

Análise do processo de compras no ciclo produtivo da indústria do vestuário de moda

Marcio José Silva (UEM) marciocne@hotmail.com
Eliane Pinheiro (UEM) elianepinheirouem@hotmail.com

Resumo:

Este estudo tem por objetivo analisar como o processo de compras está inserido ao ciclo produtivo da indústria do vestuário. Para tal, foi necessário compreender o funcionamento da indústria e seus processos produtivos. O delineamento utilizado foi a revisão sistematizada e exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica. Os processos produtivos envolvidos na cadeia de produção do setor têxtil/vestuário e o processo de compras foram analisados sendo que, foram elencadas as atividades básicas e as direcionadas para o setor do vestuário, pelo setor de compras. A análise do contido na literatura permitiu elaborar um esquema simplificado que abrange desde a criação do produto de vestuário de moda até o momento de sua venda, bem como pontos da incidência de atividade do setor de compras. Os resultados mostram que é possível identificar na sequência de desenvolvimento do produto de moda etapas onde o processo compras/vestuário se insere ao ciclo produtivo da Indústria do vestuário de moda.

Palavras chave: Processo de Compras, Indústria de vestuário, Ciclo produtivo.

Analysis of the purchasing process in the cycle productive of fashion garments industry

Abstract

This study aims to examine how the purchasing process is inserted in the garment productive industry cycle. To do this it was necessary to understand the functioning of the industry and their production processes. The research was through systematic and exploratory review, by means of literature. The production processes involved in the production chain in textiles / clothing and the purchasing process were analyzed of which were listed the basic activities and directed to the garment sector, of the purchasing department. The analysis contained in the literature allowed us to elaborate a simplified scheme that ranges from the creation of fashion clothing product until the moment of sale and points of incidence of activity of the purchasing department. The results show that it is possible to identify as a result of development of the fashion product steps where the process purchases/garment fits to the production cycle of the fashion apparel industry.

Key-words: Purchasing process, Garment industry, Productive cycle

1. Introdução

O setor têxtil e de confecção tem destaque devido à dimensão de seu parque produtivo integrado da fibra ao produto final (IEMI, 2011). No conceito de construção de um item do vestuário o ciclo inicial pode ser compreendido ainda na indústria têxtil, com a produção da fibra, passando processos até que o produto confeccionado chegue ao consumidor final.

No mercado competitivo e exigente, estas indústrias caracterizadas em sua maioria por micro, pequenas e médias empresas, precisam atender as demandas em tempos reduzidos. Neste sentido, é fundamental que os materiais necessários para a confecção dos produtos estejam disponíveis em tempo hábil para evitar atrasos ou gargalos nos processos produtivos. O processo de compras no contexto do vestuário ocupa-se do abastecimento de todas as matérias-primas (linhas, tecidos, forros, elementos acessórios de produção, enchimentos, etiquetas, etc.) para a construção do produto (BARCARO, 2008).

O processo de aquisição compreende várias etapas e estas são praticadas com diferentes fornecedores, uma vez que para cada tipo de item é necessário à seleção de uma fonte diferente de fornecimento. As atividades principais consideradas básicas à área de compras de materiais são: seleção de fornecedores confiáveis e que ofereçam produtos com boa qualidade a preço justo, análise de ordens de pedidos, controle de itens já adquiridos e redução de custos de aquisição (POZO, 2007; TACCONI et al., 2014).

Diante do contexto apresentado, o objetivo deste estudo é analisar como o processo de compras está inserido ao ciclo produtivo da indústria do vestuário. Sendo assim, visa cooperar com as pesquisas voltadas para o setor de vestuário por meio da compreensão do processo de compras e o funcionamento deste tipo de indústria. Ao agrupar os assuntos das fontes consultadas percebeu-se uma lacuna referente à compreensão do assunto de modo integrado, uma vez que o processo de compras é apresentado para todos os tipos de indústria e os processos da indústria do vestuário geralmente abordam com maior ênfase a moda e o processo criativo e produtivo.

