



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

A Cadeia de Abastecimento como Fator de Vantagem Competitiva no Setor da Moda Português

[The Supply Chain as a Factor of Competitive Advantage in the Portuguese Fashion Sector]

Projeto de Graduação

[1.º ciclo de estudos em Ciências Empresariais]

Soraia De Jesus Da Silva Pereira

Orientador:

Professora Doutora Sandra Bernardo

Junho 2026



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

A Cadeia de Abastecimento como Fator de Vantagem Competitiva no Setor da Moda Português

[The Supply Chain as a Factor Competitive Advantage in the Portuguese Fashion Sector]

Projeto de Graduação

[1.º ciclo de estudos em Ciências Empresariais]

Soraia De Jesus Da Silva Pereira

Orientador:

Professora Doutora Sandra Bernardo

Junho 2026

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que contribuíram para a realização deste projeto de graduação.

Em especial à Prof. Doutora. Sandra Bernardo, pela sua orientação, disponibilidade e conhecimento compartilhado ao longo de todo o desenvolvimento deste projeto. O seu apoio e incentivo foram cruciais para a realização deste trabalho.

Agradeço também à minha família, pelo amor, compreensão e apoio incondicional durante toda a minha trajetória académica, especialmente nos momentos mais desafiantes.

Aos meus colegas e amigos, deixo igualmente o meu agradecimento pela colaboração, motivação e partilha de momentos que contribuíram para o meu crescimento pessoal e académico.

Por fim, agradeço a todos os docentes, professores e profissionais, que direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação e para a realização deste projeto de graduação.

Resumo

A gestão da cadeia de abastecimento desempenha um papel fundamental na competitividade das organizações, particularmente no setor da moda, caracterizado por elevadas exigências de flexibilidade, rapidez de resposta e adaptação às tendências de consumo. O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da cadeia de abastecimento, da logística e da distribuição no setor da moda, identificando de que forma estes elementos contribuem para a criação de vantagem competitiva. Numa primeira fase, é apresentado o enquadramento teórico da cadeia de abastecimento, abordando os seus principais intervenientes, desde os fornecedores de matérias-primas até ao cliente final, bem como a relevância dos princípios dos 7 Certos da Logística para a eficiência operacional. Posteriormente, é analisada a aplicação destes conceitos ao setor têxtil português, destacando-se a sua importância económica e a sua integração em cadeias de valor internacionais. O estudo inclui ainda uma análise comparativa de quatro empresas portuguesas de referência no setor da moda, Parfois, Salsa Jeans, MO e Tiffosi, com o objetivo de compreender de que forma as respetivas estratégias de cadeia de abastecimento, logística e distribuição contribuem para o seu desempenho competitivo. A investigação baseou-se numa metodologia qualitativa, suportada por pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados demonstram que a integração eficiente dos processos de aprovisionamento, produção, logística e distribuição constitui um fator determinante para a criação de valor, satisfação do cliente e reforço da competitividade empresarial. Conclui-se que a gestão eficaz da cadeia de abastecimento representa uma importante fonte de vantagem competitiva no setor da moda.

Palavras-chave: cadeia de abastecimento; logística; distribuição; setor da moda; vantagem competitiva; retalho de moda.

Abstract

Supply chain management plays a fundamental role in the competitiveness of organizations, particularly in the fashion industry, which is characterized by high demands for flexibility, responsiveness, and adaptation to changing consumer trends. The aim of this study is to analyze the importance of supply chain management, logistics, and distribution in the fashion sector, identifying how these elements contribute to the creation of competitive advantage. The first part of the study presents the theoretical framework of supply chain management, addressing its main stakeholders, from raw material suppliers to final customers, as well as the relevance of the Seven Rights of Logistics as a key principle for operational efficiency. Subsequently, the application of these concepts to the Portuguese textile industry is examined, highlighting its economic importance and integration into international value chains. The study also includes a comparative analysis of four leading Portuguese fashion companies, Parfois, Salsa Jeans, MO, and Tiffosi, with the objective of understanding how their supply chain, logistics, and distribution strategies contribute to their competitive performance. This research is based on a qualitative methodology supported by bibliographic and documentary analysis. The findings demonstrate that the efficient integration of sourcing, production, logistics, and distribution processes is a key factor in value creation, customer satisfaction, and the strengthening of business competitiveness. It is concluded that effective supply chain management represents an important source of competitive advantage in the fashion industry.

Keywords: supply chain management; logistics; distribution; fashion industry; competitive advantage; fashion retail.

Índice geral

Agradecimentos.....	VII
Resumo	i
Abstract.....	iii
Índice geral.....	v
Índice de Figuras	vii
1. Introdução	1
2. Estrutura da cadeia de abastecimento	3
2.1 Conceito de cadeia de abastecimento	3
2.2 Intervenientes na cadeia de abastecimento.....	5
2.2.1 Fornecedores e matérias-primas	5
2.2.2 Produção e transformação (confeção)	7
2.2.3 Distribuição e logística.....	8
2.2.4 Clientes finais	9
3. Casos de estudo da cadeia de abastecimento no setor da moda em Portugal	11
3.1 Parfois	11
3.2 Salsa Jeans	13
3.3 MO	14
3.4 Tiffosi.....	16
3.5 Análise comparativa dos casos de estudo	17
4. Conclusão.....	19
5. Referências bibliográficas.....	21

Índice de Figuras

Figura 1-Esquema da cadeia de abastecimento.....	3
Figura 2- Tendências na cadeia de abastecimento têxtil	4
Figura 3-Mapa Mundo lojas Parfois	11
Figura 4- Análise comparativa dos casos de estudo.....	18

1. Introdução

Num contexto de crescente globalização e competitividade, a gestão da cadeia de abastecimento tornou-se um dos principais fatores estratégicos para o sucesso das organizações. A capacidade de coordenar eficientemente os fluxos de materiais, informação e produtos ao longo da cadeia permite às empresas responder de forma mais eficaz às exigências do mercado, reduzir custos operacionais e aumentar os níveis de serviço ao cliente. No setor da moda, caracterizado por ciclos de vida curtos dos produtos, elevada volatilidade da procura e constante evolução das tendências de consumo, a eficiência da cadeia de abastecimento assume uma importância ainda mais significativa.

