

A Gestão da diferenciação do produto de moda

Differentiation management of fashion product

Rybalowski, Tatiana Messer; Mestre em Design; PUC-Rio
rybalowski@ig.com.br

Magalhães, Claudio Freitas de; D.Sc.; PUC-Rio
claudio-design@puc-rio.br

Resumo

A grande oferta de produtos de moda não necessariamente se traduz em muitas opções de escolha: o cenário que se apresenta é de pouco ineditismo e falta de soluções identificadoras através do produto em si. O desafio reside, então, em encontrar maneiras de se destacar e permanecer sendo competitivo. Através da gestão de produtos diferenciados de moda encontra-se uma forma de reinventar produtos e processos organizacionais capazes de incorporar as inovações necessárias para a contínua existência de diferenciais.

Palavras Chave: produto diferenciado de moda; competitividade; gestão do produto.

Abstract

The widespread availability of fashion products does not necessarily bring along many options for customer choice: the resulting scenario is one of scarce novelty and lack of identifying solutions by means of the product itself. The challenge, therefore, is to find ways to stand out and remain competitive. The management of differentiated fashion products may present a solution for the recreation of products and organizational processes that embodies the necessary innovation required for the continuous existence of differentiation.

Keywords: *differentiated fashion product; competitiveness, product management.*

Introdução

Com o aumento de motivações que levam consumidores a comprar, a competitividade se tornou hoje mais que um objetivo, mas uma necessidade no setor da moda. A capacidade de competir em meio às freqüentes transformações que ocorrem exige, dentre outros fatores, a utilização de estratégias adequadas para que a empresa e seus produtos se mantenham no mercado.

Em se tratando de estratégias, de acordo com Porter (1986), as empresas podem competir basicamente por dois fatores: preço ou diferenciação.

Este artigo pretende focar o desenvolvimento de produtos diferenciados que são fruto da estratégia competitiva de empresas de moda que pretendem oferecer continuamente novos estímulos aos seus consumidores a fim de manter seu posicionamento diferenciado no mercado. Empresas que investem em processos de inovação, diferenciação, originalidade e qualidade, práticas adotadas através de culturas instituídas na empresa com o intuito de alcançar seus objetivos. A obtenção deste tipo de produto origina-se de processos que buscam unir as informações relativas ao mercado, ao consumo, às tendências de moda, aos avanços tecnológicos, à criatividade e, principalmente, à capacidade de gestão da empresa e sua relação com os fornecedores, já que o desenvolvimento deste produto envolve a presença de vários atores, internos e externos à empresa.

As diversas características deste produto diferenciado têm como objetivo a adequação às necessidades e, por vezes, superação das expectativas de um público consumidor que freqüentemente busca novidades e possui exigências em relação aos acabamentos e à originalidade das soluções encontradas. Um produto que seja capaz de conquistar e cativar o seu público consumidor através de atributos diferenciadores que, principalmente, dificultem a sua comparação frente à concorrência.

Metodologia

A estruturação da pesquisa foi realizada baseada em referências bibliográficas de áreas afins (marketing, engenharia e economia) em que a sistematização do conhecimento relacionado ao desenvolvimento de produtos possui relatos mais estruturados que os existentes na área do desenvolvimento de produtos de moda. Após esta etapa, foi feita uma adequação para a prática que ocorre no setor da moda baseada nos conhecimentos originados a partir da própria experiência e em entrevistas com profissionais envolvidos no desenvolvimento de produtos diferenciados de moda.

O produto de moda

De acordo com Haguenaer *et al* (1986), a cadeia produtiva têxtil e de confecções é formada pelos seguintes seis elos: beneficiamento de fibras têxteis naturais; fiação e tecelagem de têxteis naturais; fiação e tecelagem de têxteis químicos; outras indústrias de tecelagem; malharia; e vestuário. Na prática, a diversidade da cadeia é muito grande e cada setor possui uma grande variedade de segmentos. O último elo da cadeia, o segmento vestuário, é aquele que produz roupas que, de acordo com as estratégias adotadas, irão ou não se transformar em produtos de moda.

No caso do segmento vestuário, podem ser identificadas quatro estratégias competitivas genéricas que objetivam a produção de diferentes tipos de produtos que atendem diferentes mercados. Estas estratégias são: **volume, especialização, produtividade, e fragmentação ou moda** (IPT: 2002).