2. Processos produtivos do setor confeccionista do vestuário

O Brasil está entre os maiores produtores têxteis e de confecção mundial, sendo o quinto no segmento têxtil e o quarto no de confecção. No Ocidente, a indústria brasileira tem o maior parque produtivo integrado da fibra ao produto final (IEMI, 2011).

Os números mencionados na Tabela 1 são resultantes da estrutura da cadeia produtiva, de distribuição têxtil e confecção que procedem da transformação da matéria-prima em produto e coloca o Brasil em destaque a nível mundial.

Tabela 1 - Produção mundial do vestuário (TON.) em 2009

País	Vestuário	Part. %
China	19.709.000	48,96
Índia	2.819.000	7,00
Paquistão	1.535.000	3,81
Brasil	1.169.000	2,90
Turquia	1.070.000	2,66
Outros	39.510.000	34,67
Total	40.258.000	100,0

Fonte: IEMI (2011).

Para a produção de produtos do vestuário, a etapa inicial da estrutura da cadeia é o desenvolvimento das fibras têxteis na indústria têxtil e é finalizada com a venda do produto final aos consumidores, sendo o foco deste estudo o setor de confecção do vestuário (Figura 1).

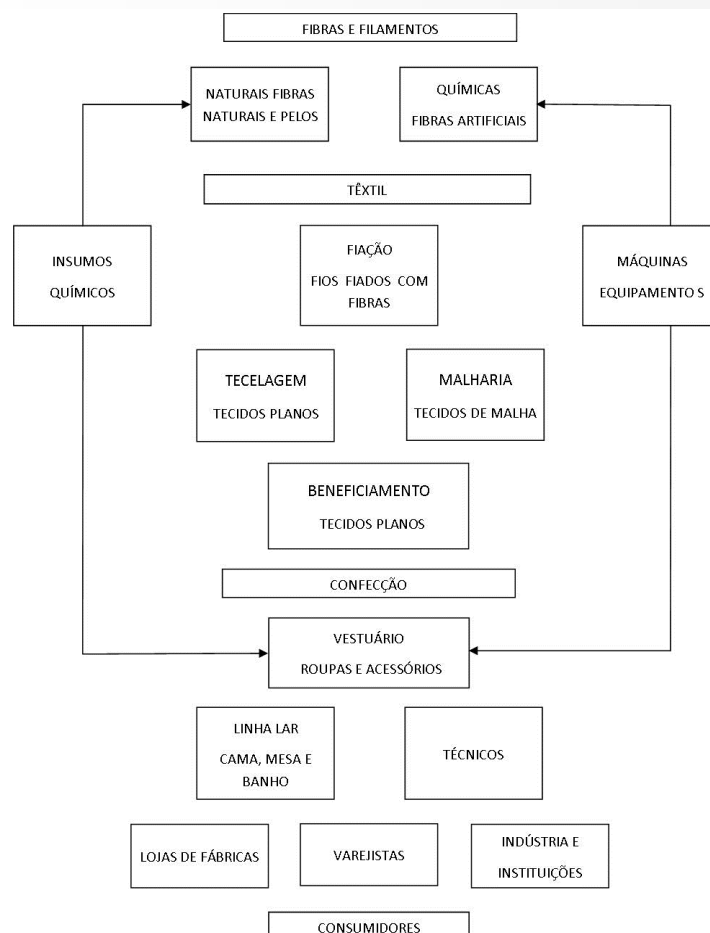


Figura 1 - Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção. Fonte: CNI (2012)

As indústrias de confecções são conceituadas como um conjunto de empresas que transformam o tecido fabricado a partir de fibras naturais, artificiais ou sintéticas, em produtos de vestuário pessoal que são classificados de acordo com os vários segmentos e públicos, por exemplo: feminino, masculino e infantil; doméstico (cama, mesa e banho); e decorativo (cortinas, toldos, entre outros complementos) (GOMES, 2002).

