

**O FAST-FASHION NO BRASIL: UM ESTUDO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA A MODA BRASILEIRA EM 2030 NA PERSPECTIVA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO LOGÍSTICO**

**ROBERTA SOUZA DE MATTOS**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA  
robertamattos711@hotmail.com

**CESAR AUGUSTO SILVEIRA CAMPOS**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA  
cesar2\_campos@yahoo.com

**RENATA GIOVINAZZO SPERS**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
renatag@fia.com.br

# **O FAST-FASHION NO BRASIL: UM ESTUDO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA A MODA BRASILEIRA EM 2030 NA PERSPECTIVA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO LOGÍSTICO**

## **RESUMO**

A operação *fast-fashion* se intensificou no Brasil há aproximadamente três anos e apresenta-se como uma inovação no processo de abastecimento de produtos de moda na cadeia varejista, que retroalimenta o estoque através da demanda, com frequência semanal. Entretanto, diante de grandes desafios na infraestrutura logística brasileira, que ameaça sobremaneira a execução bem sucedida deste modelo de negócio, pergunta-se: Como se dará, em 2030, a operação *fast-fashion* no varejo de moda brasileiro? O objetivo principal deste trabalho é a construção de cenários para a o negócio varejista de moda no Brasil em 2030, com enfoque no modelo *fast-fashion*, considerando a perspectiva da cadeia de abastecimento logístico. A motivação para a realização deste estudo valida-se por dados empíricos sobre a realidade defasada da infraestrutura brasileira, a qual acarreta prejuízos financeiros enormes às redes multinacionais do setor, e coloca em risco o sucesso da operação *fast-fashion* no país. O método de pesquisa deste trabalho foi um estudo de cenários prospectivos, optando-se pela abordagem da Global Business Network (GBN), de Peter Schwartz, e com o suporte da análise “PESTEL” para a identificação e construção da hierarquia das variáveis envolvidas, e da matriz de incertezas. Foram prospectados quatro cenários possíveis na visão dos autores: Cenário 1- Fast-Fashion Brasil 3.0, Cenário 2 – Consumidores “*Out of Fashion*”, Cenário 3 - Fundo do Poço e Cenário 4 – Que demanda? Cada um destes cenários apresenta contextos possíveis de ocorrência no futuro considerado (2030), na perspectiva da cadeia de suprimentos no Brasil e seus processos de execução.

**Palavras-chave:** Cenários, Prospecção, *Fast-Fashion*, Cadeia de Suprimento, Competitividade.

## **ABSTRACT**

The fast-fashion operation has intensified in Brazil for about the last three years and presents itself as an innovation in the process of supplying fashion products into the retail chain, and feeds back the stock through its own demand, with weekly frequency. However, faced with major challenges in Brazilian logistics infrastructure that greatly threatens the successful implementation of this business model. The main question of this article is how will the logistics operation for Brazilian fast-fashion be in 2030? The objective of this work is the construction of scenarios for the fashion retail business in Brazil in 2030, focusing on fast-fashion model from the perspective of the supply chain regarding all the logistics difficulties in the country. The motivation for this study is justified by empirical data on the lagged reality of Brazilian infrastructure, which entails huge financial losses to large multinational networks that operate here and jeopardize the success of fast-fashion operations. The research method of this work was a study of future scenarios, opting for the Global Business Network (GBN) approach, proposed by Peter Schwartz, with the support of PESTEL analysis for identification and prioritization of variables involved, as well as the construction of the uncertainty matrix. Four scenarios have been prospected by the authors: Scenario 1- Fast-Fashion Brazil 3.0, Scenario 2 – Consumers “*Out of Fashion*”, Scenario 3 – Pit Bottom and Scenario 4 – What Demand? Each one of these scenarios present a possible context in the estimated future (2030) into the perspective of Brazilian Supply Chain and its execution processes.

**Keywords:** Scenarios, Foresight, Fast-Fashion, Supply Chain, Competitiveness.

## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI é marcado pela era da sociedade do consumo (LIPOVETSKY, 2009). Neste tempo, a elevação do nível de vida, abundância na oferta de mercadorias e serviços, culto aos objetos e aos lazeres, e intenso materialismo caracterizam uma nova forma de consumo (LIPOVETSKY, 2009). O processo de moda generalizado, inserido neste cenário, define o novo século. Nos termos de Lipovetsky (2009):

A sociedade centrada na expansão das necessidades é, antes de tudo, aquela que reordena a produção e o consumo de massa sob a lei da obsolescência, da sedução e da diversificação, aquela que faz passar o econômico para a órbita da forma moda (LIPOVETSKY, 2009, p. 184).

O negócio da moda tem mudado drasticamente desde 1980, quando apenas duas coleções anuais eram suficientes. Atualmente, as grandes redes de moda mundiais possuem coleções principais, pré-coleções e coleções rápidas (*flash collections*) - (*Logistics and Transport Focus*, 2015, p. 61).

Neste contexto, o *fast-fashion*, modelo de negócio pautado por coleções rápidas que abastecem as lojas com alta frequência e menor volume, cada vez mais se destaca no mercado mundial entre as empresas do setor. De acordo com Cietta (2010), fatores contextuais ajudam o *fast-fashion* se firmar, pois as empresas que o adotam assumem a natureza híbrida do produto de moda como objeto de seus negócios. Neste modelo estratégico, o valor do produto se constrói pela combinação de elementos da cadeia de produção imaterial (criatividade, distribuição, comunicação, *marketing*) com aqueles das atividades de produção industrial.

No Brasil, o mercado varejista de moda tem demonstrado expressivos resultados de faturamento: Em 2015, foram R\$129 bilhões em faturamento no segmento de confecções e calçados, o que representou crescimento de 35% em relação ao resultado de 2010, conforme tabela 1. Estes números chamam a atenção e conferem importância diferenciada a estudos que investiguem o processo logístico enquanto variável fundamental para o desempenho bem sucedido do negócio da moda no país.

**Tabela 1 – Vendas de Confecções e Calçados no Brasil - período 2011-2016**

R\$ Bi	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Confecções	77.4	82.6	90.3	92.7	92.7	86.5
Calçados	30.8	34.7	36.9	38.1	37.1	35.0
<b>Total</b>	<b>108.3</b>	<b>117.4</b>	<b>127.1</b>	<b>130.8</b>	<b>129.8</b>	<b>121.6</b>

Fonte: Euromonitor International 2017

O varejo brasileiro, em perspectiva macro, convive com diversos fatores que inibem a produtividade das empresas, prejudicando a conquista de maiores níveis de eficiência e escala no setor, apesar de seu alto grau competitivo (SERRENTINO, 2015). Dentre estes fatores, destacam-se:

- Deficiência de infraestrutura logística;
- Limitações, restrições, burocracia e elevado custo de importação;
- Escassez e custo crescente de mão de obra qualificada;
- Elevado custo de capital;
- Escala limitada para adoção de práticas e tecnologia;
- Regulamentação estadual – impede que inovações tecnológicas sejam adotadas plenamente em todo país.