A cadeia de abastecimento engloba um conjunto de atividades interligadas que vão desde o aprovisionamento de matérias-primas até à entrega do produto final ao consumidor. Neste processo, a integração entre fornecedores, produção, logística, distribuição e clientes finais desempenha um papel fundamental na criação de valor e na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, as empresas do setor da moda são cada vez mais pressionadas a desenvolver cadeias de abastecimento ágeis, flexíveis e tecnologicamente integradas, capazes de responder rapidamente às mudanças do mercado.

A **questão de investigação** que orienta este trabalho consiste em compreender de que forma a gestão da cadeia de abastecimento contribui para a criação de vantagem competitiva no setor da moda português.

O **objetivo geral** deste projeto consiste em analisar a importância da cadeia de abastecimento, da logística e da distribuição no setor da moda português, comparando as estratégias adotadas pelas empresas Parfois, Salsa Jeans, MO e Tiffosi, de modo a identificar de que forma estas contribuem para o reforço da sua competitividade.

Como **objetivos específicos**, pretende-se:

- Identificar os principais intervenientes da cadeia de abastecimento e as respetivas funções;
- Analisar a importância da integração entre fornecedores, produção, logística, distribuição e clientes finais;
- Compreender a relevância da cadeia de abastecimento no setor têxtil e de vestuário português;

- Comparar as estratégias de cadeia de abastecimento, logística e distribuição das empresas Parfois, Salsa Jeans, MO e Tiffosi;
- Avaliar de que forma estas estratégias contribuem para a criação de vantagem competitiva.

A **relevância deste tema** justifica-se pela necessidade crescente das empresas desenvolverem cadeias de abastecimento eficientes, resilientes e adaptáveis às exigências de um mercado global em constante transformação. Compreender os fatores que influenciam o desempenho destas cadeias permite identificar boas práticas de gestão e perceber como a logística e a distribuição podem constituir importantes fontes de diferenciação competitiva.

Em **termos metodológicos**, o trabalho baseia-se numa pesquisa bibliográfica e documental de natureza qualitativa, recorrendo à análise de livros, artigos científicos, relatórios setoriais e informação institucional das empresas estudadas. Esta abordagem permite relacionar os conceitos teóricos da gestão da cadeia de abastecimento com a realidade prática do setor da moda em Portugal. Adicionalmente, no âmbito da elaboração deste trabalho, recorreu-se às ferramentas de inteligência artificial ChatGPT e Gemini como auxiliares na pesquisa de sinónimos para o enriquecimento do vocabulário do texto, bem como na assistência à geração de imagens ilustrativas relacionadas com as temáticas abordadas.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos principais. Após esta introdução, apresenta-se o enquadramento teórico da cadeia de abastecimento e dos seus principais intervenientes. Seguidamente, são analisados os casos de estudo das empresas Parfois, Salsa Jeans, MO e Tiffosi, culminando numa análise comparativa das respetivas estratégias. Por fim, apresentam-se as conclusões finais do estudo.

.

2. Estrutura da cadeia de abastecimento

2.1 Conceito de cadeia de abastecimento

A gestão da cadeia de abastecimento envolve o planeamento e o controlo de todas as atividades de *sourcing*, *procurement*, conversão e logística, bem como a coordenação e colaboração entre os diversos parceiros da rede, sejam eles fornecedores, intermediários ou clientes (CSCMP, 2013). De forma mais abrangente, esta gestão foca-se na integração dos processos de negócio desde o utilizador final até aos fornecedores originais, visando acrescentar valor ao consumidor.

Segundo Moreira (2011), no contexto específico da indústria do vestuário e da moda, a cadeia de abastecimento é definida como a integração e coordenação estratégica dos fluxos de informação e de materiais entre todos os intervenientes. O autor sublinha que o objetivo fundamental desta gestão é garantir a máxima eficiência operacional, assegurando que o produto certo chegue nas quantidades certas, ao local certo, no momento exato e com a qualidade pretendida, ao custo mais competitivo possível.

No retalho de moda moderno, esta definição ultrapassa a logística tradicional, sendo encarada como uma rede global orientada para o consumidor. A eficácia da cadeia depende da sua capacidade de ser flexível e ágil, permitindo que as empresas respondam rapidamente às oscilações voláteis da procura e às tendências de curto ciclo de vida que caracterizam este mercado.

Para ilustrar esta complexidade e a divisão de responsabilidades entre os diversos parceiros mencionados por Moreira (2011), a Figura 1 apresenta uma representação simplificada de uma cadeia de abastecimento.

Figura 1

Esquema da cadeia de abastecimento



Nota. Edecoração (s.d.).

Conforme se observa no fluxo apresentado na Figura 2, a cadeia organiza-se essencialmente em três grandes níveis (*tiers*) que precedem a fase de retalho:

Nível 3 (Matérias-primas): Representa o início da cadeia, onde se encontram os produtores de fibras (como o algodão ou sintéticos) e componentes químicos.