Rech (2006) afirma que a indústria fragmentada é um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas organizações competem e nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa, nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Estas empresas estão distribuídas por todo o território nacional, localizadas, principalmente, nas regiões sul e sudeste. Segundo a Confederação Nacional da Indústria, no ano de 2010, foram consumidas 750.000 t de tecido plano e 450.000 t de malha na confecção de vestuário, totalizando o consumo do parque nacional têxtil superior a mais de 1.200.000 t de diversas matérias-primas têxteis (CNI, 2012).

As matérias-primas e outros elementos (linhas, aviamentos, acessórios) necessários para a construção do produto de vestuário passam por diversas etapas do processo produtivo e são transformados em vestuário, conforme apresentado na Figura 2.

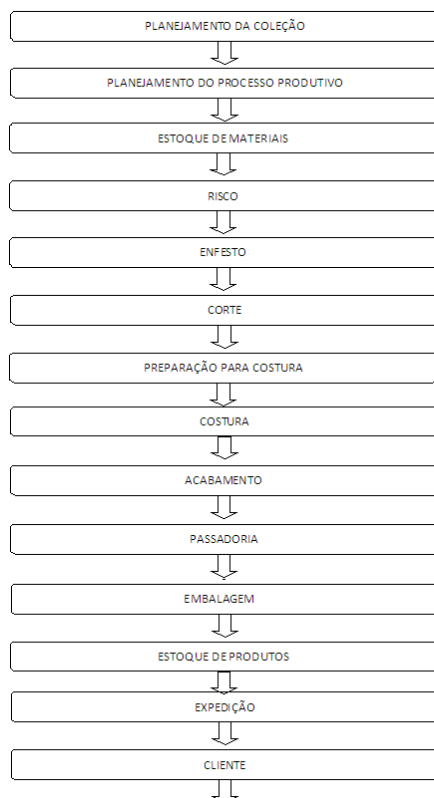


Figura 2 - Fluxograma de processo produtivo para confecções. Fonte: Biermann (2007)

De acordo com Biermann (2007), as fases para o desenvolvimento do produto até a entrega do produto ao cliente final são as seguintes: (i) planejamento da coleção, (ii) planejamento do processo produtivo, (iii) estoque de materiais, (iv) risco, (v) enfesto, (vi) corte, (vii) preparação para costura, (viii) costura, (ix) acabamento, (x) passadoria, (xi) embalagem, (xii) estoque de produtos, (xiii) expedição e (xiv) cliente. No entanto, verifica-se que dentre as estruturas apresentadas não é contemplada o processo de compras.

A não abordagem sobre atividades de compras podem ser percebidas ainda pela visão de Jones (2005) e Treptow (2013), conforme Figura 3.



Figura 3 - Seqüência do desenvolvimento do produto de moda/vestuário. Fonte: adaptado de Jones (2005); Treptow (2013)

Neste sentido, se faz necessário a compreensão do processo de aquisição de materiais para suprir o eixo produtivo da indústria do vestuário e posteriormente propor onde as atividades do mesmo se inserem, a estrutura do processo produtivo de empresas de confecção.

2.1 O processo de compras inserido à indústria do vestuário

As organizações de modo geral, não são autossuficientes na geração de todos os recursos que necessitam para manterem suas atividades, para a construção e oferta de seus produtos. Neste sentido, faz-se necessário a criação de parcerias que englobem aquisição e negociação de bens e serviços que atenderão as demandas originadas da empresa. Sendo assim, para a criação e a manutenção destas parcerias entre as empresas é fundamental o papel da área de compras (TACCONI et al., 2014).

Alvarez (2004) indica que a função compras/suprimentos inicialmente focada em atividades básicas, no século XXI passa a ser voltada para a gestão e estratégia de compras, deixando de

lado apenas o ato de “comprar”, passando a promover a integração administrativa de processos. A autora apresenta ainda a evolução desta área a partir dos anos 1950, onde iniciou a ênfase no gerenciamento; nos anos 1970 passou a englobar estratégias de compras; nos anos 1990 se integrou a estratégias corporativas e nos anos 2000 se integra ainda à rede de suprimentos e a tecnologia da informação.