Diante desta complexidade, identificam-se perspectivas positivas para o desenvolvimento do setor varejista no Brasil no médio e longo prazos. Contudo, é preciso que haja superação contínua dos entraves e limitadores estruturais, que as empresas cresçam em escala e que o varejo possa ser mais aberto e integrado, possibilitando às organizações a incorporação de mais tecnologia, boas práticas de gestão e governança. Neste sentido, o entendimento claro das peculiaridades regionais geográficas, demográficas e culturais do país, dará mais realismo na definição das estratégias, do público-alvo e nos planos de crescimento para o futuro do setor (SERRENTINO, 2015).

Com esta motivação, o artigo busca identificar os cenários possíveis para o varejo *fast-fashion* no Brasil em 2030, considerando os desafios da cadeia de abastecimento e a estrutura logística essencial para a concretização desta estratégia e modelo de negócio da moda.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Considerando a metodologia para estudos de cenários, a ser detalhada no item 3, este artigo aponta evidências que permitem responder à seguinte questão: Quais são os cenários prospectivos possíveis para o varejo *fast-fashion* no Brasil em 2030, com enfoque nos desafios da cadeia de abastecimento logístico no país?

O objetivo principal desta pesquisa é estimar os cenários plausíveis para o varejo *fast-fashion* no Brasil tendo em vista o ano de 2030, na perspectiva da cadeia de suprimentos. Para isto, são prospectadas as possíveis realidades no varejo de moda nos próximos treze anos.

Como objetivo específico, busca-se apresentar potenciais impactos destes cenários para o mercado da moda brasileira e sua cadeia de abastecimento, de maneira a agregar valor na tomada de decisão estratégica pelos gestores do segmento.

Os estudos que envolvem o negócio da moda no Brasil ainda são poucos no ambiente acadêmico e possuem alta relevância tanto para o mercado corporativo quanto para a academia e associações do setor. Em um ambiente pós-moderno, a temática deste trabalho tem sido assunto de discussões frequentes entre empresários e profissionais da moda mundial, diante das evidências de mudanças velozes no setor, do crescimento significativo das redes varejistas de moda rápida, do uso intensivo de mão-de-obra, e da constante necessidade de inovação para manutenção da competitividade.

Desta forma, o principal produto com a construção de cenários futuros para o *fast-fashion* no Brasil, com enfoque na cadeia logística de abastecimento, é a construção de conteúdo qualitativo que busque melhorar a assertividade na tomada de decisões corporativas, a partir da clara definição do que é o *fast-fashion* na prática, os requisitos e os desafios para concretização dos seus objetivos estratégicos, em meio a vantagens e desvantagens no ambiente brasileiro.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O varejo de moda no Brasil**

O ambiente de negócios do varejo de moda brasileiro convive com a macro tendência do varejo global, que busca fazer diferente para ganhar em competitividade. De acordo com Kanter (2007) *apud* Lewis e Dart (2010, p. 49), “um enorme poder global mudou de produtores para consumidores, daqueles que ofertam para aqueles que demandam”. Assim, o mercado varejista da era pós-moderna lida com o desafio de adaptar suas estratégias a um novo perfil de consumidor e novo ambiente de compra, para produtos ou serviços, pautados por três elementos fundamentais, nos termos de Lewis e Dart (2010):

- Acesso maior e mais barato – devido ao aumento do número de empresas varejistas ofertantes no mundo, e consequente redução da participação de mercado de cada competidor.

- Acesso mais rápido e mais fácil – reflete a aceleração do crescimento das marcas, dos produtos e serviços, em uma multiplicidade de novos formatos de oferta, tornando a experiência de compra mais rápida, como por exemplo: lojas *online*, lojas “de bairro”, venda por catálogos, venda porta a porta, tele vendas, etc.

- Acesso interativo – com o crescimento das plataformas digitais e proliferação dos dispositivos portáteis conectados à internet.

Com relação ao mercado varejista brasileiro, o de moda inclusive, percebe-se intensa fragmentação no setor e consequentemente alta concorrência, conforme mostra a tabela 2.

**Tabela 2– Faturamento das 15 maiores redes de varejo de varejo de moda no Brasil – R\$bi**

Empresa (grupo)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lojas Renner S.A	3.396	4.032	4.579	5.498	6.137	6.480
Alpargatas S.A	3.343	3.972	4.420	4.931	5.478	6.126
C&A Modas	4.071	4.357	4.658	4.912	5.393	5.222
Guararapes Confecções S.A	2.868	3.259	3.872	4.119	4.571	4.768
Marisa S.A	2.383	2.873	3.041	3.159	3.008	2.840
Arezzo & Co	1.381	1.708	1.902	2.033	2.012	2.170
Cia Hering S.A	2.005	2.205	2.478	2.466	2.290	2.138
Casas Pernambucanas – S.A	1.541	1.595	1.739	1.877	1.895	2.054
Lupo S.A	848	865	825	879	908	1.508
Inbrands S.A	498	1.083	1.200	1.230	1.230	1.271
Grupo Malwee	904	1.071	1.246	1.287	1.272	1.250
Inditex, S.A (Zara Brasil)	556	689	844	974	1.072	1.181
AMC Textil Ltda	961	1.037	1.120	1.119	1.108	1.074
Levi Strauss & Co	543	595	636	658	688	701
Restoque S.A	541	731	817	795	786	699
<b>Total</b>	<b>25.840</b>	<b>30.072</b>	<b>33.377</b>	<b>35.937</b>	<b>37.848</b>	<b>39.482</b>

Fonte: Euromonitor International 2016, atualizado em 2017

Neste cenário, Serrentino (2015) afirma que os principais desafios para os varejistas construírem uma estratégia de crescimento no longo prazo são: saber reconhecer as diferenças de escala e perspectivas entre o mercado *premium* e o mercado de massa; entender e executar os *trade-offs* (escolhas) entre marcas, conceitos aspiracionais e negócios escaláveis; conhecer em detalhe o custo logístico-tributário no Brasil, que obriga muitas operações internacionais a adotarem nacionalmente um posicionamento de preço e marca acima do que praticam globalmente, que é o caso da rede de moda espanhola Zara. Na Europa, a Zara é posicionada como varejo de massa.

De acordo com Serrentino (2015), o varejo brasileiro em geral possui escala considerável, dada a população de mais de 200 milhões de habitantes e extensão territorial continental. O mercado varejista nacional movimenta mais de R\$1,3 trilhões, atraindo investidores internacionais e demanda por ações de companhias de varejo, que contemplem estratégias de crescimento no longo prazo.

Quanto à competitividade entre empresas de *fast-fashion*, Jean e Yazdanifard (2014), discutem que cada empresa deve apresentar ao mercado ideias e estratégias inovadoras se quiser se manter competitiva. O ponto chave na competição no *fast-fashion* é dado quando as empresas realizam mudanças em suas atividades internas com base nas mudanças de comportamento e desejos do consumidor, de forma muito ágil, incluindo principalmente o processo de resposta rápida à demanda (JEAN; YAZDANIFARD, 2014).

