	Expectativas de transparência	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
Comunicação e Distribuição	Falhas de comunicação	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio
	Erros nos canais de distribuição	Moderada (2)	Moderado (2)	4	Médio

Fonte: Autoria Própria (2024).

Considerando que o valor da organização está associado a qualidade, os riscos envolvidos na fabricação e distribuição desses materiais pode ser extremamente nocivo a

organização, demandando atenção constante. Desse modo, é importante pontuar que a empresa depende de uma logística rápida e eficiente para manter os ciclos curtos de produção e entrega. Com o aumento dos custos de transporte e flutuações no preço dos combustíveis, as margens de lucro são diretamente afetadas, especialmente quando os produtos são vendidos a preços muito baixos para manter a competitividade.

Analisando de maneira sistêmica os riscos, é possível pontuar que eles estão interligados e, podem se potencializar mutuamente. Por exemplo, um aumento nos custos de transporte (logística) pode coincidir com uma redução nas margens de lucro (financeiro) e gerar impacto negativo na mídia (reputacional) por práticas insustentáveis.

A interrelação desses riscos age diretamente na perda de clientes, declínio na confiança pública e possível boicote da marca, especialmente em mercados onde os consumidores estão mais preocupados com sustentabilidade. Consequentemente, o aumento nos custos de produção e redução nas margens de lucro, colocando pressão adicional sobre a gestão de preços e a competitividade.

Tais consequências dos riscos levantam um alerta expressivo para a empresa x, que deve monitorar esses riscos de perto, adotando estratégias de mitigação proativas, como diversificação de fornecedores e implementação de inovações tecnológicas para otimizar sua cadeia de suprimentos.

5.1 ESTRATÉGIAS E MEDIDAS PREVENTIVAS

Considerando todos os pontos de melhorias identificados durante os desenvolvimentos da presente pesquisa, algumas modificações foram sugeridas na estrutura logística da organização, para média e longo prazo. Para mitigar os riscos identificados na cadeia de suprimentos *fast fashion*, é necessário adotar estratégias robustas e preventivas que garantam a competitividade da empresa.

Este estudo se propõe a sugerir um plano de contingência (Quadro 3) visando minimizar os riscos de maneira proativa, garantindo a recuperação rápida e eficiente da cadeia de suprimentos. A adoção de planos de contingência, diversificação de fornecedores, e monitoramento contínuo, permiti minimizar os riscos operacionais, financeiros e reputacionais. A implementação dessas estratégias proporcionará maior resiliência e eficiência operacional em um mercado altamente competitivo. Em relação às possíveis melhorias a serem implementadas no processo, é fundamental destacar os ajustes relacionados ao plano de contingência, que serão apresentados a seguir:

Quadro 3 - Plano de contingência para empresa X.

Tipo de risco	Ação	Detalhamento
Fornecimento	Desenvolver parcerias alternativas com múltiplos fornecedores para assegurar que, em caso de interrupções, outros fornecedores possam suprir a demanda.	Aumentar estoques críticos e manter contratos pré-negociados com fornecedores secundários.
		Realizar uma pesquisa detalhada para identificar novos fornecedores em diferentes regiões, garantindo a qualidade e o custo-benefício.
		Criar contratos a longo prazo e desenvolver relacionamentos estratégicos com fornecedores alternativos, priorizando aqueles que oferecem flexibilidade e inovação.
	Implementar auditorias frequentes e controle rigoroso de qualidade nos fornecedores.	Estabelecer fornecedores substitutos para materiais de baixa qualidade, com prazos rápidos de ativação
Produção	Desenvolver um cronograma flexível de produção que permita pausas para ajustes e correções de erro sem comprometer a capacidade de entrega.	Contratar fábricas terceirizadas para lidar com picos de demanda e garantir que prazos sejam cumpridos.
		Estabelecer KPIs (Key Performance Indicators) para medir a eficiência e qualidade de cada fornecedor, garantindo que a diversificação mantenha os padrões da empresa.
		Estabelecer um cronograma de auditorias internas e externas para garantir que os riscos estão sendo monitorados adequadamente e que as estratégias de mitigação estão funcionando.
Logístico	Realizar contratos com múltiplas transportadoras para minimizar dependência de uma única empresa.	Negociar fretes com preços fixos para cobrir flutuações e ter acesso a rotas alternativas em caso de interrupções.

Fonte: Autoria Própria (2024).