O processo de compras em si, compreende atividades básicas que são praticadas em organizações com diferentes segmentações de mercado. As atividades consideradas básicas podem ser: seleção de fornecedores confiáveis, análise de oferta de produtos com boa qualidade a preço justo, análise de ordens de pedidos, controle de itens adquiridos, redução dos custos de aquisição (POZO, 2007; TACCONI et al., 2014). Alvarez (2004) em seu estudo apresenta o esquema simplificado da atividade de compras, conforme Figura 4.

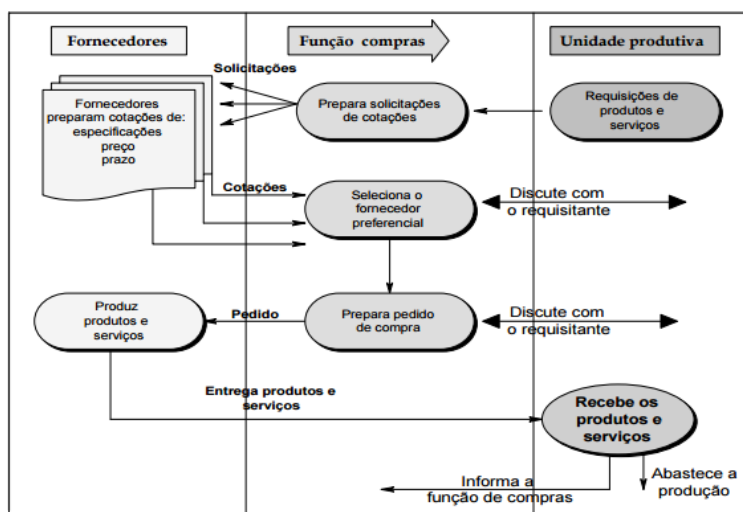


Figura 4 - Esquema sobre a atividade de compras. Fonte: Slack et al., (2002, p. 418) apud Alvarez (2004, p.38)

Abordando o contexto do vestuário, Barcaro (2008, p. 152) explica que no setor “a atividade de compra ocupa-se do abastecimento de todas as matérias-primas (linhas, tecidos, forros, elementos acessórios de produção, enchimentos, etiquetas, etc.)”. De acordo com Araujo (2013), as empresas do setor confeccionista de vestuário possuem tendência a ofertarem um *mix* de produtos muito extenso, sendo assim nota-se que os insumos abordados por Barcaro (2008) se expandem em uma infinidade de opções o que dificulta o trabalho por parte da área de compras que deve conhecer amplamente as reais necessidades e empregabilidade dos materiais que estão sendo adquiridos.

Neste momento, mais uma vez justifica-se a abordagem deste assunto, uma vez que ao compreender o processo e onde o mesmo existe dentro do contexto produtivo de uma indústria do vestuário, entendendo que além dos aspectos de negociação, o profissional ligado ao setor de confecção terá uma variedade de insumos a serem adquiridos, portanto deve haver estudos que contribuam ao indicar onde as atividades de compras são pertinentes.

Em análise ao sistema de compras Pozo (2007, p.159), aponta que este “baseia-se em uma ação que envolve atividades de pesquisas para a melhor adequação dos objetivos organizacionais”, estas pesquisas devem englobar fatores associados à inovação tecnológica, oscilação da economia e novas fontes de fornecimento. Lima et al., (2012) indica que a área de compras engloba um processo de mudanças planejadas que preve a mudanças no ritmo empresarial.

A área de compras está ligada à cadeia de suprimentos que é definida como um gerenciamento dos sistemas empregados por várias organizações, desenhados para otimizar os fatores de custos de materiais, qualidade e serviços (ALVAREZ, 2004). Os compradores que apresentam uma visão geral voltada ao custo total de aquisição estão à frente dos que possuem foco simples, ligado somente ao preço de aquisição, garantindo a qualidade dos negócios trazendo resultados muito mais concisos à cadeia de suprimentos (TACCONI et al., 2014).

O setor do vestuário é considerado um segmento de curto ciclo de produção, as empresas ofertam seus produtos com curto espaço de tempo entre suas coleções (ARAUJO, 2013). Para Baxter (1998, p.43) “as tendências e cores da moda são massificadas na forma de coleções de verão, inverno ou meia-estação” e Jones (2005) indica que um dos fatos que afetará mais os profissionais ligados ao vestuário em relação a outras áreas é o tempo, uma vez que os produtos de moda entram em defasagem muito rápido.