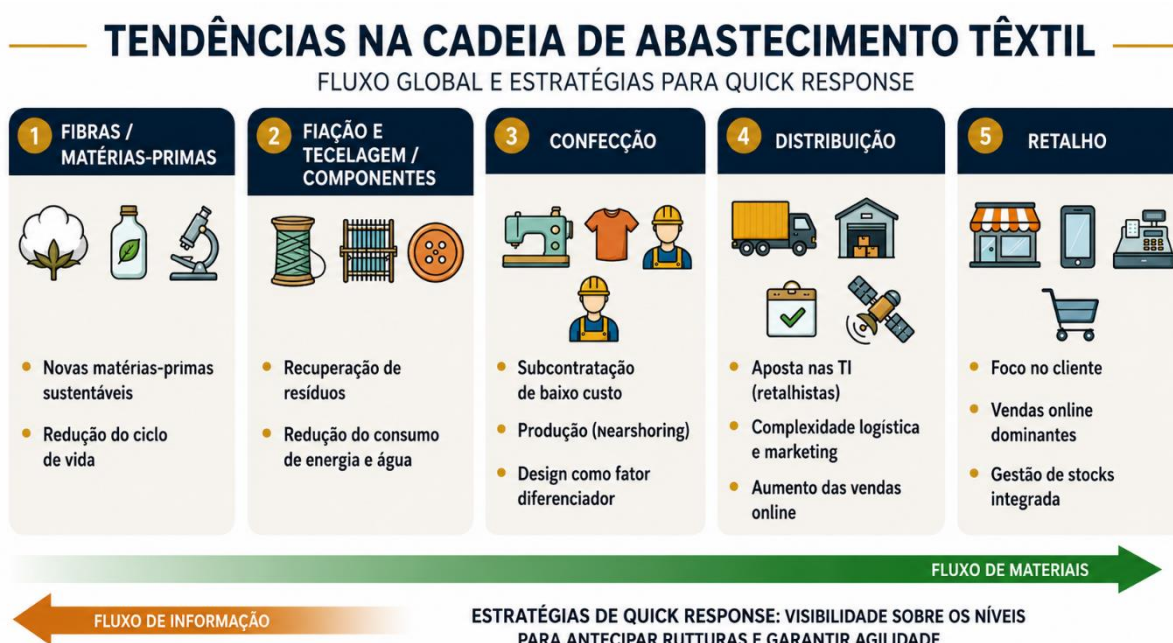
Nível 2 (Componentes): Refere-se aos fornecedores intermédios, responsáveis pela transformação das matérias-primas em tecidos e pela produção de acessórios (botões, fechos e etiquetas).

Nível 1 (Confeção): Corresponde aos fabricantes finais que transformam os componentes no produto acabado, pronto para ser enviado para os centros de distribuição da marca.

A compreensão desta estrutura é vital para a implementação de estratégias de *Quick Response*. A visibilidade sobre todos os níveis permite que a empresa antecipe ruturas de *stock* e garanta que o fluxo de materiais acompanhe a velocidade das tendências de mercado, permitindo uma resposta ágil às variações da procura mencionadas por Moreira (2011).

Figura 2

Tendências na cadeia de abastecimento têxtil



Nota. Adaptado de Guedes (2020); elaboração própria com recurso a LLM Gemini

2.2 Intervenientes na cadeia de abastecimento

2.2.1 Fornecedores e matérias-primas

A gestão de fornecedores e a aquisição de matérias-primas constituem o ponto de partida de toda a cadeia de abastecimento. Mais do que assegurar a disponibilidade dos recursos necessários, esta etapa envolve a seleção estratégica de parceiros capazes de garantir continuidade operacional, qualidade consistente, flexibilidade produtiva e eficiência de custos.

Segundo (Christopher, 2011, citado em Guedes, 2020), a competitividade das organizações depende cada vez mais da capacidade de integração e coordenação entre os diferentes intervenientes da cadeia de abastecimento. Neste contexto, os fornecedores deixam de assumir um papel meramente operacional e passam a ser considerados parceiros estratégicos na criação de valor.

Historicamente, a relação com fornecedores era estritamente transacional e centrada no preço. Contudo, no panorama da competitividade contemporânea, esta visão evoluiu para uma abordagem de parceria estratégica. Conforme defendido por Cousins et al. (2021), o fornecedor é hoje um agente corresponsável pela inovação, sendo que o desenvolvimento de relações colaborativas sólidas é fundamental para potenciar o desempenho operacional e a criação de valor ao longo da cadeia de abastecimento.

Neste contexto, Guedes (2020) refere que a integração entre fornecedores, produção e distribuição contribui para maior eficiência operacional, rapidez de resposta e redução de desperdícios ao longo da cadeia de abastecimento. A cooperação entre os diferentes intervenientes permite melhorar o planeamento e aumentar a flexibilidade operacional das empresas.

Um exemplo prático desta abordagem pode ser observado na Inditex, proprietária de marcas como a Zara. O grupo adota uma cadeia de abastecimento altamente integrada e geograficamente próxima, mantendo cerca de metade da sua rede de fornecedores de vestuário localizada em mercados de proximidade, especificamente em países como Espanha, Portugal, Marrocos e Turquia. Esta configuração estratégica tem sido mantida de forma consistente ao longo das últimas décadas para reduzir significativamente os tempos de resposta (*lead times*) e aumentar o controlo operacional face às oscilações da procura (Inditex, 2025).

De acordo com estudos sobre o modelo operacional da Zara, a empresa consegue atingir um lead time de aproximadamente 15 dias para introdução de novos produtos nas lojas, enquanto a média do setor pode ultrapassar os seis meses (Aftab et al., 2018). Esta elevada rapidez resulta de uma produção altamente flexível e de um modelo de gestão de risco baseado em pequenos lotes iniciais, representando apenas cerca de 15% a 20% da produção total antes da estação, sendo o restante ajustado em função da procura real.

Adicionalmente, a Zara recorre a sistemas de informação integrados baseados em dados de vendas em tempo real provenientes dos *point of sale* (POS), permitindo que a informação seja rapidamente transmitida para as áreas de design, produção e logística. Este fluxo contínuo de informação reduz o tempo de resposta da cadeia de abastecimento e melhora a capacidade de adaptação às tendências do mercado.

Para garantir esta eficiência, a organização deve monitorizar os fornecedores através de indicadores de desempenho, os chamados *Key Performance Indicators* (KPI):

- Qualidade: conformidade técnica e redução de defeitos na origem;
- Lead Time: rapidez entre a encomenda e a entrega, evitando ruturas;
- Flexibilidade: capacidade de resposta a flutuações da procura;
- Custo Total de Aquisição (Total Cost of Ownership - TCO): análise global que inclui preço, logística, riscos e armazenamento.

A gestão de matérias-primas exige ainda um equilíbrio rigoroso. Enquanto níveis elevados de stock oferecem segurança contra interrupções, também representam imobilização de capital. Em contrapartida, filosofias como o *Just-in-Time* (JIT) procuram minimizar desperdícios, embora exijam elevada sincronização com os fornecedores. Para mitigar riscos associados à dependência excessiva (*single sourcing*), as empresas têm adotado estratégias de *multi-sourcing* ou *near-sourcing*, aumentando a resiliência da cadeia de abastecimento.