- **Inserir KPI no processo:** Não foram identificadas metas e nem métricas para acompanhamento interno das atividades, apesar de melhorias já realizadas, é importante que a empresa comece a investir em indicadores de desempenho, assim como, dados históricos do processo. Atualmente, as melhorias são dimensionadas conforme o tempo de entrega e a redução de perdas, de forma que, quanto mais rápido entregar, melhor, mas isso não é um panorama ideal para ajustes na produção;
- **Horário de entrega:** Atualmente, a equipe é movida pelo propósito de anexar o comprovante de envio o mais rápido possível para o cliente, limitando o pós-venda apenas a essa atividade, abrindo lacunas para melhorias internas e na relação com os clientes;
- **Aquisição de um galpão:** A longo prazo, é interessante que a empresa invista no estudo de investimento para um novo galpão, que integre todas as atividades de produção e administrativo, que seja relativamente próxima ao centro de distribuição (Moda Center), visto que, vai facilitar o escoamento dos pedidos, minimização do tempo de entrega, além de proporcionar conforto aos colaboradores.

Considerando tais oportunidades de aprofundamento, o **Quadro 4** apresenta um plano estruturado para implementar melhorias em diferentes áreas da empresa, tendo como base a ferramenta 5W2H. Cada coluna fornece informações essenciais sobre as ações a serem tomadas, justificativas, responsáveis, prazos, locais de execução, métodos e custos associados.

Dentre essas mudanças, é importante que o galpão seja organizado por departamento, visto que, atualmente as produções envolvem a produção de peças *premium* e *fast fashion*, internalizar todos os processos produtivos facilita o controle das atividades, visto os erros recorrentes das operações terceirizadas, além de, torna a organização mais robusta e complexa.

Quadro 4 - Plano de ação para gerenciamento estratégico.

O quê	Por quê	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto custa
Definir e implementar KPIs para acompanhamento das atividades	Melhorar o monitoramento e ajustes na produção	Equipe de gestão de operações e representantes de setores	Iniciar em 1 mês, concluir em 3 meses	Sede da empresa e plataformas de gestão	Reuniões para identificar KPI	Estimativa de custo para ferramentas e treinamento (definir valor)
					Estabelecer metas e dados históricos	
					Monitoramento contínuo	
Redefinir o processo de entrega e incluir melhorias no pós-venda	Melhorar a satisfação do cliente e identificar melhorias	Equipe de atendimento ao cliente e logística	Implementação em 2 meses, avaliações mensais	Pontos de contato com clientes e equipe interna	Treinamento sobre pós-venda	Custos de treinamento e ferramentas de CRM (definir valor)
					Criar roteiro de atendimento	
					Rotina de coleta de feedback	
Estudar e planejar a aquisição de um novo galpão	Melhorar eficiência logística e ambiente de trabalho	Equipe de gestão, financeiro e operações	Estudo inicial em 3 meses, apresentação em 6 meses	Proximidades do Moda Center	Análise de viabilidade financeira	Levantar custos da análise de viabilidade e aquisição do galpão
					Pesquisar locais e custos	
					Cronograma de mudança	

Fonte: Autoria Própria (2024).

Para ponto de melhoria futuros, os principais são os horários de entrega e a gestão da informação dos clientes, principalmente em período de alta temporada, pois a equipe de entrega deve chegar ao com 2h de antecedência no Moda Center devido ao fluxo contínuo e as variações no trânsito da cidade. Quanto aos dados dos consumidores, é sugerida a utilização de *softwares* como CRM e construção de um POP para clientes que ainda não fizeram retirada no Moda

Center, pois, ainda é grande o número de clientes que caem em informações erradas e excursões golpes.

Além disso, se recomenda uma expansão estruturada da organização, para que então ferramentas estratégicas presente na literatura e no meio empresarial sejam vantajosas economicamente, como a implementação do *Blockchain* que são expressas como extremamente vantajosa. Outro caso seria o estudo de uma implementação de logística reversa na organização, mesmo focando na venda B2B, pode ser competitivo a longo prazo, se recomenda um estudo aprofundado para tal.

Por fim, é importante pontuar que, é possível elencar ações adicionais para garantir um impacto significativo e sustentável nas operações da empresa. Ao implementar workshops de capacitação e análises de benchmarking, a equipe estará mais preparada e alinhada com as melhores práticas do setor, promovendo um ambiente de melhoria contínua. As pesquisas de satisfação e programas de fidelidade fortalecerão a relação com os clientes, permitindo um entendimento mais profundo de suas necessidades e expectativas, o que pode resultar em maior lealdade e retenção.

