

Estudo sobre o setor de compras pela perspectiva de indústrias de vestuário da região Noroeste do Paraná

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

Resumo:

O setor de compras de uma empresa possui importância estratégica dentro da estrutura organizacional. As empresas necessitam de parcerias para adquirir produtos e serviços que não são capazes de gerar. O setor de moda e vestuário além de grande importância do ponto de vista econômico e da geração de empregos é constituído por complexidade de processos, imprevisibilidade de demanda, ampliado mix de produtos necessitando de alinhamento de processos e rápida tomada de decisões. A pesquisa procurou identificar qual a visão que empresas de pequeno e médio porte do setor de moda e vestuário da região Noroeste do Paraná, possuem sobre o setor de compras. Por meio da aplicação de questionário os resultados possibilitaram compreender que a maioria das empresas tem uma noção ampla sobre as atividades do setor de compras, que a maioria ainda não integra esse setor durante o processo de escolha da coleção e que promovem a interação entre setores para gerar as demandas iniciais de compras. Por fim compreende-se que as empresas deste setor ao estarem inseridas em um contexto que abarca grande quantidade de processos realizados em um curto período de tempo, necessitam de pesquisas que tratem o alinhamento destes. O setor de compras destas empresas pode vir a ser utilizado como ferramenta estratégica destas indústrias.

Palavras chave: Setor de compras; Indústria da Moda; Indústria do Vestuário; Estratégia.

Study on the purchasing sector from the perspective of garment industries of Paraná Northwest

Abstract

The purchasing department of a company has strategic importance within the organizational structure. Companies need partnerships to acquire products and services that are not able to generate. The fashion and clothing sector as well as very important from the economic point of view and creating jobs consists of complex processes, demand unpredictability, expanded product mix requiring alignment processes and faster decision making. The research sought to identify the view that small and medium sized companies in the fashion and the Northwest of Paraná clothing sector, have on the purchasing department. Through a questionnaire, the results made possible to understand that most companies have a broad idea about the activities of the purchasing department, which most still not part of this sector during the process of choosing the collection and promote interaction between sectors to generate the initial demands of purchases. Finally, it is understood that companies in this sector to be inserted in a context that includes lot of processes performed in a short period, need research that address the alignment of these. The purchasing department of these companies might be used as a strategic tool of these industries.

Key-words: Purchasing department; Fashion Industry; Clothing industry; Strategy.

1. Introdução

Para que uma organização atinja seus objetivos organizacionais esta pode desenvolver atividades e visar estratégias próprias para cada tipo de negócio, no entanto a maioria das organizações não são capazes de produzir todos os ativos necessários para compor seus processos produtivos. Neste sentido faz-se necessário a criação de parcerias entre empresas para se adquirir os ativos necessários (bens ou serviços) e assim se tornarem ativas no mercado (TACCONI et al., 2014). A capacidade de explorar os recursos internos e externos (que são complementares) vem sendo um importante recurso de desenvolvimento contemporâneo diante do conceito de estratégia corporativa (TACCONI, 2012).

A formação de parcerias entre organizações em muitos casos é feita por meio do setor de compras, que então fará o elo de ligação entre empresa negociadora e empresa fornecedora (TACCONI et al., 2014). Sendo este setor componente da área estratégica de suprimentos ou da gerência da cadeia de suprimentos, que pode ser entendida como uma metáfora utilizada para descrever as empresas que estão envolvidas no fornecimento de um produto ou serviço (ALVAREZ, 2004).

As etapas do processo de compras são desenvolvidas abarcando diferentes fornecedores uma vez que em muitos casos há vários itens a serem adquiridos e nem sempre é possível adquirir todos de um mesmo fornecedor. Pode-se atribuir a área de abastecimento atividades básicas e as de pesquisa e gerenciamento, sendo básicas a emissão e conferência de pedidos, acompanhamento dos níveis de inventário, aquisição por melhor custo, e ligadas a pesquisas de novos produtos ou fornecedores, gerenciamento e informações úteis para demais envolvidos na empresa (POZO, 2007; TACCONI et al., 2014).

O setor de moda e vestuário é um dos que mais gera emprego no Brasil, sendo o país o quarto maior parque produtivo de vestuário do mundo, contando com cerca de 30 mil empresas que produzem aproximadamente 5,3 milhões de peças de vestuário (ABIT, 2016). Esse setor é caracterizado por fatores como imprevisibilidade de demanda, produtos com curto ciclo de vida, tempo programado de prateleira, grande mix de produtos e produtos com característica de estilo ou suscetíveis de não possuir uso prolongado (JONES, 2005; MARTINS, 2013; ČIARNIENÉ; VIENAŽINDIENĖ, 2014).