A estratégia baseada no **volume** tem como objetivos a produção de itens em grandes quantidades, estandardizados e com baixo nível de inovação. Geralmente são produzidos em grandes unidades de produção com uma organização burocrática, hierarquizada e centralizada. Caracterizam-se, ainda, por uma forte divisão do trabalho, pelo uso de máquinas especializadas, pelo emprego de operários pouco ou não qualificados e por uma especialização de competências.

A **especialização** tem como fim a produção de uma pequena variedade de modelos ou tipos de produtos, visando uma concentração nos aspectos específicos e no detalhamento do conhecimento acerca de determinada tecnologia ou forma de produção.

A **produtividade** foca a avaliação do tempo, volume e custo de produção, a fim de melhorar a competitividade da empresa.

O **produto de moda** é um produto originado da estratégia de **fragmentação** que visa a produção de itens não padronizados, de maior valor agregado, em quantidades limitadas, o que permite uma lucratividade mais elevada. Segundo Bruno (2007, p.92), esse tipo de organização da produção “pouco tem da antiga estrutura hierarquizada e mecanicista de produzir para grandes estoques”.

Dentro da realidade do mercado nacional, que ainda não alcançou a maturidade e os modelos organizacionais dos mercados dos países desenvolvidos, as empresas buscam reduzir e flexibilizar suas estruturas produtivas, para se adequar a uma demanda crescente. Ainda de acordo com Bruno (2007), as empresas da indústria da moda brasileira possuem estruturas simples de organização em que, geralmente, se encontra um fundador ou empreendedor que tem um grupo de apoio diretamente ligado a ele. “A organização é, nesse caso, bastante simples e informal e, apesar de gerida de maneira altamente centralizadora pelo executivo chefe, é ideal para mudanças e manobras ágeis” (Bruno, 2007, p. 93 e 94). Na fragmentação da produção, em que grandes volumes de itens padronizados não são mais produzidos, ocorre um aumento da complexidade da gestão da produção, já que há uma diversificação da produção entre inúmeros fornecedores, preferindo-se aqueles mais próximos, flexíveis e responsivos. Através de uma forma de produção versátil e flexível, é possível oferecer, contínua e incessantemente, novos produtos e estímulos ao consumidor.

Estes produtos de moda, ao trazerem em si o diferencial da novidade, geralmente são de mais difícil confecção, pois requerem o desenvolvimento de novas modelagens, protótipos, peças piloto e novos aprendizados e/ou organizações na montagem das peças e na gestão da produção. Esta produção fragmentada, com a produção de poucas peças de um mesmo item, é um modelo de produção que tem seus riscos na aposta da novidade diminuídos por não produzir em grandes quantidades. Nessas condições os produtos não vendidos encontram-se em pequenas quantidades. Ao minimizar os níveis de estoque de um mesmo modelo minimizam-se, também, os riscos de excedentes. Por outro lado, ampliam as possibilidades do que se costuma chamar de “furos” nas grades¹ destas pequenas coleções. Ou seja, quando se vende mais um número ou uma cor de uma determinada mini-coleção na loja, o cliente fica com uma visão incompleta do sistema inicial proposto.

A forma de produção, de moda ou fragmentada, no entanto, não é o único fator definidor do tipo de produto. A confecção de pequenas quantidades de determinados produtos, acarretando em grades pequenas, é mais um estímulo para o consumidor visitar com maior frequência o ponto de venda para que ele possa estar atualizado com os últimos lançamentos. Pode-se dizer que o que possibilita a configuração do produto de moda como tal são as diversas estratégias que objetivam criar formas para que a percepção do produto junto ao público-alvo seja adequada ao que foi proposto durante a sua concepção. Estratégias de

¹ Grade é o número de itens de determinado modelo e sua distribuição em tamanhos (por exemplo, pequeno, médio e grande) e suas características (como por exemplo, variantes de cores e de padronagens).

colocação do produto no mercado, pontos de venda, arquitetura, *atmosphérics*², campanhas e ações de marketing têm um papel importante para a conceituação da diferenciação do produto e criação de valores intangíveis.

O produto diferenciado de moda

Como uma das fontes de vantagem competitiva sustentada repousa na capacidade de fazer as coisas de forma diferente, de modo que não possam ser facilmente copiadas pelos concorrentes, as empresas que buscam a manutenção no mercado devem praticar estratégias que ofereçam continuamente novos estímulos ao consumidor. Porter (1986) considera que as empresas podem concorrer por preço ou diferenciação. Empresas que competem por preço geralmente possuem uma linha de produtos padronizados e buscam reduzir seus custos, entre eles o de mão-de-obra. Neste tipo de estratégia, o preço é tudo e os produtos confeccionados geralmente são básicos e *commodities*. Já para as empresas que concorrem por diferenciação, o preço não é tudo, e a sua estratégia baseia-se em lançar produtos que se destacam no mercado e pelos quais as pessoas se dispõem a pagar mais.