Segundo Cobra (2014), a moda estabelece ciclos de vida cada dia mais curtos para seus produtos. Assim, os produtos de moda devem exercer um forte fascínio instantâneo para atrair o maior número de consumidores à compra como forma de suprir suas necessidades e seus desejos (os explícitos/tangíveis, e os ocultos/imateriais). Para isso, as empresas varejistas devem mover esforços para maximizar as vendas em um prazo também muito curto, administrando e suprimindo a demanda do mercado através de um eficiente processo de gestão da oferta (COBRA, 2014).

### 2.1.1 O *Fast-Fashion* – conceitos e contexto

O nascimento do modelo *fast-fashion* ocorreu há aproximadamente vinte anos, na Itália, com a marca Benetton. Esta empresa inovou, ainda no processo produtivo, ao criar peças que eram tingidas somente após estarem prontas, e não a partir do fio têxtil. Com isso, conseguiu reduzir o tempo e os custos de produção (CIETTA, 2010).

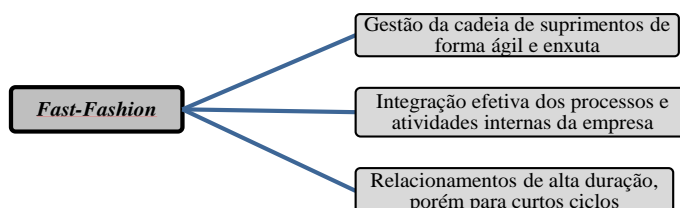
Segundo Cietta (2010), o *fast-fashion* se apresenta como um modelo de execução do negócio de moda, no qual as tendências são selecionadas pelas marcas de maneira que minimizem os estoques de produtos que tenham venda lenta. Deste modo, os produtos são modificados e corrigidos em um processo de refinamento contínuo ao longo da estação. Para Taplin (2014), produtos baratos e descartáveis são a essência do modelo de negócio *fast-fashion*, no qual as redes varejistas são desafiadas a equacionar a oferta de itens diferenciados, com valor agregado e preços reduzidos, de forma constante no ponto de venda.

Percebe-se que a criação de artigos de moda tem dado sinais de preferência pela criatividade, pelo *design* aprimorado, pela quantidade, e pela velocidade utilizando-se menos recursos, considerando ainda o valor intangível do produto que impacta o ato de consumir e o comportamento do consumidor. Estes indícios representam grandes desafios para as empresas varejistas administrarem, já que equalizar custo baixo, com qualidade, eficiência e agilidade no suprimento, não é uma tarefa fácil (PAPP, 2015).

Nesta mesma linha, em um estudo de caso sobre a Zara, Ghemawat e Nueño (2006) relatam que a estratégia de abastecimento das lojas da rede enfatiza mudanças rápidas e amplas nas linhas de produtos expostos na loja, com destaque à alta informação de moda, e razoável, mas não expressiva, qualidade física, sendo que as peças são produzidas para serem usadas aproximadamente dez vezes.

O *fast-fashion* reflete, na prática, uma inovação de processo no varejo, e representa uma nova forma do consumidor se relacionar com o produto de moda. Do ponto de vista empresarial, o processo que viabiliza tecnicamente a operação de uma rede varejista no *fast-fashion* requer, na prática, a execução de um modelo de abastecimento de produtos com algumas premissas, conforme figura 1 (BRUCE; DALY, 2006).

**Figura 1** – Modelo de suprimento para o *fast-fashion*



**Fonte:** Bruce e Daly, 2006.

Conforme relato de executivos da C&A Brasil (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2014), nas ações de *cobranding* das mini-coleções, o investimento total é 40% maior quando comparado ao

processo tradicional de suprimento, dada a necessidade extrema por velocidade no processo logístico. No contexto brasileiro, o perfil da infraestrutura logística nacional fornece desafios e riscos intrínsecos à operação *fast-fashion*, já que conseguir abastecer, ao mesmo tempo, lojas em todas as regiões do país, atendendo ao “*timing*” da campanha publicitária envolvida nessas alianças estratégicas, se torna essencial para o sucesso/insucesso da co-criação em parceria, e assim alcançar as premissas de identidade das marcas envolvidas perante o consumidor.

Para Barry (2004), a “fórmula” do *fast-fashion* não é para todos os formatos de varejo de moda. Empresas tradicionais e pequenas redes consideram desafiador a tarefa de comprar/produzir mercadorias, manter boas negociações de preço *versus* volume junto aos fornecedores, com pouca quantidade (baixa profundidade nas grades de pedidos) e ainda abastecer todos os pontos de venda simultaneamente.

## **2.2 O Fast-Fashion e a Cadeia de Suprimentos**

Ballou (2006) menciona uma grande mudança na movimentação e consumo de bens, os quais irão exigir uma gestão, cada vez melhor, dos processos logísticos. A visão contemporânea da época, era de que a gestão da cadeia de suprimentos seria a nova fronteira para geração de demanda, uma vantagem competitiva. Entretanto, a nova ênfase seria na concepção e operação da cadeia de suprimentos para se aumentar as receitas da empresa de modo a maximizar sua rentabilidade. Colaboração, coordenação, juntamente com confiança, serão os elementos mais importantes para se perceber oportunidades que ultrapassam as fronteiras da empresa.

Segundo o *Supply Chain Europe* (2007), o varejo de moda impõe demandas específicas sobre sua cadeia de suprimentos. Ela deve ser ágil e flexível e, ao mesmo tempo, precisa e exata. O rápido crescimento do comércio eletrônico e a automatização de negócios causaram uma sobrecarga no funcionamento eficaz dos fluxos de materiais, dados e informações em todas as áreas da empresa, o que afeta diretamente a eficiência da cadeia de abastecimento em cada fase do seu processo. A disponibilidade constante requer que a cadeia de suprimentos opere todos os dias do ano, vinte e quatro horas por dia, e que o estoque chegue a tempo nos locais corretos.

Lowe (2008) cita que o fenômeno de manufatura da China alterou radicalmente o poder de compra e os padrões de consumo no Reino Unido e Europa, principalmente pela redução de preços do varejo. Entretanto, o custo de fabricação chinês, e, conseqüentemente, o preço de seus produtos de exportação, está em ascensão. Este efeito encorajou varejistas a olhar para as regiões de fornecimento alternativas, como Índia, Europa Oriental, Turquia e Norte da África. Muitos deles possuem como estratégia o lançamento de milhares de itens por ano, ação que requer uma cadeia de suprimentos extremamente rápida e ágil.

Dada a velocidade exigida pelo varejo de moda no que diz respeito ao abastecimento de novos produtos, otimização de processos, e formas de se relacionar com o consumidor, a competitividade entre as empresas do segmento é colocada à prova com frequência. Por apresentar a velocidade adequada, a Zara, do grupo espanhol Inditex, é referência mundial de pioneirismo e exemplo de operação *fast-fashion* bem-sucedida (TOKATLI, 2007).