O setor de compras de uma empresa ligada a moda e ao vestuário será o responsável pela aquisição de todos os itens necessários para a confecção do produto (tecidos, aviamentos, complementos), tanto para os mostruários quanto para a produção final (BARCARO, 2008). Para compor as demandas produtivas destas empresas Barcaro (2008), indica que há dois meios para isso, a produção para venda e a produção sob a venda, sendo que a primeira os produtos são produzidos e posteriormente vendidos, e a segunda os produtos são vendidos e posteriormente produzidos. Havendo ainda um terceiro modelo, sendo a junção destas, ou seja os produtos são produzidos mediante apostas nas vendas.

O setor de moda e vestuário é complexo e neste ambiente o abastecimento eficiente dos materiais a serem utilizados na produção é de total importância para o sucesso ou fracasso das empresas do setor, uma vez que estas trabalham com cronogramas que preveem o início de uma coleção e as etapas que ocorrerão até que o produto chegue ao consumidor final (SEN, 2008).

Diante desse contexto o objetivo desta pesquisa foi o de identificar qual a visão que as empresas do setor de moda e vestuário possuem sobre o setor de compras, por meio da aplicação de questionário a gestores de empresas do setor.

2. Referencial Teórico

A complexidade de processos de uma empresa do setor de moda e vestuário pode ser percebida ao identificar tais atividades: criação, modelagem, enfiesto, corte, montagem ou costura e acabamento (ALVAREZ, 2004). O processo de costura corresponde a aproximadamente 80% do tempo de produção de um item, tornando toda a atenção voltada para este processo evitando assim gargalos de produção ou a não entrega dos produtos ao cliente final (ALVAREZ, 2004; MARTINS, 2013).

Os produtos do vestuário sofrem interferências das tendências de moda e para que o mesmo já não chegue às lojas com defasagem são produzidos antecipadamente à temporada de venda, em consequência a isso todos os aspectos que são relacionados a planejamento, aquisição, desenvolvimento são realizados meses antes do lançamento das coleções (TYLER; HEELEY; BHAMRA, 2006). Ainda sobre esse fator há a questão de imprevisibilidade de demanda, uma vez que modismos e influências do mercado podem contribuir para que um produto não seja bem aceito, isso pode contribuir com fatores como: sobra de matéria-prima; produção de itens desnecessários; aumento de itens ociosos nos inventários; indisposição entre setores (MARTINS, 2013).

Pozo (2007, p.159), indica que “o sistema de compras se baseia em uma ação que envolve atividades de pesquisas para a melhor adequação dos objetivos organizacionais”. Sendo que deste modo é necessário que o comprador compreenda não somente os objetivos organizacionais, mas também se envolva no processo de modo a compreender amplamente quais os resultados suas ações poderão impactar nos demais setores envolvidos. Shaw e Koumbis (2014) sugerem que os compradores do setor de moda devem manter um bom e próximo relacionamento com setores, pessoas e empresas, tanto do mesmo ramo de atuação quanto de fornecedores efetivos e potenciais.

Ao constatar que o setor de moda e vestuário é composto por complexidade de processos, curto ciclo produtivo e imprevisibilidade de demanda a atividade de compras se depara com um cenário muitas vezes inflexível para a tomada de decisões acerca de um bom planejamento de matérias-primas, redução dos custos de aquisição, fortalecimento da relação com fornecedores e outros fatores que venham a ser estratégicos dentro da área (ČIARNIENĖ e VIENAŽINDIENĖ, 2014).

Há dois meios principais para o levantamento de demandas de matérias-primas, o primeiro é a produção para venda, onde os produtos são feitos e vendidos, por exemplo lojas de departamento. O segundo é a produção sob a venda, ou seja se adquire materiais e se produz apenas para itens vendidos (BARCARO, 2008).