Numa análise do setor têxtil brasileiro, Gorini e Martins (1998), apontam dois movimentos estratégicos que tendem a se intensificar:

“ a) ênfase nos produtos de maior valor agregado, com empresas atuando em determinados nichos do mercado, com produtos customizados, progressiva terceirização da produção e elevados investimentos na marca; e no outro extremo, b) produção de *commodities* em larga escala, com elevados investimentos em equipamentos de última geração visando o mercado de massa” (Gorini; Martins, 1998, p. 9).

O produto diferenciado de moda é basicamente um produto com quesitos que o destaquem num universo cheio de ofertas. Além da sua existência numa coleção trazer características de estilo e identidade, o produto diferenciado tem como objetivo reduzir a sensibilidade do consumidor ao preço, devido à existência de características atraentes e sem equivalência na concorrência. A partir de sua crescente diferenciação em relação à concorrência, a sua categorização e conseqüente comparação torna-se mais complexa, o que o coloca numa posição isolada. Para Kotler (2002), o conceito de produto “assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecerem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras”.

A obtenção de produtos diferenciados ocorre através da organização interna da empresa para o desenvolvimento de novos produtos e processos, priorizando a criação de diferenciais, e não uma redução de custos. Na estratégia deste tipo de produto deve ser estabelecido, entretanto, um compromisso entre atributos de diferenciação e uma adequação destes à realidade de custos coerentes ao seu mercado.

A construção destes produtos depende dos fatores valor “percebido pelo consumidor” e “inovação com diferenciação do produto”, fatores que incidirão diretamente nas margens de lucro obtidas.

De acordo com Zeithaml (1988) o conceito de valor percebido pelo consumidor possui aspectos relacionados a preço, obtenção do que se quer, qualidade comparada com preço, e o que se recebe em relação ao que se sacrifica. Valor pode ser definido como função positiva de qualidade, atributos extrínsecos como funcionalidade, atributos intrínsecos como prazer,

² Kotler (1974) foi o primeiro a introduzir a idéia de que o ambiente físico que os consumidores encontram pode influenciar no seu comportamento. Ele usou o termo “*atmosphérics*” para se referir ao processo de manipulação dos elementos de um ambiente físico numa tentativa de afetar o comportamento do consumidor.

abstrações de nível elevado como os valores pessoais, e como função negativa de sacrifício percebido, podendo ser entendido tanto pelos dispêndios monetários quanto pelos custos não monetários como o tempo e o esforço. Enfim, valor é função positiva do que se recebe e função negativa do que se sacrifica.

Em relação à inovação com diferenciação, a empresa deve possuir uma capacidade e/ou cultura criativa e/ou capacidade tecnológica, senão reduz-se a competência da empresa a imitar ou reproduzir o que outros criaram. A inovação, ou o processo de diferenciação de um produto pode ainda exigir que seja feita utilização de tecnologias de ponta, normalmente dispendiosas e difíceis de adquirir. A necessidade de investimento em modernas tecnologias, ao mais elevado nível do estado de arte, é muitas vezes determinante para a inovação dos produtos e dos próprios processos de pesquisa e desenvolvimento dos mesmos.

As formas de diferenciação do produto, no entanto, podem ser produzidas utilizando recursos externos, tais como a terceirização ou subcontratação, que disponibilizam tecnologias, equipamentos e/ou mão-de-obra específicos para cada necessidade de desenvolvimento de produto. Desta forma, recai sobre a área de criação e marketing a responsabilidade em criar produtos, desenvolver processos e traçar estratégias que possibilitarão a existência de produtos diferenciados de moda na coleção.

Formas de diferenciação do produto de moda

O processo que leva à formação de um produto de moda diferenciado é derivado da soma de vários fatores, tais como: a qualidade do produto e seus atributos intrínsecos (diferenciação do produto), a distribuição (diferenciação de canais) e a promoção (diferenciação de serviços, pessoal e imagem). A articulação efetiva de todos estes fatores através de ações das funções organizacionais da empresa permite o estabelecimento de processos que tornam possível o aumento do valor percebido pelo mercado consumidor³.