Ademais a consideração de soluções sustentáveis na aquisição do galpão não só contribui para a redução de custos operacionais a longo prazo, mas também melhora a imagem da empresa no mercado, alinhando-a com tendências globais de responsabilidade ambiental. Essas ações, quando integradas aos objetivos principais, criam uma sinergia que potencializa os resultados e promove um crescimento mais robusto e duradouro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo revelou insights significativos sobre a gestão de riscos na cadeia de suprimentos de uma empresa de confecções, alinhando-se aos objetivos propostos de investigar práticas e identificar áreas críticas. A análise demonstrou a importância de uma abordagem estruturada para a identificação e classificação dos riscos, abrangendo aspectos operacionais, financeiros e de parcerias.

Os resultados evidenciam que a avaliação dos impactos dos riscos é fundamental para compreender seus efeitos na produção, entrega, qualidade e custos. Identificar esses impactos permite que as empresas desenvolvam estratégias e medidas preventivas eficazes para mitigar riscos e melhorar a resiliência da cadeia de suprimentos.

Com base nas descobertas, recomenda-se a implementação de práticas robustas de gestão de riscos, que incluam a monitorização contínua e a adaptação das estratégias conforme necessário. A integração desses processos com as operações da empresa pode levar a uma maior eficiência e capacidade de resposta frente a imprevistos, assegurando uma operação mais estável e competitiva. A pesquisa contribui para a melhoria das práticas de gestão de riscos e oferece uma base sólida para futuras investigações e aprimoramentos na cadeia de suprimentos do setor de confecções.

Este estudo oferece diversas contribuições para a área de gestão de riscos na cadeia de suprimentos de confecções. Primeiramente, proporciona uma compreensão aprofundada dos riscos operacionais, financeiros e de parcerias específicos enfrentados por empresas do setor, destacando como esses riscos podem afetar a produção, entrega, qualidade e custos. Além disso, a pesquisa desenvolve estratégias e medidas preventivas para a mitigação dos riscos, proporcionando um conjunto de práticas que podem ser implementadas para melhorar a resiliência da cadeia de suprimentos. Este estudo também oferece uma base para a integração dos conceitos de gestão de riscos com as operações diárias da empresa, promovendo uma abordagem mais sistemática e eficiente para lidar com os desafios do setor.

O estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a pesquisa foi conduzida em uma única empresa de confecções, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras empresas ou setores. Além disso, a análise focou principalmente na identificação e avaliação de riscos, podendo não abordar completamente a complexidade de todas as possíveis estratégias de mitigação e suas implementações práticas.

Para aprofundar a compreensão da gestão de riscos na cadeia de suprimentos, futuras pesquisas poderiam expandir o escopo para incluir uma amostra maior e mais diversificada de empresas de confecções, permitindo uma análise comparativa entre diferentes contextos e tamanhos de empresas. Além disso, futuras pesquisas poderiam investigar a influência de fatores externos, como mudanças regulatórias ou tecnológicas, sobre a gestão de riscos na cadeia de suprimentos. Essas abordagens poderiam oferecer novas perspectivas sobre como melhorar a resiliência e a eficiência das cadeias de suprimentos no setor de confecções.

REFERÊNCIAS

- ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Perfil do Setor. 2023. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 09 jun. 2023.
- APEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. MODA. 2023. Disponível em: <https://www.apexbrasil.com.br/moda>. Acesso em: 09 jun. 2023.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BALLOU, R. H. Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- BRÜGGEMANN, Jost; WEYAND, Florian. Managing Supply Chain Risk in the Fashion Industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 25, n. 3, p. 386-401, 2021.
- CALDAS, D. Universo da Moda. São Paulo: Observatório de Sinais, 2013.
- CHOI, C.Y.J. et al. Logística do Fast-fashion no Contexto Brasileiro. *Revista de Logística da Fatec*, Ano 1, n. 2, 2010.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para Redução de Custos e Melhoria dos Serviços. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CHRISTOPHER, Martin; HOLWEG, Matthias. **Supply Chain 2.0: Managing supply chains in the era of turbulence**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 47, n. 1, p. 2-16, 2017.
- CLARKE, Thomas; BOZEK, Inna. **Corporate reputation in fast fashion: sustainability and responsibility**. *Journal of Business Ethics*, v. 162, n. 1, p. 27-39, 2020.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implementação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, A. L.; GRANDE, M. M. Cadeia de suprimentos: administração da logística e da cadeia de suprimentos. Administração da logística e da cadeia de suprimentos. 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4206750/mod_resource/content/4/Slides_Aula_Fundamentos_SCM.pdf. Acesso em: 09 jul. 2023.

DUARTE, Luciana dos Santos; ALMEIDA, João Flávio Freitas. Estratégias de competitividade com ênfase em fast fashion para pequenas empresas de confecção e de varejo do polo de moda de Belo Horizonte. Anais do 18º Congresso Brasileiro de Ergonomia, Belo Horizonte, 2016.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. Gestão de Custos Logísticos. São Paulo: Atlas, 2014.