Há ainda uma terceira estrutura identificada por Barcaro (2008) que seria a junção dos dois modelos, onde há a escolha de uma coleção para a confecção de um mostruário que enquanto é realizada a venda pelos representantes a empresa já estará confeccionando produtos para a entrega, mediante projeções de vendas, análise de vendas anteriores ou seja é um processo de aposta, tanto de aquisição de matéria prima, quanto de produção de itens. Essa estrutura pode ser visualizada com os seguintes riscos para a área de compras:

- Compra de matéria-prima às escuras – o que pode gerar um alto risco por não haver números exatos a seguir.
- Compra de matéria-prima por projeções – mediante vendas em torno de 30% a 60% do esperado, isso gera um risco médio para erros de aquisição.
- Compra de matéria-prima antes das vendas - gerando pagamento antes de se obter receitas.

Diante do contexto enfrentado pelo setor de compras Leenders e Fearon (2008), ao discorrerem sobre a evolução da gestão da cadeia de fornecimento, apontam que a I Guerra Mundial trouxe grandes desafios para os gerentes de compras nos Estados Unidos. Esses desafios foram ocasionados pela escassez de materiais, os elevados custos de aquisição e perda de fornecedores. No entanto esse período foi propício para elevar o status do setor de compras, nesse momento então, as universidades de Nova York e Harvard incluem o curso de compras nos anos letivos de 1917 e 1918.

Para Alvarez (2004), nos últimos anos o setor de compras vem passando por mudanças consideráveis, estas influenciadas por diferentes fatores (estratégicos ou não), contribuindo para o melhor desenvolvimento das funções do comprador. Essas mudanças podem estar ligadas a importância estratégica que a área possui, na organização e seleção de fornecedores confiáveis, redução dos custos, manutenção nos níveis de inventário e também pelo nível de informação que a área de compras pode conter, uma vez que o setor possui contato direto com diversos envolvidos como fornecedores, pessoas da área produtiva e do planejamento e controle de produção (PCP).

É importante destacar essa característica, uma vez que o envolvimento entre as partes faz com que o setor tenha capacidade e flexibilidade para lidar com diferentes situações em diferentes contextos (MACCHION, *et al.*, 2014). A não obtenção de respostas rápidas e informações úteis podem ser fatores desfavoráveis para a atuação do setor de compras de empresas do setor de moda e vestuário, devendo haver alinhamento e estratégias que envolvam capacitação de pessoas e sistemas de informação para que o setor não contribua somente para o atendimento de demandas de matérias-primas, mas também que os esforços vão em direção a coordenação da rede de desenvolvimento e abastecimento, por meio de parcerias táticas e estratégicas com diferentes envolvidos com relação de duração a longo prazo (YANG; QI; LI, 2015; HALLIKAS; LINTUKANGAS, 2016).

Nos últimos anos a atenção à cadeia de suprimentos vem aumentando significativamente em relação a manutenção dos estoques. Fato este que se dá devido na indústria, em geral, a compra de materiais representar um custo na ordem de 50% do custo da produção (SANTOS, 2002). Desse modo a organização das atividades do setor de compras de uma empresa de moda/vestuário, irão muito além de conferir e organizar pedidos. Alinhar a aquisição de matérias-primas ao curto ciclo produtivo e de vida de produtos, avaliar fatores de imprevisibilidade de demanda, estar suscetíveis a apostas errôneas, flexibilidade da economia que poderão interferir diretamente nos resultados do setor (BARCARO, 2008; MACCHION, *et al.*, 2014).

As indústrias de transformação passaram a compreender o valor estratégico que a área de compras possuem em suas estruturas, de modo que consideram o processo de compras com uma fonte de estratégia competitiva diante do cenário de compras atual (MONDINI, MACHADO, *et al.*, 2015). Neste ambiente complexo o abastecimento eficiente dos materiais a serem utilizados na produção é de total importância para o sucesso ou fracasso das empresas do setor. Cronogramas irão prever o início e o fim de uma coleção e os prazos uma vez respeitados poderão evitar prejuízos em decorrência da falta, atraso ou excesso de matéria-prima (SEN, 2008).

De acordo com Kachba, Ferreira e Forcellini (2012), o ciclo de desenvolvimento de uma coleção do vestuário é de aproximadamente vinte semanas, o processo de criação de uma coleção irá muito além de recriar tendências internacionais. Haverá pesquisas que visam compreender os anseios do consumidor, alinhamento dos objetivos organizacionais para então transformar estes dados em produtos vendáveis e competitivos para atender ao mercado. Esse período ainda compreenderá todas as atividades envolvidas na cadeia de desenvolvimento,

destacando no sentido desta pesquisa as atividades ligadas a programação e aquisição de matéria-prima realizadas pelo setor de compras.