Em relação aos processos de construção do produto em si, de seus atributos intrínsecos, vários processos e recursos podem ser utilizados a fim de promover a diferenciação do produto. Essas ações podem ocorrer tanto no momento da elaboração de toda coleção como na definição e especificação de cada produto.

Na coleção, a diferenciação do produto pode ocorrer no desenvolvimento e na produção do mix de produto e de moda. O mix de produtos, ou composto de produtos (Kotler, 1999) de uma empresa é, de acordo com Treptow (2003), o nome que se dá à variedade de linhas e produtos oferecidos por uma empresa, enquanto que o mix de moda seria o percentual de produtos com diferentes ciclos de vida (básicos, de moda e de modismo) existentes no portfólio da empresa.

De acordo com Jones (2002), coleção de moda seria um termo para definir um grupo de peças de vestuário de boa qualidade com características em comum ou concebidas para uma estação específica. A coleção distribui a quantidade de peças do mix de produto entre as categorias do mix de moda a fim de adequar às estratégias estabelecidas pela empresa, observando as tendências da estação em que será lançada no mercado.

A diferenciação na coleção pode ocorrer em relação ao seu dimensionamento, isto é, em relação à sua amplitude (número de famílias ou linhas oferecido) e em relação à profundidade de cada linha. A coordenação entre linhas e produtos também se considera uma característica diferenciadora da coleção.

Ainda na determinação da grade de tamanhos de uma coleção, pode ocorrer uma diferenciação relativa à segmentação do público-alvo, já que grades de tamanhos menores

³ Como o escopo deste artigo trata de design, focando características do produto e seus atributos intrínsecos, as diferenciações relativas à seleção dos tipos de distribuição e promoção não serão abordadas.

geralmente são destinadas a públicos mais jovens, enquanto que coleções com uma grade de tamanhos mais extensa podem atingir públicos mais ecléticos.

De acordo com Rigueiral e Rigueiral (2002, p. 154), na diferenciação de **produto**, algumas características ou “atributos podem ser criados, modificados ou reforçados como forma de conferir fatores de diferenciação a um produto: forma, característica, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design”.

Baseado em Rigueiral e Rigueiral (2002), pode-se enumerar cinco características de diferenciação nas quais o mercado se concentra:

- **Forma:** produtos podem ser diferenciados na forma, tamanho, formato ou estrutura física;
- **Característica:** produtos podem oferecer características variáveis que complementam sua função básica. Ser o primeiro a introduzir uma característica nova e valiosa é uma das maneiras mais eficientes de diferenciar e competir;
- **Desempenho:** produtos com desempenhos diferenciados e matérias-primas com alto grau de desenvolvimento tecnológico são atributos valorizados pelo mercado de vestuário;
- **Estilo:** é a percepção do consumidor em relação ao produto e é um atributo que pode significar a ruptura do impasse de uma decisão ou não de compra;
- **Design:** o design é uma das maneiras mais eficazes de posicionar um produto. Todos os atributos mencionados anteriormente são passíveis de design, e o responsável por sua elaboração deve considerar o quanto investir em cada um dos atributos para adequar o produto ao seu mercado.

As modificações da **forma** partem das escolhas e propostas do estilo que são materializadas na modelagem, quando as idéias são transpostas do tridimensional para o bidimensional (modelagem industrial).

A utilização de diferentes matérias-primas pode tratar tanto das **características** como do **desempenho** do produto, pois tecidos com elastano ou fabricados a partir de matérias-primas de origem orgânica, por exemplo, trazem determinadas características (objetivas ou subjetivas) ao produto, enquanto que tratamentos, acabamentos e tecnologias utilizadas em tecidos, e misturas que valorizem o produto, são relacionadas ao desempenho do produto.

O **estilo** deve possuir uma visão sistêmica do projeto pela combinação adequada de diversos componentes, materiais, processos de fabricação, aspectos ergonômicos, psicológicos e sociológicos do produto. Através de técnicas de coletas de dados, de pesquisa e direcionamento das informações, o estilo faz as opções para a utilização dos atributos que sejam adequados à construção do produto adequado ao seu público-alvo.

Em relação aos processos de fabricação (acabamentos [tipos de costuras, corte a laser etc.] e beneficiamentos [lavanderias]), estes vão depender dos modelos de produção empregados e da tecnologia disponível.