Finalmente, a competitividade atual exige que a seleção de matérias-primas incorpore critérios éticos e ambientais. Segundo o estudo de Rupa e Saif (2021), a integração da Gestão da Cadeia de Abastecimento Verde (*green sourcing*) e da economia circular não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também um fator de eficiência que otimiza recursos e responde às exigências crescentes do mercado e dos reguladores, impactando diretamente a reputação e a vantagem competitiva da organização.

2.2.2 Produção e transformação (confeção)

A fase de produção e transformação representa o núcleo da criação de valor na cadeia de abastecimento. É neste estágio que os insumos e matérias-primas, referidos anteriormente, são convertidos em produtos acabados. Segundo o estudo de Al-Nuaimi et al. (2023), a eficiência operacional nesta etapa constitui um fator crítico de competitividade, uma vez que influencia diretamente o custo final, a qualidade e a sustentabilidade do produto entregue ao mercado.

A literatura recente reforça que a indústria têxtil e de confeção é tradicionalmente caracterizada por elevados níveis de complexidade produtiva, variabilidade da procura e longos *lead times*, que podem variar entre 90 e 120 dias no modelo convencional de produção (Arafat et al., 2026). Este contexto evidencia a necessidade de evolução dos modelos tradicionais de produção em massa, que tendem a gerar desperdícios e ineficiências ao longo da cadeia de valor.

Atualmente, a gestão da produção afasta-se progressivamente desse modelo tradicional, convergindo para filosofias de otimização como o *Lean Manufacturing* e a Economia Circular. O objetivo central destas abordagens é a eliminação de desperdícios — como tempos de espera, excesso de produção e defeitos — garantindo uma utilização mais eficiente dos recursos e maior alinhamento com a procura real do mercado.

Para que a produção atue efetivamente como um motor de eficiência, o estudo de Cousins et al. (2021) destaca dois pilares fundamentais:

Sincronização e ecoeficiência: o ritmo de produção deve estar alinhado com a procura real, evitando a acumulação de inventário desnecessário. Paralelamente, a incorporação de práticas sustentáveis na transformação permite reduzir o consumo de energia e materiais, promovendo simultaneamente eficiência económica e ambiental.

Flexibilidade e colaboração: capacidade do sistema produtivo de se adaptar rapidamente a variações da procura sem perda de eficiência. Esta agilidade é reforçada pela partilha de informação e pela cooperação entre os diferentes agentes da cadeia de abastecimento, permitindo uma resposta mais rápida e ajustada às exigências de um mercado dinâmico.

Um exemplo prático da aplicação destes princípios pode ser observado em cadeias de abastecimento altamente responsivas como a da Zara (grupo Inditex) onde a integração entre design, produção e informação permite reduzir significativamente os tempos de resposta face ao modelo tradicional da indústria, aproximando a produção da procura real do consumidor.

2.2.3 Distribuição e logística

A distribuição e a logística constituem o elo final de ligação entre a unidade produtiva e o cliente. Esta fase não se limita ao transporte de mercadorias, abrangendo a gestão estratégica dos fluxos físicos e informacionais, de forma a garantir que o produto certo chega ao destino correto no momento adequado. Segundo Christopher (2011, citado em Guedes, 2020), a logística moderna deve integrar práticas de gestão sustentável, com o objetivo de otimizar o desempenho operacional e reduzir o impacto ambiental das atividades de distribuição.

A eficiência nesta etapa resulta do equilíbrio entre o nível de serviço ao cliente e a otimização dos custos logísticos, sendo suportada por três dimensões fundamentais:

Otimização de fluxos e redução de tempo de entrega: a organização eficiente das rotas, a centralização dos centros logísticos e a gestão integrada dos fluxos permitem reduzir significativamente os tempos de distribuição. No caso da Inditex (Zara), estudos indicam que a empresa consegue entregar produtos em cerca de 24 horas na Europa, 48 horas nos Estados Unidos e China e 72 horas no Japão, evidenciando uma elevada capacidade de resposta logística (Aftab et al., 2018).

Frequência de abastecimento e gestão de inventário: a Zara abastece as suas lojas aproximadamente duas vezes por semana, operando com um modelo de elevada rotação de stock e reduzidos níveis de inventário em loja. Este sistema baseia-se na produção em pequenos lotes e na reposição contínua de produtos, permitindo ajustar rapidamente a oferta à procura real do mercado (Aftab et al., 2018).

Logística integrada e proximidade da produção: cerca de 80% da produção da Zara é realizada em países próximos como Espanha e Portugal, o que reduz significativamente o tempo de transporte e aumenta o controlo sobre a cadeia de abastecimento. Esta proximidade permite uma maior coordenação entre produção, distribuição e retalho, contribuindo para a rapidez global do sistema logístico (Aftab et al., 2018).

Adicionalmente, segundo Sarkis (2021), a logística moderna deve incorporar princípios de sustentabilidade e economia circular ao longo da cadeia de abastecimento, incluindo práticas de logística inversa que permitam o retorno de produtos para reutilização, reciclagem ou reprocessamento. Esta abordagem contribui para a recuperação de valor, para a redução do

desperdício e para uma utilização mais eficiente dos recursos ao longo do ciclo de vida do produto.

Por fim, a colaboração entre parceiros logísticos assume um papel essencial na eficiência da cadeia de abastecimento. A partilha de informação permite otimizar a ocupação de transporte e armazenagem, reduzindo custos operacionais e melhorando a fiabilidade das entregas ao cliente final.

2.2.4 Clientes finais

O cliente final representa o último elo e o principal objetivo de qualquer cadeia de abastecimento. No mercado de hoje, é o cliente que dita o ritmo da produção (a empresa só produz o que o cliente quer comprar e quando ele quer comprar). Por esse motivo, as empresas são obrigadas a criar um sistema de entrega e produção muito rápido e flexível, capaz de se adaptar de forma quase instantânea ao que o consumidor deseja, prefere ou faz. De acordo com Christopher (2011, citado por Guedes, 2020), a eficiência das cadeias de abastecimento depende da sua capacidade de resposta ao mercado e do nível de alinhamento entre oferta e procura, sendo cada vez mais determinante a agilidade e a flexibilidade operacional.