A indústria do vestuário engloba empresas que produzem produtos do vestuário (roupas de modo geral) e complementos como, cintos, sapatos e acessórios. O setor do vestuário é fortemente associado a indústria da moda. Sendo que neste sentido a moda é a base de criação e confecção dos produtos a serem colocados no mercado, sendo que o princípio básico deste tipo de produto é a sazonalidade (BARCARO, 2008; GRANDI, 2008).

3. Metodologia

O estudo se desenvolveu num ambiente que preconizou a abordagem qualitativa, analisando interações entre o processo de compras, a função do comprador e relação entre a eficiência do trabalho deste setor e resultados organizacionais.

Esta pesquisa se restringiu ao universo de 10 indústrias de confecções de vestuário, de pequeno e médio porte, da região Noroeste do estado do Paraná. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade. As empresas foram contatadas por meio de e-mail e telefone e convidadas para participarem da pesquisa. Como estratégia de pesquisa utilizou-se de aplicação de questionários.

Os questionários foram respondidos no período de 06 de julho de 2015 a 11 de novembro de 2015. O questionário foi constituído de 34 questões abertas e fechadas, sendo que os respondentes foram compradores, gestores ou responsáveis pela administração da empresa. O trabalho foi então assim distribuído: 1 seleção dos materiais para revisão teórica; 2 elaboração do questionário; 3 análise dos resultados; 4 recomendações finais.

4. Resultados e discussão

Esta análise limita-se a identificar qual a percepção dada pelas empresas do setor de moda e vestuário para o setor de compras. Para resposta ao objetivo proposto recorta-se apenas as questões que são apropriadas para tal análise.

É possível também traçar o perfil das empresas, sendo que 100% das mesmas possuem administração familiar, são de pequeno ou médio porte e atendem suas demandas de venda por meio de venda sobre pedidos, ou seja, produzem com base em uma projeção de vendas antes mesmo de haver o total de vendas de uma coleção (BARCARO, 2008). Como ramo de produção identificou-se que as mesmas são variadas, havendo empresas que atuam com mais de um segmento de mercado, no entanto o tipo de atendimento no quesito *wear* é composto de 70% de empresas atuando no segmento *casualwear*.

O Quadro 1, identifica qual a visão geral que as empresas possuem sobre o setor de compras. Para se obter esta respostas as empresas deveriam selecionar entre as opções: a) redução dos custos de aquisição; b) agilidade na aquisição; c) manter níveis baixos de inventário; d) conhecer todo o processo produtivo e promover as ações a, b e c; e) n.d.a..

Empresas	Aspectos identificados
A, B, E, F, G, I	De modo geral entendem que o trabalho deve envolver a compreensão de todos os processos e atividades da empresa, bem como prezar pelos níveis controlados de inventário, com um custo de aquisição adequado, prezando pela agilidade.
C	Indica que a atividade principal é manter os níveis baixos de inventário.
D, H	Apontam que a atividade principal é reduzir os custos de aquisição de matéria-

	prima.
J	Indica que a agilidade na aquisição é a principal atividade do setor de compras.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quadro 1 – Percepção quanto a real atividade do setor de compras

O índice de empresas que concordam que a atividade de compras é algo além do que se considera atividades básicas vem a ser é satisfatório e é congruente aos trabalhos que indicam que o setor é delineado por fatores estratégicos, possui importância no gerenciamento da cadeia de suprimentos e deve conhecer todos os processos para assim poder lidar com possíveis inflexibilidades diante o processo de aquisição de matérias-primas (ALVAREZ, 2004; POZO, 2007; ČIARNIENĖ; VIENAŽINDIENĖ, 2014; MACCHION, *et al.*, 2014; SHAW, KOUMBIS, 2014).

No entanto o número de 40% que apontam apenas uma atividade como sendo principal a atividade de compras, sugere-se que estas devem repensar suas estratégias organizacionais. Considerando o tipo de indústria que possui particularidades, em relação a tempo, quantidade de itens ofertados e de itens a serem adquiridos, podem não apresentar significativa importância ao setor de compras como uma ferramenta estratégica e competitiva.

A participação de diferentes envolvidos nos processos é um fator importante no contexto das indústrias de moda e vestuário como identificado nos trabalhos de Alvarez (2004); Macchion *et al.*, (2014); Yang; Qi; Li, (2015) e Hallikas; Lintukangas, (2016). Desse modo o momento da escolha dos produtos ou formulação da coleção é um momento de integração e participação desses envolvidos. O Quadro 2 identifica qual a participação que o setor de compras possui durante a escolha da coleção, para tal foi questionado se o responsável pelas compras participa da escolha da coleção.