O **design** pode ser compreendido como um processo empregado pela empresa e que, de acordo com Cooper e Press (1995, p. 36), “visa unir as necessidades do consumidor com o potencial da empresa”. A função do design engloba a criação, conceituação e desenvolvimento de todos os atributos anteriores.

Gestão do produto diferenciado de moda

As estratégias e processos que originam um produto diferenciado envolvem a participação de várias competências ou profissionais que atuam desde o surgimento da nova idéia ao seu lançamento no mercado. O ciclo de desenvolvimento de produto inicia-se com a etapa da geração de idéias, indo até o seu lançamento, passando por pesquisa de mercado, de tendências, seleção de conceito, de fornecedores, projeto de produto e processo, pré-produção, comunicação e comercialização, áreas que demandam um conjunto de conhecimentos que necessitam da participação, simultânea ou não, de diferentes setores da empresa. É a princípio, uma atividade multidisciplinar com cunho administrativo que, no entanto, requer um grande envolvimento do designer, já que esse profissional possui uma abordagem generalista e um olhar abrangente em relação à formação dos atributos tangíveis e intangíveis do produto.

Segundo Law, Zhang e Leung (2004), a “moda pode ser vista como uma obsolescência programada promovida pelos varejistas de moda que visam motivar os consumidores a comprar novas roupas continuamente”, fato que força a ciclos de vida mais curtos e, conseqüentemente, de ciclos de desenvolvimentos de produto muito rápidos. Dada a natureza de extrema interdependência entre as atividades (incluindo o processo de desenvolvimento de produto, produção, logística e comercialização), a coordenação (das atividades) é um pré-requisito para a integração das operações a fim de atingir as metas ou objetivos estabelecidos.

O produto diferenciado de moda, ao incorporar diferentes processos e fornecedores para a sua obtenção, requer uma atenção especial à coordenação da gestão das atividades internas e externas a fim de que os prazos e metas sejam alcançados e a qualidade pretendida seja mantida.

Nos novos arranjos estruturais do setor têxtil e de confecções, ocorre a separação das atividades de maior valor agregado (inovação e desenvolvimento de produtos) das de menor valor agregado (fabricação e montagem), fato que leva à terceirização e/ou subcontratação⁴ ou *outsourcing*⁵ práticas comuns nas empresas devido à necessidade de especialização produtiva, redução de custos e riscos trabalhistas. Conseqüentemente ocorre uma concentração das atividades de inovação e gestão (de produto e de marca) dentro da empresa que, ao descentralizar a produção, passa a concentrar-se nos ativos intangíveis, atividades em que a agregação de maiores valores é possível. O caráter fragmentado, interdependente e multidisciplinar da construção do produto de moda força a uma gestão mais organizada num setor que tradicionalmente não é adepto das boas práticas.

“A coordenação das atividades entre as unidades se torna importante enquanto a empresa tem o foco principal em suas atividades centrais e pratica o *outsourcing* com o resto, portanto, o seu crescente sucesso depende de habilidades em coordenar as suas atividades externas e internas na cadeia de valores fora de seus limites. A coordenação efetiva entre as unidades na cadeia de suprimento tornou-se um papel chave quando o foco é a inovação, flexibilidade e rapidez, que servem como recursos

⁴ A subcontratação ocorre quando a empresa deixa de realizar algumas atividades produtivas, delegando-as a outra empresa, geralmente especializada em determinadas tarefas. Essa empresa é denominada subcontratada ou fornecedora especializada. A empresa contratante passa, então, a se concentrar em algumas atividades, geralmente, as “mais nobres” ou as imateriais: inovação, design e desenvolvimento de produtos e marketing. E são esses ativos imateriais que proporcionarão os maiores ganhos às contratantes e as maiores margens de lucro (Mendes, 2005, p.5).

⁵ Considerando uma definição mais ampla, o *outsourcing* é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (sub-contratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista” (Pmelink, in Rech 2006, p. 280). Difere da terceirização por lidar com serviços que necessitem de equipamentos, *know how* e mão-de-obra especializadas.

para uma vantagem competitiva necessária para a sobrevivência numa competição global” (Simatupang *et al*, 2004).

De acordo com Christopher e Peck (*apud* Simatupang, Sandroto e Lubis, 2004), a indústria de moda possui aspectos únicos no que tange aos tempos de desenvolvimento e entrega (tempo entre o início do projeto ou do processo e o aparecimento de seus primeiros resultados), períodos curtos das coleções, alto nível de incerteza da demanda e ambiente extremamente competitivo. Os processos da cadeia de suprimento da indústria de vestuário são extremamente complexos e requerem uma coordenação precisa a fim de alcançar a flexibilidade adequada para responder à natureza mutável das necessidades dos consumidores.