A performance da cadeia de abastecimento é, por isso, refletida na experiência de consumo, podendo ser analisada através de três dimensões fundamentais:

Disponibilidade e responsividade: o consumidor espera encontrar o produto no momento da decisão de compra. Neste contexto, a Zara (Inditex) destaca-se pela capacidade de transformar rapidamente dados de vendas em reposição de stock, garantindo o abastecimento regular das lojas cerca de duas vezes por semana. Este modelo reduz ruturas de stock e reforça a perceção de disponibilidade constante, promovendo uma maior correspondência entre procura e oferta (Aftab et al., 2018).

Valor sustentável e qualidade: o consumidor contemporâneo integra cada vez mais critérios éticos e ambientais nas suas decisões de compra. A Zara tem vindo a reforçar a incorporação de práticas de sustentabilidade na sua cadeia de abastecimento, incluindo a utilização de materiais mais sustentáveis e iniciativas de economia circular. Segundo Cousins et al. (2021), estas práticas contribuem para o reforço da reputação da marca e para a criação de vantagem competitiva junto do cliente final.

Experiência e ciclo de vida do produto: para além do momento de compra, o consumidor valoriza a experiência global de interação com a marca, incluindo a facilidade de acesso aos produtos e a eficiência dos serviços pós-venda. A Zara reforça esta dimensão através da integração entre canais físicos e digitais, permitindo recolhas em loja, devoluções simplificadas e reposição rápida de produtos. Esta integração contribui para o aumento da satisfação e da fidelização do cliente.

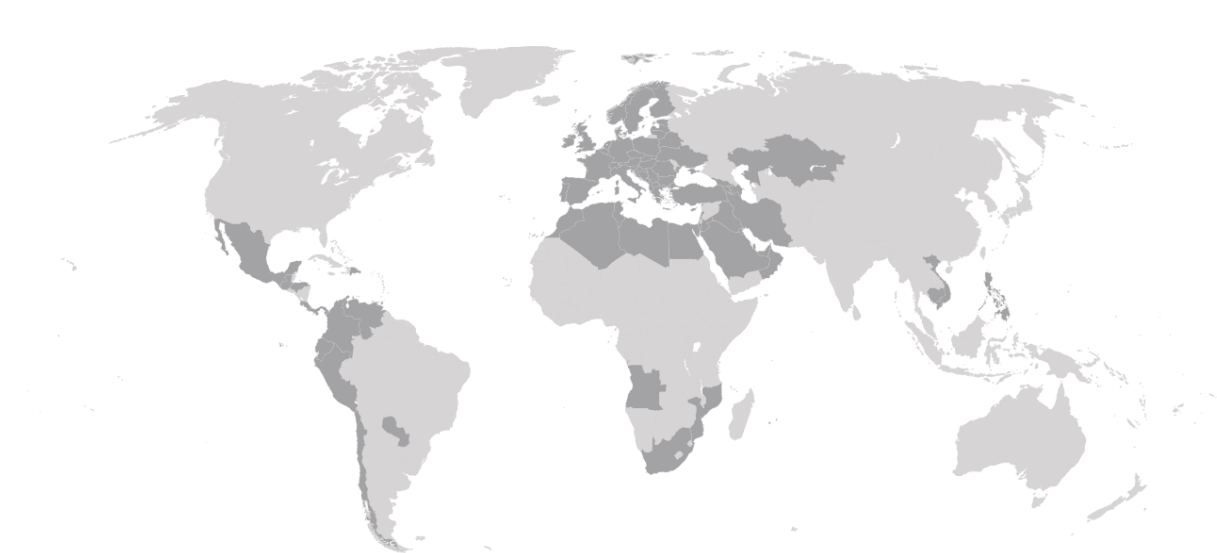
3. Casos de estudo da cadeia de abastecimento no setor da moda em Portugal

3.1 Parfois

A Parfois constitui um dos exemplos mais relevantes de internacionalização no setor da moda portuguesa, destacando-se pela sua forte presença global. A marca encontra-se atualmente presente em mais de 70 países, como se observa na Figura 3, e dispõe de uma rede superior a 1.000 pontos de venda, entre lojas próprias, franchising e retalhistas multimarca, o que evidencia uma estratégia de expansão sustentada e altamente estruturada (Parfois, s.d.). Este percurso de crescimento é frequentemente apontado como um caso de sucesso no setor da moda portuguesa (Silva, 2022).

Figura 3

Mapa Mundo lojas Parfois



Nota. Parfois (s.d.).

Do ponto de vista da cadeia de abastecimento, a Parfois opera num modelo típico do setor da moda rápida (*fast fashion*), caracterizado por ciclos curtos de coleção e elevada rotação de produtos (Rebelo, 2022). Este modelo exige uma forte coordenação entre aprovisionamento, produção e distribuição, de forma a garantir que os produtos chegam ao mercado no momento certo e em linha com as tendências de consumo.

A gestão da procura assume um papel central, uma vez que a empresa necessita de ajustar continuamente os seus níveis de stock e reposição, evitando ruturas e excesso de inventário. A eficiência logística e a capacidade de resposta rápida são, por isso, fatores críticos para manter a competitividade em mercados altamente dinâmicos, onde a rapidez na reposição de produtos pode constituir uma importante vantagem competitiva (Rebelo, 2022).

A logística desempenha um papel determinante neste processo, sendo responsável pela movimentação eficiente dos produtos entre fornecedores, centros de distribuição e pontos de venda. A dimensão internacional da Parfois implica a gestão de fluxos logísticos complexos, exigindo elevados níveis de coordenação para assegurar a disponibilidade dos produtos em diferentes mercados. A utilização de sistemas de informação e ferramentas de planeamento permite monitorizar os níveis de stock e apoiar a tomada de decisão relativamente ao reabastecimento das lojas, contribuindo para uma maior eficiência operacional e para a redução de custos logísticos.

Relativamente à distribuição, a empresa adota uma estratégia multicanal que integra lojas físicas e comércio eletrónico, permitindo alcançar um maior número de consumidores e proporcionar uma experiência de compra mais flexível. A presença simultânea em canais físicos e digitais possibilita uma maior cobertura de mercado e reforça a capacidade da empresa para responder às diferentes preferências dos consumidores. Além disso, a rápida reposição de produtos nas lojas constitui um fator essencial para garantir a competitividade da marca num setor onde a velocidade de resposta às tendências assume uma importância crescente.