Empresas	Aspectos identificados
C, D, E, G	Indicam que o comprador ou um representante do setor de compras participa da escolha da coleção.
A, B, F, H, I, J	Não integram o comprador ou um representante do setor de compras na escolha da coleção.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quadro 2 – Participação do comprador na escolha da coleção

Diante a análise apresentada no Quadro 2, se observa que a maioria das empresas não incluem a participação dos compradores no processo de escolha de matérias-primas para a coleção. Esse índice de 60% de empresas que não incluem demonstra um ponto importante a ser tratado dentro dos estudos sobre empresas do setor de vestuário. Este momento pode ser importante para que o comprador exponha sugestões sobre a cadeia de fornecimento, *lead-time* de fornecedores, produtos que estão sobrando nos estoques e podem ser utilizados, dentre outras informações que podem vir a tornar a empresa mais produtiva (SHAW; KOUMBIS, 2014).

Os compradores precisam estar em constante contato com diferentes profissionais, internos ou externos a empresa, tanto absorvendo informações quanto contribuindo com propostas que reflitam na sistematização ótima dos resultados organizacionais, bem como no auxílio de suas atividades (SHAW; KOUMBIS, 2014). Ao estar integrado a diferentes atividades o profissional poderá ter uma visão holística sobre a organização e desse modo haver melhor

aproveitamento de seu trabalho de modo estratégico (MACCHION, *et al.*, 2014; YANG; QI; LI, 2015).

Para confirmar ainda o fator integração e como as empresas entendem isso dentro de suas estruturas, por fim analisa-se como é originada a demanda inicial para compras, as empresas selecionariam então entre as opções: a) Planejamento por parte do PCP; b) Planejamento por parte da equipe comercial; c) Planejamento pela equipe ou responsável por compras; d) Interação entre os setores; e) outros. O Quadro 3 demonstra o resultado obtido nas respostas.

Empresas	Aspectos identificados
A, B	Indicam que as demandas iniciais para compras são feitas somente pelo setor de PCP.
D, E, F, G, H, I	Indicam que as demandas iniciais para compras são feitas mediante a interação entre os setores (PCP, Comercial e Compras).
J	Indica que há outro fator que origina as demandas de iniciais de compras, no entanto não informa qual fator é este.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quadro 3 – Origem das demandas iniciais de compras

Os dados obtidos e apresentados no Quadro 3, sugerem ser satisfatórios pelo ponto de vista da integração, onde 60% das empresas, realizam as demandas iniciais de compras por meio da interação entre os setores. Esse fator vem a contribuir para a flexibilidade na tomada de decisões conjuntas favorecendo também os trabalhos que mencionam a interação entre envolvidos como fator positivo para as organizações ao tratar o setor de compras como importante ferramenta para alcançar os objetivos organizacionais (ALVAREZ, 2004; POZO, 2007; ČIARNIENĖ; VIENAŽINDIENĖ, 2014; MACCHION, *et al.*, 2014; SHAW, KOUMBIS, 2014).

5. Conclusão

Diante da pesquisa apresentada constata-se que o setor de compras das indústrias de moda e vestuário possuem importância vital para a gestão estratégica da cadeia de suprimentos destas empresas. A importância do setor de moda e vestuário do ponto de vista econômico e da geração de empregos torna este cenário um importante campo para pesquisas acadêmicas.

O setor de compras, por meio de seus colaboradores atuam de modo a transformar números e metas em algo físico e financeiro (estoques e lucro), atuando para manter controlado os níveis de inventário, adquirir o produto a preço justo e garantir que este seja entregue em tempo hábil para a produção. Os responsáveis pela área de abastecimento devem interagir com o máximo de setores e pessoas possíveis garantido a eficiência nos processos. Devem ainda adquirir e transmitir informações que venham a melhorar o fluxo de trabalho de setores envolvidos, uma vez que devem ao máximo conhecer os objetivos organizacionais e os modos de trabalho das empresas.

A presente pesquisa possibilitou compreender a visão que as empresas possuem sobre a real atividade do setor de compras, sendo que a maioria entende que o setor deve compreender todos os aspectos da empresa e ainda ter agilidade na aquisição, manter números satisfatórios de inventário e reduzir os custos de aquisição. No entanto, ainda há empresas que direcionam apenas uma função ao setor, não compreendendo sua total importância estratégica dentro da estrutura produtiva.