Outro fator a ser considerado em relação às compras ligadas ao setor do vestuário é o *lead-time* do ciclo produtivo. Este pode ser um fator frustrante para as atividades do comprador em relação a se obter uma boa negociação, conhecer amplamente a capacidade produtiva do fornecedor e adequar os tempos de produção da empresa compradora com o tempo necessário de entrega da empresa fornecedora (SHAW, KOUMBIS, 2014).

Muito mais do que a adequação das atividades, o profissional que representa a área de compras no setor de vestuário necessita verificar se seus fornecedores são confiáveis e competitivos no mercado, se os preços e prazos de entrega serão respeitados e principalmente se a empresa fornecedora mantém bom relacionamento comercial e de qualidade com a empresa compradora de modo a alicerçar as bases da negociação (ALVAREZ, 2004; JONES, 2005).

Além de o negócio de moda ser sazonal, ele apresenta muitas atividades de trabalho interligadas, conforme já observado na Figura 2, sendo necessário “gerenciar o processo de criação com eficiência, e há períodos agendados para pesquisas de mercado, criação de protótipos, pedidos, confecção e vendas” (JONES, 2005, p.129). Neste processo se faz necessário a atividade de compras, auxiliando o momento dos pedidos, monitorando os potenciais fornecedores, conhecendo o tipo de material que será utilizado nos produtos e realizando negociações que vão além dos custos.

Araujo (2013) indica que, as empresas do vestuário possuem tendência ao aumento do *mix* de seus produtos ao mesmo tempo em que o ciclo de vida dos mesmos é menor, gerando um desafio para a gestão da cadeia de suprimentos, para adequar a disponibilidade dos itens ao estoque em tempo hábil e não gerar sobras de materiais por aquisição muito superior de quantidades em relação às necessárias para produção. Neste sentido a área de compras deve conhecer os procedimentos da empresa, vinculando suas atividades básicas, ao ato investigativo a fim de promover a sua total inserção ao ciclo produtivo e de desenvolvimento do produto de moda/vestuário.

Mais uma vez se faz necessário apontar onde existe a incidência de tal atividade, notou-se até aqui que a indústria do vestuário, possui um ciclo curto de oferta de produtos, porém com vários processos para concretizar o produto final, como desenvolvimento, prototipagem, planejamento, produção e assim por diante. Assim sendo compreender como é realizado o processo de compras da indústria de confecção, permite a discussão sobre a aquisição de materiais nesta área.

3. Metodologia

Este estudo concentra-se na perspectiva das indústrias de confecções de vestuário e em seu processo organizacional (setor de compras) e nos processos produtivos e a interação destes. O delineamento utilizado foi a revisão sistematizada e exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica. O estudo emprega métodos qualitativos, pois foram analisados o processo de compras e sua interação com os demais processos produtivos, a fim de obter percepções que favoreçam a relação entre os setores produtivos, com base na literatura.

O conhecimento do processo de compras, especificamente para a indústria de confecções de vestuário, e sua inter-relação com os demais processos produtivos apresentam uma base para discussão teórica e para construção de ações que favoreçam o processo produtivo neste setor, por meio da apresentação de um esquema construído com base nos autores pesquisados. Por isso, entende-se que os resultados e conclusões podem contribuir com as atitudes gerais em relação à área de compras dos materiais necessários para a confecção dos produtos de vestuário até a distribuição destes e a venda ao consumidor final.