A eficiência da cadeia de abastecimento e da logística representa uma importante vantagem competitiva para a Parfois. A capacidade de introduzir rapidamente novos produtos no mercado, associada a uma gestão eficaz dos inventários e a uma ampla rede de distribuição internacional, permite à empresa responder de forma ágil às mudanças nas preferências dos consumidores. Paralelamente, a forte presença internacional, a constante renovação das coleções e a combinação entre acessibilidade e tendências de moda contribuem para diferenciar a marca face à concorrência. Desta forma, a integração eficiente da cadeia de abastecimento, da logística e da distribuição constitui um dos principais fatores que sustentam o crescimento e a competitividade da Parfois nos mercados internacionais.

A vantagem competitiva da Parfois resulta sobretudo da sua capacidade de internacionalização, da rapidez de renovação das coleções e da eficiência da sua rede logística global. Estes fatores permitem responder rapidamente às tendências do mercado e assegurar a disponibilidade dos produtos em diferentes geografias.

3.2 Salsa Jeans

A Salsa Jeans é uma marca portuguesa especializada em denim, com presença em mais de 35 países, operando através de lojas próprias, franchising, retalho multimarca e comércio eletrónico (Salsa Jeans, s.d.). A sua cadeia de abastecimento caracteriza-se por uma forte orientação para o consumidor final, procurando responder rapidamente às tendências do mercado e às preferências dos clientes. Esta capacidade de adaptação resulta de uma gestão integrada dos fluxos de informação, materiais e produtos, desde os fornecedores até ao consumidor final (Salsa Jeans s.d.).

A empresa beneficia da proximidade a uma importante rede de fornecedores e parceiros produtivos localizados em Portugal e noutros países europeus, o que contribui para um maior controlo da qualidade, redução dos tempos de produção e maior flexibilidade operacional. Esta proximidade permite ainda responder mais rapidamente às alterações da procura, uma característica particularmente importante no setor da moda, onde as tendências mudam com frequência e os ciclos de vida dos produtos tendem a ser cada vez mais curtos (Sonae, 2025).

A logística assume um papel central na estratégia da Salsa Jeans, assegurando a movimentação eficiente dos produtos ao longo da cadeia de abastecimento. A empresa procura otimizar os processos de armazenamento, transporte e gestão de inventários, garantindo a disponibilidade dos produtos nos diferentes mercados onde opera. A utilização de sistemas de informação integrados permite monitorizar a procura em tempo real, facilitando o planeamento da produção e a reposição de stocks de forma mais eficiente. Esta capacidade reduz o risco de ruturas de stock e contribui para uma melhor gestão dos custos operacionais (Salsa Jeans, s.d.; Sonae, 2025).

No âmbito da distribuição, a Salsa adota uma estratégia multicanal que combina lojas físicas e plataformas digitais. Este modelo híbrido permite aumentar a cobertura de mercado e proporcionar uma experiência de compra mais conveniente para os consumidores. A integração entre os diferentes canais de venda possibilita uma maior consistência da marca e uma melhor resposta às necessidades dos clientes, independentemente do canal utilizado. Simultaneamente, a expansão internacional da empresa exige uma coordenação logística eficaz entre diferentes mercados, envolvendo desafios relacionados com os tempos de entrega, a gestão de inventários e a adaptação a diferentes estruturas de distribuição (Salsa Jeans, s.d.; Sonae, 2025).

A eficiência da cadeia de abastecimento, da logística e da distribuição constitui uma importante fonte de vantagem competitiva para a Salsa Jeans. A capacidade de responder rapidamente às tendências do mercado permite à empresa manter uma oferta atualizada e alinhada com as preferências dos consumidores. Além disso, a aposta contínua na inovação, evidenciada pelo desenvolvimento de produtos diferenciadores como os jeans Push Up e Push In, reforça a sua posição no mercado. A qualidade dos materiais, o design dos produtos e a forte presença omnicanal contribuem igualmente para a diferenciação da marca face à concorrência. Desta forma, a integração eficiente de toda a cadeia de abastecimento torna-se um elemento fundamental para a criação de valor e para a manutenção da competitividade da Salsa Jeans nos mercados nacional e internacional (Salsa Jeans, s.d.; Sonae, 2025).

A vantagem competitiva da Salsa Jeans assenta na proximidade aos fornecedores, na inovação contínua dos produtos e na capacidade de adaptação às preferências dos consumidores, permitindo uma resposta mais flexível às alterações da procura.

3.3 MO

A MO constitui uma das marcas de referência no retalho de moda em Portugal, integrando o portefólio da Sonae. Com uma rede superior a 120 lojas físicas no mercado nacional e uma presença em expansão em mercados internacionais através de canais digitais e parcerias estratégicas, a marca posiciona-se no segmento de *value retail*, focando-se na oferta de vestuário, calçado e acessórios para toda a família (MO, s.d.). Este percurso de consolidação no mercado português reflete uma estratégia de expansão baseada na proximidade e na acessibilidade, tornando-a um caso de estudo relevante no retalho de moda nacional. No contexto das indústrias de moda de grande consumo, esta integração de fluxos e coordenação estratégica visa responder eficazmente às exigências do mercado através de uma forte orientação para a eficiência e competitividade de custos (Moreira, 2011; MO, s.d.).

Do ponto de vista da cadeia de abastecimento, a MO opera num modelo híbrido que combina a previsibilidade do retalho essencial com a agilidade necessária para responder às tendências de moda. Este modelo exige uma coordenação rigorosa entre os processos de aprovisionamento, produção e distribuição. Ao contrário do modelo puramente de *fast-fashion*, a MO foca-se na otimização de ciclos de produto que garantam uma relação competitiva entre qualidade e preço, o que requer uma gestão de fluxos de informação altamente integrada desde o planeamento de coleções até ao ponto de venda final (MO, s.d.; Sonae, 2025) Esta visibilidade e integração ao longo dos elos da rede operam de forma alinhada com as teorias logísticas contemporâneas, nas

quais a cooperação estratégica entre parceiros reduz desperdícios e otimiza o desempenho global da cadeia (Christopher, 2011, citado por Guedes, 2020; Sonae, 2025)).