Observa-se que os responsáveis pelo setor de compras em sua maioria não participam da escolha da coleção e desse modo sugere-se que as empresas repensem suas estruturas

promovendo a maior interação entre os setores. notou-se que ao se questionar sobre as origens das demandas iniciais para compras, a maioria das empresas promovem a interação entre setores (PCP, Comercial e Compras), isso possibilita uma boa flexibilidade de informações e contribuem para tomada de decisões conjuntas.

Esta pesquisa veio a contribuir com as discussões sobre os processos produtivos na indústria do vestuário, em especial ao setor de compras, sugerindo assim novas discussões e estudos voltados ao assunto. Por fim, pode-se destacar que as empresas de pequeno e médio porte tem um caminho a percorrer no sentido de repensarem suas atividades, na área de compras ainda não há total integração do setor aos objetivos organizacionais, sendo que é importante que os setores se envolvam e assim as empresas possam usar esses fatores como fonte de sobrevivência no mercado.

Referências

ABIT. Associação brasileira das indústrias têxteis e de vestuário. *Perfil do Setor: Dados gerais do setor atualizados em 2016, referentes ao ano de 2015*. Disponível em <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em 15/06/2016.

ALVAREZ, M. P. *A evolução das responsabilidades e atribuições da função compras/suprimentos - um estudo na indústria têxtil-confecção de Santa Catarina*. Florianópolis. 103 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina.: [s.n.], 2004.

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

ČIARNIENĖ, R.; VIENAŽINDIENĖ, M. Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 150, p. 1012-1019, September 2014. ISSN 1877-0428.

GRANDI, S. Arte e moda: uma relação em evolução. In: SORCINELLI, P. *Estudar a Moda: corpos, vestuários, estratégias*. Tradução de Renato Ambrosio. São Paulo: Senac São Paulo, 2008. p. 87-108.

HALLIKAS, J.; LINTUKANGAS, K. *Purchasing and supply: An investigation of risk management performance*. International Journal of Production Economics, v. 171 part 4, p. 487–494, January 2016. ISSN 0925-5273.

JONES, S. J. *Fashion Design - Manual do Estilista*. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

KACHBA Y. R.; FERREIRA M. G. G.; FORCELLINI F. A. *O alinhamento do processo de desenvolvimento de produto e a abordagem enxuta nas pequenas e médias empresas de vestuário*. In. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bento Gonçalves, 2012. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_161_939_20220.pdf> Acesso em 02 de julho de 2015.

LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. *Developing purchasing's foundation*. Journal of Supply Chain Management, v. 44, n. 2, p. 17-27, April 2008.

MACCHION, L. et al. *Production and supply network strategies within the fashion industry*. International Journal of Production Economics, v. 150, p. 1012-1019, September 2014. ISSN 0925-5273.

MARTINS, H. de A. *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 da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

MONDINI, L. C. et al. *Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil*. REAd - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 1, n. 80, p. 113-140, janeiro/abril 2015. ISSN 1413-2311.

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

SANTOS, A. de P. L. *Estruturação do Processo de Compras de Materiais Para Viabilizar a Implantação do Comércio Eletrônico na Indústria de Construção Civil*. 2002. 250 f. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) – Setor de Tecnologia, Universidade Estadual do Paraná, Curitiba, 2002.

SEN, A. *The US fashion industry : A supply chain review*. Int. J. Production Economics, p. 571 – 593, 2008.

SHAW, D.; KOUMBIS, D. *A compra profissional de moda*. Tradução de Márcia Longarço. 1ª. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.

TACCONI, M. D. F. F. D. S. *A confiança interorganizacional nas compras*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 202 f. (tese-doutorado) Programa de pós graduação em Administração Natal: [s.n.], 2012.

TACCONI, M. D. F. F. D. S. et al. *A confiança interorganizacional nas compras*. Gestão da Produção, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 199-214, 2014. ISSN 0104-530x.

TYLER, D.; HEELEY, J.; BHAMRA, T. *Supply chain influences on new product development in fashion clothing*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, v. 10, n. 3, p. 316-328, 2006.

YANG, D.; QI, E.; LI, Y. *Quick response and supply chain structure with strategic consumers*. Omega, v. 52, p. 1–14, April 2015. ISSN 0305-0483.