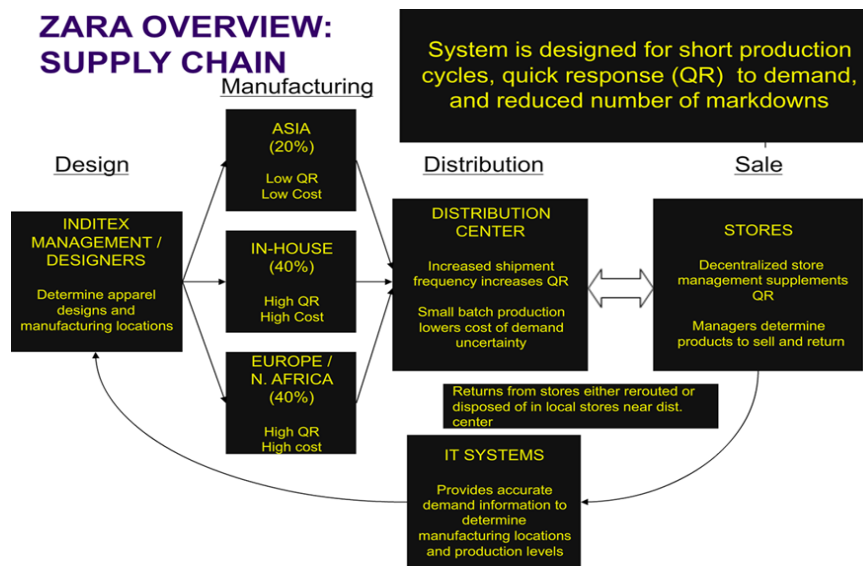
Caro *et al* (2010) relatam que o modelo de negócio inovador da Zara é alimentado por um ciclo contínuo que envolve fluxos de lojas para designers, de designers a fornecedores, de fornecedores aos armazéns e de armazéns para lojas. Para distribuir mercadorias para as lojas, a referida rede usa uma cadeia de fornecimento que consiste em dois armazéns primários na Espanha. Eles periodicamente recebem embarques de produtos acabados de fornecedores e embarcam reposição de inventário diretamente para cada uma de suas 1.500 lojas em todo o mundo.

Segundo Berfield e Baigorri (2013), a Zara é conhecida por sua capacidade de entregar novas peças para suas lojas de forma rápida e em pequenos lotes. Para alcançar este objetivo, a empresa controla muito mais seus fabricantes do que faz a maioria dos varejistas. A figura 2

detalha a cadeia de abastecimento da Zara. Como pontos de diferenciação para o modelo tradicional de produção e suprimento, destacam-se:

- Desenho de coleções criado por estilistas que pesquisam nas ruas no mundo todo
- As lojas retroalimentam os designers com base no desejo dos clientes
- Monitoramento online das vendas nas lojas
- Produção com cortes otimizados
- Pontos de venda com áreas grandes
- Integração Vertical
- Resposta rápida à demanda
- Produção em pequenos lotes
- Distribuição centralizada e mecanizada
- Grande investimento em tecnologia

**Figura 2 – Cadeia de Abastecimento Zara**



**Fonte:** Berfield e Baigorri (2013).

Taplin (2014) examina alterações nas cadeias globais de *commodities* da indústria do vestuário, principalmente como inovações orientadas para o fornecimento que estão ligadas à mudanças no comportamento do consumidor. Nos termos deste autor, duas forças resultaram em impactos nesta indústria:

- o aumento de regimes de comércio liberalizado estimularam economias emergentes à abraçar este segmento como parte de suas estratégias de expansão e exportação, ocasionando mudança de grande parte da fabricação de roupas para estas economias.
- os varejistas ocidentais têm, cada vez mais, pressionado a racionalização da cadeia de abastecimento e melhoria da integração de canais para forçar os fabricantes a serem mais responsivos a custo, qualidade e velocidade dos requisitos de entrega.

O giro reduzido de estoque complementa o preço baixo como características essenciais que oferecem aos varejistas oportunidades para vender produtos de baixo custo, orientados para o segmento da moda.

De acordo com Kuzeljevich (2015), a indústria da moda tem muitas especificidades. Para estilistas que buscam expandir seus negócios no mercado internacional, lidar com os inúmeros requisitos aduaneiros pode ser uma perspectiva assustadora. As parcerias estratégicas com operadores logísticos especializados têm demonstrado ser de alto valor agregado.



Os varejistas também tem visto um proporcional aumento de margem de lucratividade com a expansão de vendas através de comércio eletrônico. Isto tem um grande impacto sobre a logística de abastecimento e reposição de estoques para os varejistas. Ao mesmo tempo, é crucial que esse processo seja rápido para se manter a disponibilidade dos produtos e para garantir que o máximo de estoque possível seja revendido a preço integral antes de entrar nos canais de desconto (*outlets*). Para cada cliente é necessário uma customização dos serviços conforme necessidades específicas de seu modelo de gestão (KUZELJEVICH, 2015).

Na abordagem de Venkatesh (2010), o processo de Logística Reversa (LR) é bem diferente do modelo convencional. Na logística de avanço, os produtos são enviados para os Centros de Distribuição e, em seguida, às respectivas lojas.

Segundo Venkatesh (2010), especialistas em LR justificam a criação de um programa de gestão de retornos através de três forças: econômica, legal e de responsabilidade social. Um programa bem estruturado gera valor através de redução dos custos de eliminação e descarte. Na área de produtos têxteis e vestuário, a gestão da LR é considerada um aspecto crítico, e a reciclagem de roupas já existe como parte da cadeia de fornecimento.

O Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS, 2016) descreve a infraestrutura logística como formada pelos equipamentos que permitem a movimentação de cargas dentro do território nacional, do Brasil para o exterior e vice-versa. No Brasil, mais de 60% das cargas são transportadas pelas rodovias e menos de 20% por ferrovias. Embora tenha uma grande área costeira, o país carece de uma infraestrutura portuária que atenda suas necessidades de exportação e importação, além da movimentação por cabotagem.

De acordo com pesquisa do ILOS (2012), a participação do modal rodoviário na matriz brasileira de transportes aumentou de 65,6% em 2010 para 67,4% em 2012. Apenas como exemplo, os Estados Unidos têm uma malha ferroviária quase dez vezes maior que a brasileira e a Índia, também país emergente, possui o dobro. Apesar de ter a maior bacia hidrográfica do mundo, a Amazônica, o Brasil utiliza apenas 14 mil km de hidrovias no país todo, contra 100 mil km na Rússia e 110 mil km na China. Há grandes diferenças em relação à outros modais em comparativo com os Estados Unidos, e em relação a chamados países emergentes como China e Índia, como se pode ver na figura 3.