A gestão da procura e a logística assumem um papel central na operação da empresa. A MO beneficia da robustez logística do grupo Sonae, utilizando sistemas de informação avançados e ferramentas de planeamento que permitem monitorizar os níveis de *stock* em tempo real. Esta capacidade tecnológica apoia a tomada de decisão no reabastecimento contínuo das lojas, mitigando o risco de ruturas de *stock* e minimizando o impacto do excesso de inventário. A centralização dos fluxos logísticos e a eficiência na movimentação de mercadorias garantem que a marca consiga manter uma elevada rotação de produtos nas lojas, alinhando a oferta com as oscilações sazonais da procura (Sonae, 2025). À semelhança do que a literatura aponta nas melhores práticas do setor, o fluxo contínuo de dados gerados nos pontos de venda é o motor para a flexibilidade da cadeia (Aftab et al., 2018; Sonae, 2025).

No âmbito da distribuição, a empresa desenvolve uma estratégia omnicanal madura, integrando de forma fluida a sua rede de lojas físicas e a sua plataforma de comércio eletrónico. Esta abordagem permite ao consumidor interagir com a marca através de múltiplos pontos de contacto, proporcionando experiências como a compra *online* com recolha em loja (*click and collect*) ou a consulta de *stock* em tempo real (MO, s.d.). Esta integração não só alarga a cobertura de mercado da marca, como também otimiza a gestão global da cadeia de abastecimento, conferindo uma visibilidade holística da procura e facilitando a recolha de dados valiosos sobre os padrões de compra dos consumidores (MO, s.d.; Sonae, 2025).

A eficiência da cadeia de abastecimento, aliada a uma forte capacidade de distribuição digital e física, representa a principal vantagem competitiva da MO. A proximidade geográfica das suas lojas e a integração no ecossistema de retalho da Sonae permitem à marca recolher e analisar dados de consumo com elevada precisão, adaptando rapidamente a sua oferta às necessidades do mercado familiar. Em suma, a combinação entre uma logística integrada, uma estratégia omnicanal consolidada e a capacidade de resposta ágil da cadeia de abastecimento constitui o pilar fundamental para a sustentabilidade e competitividade da MO num setor altamente dinâmico (MO, s.d.; Sonae, 2025). A vantagem competitiva da MO decorre da integração tecnológica e logística proporcionada pelo grupo Sonae, permitindo uma gestão eficiente dos *stocks* e uma forte articulação entre os canais físicos e digitais (Sonae, 2025).

3.4 Tiffosi

A Tiffosi constitui um dos casos de maior sucesso no panorama do retalho de moda português, destacando-se pela sua forte vocação exportadora e consolidação internacional. Especializada no segmento de *denim*, a marca encontra-se atualmente presente em diversos mercados europeus e internacionais, operando através de uma rede densa que combina mais de 90 lojas próprias, regimes de *franchising* e uma forte presença no canal grossista (*wholesale*) em milhares de pontos de venda multimarca (Tiffosi, s.d.). Este modelo de expansão diversificado reflete uma estratégia de internacionalização robusta, permitindo à marca competir diretamente com grandes marcas globais do setor. À semelhança do setor têxtil em geral, o sucesso nesta vertente exige um alinhamento rigoroso entre a capacidade produtiva e as especificidades dos canais de venda (Moreira, 2011; Tiffosi, s.d.).

Do ponto de vista da cadeia de abastecimento, a Tiffosi opera num modelo dinâmico e altamente focado na flexibilidade produtiva. No setor da moda, onde a procura é caracterizada por uma volatilidade acentuada e os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos, a empresa adota uma estratégia de resposta rápida (*quick response*). Esta abordagem exige uma coordenação minuciosa entre as equipas de *design*, aprovisionamento de matérias-primas e produção, de forma a garantir que as novas tendências de *denim* e vestuário sejam desenvolvidas e introduzidas nos pontos de venda com o mínimo de tempo de espera (*lead time*) (Tiffosi, s.d.).

A logística assume um papel central e estratégico na operação global da Tiffosi, atuando como o motor que assegura a movimentação eficiente de mercadorias entre os centros de produção e a rede internacional de distribuição. A gestão de fluxos logísticos complexos que cobrem múltiplos países e canais requer uma forte aposta na integração de sistemas de informação e em ferramentas de planeamento avançadas (Tiffosi, s.d.). Estes sistemas permitem monitorizar o comportamento da procura e os níveis de *stock* em tempo real, facilitando um reabastecimento ágil e cirúrgico. Esta capacidade de resposta contínua mitiga de forma eficaz o risco de ruturas de *stock* nos produtos de elevada rotação e evita o excesso de inventário, validando a perspetiva teórica de que a visibilidade de dados em tempo real é fundamental para reduzir custos operacionais e desperdícios na cadeia cadeia (Christopher 2011, citado em Guedes, 2020; Tiffosi, s.d.).

No âmbito da distribuição, a empresa adota uma estratégia multicanal integrada, que estabelece uma ponte fluida entre o retalho físico tradicional, os parceiros multimarca e as plataformas de comércio eletrónico. Este modelo híbrido expande significativamente a cobertura de mercado da marca e confere-lhe uma maior agilidade na gestão global de fluxos de produtos (Tiffosi, s.d.). A presença digital não funciona apenas como um canal de vendas direto, mas também como um indicador analítico da procura global, gerando dados que ajudam a otimizar as decisões de alocação de inventário físico nos diferentes mercados geográficos (Tiffosi, s.d.).

A eficiência da cadeia de abastecimento, aliada à capacidade de inovação no produto, representa a principal vantagem competitiva da Tiffosi. A perícia técnica no desenvolvimento de soluções de *denim* diferenciadoras, como o conceito *One Size Fits All*, é sustentada por uma estrutura logística capaz de entregar o produto certo, no mercado certo e no momento ideal (Tiffosi, s.d.). Adicionalmente, o equilíbrio entre a flexibilidade logística, o controlo rigoroso dos custos operacionais e uma distribuição capilarizada permite à Tiffosi maximizar o nível de serviço ao cliente. Desta forma, a integração holística de todos os processos consolida-se como o pilar fundamental para a manutenção da competitividade e crescimento sustentável da marca à escala global (Guedes, 2020, Tiffosi, s.d.). A vantagem competitiva da Tiffosi resulta da flexibilidade produtiva, da rapidez de resposta às tendências do mercado e da capacidade de coordenar eficazmente os fluxos de *design*, produção e distribuição (Tiffosi, s.d.).