4. Análise dos resultados

Ao identificar na literatura o processo produtivo da indústria do vestuário foi possível verificar a sequência geral das atividades envolvidas no produto do vestuário desde o momento da pesquisa, até a análise das vendas e reprogramação da matéria-prima. No entanto, constatou-se nas fontes analisadas, que mesmo direcionadas ao assunto ou por compreender o processo de compras ou por abordar os processos da indústria do vestuário, pode haver o preenchimento de uma lacuna que associe os dois assuntos em um mesmo momento, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise geral da inserção do processo de compras na Indústria do Vestuário

Autor	Abordagem	Lacuna sobre a inserção do Processo de compras na Indústria do vestuário
Biermann (2007)	Indica o fluxograma do processo produtivo da indústria. É o parâmetro para iniciar a discussão sobre onde existem demais processos.	Em sua abordagem, indica o momento de armazenamento de materiais posteriormente ao planejamento do processo produtivo. No entanto este planejamento fica incerto qual atividade relacionada à aquisição possa existir.
Jones (2005) Barcaro (2008) Treptow (2013)	Dentre outros assuntos, possuem indicação sobre os processos da indústria diretamente ligada ao vestuário de moda. Tornam-se importantes por indicarem o processo de compras para o setor.	O foco está em maior grau nos processos gerais, principalmente o foco em aspectos de pesquisa para novas coleções. Dentro da abordagem é possível encontrar de modo brando o processo de compras.
Shaw e Koumbis (2014)	Discorrem o processo de compras, as etapas e os setores afetos.	Relaciona amplamente à compra do produto de moda, e não à matéria-prima. Porém traz subsídios para compreensão das atividades na indústria, por tratar somente sobre processo de aquisição.
Alvarez (2004) Pozo (2007) Lima (2012) Tacconi et al., (2014)	Abrangem sobre as atividades ligadas ao setor, importância geral e evolução da área de compras.	As informações não são direcionadas somente a indústria do vestuário, porém são de suma importância para a compreensão do ciclo produtivo e analisar como a atividade se associará ao vestuário de moda.
Martins (2013)	Em seu estudo apresenta todo o ciclo da indústria do vestuário, explorando a imprevisibilidade de demanda e o ciclo curto, tanto do produto quanto produtivo.	Associa a atividade de compras ao abastecimento dos estoques, deixa em aberto o processo no quesito, tomada de decisões e participação geral no ciclo.

Fonte: os autores.

Ao analisar a coluna “**Lacuna sobre a inserção do Processo de compras na Indústria do vestuário**”, presente no Quadro 1, juntamente ao conteúdo abordado no referencial teórico deste estudo, notou-se que os assuntos são complementares e existe relevância da abordagem do processo de compras na indústria do vestuário, demonstrando como o processo ocorre exclusivamente neste tipo de empresa. Sendo assim, é possível entender que serão necessários outros estudos e discussões para uma abordagem mais consisa. Mas, neste momento houve a proposta de criação de um esquema para contemplar a incidência de atividades relacionadas ao setor de compras no fluxo do produto de vestuário. O modelo se estrutura de forma esquematizada, ou seja, não retoma as atividades básicas e sim apresenta o fluxo geral do processo.

Para idealização do esquema proposto na Figura 5 foram consideradas as concepções dos autores utilizados no trabalho. Partiu-se da análise dos processos constantes na Figura 2, por serem de autoras que voltam seus estudos à área de moda e vestuário, as complementações foram feitas mediante a análise do encontrado no Quadro 1.