**Figura 3** – Malha Logística do Brasil e outros Países

INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTE				
PAÍS	ESTRADAS PAVIMENTADAS (MILHÕES KM)	FERROVIAS (MIL KM)	DUTOS (MIL KM)	HIDROVIAS (MIL KM)
EUA	4,21	227	793	41
CHINA	1,58	77	58	110
ÍNDIA	1,57	63	23	15
RÚSSIA	1,00	87	247	100
CANADÁ	0,52	47	99	0,6
BRASIL	0,21	29	19	14

Fonte: ILOS (2016)

### 2.3 Estudos de Cenários Prospectivos - Conceitos, Contexto e Estratégia

Para Prahalad e Hamel (2005), as empresas competem pela previsão do futuro do setor em que atuam criando uma meta de competição, que é: obter a melhor base de premissas possíveis sobre o futuro e, assim, desenvolver a presciência necessária para moldar a evolução da indústria. Neste sentido, afirmam os autores:

A competição pela previsão do futuro do setor é essencialmente uma competição pelo posicionamento da empresa como líder intelectual em termos de influência no

direcionamento e forma da transformação do setor. [...] A previsão do futuro do setor informa a direção da corporação. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 81).

Para Moritz, Moritz e Pereira (2012), os estudos do futuro estão sendo cada vez mais úteis e requisitados no âmbito da administração de empresas em função do aumento das pressões externas e turbulências que obrigam as organizações zelarem pela sua sobrevivência. Para isso, o uso de ferramentas de gestão estratégica, baseadas na inteligência competitiva e na prospecção de cenários, tem sido cada vez mais recomendado.

No ambiente empresarial, segundo Yoshida, Wright e Spers (2013), os gestores são responsáveis pela tomada de decisões essenciais no presente que terão impacto no futuro da organização. Os autores declaram: “a tomada de decisão é frequentemente associada a incertezas em relação ao futuro. A limitação quanto à disponibilidade de informações que permitam analisar o futuro e suas influências sobre a decisão no presente representam um desafio para os gestores” (YOSHIDA, WRIGHT, SPERS, 2013, p. 211).

Para Porter *et al* (2011), o planejamento corporativo começa com uma visão do futuro para onde a empresa está caminhando, e contempla a elaboração de objetivos intermediários como um marco a fim de assegurar que a organização está no rumo certo, necessitando de estratégia para atingir as metas.

Os métodos prospectivos contam com a necessidade de análises prévias das informações disponíveis no presente, e da elaboração de premissas e fontes de dados a serem usadas na prospecção. As informações atuais disponibilizadas e as análises feitas a partir delas são fundamentais na tomada de decisão no ambiente corporativo. Entretanto, quando fala-se sobre o futuro, a incerteza é um elemento presente constantemente, a qual o estudo prospectivo tentará reduzi-la, a fim de possibilitar uma tomada de decisão mais assertiva pelos gestores das empresas (YOSHIDA, WRIGHT, SPERS, 2013).

É importante destacar que aspectos predeterminados sobre o futuro podem ser considerados como tendências, ou seja, uma continuação da situação passada e presente, extrapolada para o futuro, permitindo previsão e certeza. Já as incertezas consideram que um aspecto do contexto atual possa evoluir em diferentes futuros possíveis, sem a possibilidade de se saber no momento presente qual será o caminho que se concretizará (DA SILVA; SPERS; WRIGHT, 2012).

Conforme Silva *et al* (2013), a técnica de prospecção de cenários pode ser considerada a mais adequada para a realização de estudos com o enfoque temático tratado por este artigo. Para corroborar a argumentação, nos termos de Wright e Giovinazzo (2006), elaborar cenários não é fazer previsões, mas sim um esforço para desenvolver descrições plausíveis e consistentes de situações futuras possíveis, expondo as condições presentes no contexto entre a situação atual e cada cenário futuro, e destacando os fatores relevantes às decisões que precisam ser tomadas.

### **3. METODOLOGIA**

Conforme exposto no capítulo 1, este trabalho tem como objetivo principal estruturar os cenários possíveis para o varejo *fast-fashion* no Brasil em 2030. Neste trabalho é aplicado o modelo da Global Business Network - GBN (SCHWARTZ, 1997) adaptado por WRIGHT (2014), contemplando os seguintes passos: 1) caracterizar o problema principal a ser estudado; 2) identificar as variáveis-chave mais frequentes (ambiente interno), as forças motrizes (ambiente externo); 3) estimar o nível de importância e de incerteza de cada variável, definindo as conexões existentes entre estas forças de modo a agrupar as variáveis em 2 eixos (fatores) independentes. A partir destes dois eixos independentes, são mapeados quatro cenários, conforme será descrito e aplicado detalhadamente a seguir.

Este estudo é de natureza aplicada, abordagem qualitativa e de objetivos exploratórios. A pesquisa de natureza aplicada é aquela que tem finalidade prática, motivada a resolver problemas concretos do cotidiano. Já a abordagem qualitativa, é usada em estudos não estatísticos, que identifica e analisa em profundidade os indivíduos em relação a um problema específico, sendo adequada ao estudo de fenômenos complexos. Por fim, os objetivos exploratórios ocorrem quando o tema a ser pesquisado é pouco explorado (NIELSEN, 2015).

A respeito do caráter de investigação exploratória, alguns autores concordam que estudos desta linha são realizados em áreas nas quais a natureza do tema em questão ainda é imatura, pouco explorada em trabalhos acadêmicos, com baixo nível de conhecimento acumulado e sistematizado, possuindo caráter de sondagem, e não comportando hipóteses (VERGARA, 2003; COOPER; SCHINDLER, 2011; WATSON; YAN, 2013; POOKLANGARA; SHEPHARD, 2013).

Assim, a metodologia proposta para realização deste trabalho mostra-se pertinente aos objetivos mencionados no capítulo 1, e condizente com o problema de pesquisa, uma vez que ambos estão em linha com o objeto de estudo de cenários prospectivos.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para a realização bem sucedida de um projeto de pesquisa, é necessário considerar um bom planejamento das atividades antes de iniciar a coleta de dados. De acordo com Forza (2002), os pesquisadores devem apurar o tempo, o esforço e os recursos necessários para a realização do projeto, sendo que estes três itens podem limitar bastante todo o estudo proposto.

Para atender aos objetivos propostos neste trabalho, duas etapas foram conduzidas para coleta de dados:

- A etapa 1 consiste em pesquisa bibliográfica e levantamento de dados secundários;
- A etapa 2 consiste no processo de elaboração dos cenários prospectivos, considerando o modelo da GBN (SCHWARTZ, 1997) adaptado por WRIGHT (2014).

É importante observar que, conforme Da Silva, Spers e Wright (2012), no processo de construção de cenários, deve-se considerar um conjunto de forças atuando sobre o ambiente de negócios em estudo, neste caso o varejo de moda. Os pesquisadores cenaristas não devem se limitar à extrapolação de tendências passadas como já dito anteriormente, mas considerar futuros diversos balizados por forças restritivas e propulsoras que atuam sobre as variáveis do ambiente em estudo, e considerar também as forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ecológicas e legais (modelo PESTEL), que, da mesma forma, podem ser limitantes ou incentivadoras. Este modelo ajuda na estruturação dos dados, para auxiliar a identificação das variáveis a serem analisadas nos cenários. O mesmo baseia-se na análise de fatores abrangentes que podem influenciar, direta ou indiretamente, setores inteiros. Diante desta perspectiva, foi montado o quadro 1.