Uma gestão apropriada do produto pode tornar realidade as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais (Vollman & Cordon, *apud* Pires, 1999). O desenvolvimento de produtos diferenciados, produtos com características únicas e especiais (conseqüentemente com valores diferenciados), demanda, na maioria das vezes, a utilização de mão-de-obra externa, pois o nível de conhecimento específico relativo a cada um dos tipos de diferenciação requer diferentes especialistas.

Ao estabelecer a integração e comunicação dos diversos setores da empresa e seus fornecedores, a gestão de produto caracteriza-se pela multidisciplinaridade e pela interação entre a concepção, a produção e a comercialização de um produto, visando atingir as necessidades, tanto do consumidor como da organização. Como um dos objetivos de empresas inovadoras é continuamente reinventar produtos e processos a fim de se distinguir da concorrência, a gestão de produtos diferenciados revela-se como a competência que possibilita criar estímulos e motivações que gerem interesse permanente junto aos seus consumidores.

Conclusão

Na competição pela manutenção de empresas de moda no mercado, uma das estratégias a ser utilizada é a competição por diferenciação, em que o preço não é tudo: o produto deve possuir atributos que o distingam da concorrência, dificultando a sua categorização, comparação e cópia. A vantagem competitiva se traduz na capacidade de fazer as coisas de forma diferente.

Ao compreender que a competitividade é um conceito dinâmico, a empresa deve criar instrumentos que possibilitem que as soluções encontradas não se tornem estáticas, ou meras fórmulas para obtenção de produtos diferenciados. Neste cenário cambiante, com mudanças rápidas na demanda resultando em ciclos de moda e produção mais curta, o grande diferencial de uma empresa acaba sendo a sua gestão que permite o desenvolvimento de produtos e processos capazes de incorporar as inovações necessárias para a contínua existência de diferenciais.

Referências Bibliográficas

BRUNO, Flavio da Silveira. Um novo ambiente para as organizações. *In*: SENAI/CETIQT. **Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira: empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor. Série desafios para a competitividade.** Rio de Janeiro: 2007, p. 87-125.

CHOLACHATPINYO, A.; PADGETT, I.; CROCKER M.; FLETCHER, B. A conceptual model of the fashion process - part 2: an empirical investigation of the micro-subjective level. **Journal of Fashion Marketing and Management**, volume 6, p. 24-34, 2002.

COOPER, Rachel, PRESS, Mike. **The Design Agenda: a guide to successful design management**. England: John Wiley & Sons Ltd., 1995.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; MARTINS, Renato Francisco. **Novas tecnologias e organização do trabalho no setor têxtil**. Revista BNDES nº 10, dez, 1998.

HAGUENAUER, L; GUIMARÃES, E. A.; ARAÚJO JR., J.T.; PROCHNIK, V. **Complexos industriais na economia brasileira**. Texto para discussão nº 84, Instituto de Economia da UFRJ, Rio de Janeiro, 1986.

IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas). 2002. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/textil/41.htm>> acessado em 22/05/2007

JONES, Sue Jenkyn. **Fashion design**. New York: Watson-Guptill Publications, 2002.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Atmospheric as a marketing tool. **Journal of Retailing**, 49, 48-64, 1974.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAW, Ka Ming; ZHANG, Zhi-Ming; LEUNG, Chung-Sun. Fashion change and fashion consumption: the chaotic perspective. **Journal of Fashion Marketing and Management**, volume 8, p. 362-374, 2004.

PIRES, S.R.I. **Supply chain management**. in http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/supply_chain_v5.html acessado em 01º/07/2007

PORTER, Michael E. **Competição on competition; estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise competitiva no elo confecção**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

RIGUEIRAL, Carlota; RIGUEIRAL, Flavio. **Design & moda: como agregar valor e diferenciar sua confecção.** São Paulo: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo, 2002.

SIMATUPANG, Togar M.; SANDROTO, Indah Victoria; LUBIS, S.B. Hari. Supply chain coordination in a fashion firm. **Supply Chain Management: An International Journal.** Volume 9, p. 256-268, 2004.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda: planejamento de coleção. Brusque:** Doris Treptow, 2003.

ZEITHAML, Valerie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, 1988.