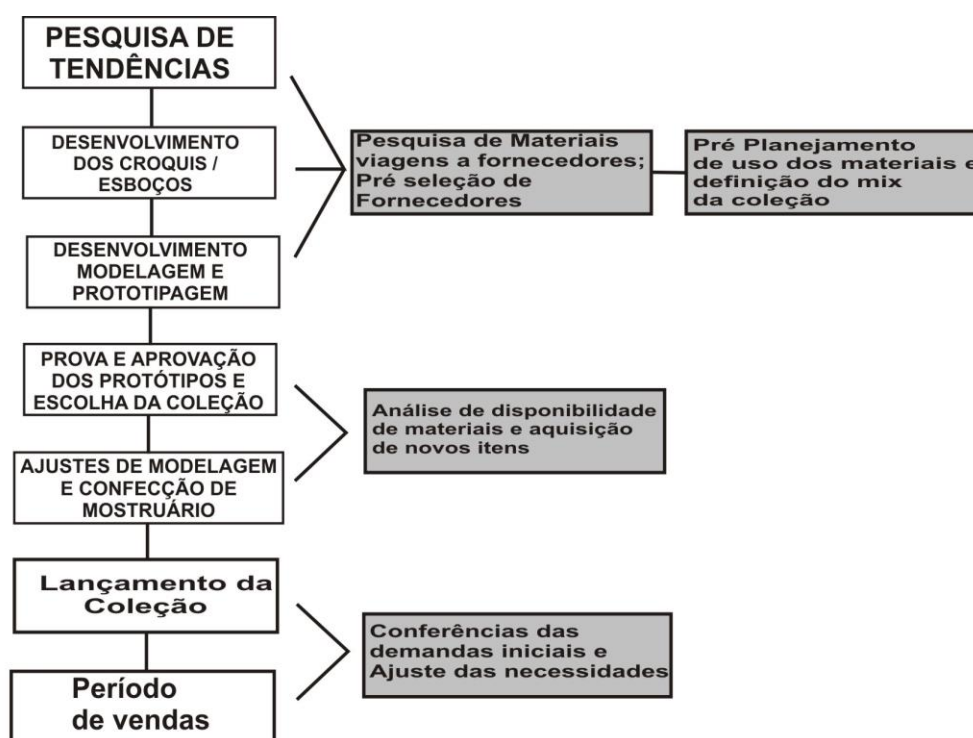


Figura 5 - Esquema simplificado com a estrutura compras/vestuário. Fonte: os autores.

Mediante as atividades; **pesquisa de tendências** (desenvolvida pelo setor criativo); **desenvolvimento prototipagem** (pelo setor criativo, modelagem e costura); **projeção de vendas para a coleção** (comercial, planejamento e controle de produção); **construção do mostruário** (produção/costura/acabamento), **lançamento da coleção** (produção, marketing, comercial), **período de vendas** (comercial, representantes); **análise de vendas e ajuste de projeções** (setor de planejamento e controle de produção), foi possível elencar as atividades da área de compras, conforme área em destaque da Figura 5.

No momento da pesquisa de tendências pode ocorrer simultaneamente a seleção de fornecedores, análise de itens já adquiridos e uma discussão sobre o mix de produtos e o impacto na aquisição dos materiais. No instante da escolha final da coleção deve verificar se todos os materiais que foram adquiridos serão utilizados e se não há insumos atribuídos a

fornecedores duvidosos. Ao fim do processo de desenvolvimento dos protótipos, há a seleção da coleção e assim a análise de disponibilidade os insumos, ao mesmo momento que é analisado a aposta de vendas da coleção e a realização dos pedidos iniciais para produção. Por fim, durante a análise das vendas existe a conferência se os materiais serão suficientes, o acompanhamento da entrega por parte dos fornecedores para assim realizar ajustes necessários em produtos com explosão de vendas.

Lima et al., (2012) ao indicar a importância do setor de compras aponta que o processo engloba um momento de mudanças associadas a planejamento, que se torna desafiador no ambiente empresarial, percebe-se então que se torna viável a apresentação da estrutura que insere onde a área de compras se relaciona no contexto do ciclo produtivo do produto de vestuário de moda, e que o mesmo sugere outros estudos e discussões.

De modo geral, nota-se que no contexto do vestuário a área de compras além de atuar de modo integrado a demais setores, como: Criação; PPCP (Programação, Planejamento e Controle da Produção); Comercial; Financeiro e Produção, se faz presente na organização geral do ciclo produtivo ao mesmo tempo em que deve adquirir produtos prezando a qualidade, ajuste ao *lead-time* e evitar o aumento dos estoques (BARCARO, 2008; LIMA et al., 2012).

4. Considerações finais

A importância do setor do vestuário na economia é indiscutível. Por isso, é relevante conhecer todos os processos que fazem parte do ciclo produtivo e propor melhorias. Com a presente pesquisa foi possível identificar o fluxo da cadeia produtiva ao estudar os processos envolvidos e ainda, observou-se que existem lacunas associadas à inserção do momento de aquisição de matéria-prima para construção dos produtos e movimentar o ciclo produtivo.