### Quadro 1 – Análise PESTEL da Cadeia de Abastecimento de *Fast-Fashion*

Político		Economico		Social	
1	Incertezas na liderança política	1	Constante aumento no custo de mão-de-obra	1	Geração de Emprego (Uso intensivo da mão de obra)
2	Política Brasileira de Impostos / Importação	2	Malha Logística Brasileira complexa, pobre e com alto custo para a cadeia	2	Consciência da mão-de-obra utilizada
3	PEC - Infraestrutura Logística / Intermodal	3	Perda do poder aquisitivo dos consumidores Brasileiros (Inflação / Desemprego)	3	Distribuição de Renda
4	Incentivo a preço de combustível	4	Variação Cambial	4	Transformações de Perdas em Ações sociais para comunidade
5	Guerra Fiscal entre estados	5	Subsídios para aquisição de Ativos por profissionais autônomos	5	Fast Fashion como percepção de inclusão social
Tecnologia		Ecológico		Legal	
1	Aumento da capacidade das empresas logísticas	1	Preocupações com uma cadeia de suprimentos verde	1	Restrições para descarte de material
2	SI que abastece a cadeia de suprimentos	2	Aumento da consciencia ambiental do consumidor	2	Restrições com a emissão de Corbono
3	Novas Tecnologias de Produção	3	Impacto da Emissão de Carbono na Cadeia de Suprimentos Brasileira	3	Regulamentação trabalhista (Indústria / Comércio / Transporte)
4	Novas Tecnologias de Warehouse / Distribuição	4	Utilização de Matéria - Prima ecologicamente viável	4	Restrição de Uso de determinadas Matérias - primas (Tintas/Corantes)
5	Novas Tecnologias de Vendas (e-commerce)	5	Necessidade da otimização da Logística Reversa	5	Regulamentações internacionais para o comércio

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Na sequência, efetuou-se a análise das variáveis PESTEL a partir da hierarquização das mesmas conforme o grau de importância e grau de incerteza de cada uma, dado por análise dos autores deste trabalho, exposto no quadro 2.

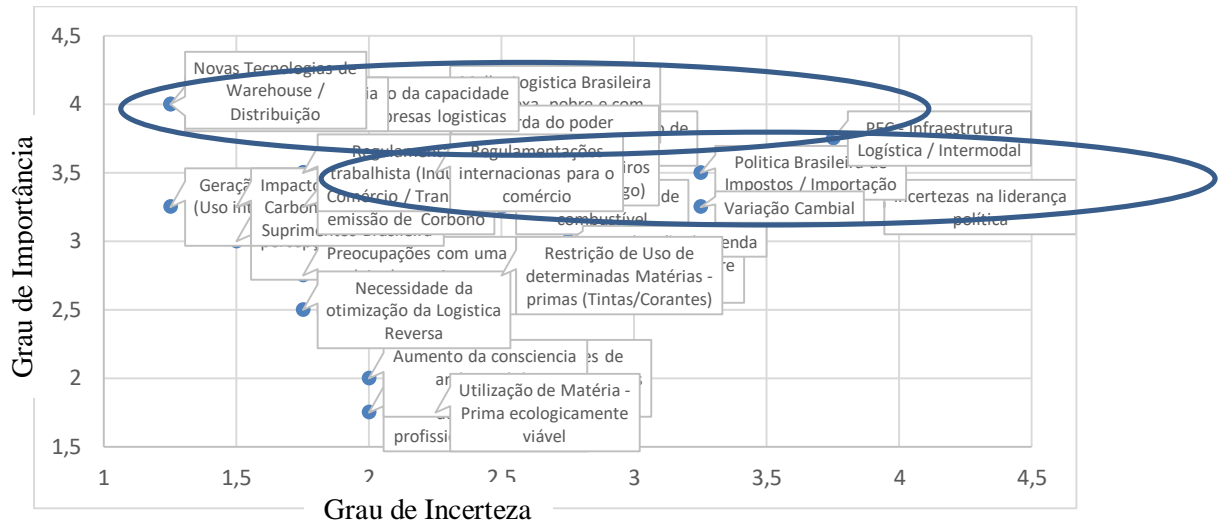
### Quadro 2 – PESTEL: Hierarquização de Grau de importância e Grau de incerteza

N	C	Variáveis	Incertezas	Importância
1	P	Incertezas na liderança política	4	3,25
2	P	Política Brasileira de Impostos / Importação	3,25	3,5
3	P	PEC - Infraestrutura Logística / Intermodal	3,75	3,75
4	P	Incentivo a preço de combustível	2,5	3,25
5	P	Guerra Fiscal entre estados	2,75	2,75
6	E	Aumento no custo de mão-de-obra	2,5	3,75
7	E	Malha Logística Brasileira complexa, pobre e com alto custo para a cadeia	2,25	4
8	E	Perda do poder aquisitivo dos consumidores Brasileiros (Inflação / Desemprego)	2,25	3,5
9	E	Variação Cambial	3,25	3,25
10	E	Subsídios para aquisição de Ativos por profissionais autônomos	2	1,75
11	S	Geração de Emprego (Uso intensivo da mão de obra)	1,25	3,25
12	S	Consciência da mão-de-obra utilizada	2	2,75
13	S	Distribuição de Renda	2,75	3
14	S	Transformações de Perdas em Ações sociais para comunidade	2,25	2
15	S	Fast Fashion como percepção de inclusão social	1,5	3
16	T	Aumento da capacidade das empresas logísticas	1,75	4
17	T	SI que abastece a cadeia de suprimentos	1,25	4
18	T	Novas Tecnologias de Produção	1,5	3,25
19	T	Novas Tecnologias de Warehouse / Distribuição	1,25	4
20	T	Novas Tecnologias de Vendas (e-commerce)	1,5	3,25
21	E	Preocupações com uma cadeia de suprimentos verde	1,75	2,75
22	E	Aumento da consciencia ambiental do consumidor	2	2
23	E	Impacto da Emissão de Carbono na Cadeia de Suprimentos Brasileira	1,5	3,25
24	E	Utilização de Matéria - Prima ecologicamente viável	2,25	1,75
25	E	Necessidade da otimização da Logística Reversa	1,75	2,5
26	L	Restrições para descarte de material	1,75	3,5
27	L	Restrições com a emissão de Corbono	1,75	3,25
28	L	Regulamentação trabalhista (Indústria / Comércio / Transporte)	1,75	3,5
29	L	Restrição de Uso de determinadas Matérias - primas (Tintas/Corantes)	2,5	2,75
30	L	Regulamentações internacionais para o comércio	2,25	3,5

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Após estruturar e hierarquizar as variáveis, foi criado um gráfico no qual estas foram plotadas em 2 eixos (grau de importância e grau de incerteza), conforme figura 4.

**Figura 4 – Matriz de Importância e Incerteza das variáveis**



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A partir desta matriz foram selecionados dois *clusters* (categorias agrupadas) que deram origem aos eixos estruturados na figura 5, sendo o eixo “x” – Estímulo do Governo e o eixo “y” - Eficiência Logística. Assim, atendendo ao objetivo principal deste trabalho, apresenta-se os quatro potenciais cenários para o *fast-fashion* brasileiro em 2030.