FLETCHER, K. Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys. 2. ed. Londres: Routledge, 2014.

GASPAR, Patricia Affonso. Relações entre moda e o binômio sustentabilidade e territorialidade. 2018. 203 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba - Pr, 2018. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3815>. Acesso em: 09 jul. 2023.

GEREFFI, Gary; FERNANDEZ-STARK, Karina. **Global value chain analysis: a primer**. 2. ed. Durham: Duke University, 2016.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**. 10. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry; MUNSON, Chuck. **Administração da produção: bens e serviços**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

HILLSON, David. The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk. 2. ed. Londres: Kogan Page, 2017.

HIRATA, Gabriela Akemi. ANÁLISE DE BARREIRAS À ADOÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO CIRCULARES NO VAREJO DA MODA. 2022. 119 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo - Sp, 2022. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/1118e9dd-9521-406b-be33-b06377230979/GABRIELA%20AKEMI%20HIRATA%20PRO2022.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2023.

HORTELÃ, T. M. Sebrae em Dados - Indústria do Vestuário. 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-industria-do-vestuario>. Acesso em: 09 jun. 2023.

JACKSON, Brian M.; SCHOENBERG, Robert. Risk Management for Projects: A Guide to Effective Practice. 2. ed. Londres: Routledge, 2014.

JANEIRO, R.; PEREIRA, M.T.; FERREIRA, L.P.; SÁ, J.C.; SILVA, F.J.G. New conceptual model of Reverse Logistics of a worldwide Fashion Company. Procedia Manufacturing, [S.L.], v. 51, p. 1665-1672, 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.232>.

KANTER, Joel. Fast Fashion and Supply Chain Risk: Ethics and Environmental Impact in the Global Supply Chain. *Journal of Business Ethics*, v. 162, n. 4, p. 761-773, 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

MARTINS, Fábio Santos; SERRA, Fernando Augusto Prado. Impacto do fast fashion na cadeia de suprimentos da moda: uma análise sob a ótica da sustentabilidade. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 5, n. 1, p. 1-25, 2016. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/172/pdf>. Acesso em: 08 set. 2024.

NOVAES, A.G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

PAGANIN, Lucas Barboza Zattar et al. INOVAÇÃO E LOGÍSTICA NO VAREJO DE VESTUÁRIO: A ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA FAST-FASHION. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza - Ce. TN_STP_206_222_27110. Fortaleza - Ce: Abepro, 2015. p. 1-14. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_222_27110.pdf. Acesso em: 09 set. 2023.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

SEBRAE. Moda, o que esperar para 2024. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agenda-sebrae/moda-o-que-esperar-para-2024.dbfc063b7fef7510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 09 jun. 2023.

SILVA, T. L. & MARTINS, F. A. Logística no Varejo de Moda: Estratégias para Competitividade. São Paulo: Atlas, 2015.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOARES, A. O futuro da moda no Brasil. 2023. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/bora-varejo/o-futuro-da-moda-no-brasil/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

SOARES, Alfredo. O futuro da moda no Brasil. 2022. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/bora-varejo/o-futuro-da-moda-no-brasil/>. Acesso em: 09 set. 2023.

SPERS, Renata Giovinazzo. O fast-fashion no Brasil: um estudo de cenários prospectivos para a moda brasileira em 2030 na perspectiva da cadeia de abastecimento logístico. 2017, Anais. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2017. Disponível em: http://login.semead.com.br/20semead/anais/download.php?cod_trabalho=188. Acesso em: 22 set. 2023.

TURKER, Duygu; ALTUNTAS, Ceren. **Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports**. *European Management Journal*, v. 37, n. 2, p. 169-182, 2019.

- VASQUES, R.S. A indústria têxtil e a moda brasileira nos anos 1960. Curitiba: Appris, 2018.
- VOLTOLINI, Elton. CONVERGÊNCIA ENTRE CADEIA DE SUPRIMENTOS ÁGIL E GESTÃO COLABORATIVA DA DEMANDA. 2012. 288 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - Sc, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93747/280132.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 jul. 2023.
- WATERS, Donald. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. 2. ed. Londres: Kogan Page, 2011.
- WEETMAN, C. Economia Circular: conceitos e estratégias para fazer negócios de forma mais inteligente, sustentável e lucrativa. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.
- WIELAND, Andreas; MARCUS, Wallenburg. **Resilience in supply chain management: a relational perspective on the impact of disruption**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 51, n. 2, p. 123-138, 2021.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015