Do ponto de vista empresarial o processo de compras está visivelmente associado ao fluxo produtivo da indústria do vestuário. Porém, do ponto de vista acadêmico a etapa do setor de compras é tratada diferentemente pelos autores que exploram o assunto (empresa do vestuário e processo de compras), não mensurando o momento pertinente onde este processo ocorre. As informações são genéricas e não pontuais, o estudo coopera então com discussões já existentes sobre o assunto e propõe novas abordagens e a continuidade da pesquisa.

Ao compreender os processos envolvidos na indústria do vestuário e elencar separadamente a atividade de compras, possibilitou a elaboração de um esquema onde se observa os momentos em que a atividade compras/suprimentos se insere dentro do contexto geral de uma indústria do vestuário, por meio, da análise de assuntos complementares uns aos outros. Logo, a área de compras além de atuar de modo integrado aos demais setores, como: Criação; PPCP (Programação, Planejamento e Controle da Produção); Comercial; Financeiro e Produção, se faz presente na organização geral do ciclo produtivo ao mesmo tempo em que adquire produtos prezando pela qualidade, baixos níveis de inventário e redução dos custos de aquisição.

Notou-se que, em um ciclo que se inicia na pesquisa de uma nova coleção e termina no período de vendas, o setor de compras está presente em todos os momentos da estrutura do desenvolvimento e produção do produto. Ainda, ressalta-se que o mesmo é de suma importância na cadeia de suprimentos podendo corresponder amplamente a benefícios financeiros e organizacionais para a empresa.

Referências

ALVAREZ, M. P. *A Evolução das Responsabilidades e atribuições da Função Compras/Suprimentos – Um Estudo na Indústria Têxtil-Confeção de Santa Catarina*. 2004. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ARAUJO, H. M. de. *Práticas de melhoria de manufatura com curto ciclo de vida de produtos e imprevisibilidade de demanda: Aplicação na indústria de vestuário de Moda.* 2013. 177 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos d Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

BARCARO, A. *Os processos de uma empresa de moda.* In: SORCINELLI, P. *Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias.* Senac: São Paulo, 2008. p. 143-156.

BAXTER, M. *Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos.* São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BIERMANN, M. J. E. *Gestão do processo produtivo.* Porto Alegre: SEBRAE /RS, 2007. BNDES. CIRCULAR N° 11/2010. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf. Acesso em: 20 jun. 2015.

CNI. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. ABIT. *Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção.* Cadernos setoriais Rio+20. **Têxtil e Confeção:** Inovar, Desenvolver e Sustentar. Brasília: CNI/ABIT, 2012.

GOMES, M. de L. B. *Um modelo de nivelamento da produção à demanda para a indústria de confecções do vestuário segundo os novos paradigmas da melhoria de fluxos de processos.* Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2002.

IEMI. INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. *Relatório setorial da indústria têxtil brasileira: Brasil têxtil 2011.* São Paulo: IEMI, 2011.

JONES, S. J. *Fashion design: manual do estilista.* Cosac Naify: São Paulo, 2005.

LIMA, F. de S.; PAZ, N. K. da S.; COSTA P. V. M.; CRUZ, M. A. P. da. *Análise da eficácia do processo de compras.* Revista Inova Ação, Teresina, v. 1, n. 1, art. 7, p. 71-78, jan./jun. 2012 ISSN Impresso: 1809-6514 ISSN Eletrônico: 2357-9501.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.* 4ª Edição, 2ª reimpressão. Atlas, São Paulo, 2007.

RECH, S. R. *Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção.* Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SHAW, D.; KOUMBIS, Di. *A compra profissional de moda.* 1. Ed. Trad. Márcia Longarço. São Paulo, Gustavo Gili, 2014.

TACCONI, M. de F. F. da S. et al. *A confiança interorganizacional nas compras.* Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n.1, p. 199-214, mar. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2014000100014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2014000100014>.

TREPTOW, D. *Inventando moda: planejamento de coleção.* 5.ed. São Paulo: Edição da Autora, 2013.