**Figura 5 – Cenários da Cadeia de Abastecimento Logístico do *Fast-Fashion* em 2030**



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

De acordo com Yoshida, Wright e Spers (2013), como responsáveis pela tomada de decisões que terão impacto no futuro da organização, os gestores devem utilizar-se da prospecção de cenários. Assim, com base nos fatos apontados no referencial bibliográfico deste estudo e pela análise PESTEL, constatam-se oportunidades notáveis de desenvolvimento na malha logística nacional, bem como no perfil de consumo de moda.

Conforme estipulado no capítulo 3, o método deste estudo considerou dados secundários somente. Assim, como não houve pesquisa primária, os autores concluem o trabalho a partir das análises PESTEL e de hierarquia das variáveis-chave acerca do tema proposto, propondo então quatro cenários possíveis (nomeados deliberadamente), conforme figura 5. As implicações para o varejo *fast-fashion* em cada um dos cenários estão descritas a seguir:

- **No cenário 1: FAST FASHION BR 3.0** - entende-se que o comércio eletrônico será o meio mais utilizado para compra de *fast-fashion*. A aquisição de produtos de diversas origens será facilitada por uma relação cambial favorável, em contexto de livre comércio internacional, com barreiras tarifárias mínimas. O equilíbrio entre poder aquisitivo e políticas comerciais internacionais brandas será um grande incentivo ao consumo crescente de vestuário e acessórios, os quais se tornarão praticamente descartáveis. Uma cadeia de abastecimento logístico altamente eficaz será viabilizada pelos investimentos realizados em infraestrutura aeroportuária, multimodal e em armazéns de grande porte, os quais que se transformarão em “hubs” para distribuição à todo território nacional. Sistemas de informação de última geração otimizarão os tempos de entrega dos produtos, através da gestão holística da cadeia de suprimentos, desde a emissão do pedido até a entrega ao destinatário, passando pela fabricação e gestão de estoques de materiais e produtos acabados. Empresas e seus investidores ampliam negócios no setor com base em sua alta rentabilidade.

- **No cenário 2: CONSUMIDORES “OUT OF FASHION”** – apesar do Governo proporcionar equilíbrio no poder aquisitivo das famílias, adotar políticas comerciais internacionais favoráveis e manter as obras de infraestrutura, os investimentos em sistemas de inteligência logística e gerenciamento de armazéns serão negligenciados pelas empresas privadas, prejudicando a eficiência das entregas. O transporte modal será utilizado abaixo de seu potencial, com dificuldade de abrangência para todo território nacional, o que ocasiona “lead-times” maiores e atrasos frequentes na chegada dos produtos nas lojas, deixando, conseqüentemente o consumidor desatualizado das tendências de moda. Esta situação será intensificada pela dificuldade de acompanhamento dos pedidos nos sistemas de informação, que não são modernos e não entregam informações confiáveis. O efeito colateral é o freio no consumo, o qual inicia um ciclo vicioso com impacto na lucratividade das empresas do setor.

- **No cenário 3: FUNDO DO POÇO** – as políticas governamentais serão desfavoráveis para o livre comércio internacional em razão de barreiras tarifárias existentes. O desequilíbrio na distribuição de renda manterá os consumidores cautelosos em relação às compras por impulso. Os investimentos públicos em infraestrutura aeroportuária, multimodal e em armazéns de grande porte serão suspensos pelo governo, e os investidores privados também não realizarão aportes em sistemas de gestão e informação, tampouco em armazéns automatizados. Haverá possibilidade de comércio eletrônico, mas de forma subutilizada. O setor é fortemente impactado de maneira negativa, e os consumidores estão insatisfeitos. Todos perdem.

- **No cenário 4: QUE DEMANDA?** - o governo mantém políticas internacionais desfavoráveis, com barreiras tarifárias que impedem o livre comércio. No lado do consumo, o desequilíbrio na distribuição de renda do público consumidor é notável, havendo queda e restrição do poder aquisitivo. O comércio eletrônico é subutilizado. Os investimentos em infraestrutura aeroportuária e multimodal é negligenciado impedindo a otimização da cadeia de suprimentos, ocasionando rupturas no estoque das lojas e frustração de consumo. A despeito da aposta feita por investidores privados em sistemas de informação holísticos e gerenciamento de armazéns altamente eficientes, há grande ociosidade da cadeia como um todo, incorrendo em prejuízos para o setor e aumento de custo para os raros clientes. O consumidor segue insatisfeito com demanda reprimida.

## 5. CONCLUSÃO

Cada um dos cenários expostos acima apresenta contextos possíveis de ocorrência no futuro considerado (2030), na perspectiva da cadeia de suprimentos no Brasil, seus processos de execução e os impactos de discussões e ações globais relativos ao meio ambiente, condições de trabalho, salários e políticas de incentivo ao livre comércio.

Desta forma, almeja-se que, com este estudo, os gestores do varejo de moda possam clarificar suas análises, considerando o cenário mais coerente para a realidade da empresa de modo elevar o nível de assertividade das escolhas estratégicas e tomada de decisão. Ao fornecer uma visão estruturada das variáveis que impactam e influenciam o bom ou mau desempenho do setor no Brasil, considerando as peculiaridades nacionais, este trabalho agrega em embasamento acadêmico e profissional ao negócio *fast-fashion* no país.

Este trabalho delimitou-se em analisar o futuro possível da operação do *fast-fashion* no Brasil com enfoque na realidade da cadeia logística e de suprimentos. Os autores não buscaram a visão de comportamento do consumidor, tampouco as consequências econômico-financeiras das escolhas feitas com base nos cenários prospectados.

A contribuição deste artigo, em termos do conhecimento agregado ao negócio da moda no Brasil, ganha destaque quando percebe-se a baixa quantidade de pesquisas e estudos na seara de negócio da moda tanto no ambiente acadêmico quanto profissional.

Sendo assim, sugerem-se como tópicos para pesquisas futuras sobre o *fast-fashion*, os seguintes temas:

i. Aprofundamento da prospecção dos cenários através da aplicação do método Delphi, buscando a opinião de especialistas brasileiros no varejo de moda, com propósito de alcançar um cenário futuro possível, dado em consenso entre tais peritos;

ii. A consciência ambiental do consumidor de moda e o movimento mundial que tem se intensificado no Brasil, conhecido como *slow-fashion*, o qual prega a reutilização das peças de vestuário e desaceleração do consumo por impulso;

iii. Análise econômico-financeira do *fast-fashion* no Brasil, e os impactos das decisões tomadas pelas empresas decorrentes dos objetivos por uma cadeia de suprimentos mais complexa, tecnológica e rápida;

iv. Análise dos impactos nos custos operacionais de forma a atender um consumo “verde”, com utilização de matérias-primas ecologicamente corretas e restrições de emissões de carbono;

v. Processos produtivos sustentáveis, incluindo o descarte correto de resíduos e logística reversa para reaproveitamento de materiais recicláveis;

vi. Impactos decorrentes de ações sindicais, organizações trabalhistas globais sobre regulamentações dos níveis de utilização de mão de obra, condições de trabalho e salários no setor varejista de moda brasileiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, R. H. *The evolution and future of logistics and supply chain management*. **Produção**, v. 16, n. 3, Set/Dez-2006, p. 375-386.
- BARRY, N. *Fast Fashion*. European Retail Digest. Issue 41, p. 1-8. 2004.
- BERFIELD, S.; BAIGORRI, M. - *Knitting a Supply Chain – Bloomberg Businessweek*, 11/18/2013, Issue 4355, p90-92. 2p.
- BRUCE, M; DALY, L. *Buyer behavior for fast-fashion*. Journal of Fashion Marketing and Management. Manchester Business School, UK. Vol 10, nº 3, 2006. 329-344 p.
- CARO, F.; GALLIEN, J.; DÍAZ, M.; GARCÍA, J.; CORREDOIRA, J. M.; MONTES, M.; RAMOS, J.A.; CORREA, J. - **Zara Uses Operations Research to Reengineer Its Global Distribution Process** - *Interfaces*. Jan/Feb2010, Vol. 40 Issue 1, p71-84. 14p.
- CIETTA, E. **A Revolução do Fast Fashion: Estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. 2ª ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012. 267 p.
- COBRA, M. **Marketing & Moda**. 3ª Ed. São Paulo: Ed. Senac; Cobra editora e marketing, 2014. 291 p.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 762 p.
- DA SILVA, A; SPERS, R; WRIGHT, J. **A Elaboração de Cenários na Gestão Estratégica das Organizações: um estudo bibliográfico**. Revista de Ciências da Administração. V. 14, nº 32. Abril 2012. P. 21-34.
- FLYNN, B. B *et al. Empirical research methods in operations management*. *Journal of Operations Management*. V. 9, n. 2, 1990. p. 250-284.
- FORZA, C. *Survey research in operations management: a process-based perspective*. *International Journal of Operations & Production Management*. V. 22, nº 2, 2002, p. 152-194.
- GHEMAWAT, P; NUENO, L. **ZARA: Fast Fashion**. Havard Business School. Dec, 2006
- JEAN, W; YAZDANIFARD, R. *How Fast-Fashion Apparel Stores are able to operate sustainably in new global economy*. Journal of Research in Marketing. Techmind Research, Canada. Vol 3, N 2, Oct 2014. 274-277 p.
- KUZELJEVICH, J. – *After a Fashion, Canadian Shipper*. Jul/Aug2015, Vol. 118 Issue 4, p18-23. 5p.
- LEWIS, R; DART, M. *The New Rules of Retail: Competing in the world's toughest marketplace*. Nova York, EUA: Palgrave Macmillan. 2010. 236 p.
- LIPOVETSKY, G; SERROY, J. **A estetização do mundo: Viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015. 467 p.
- LOGISTICS & TRANSPORT FOCUS – Advanced Supply Chain just the ticket for fashion manufacturer* - Oct2013, Vol. 15 Issue 10, p27-27. 1p.
- LOWE, N., - *Keeping Your Supply Chain Options Open in the Fashion Business - Supply Chain Europe*. Nov2008, Vol. 17 Issue 6, p5-5. 1p.
- MORITZ, G; MORITZ, M; PEREIRA, M. **Planejamento por cenários prospectivos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2012. 111 p.
- NIELSEN, F. A. G. - **Material apresentado em aula, da disciplina Práticas para Elaboração do Trabalho Final II**, no Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da Fundação Instituto de Administração, 2016.
- POOKULANGARA, S; SHEPHARD, A. *Slow fashion movement: understanding consumer perceptions – an exploratory study*. Journal of Retailing and Consumer Services. V. 20. 2013. P. 200-206.
- PORTER, A *et al. Forecasting and Management of Technology*. 2nd edition. Ed. John Wiley & Sons, 2011. 352 p.



- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19ª Ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier. 2009. 373 p.
- SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil: Reflexões estratégicas**. São Paulo: Varese Retail, 2015. 176 p.
- SCHWARTZ, P., **DPP- Prospectiva e Cenários – uma breve introdução metodológica: Capítulo 2 – Lisboa - 1997**
- SILVA, A. *et al.* **Cenários prospectivos para o comércio internacional de etanol em 2020**. Revista de Administração, São Paulo: FEA/USP, 2013. V.48, n.4, p. 727-738.
- SUPPLY CHAIN EUROPE – *Meeting the Supply Chain Needs of the Fashion Retail Sector*, May2007, Vol. 16 Issue 3, p22-23. 2p.
- TAPLIN, I. M. *Global Commodity Chains and Fast Fashion: How the Apparel Industry Continues to Re-Invent Itself*. *Competition & Change, Sage Journals*. Vol. 18, N. 3, Junho 2014, p. 246-264.
- TOKATLI, N. *Global Sourcing: insights from the global clothing industry – the case of Zara, a fast-fashion retailer*. *Journal of Economic Geography*. 2007. P. 1-18.
- VENKATESH, V. G. - *Reverse Logistics: An Imperative Area of Research for Fashion Supply Chain - IUP Journal of Supply Chain Management*. Mar2010, Vol. 7 Issue 1/2, p77-89. 13p.
- VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.
- WATSON, M; YAN, R. *An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers*. *Journal of Fashion Marketing and Management. Department of Design and Merchandising, Colorado State University, USA*. V. 17, Nº 2, 2013. P. 141-160.
- WRIGHT, J; GIOVINAZZO, R. **O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários**. Estudos Avançados. V.20. Nº 56. São Paulo, Jan/Abril 2006, 13-28 p.
- WRIGHT, J. - **Modelo GBN (Schwartz, 1997) adaptado por Wright, Material apresentado em aula, da disciplina Prospecção de Futuro e Estratégia**, no Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da Fundação Instituto de Administração, 2016.
- YOSHIDA, N; WRIGHT, J. SPERS, R. **A prospecção do future como suporte à busca de informações para decisão empresarial**. Revista Ibero-Americana de Estratégia. São Paulo. V. 12, nº 1, Janeiro/março 2013. p. 208-235.

#### SITES:

- ABDALLAH, A. **Desvendamos a cultura C&A**. Época Negócios. Julho/2014. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2014/05/desvendamos-cultura-c.html>. Acesso em 12/07/2015.
- EUROMONITOR International. **Company Shares (Global - Historical Owner) | Historic | Retail**. Disponível em: <http://www.portal.euromonitor.com>. Acessado em 12/12/2015.
- EUROMONITOR International. **Brazil in 2030: the future demographic**. Disponível em: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/contentlink>. Acessado em 25/12/2015.
- ILOS – Especialistas em Logística e *Supply Chain*. Disponível em: <http://www.ilos.com.br> Acessado em 27/06/2016.
- PAPP, A. C. **Fórum discute estratégias para estimular o varejo de moda no Brasil**. O Estado de São Paulo. Vida e Estilo, 06/06/2015. Disponível em: <http://vida-estilo.estadao.com.br/noticias/moda,forum-discute-estrategias-para-estimular-o-varejo-de-moda,1700332>. Acesso em 07/09/2015.