3.5 Análise comparativa dos casos de estudo

A análise dos casos da Parfois, Salsa Jeans, MO e Tiffosi permite identificar padrões comuns, mas também diferenças significativas na forma como estas empresas gerem a sua cadeia de abastecimento.

Como se observa na Figura 4, todas as empresas apresentam uma forte orientação para o consumidor final e reconhecem a importância da integração entre abastecimento, logística e distribuição para garantir rapidez de resposta ao mercado. Contudo, cada organização adota estratégias distintas para alcançar esse objetivo.

Figura 4*Análise comparativa dos casos de estudo*

DIMENSÃO	PARFOIS	SALSA JEANS	MO	TIFFOSI
 CADEIA DE ABASTECIMENTO	 - Modelo de moda rápida, com ciclos de coleção curtos e elevada rotação de produtos. - Aprovisionamento global, com produção maioritariamente externa e forte coordenação entre fornecedores, produção e distribuição. - Gestão da procura e reabastecimento contínuos para garantir alinhamento com as tendências e evitar ruturas e excessos de stock.	 - Forte foco em denim, com aprovisionamento junto de fornecedores europeus, principalmente em Portugal. - Maior controlo de qualidade e flexibilidade, permitindo adaptações rápidas a tendências e mudanças da procura. - Integração das fases de informação, materiais e produtos ao longo da cadeia.	 - Produção maioritariamente nacional e europeia, privilegiando parcerias de proximidade. - Estratégia omnicanal desde o planeamento, integrando compras, planeamento e cliente para uma resposta rápida à procura. - Coleções cápsula e renovação frequente, com gestão ajustada da oferta e dos níveis de stock.	 - Aprovisionamento internacional, com fornecedores europeus e asiáticos, seguindo padrões especializados. - Modelo orientado para a eficiência e padronização dos processos de compra e desenvolvimento de produto. - Utilização de sistemas de planeamento para antecipar tendências e gerir surtido e níveis de stock.
 LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO	- Rede global com mais de 1.030 lojas de venda próprias, franchising e retalhistas multimarca em mais de 70 países. - Logística internacional complexa, com centros de distribuição que asseguram uma reposição rápida e eficiente das lojas. - Estratégia omnicanal que integra lojas físicas e comércio eletrónico, assegurando uma experiência e fluididade ao cliente.	- Presença em mais de 35 países através de lojas próprias, franchising, retalhistas multimarca e comércio eletrónico. - Sistema de informação integrado que permite monitorizar a procura em tempo real e otimizar stock e entregas. - Rede de distribuição internacional suportada por parceiros logísticos, com foco na rapidez e fiabilidade das entregas.	- Mais de 120 lojas em Portugal e presença em mercados internacionais, com loja online integrada no conceito. - Articulação entre armazéns e lojas para reposição rápida e eficiente, suportada por tecnologia. - Integração total entre canais físicos e digitais para uma experiência de compra consistente e fluida.	- Presença em vários mercados europeus e internacionais através de lojas próprias, franchising e comércio eletrónico. - Cadeia de distribuição organizada entre canais físicos e digitais, com gestão eficiente de inventários e prazos de entrega. - Parcerias logísticas com operadores fiáveis para a capacidade de resposta aos diferentes mercados.

Nota. Elaboração própria com recurso a ChatGPT.

A Parfois destaca-se pela sua forte internacionalização, operando em mais de 70 países e suportando uma extensa rede de distribuição global. A sua competitividade assenta sobretudo na rápida renovação das coleções e na eficiência logística necessária para abastecer os diferentes mercados internacionais. A Salsa Jeans diferencia-se pela proximidade aos fornecedores europeus e pela forte aposta na inovação do produto. Esta proximidade permite maior flexibilidade produtiva e uma capacidade acrescida para responder às alterações da procura, mantendo elevados padrões de qualidade. Por sua vez, a MO beneficia da integração logística e tecnológica proporcionada pelo grupo Sonae. A utilização de sistemas de informação avançados e a implementação de uma estratégia omnicanal permitem uma gestão mais eficiente dos stocks e uma melhor articulação entre os canais físicos e digitais. Já a Tiffosi destaca-se pela flexibilidade operacional e pela adoção de uma lógica de resposta rápida ao mercado. A coordenação entre design, aprovisionamento, produção e distribuição permite reduzir os tempos de resposta e adaptar rapidamente a oferta às novas tendências de consumo. Apesar destas diferenças, verifica-se que todas as empresas dependem fortemente da utilização de sistemas de informação integrados, da gestão eficiente dos inventários e da coordenação entre logística e distribuição. Estes fatores permitem reduzir custos operacionais, melhorar os níveis de serviço ao cliente e aumentar a capacidade de adaptação às variações da procura.

4. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo analisar a importância da cadeia de abastecimento, da logística e da distribuição no setor da moda português, procurando compreender de que forma estes elementos contribuem para a criação de vantagem competitiva. Para tal, foram analisados os principais intervenientes da cadeia de abastecimento e desenvolvidos estudos de caso das empresas Parfois, Salsa Jeans, MO e Tiffosi.

A análise realizada permitiu verificar que a cadeia de abastecimento desempenha atualmente um papel estratégico nas organizações, deixando de ser apenas uma função operacional. A integração eficiente entre fornecedores, produção, logística, distribuição e cliente final revela-se essencial para aumentar a capacidade de resposta ao mercado, reduzir custos e melhorar os níveis de serviço prestados ao consumidor.

A comparação entre os quatro casos de estudo demonstrou que, embora todas as empresas utilizem a cadeia de abastecimento como instrumento de competitividade, adotam estratégias distintas. A Parfois traduz a sua forte internacionalização e eficiência logística global na diluição de custos operacionais à escala mundial. A Salsa Jeans operacionaliza a sua vantagem através do *near-sourcing* e da proximidade aos fornecedores, o que lhe confere um controlo rigoroso da qualidade e rapidez na inovação do produto. A MO constrói a sua competitividade ao mitigar o risco de ruturas e estabilizar margens no retalho essencial, beneficiando da integração tecnológica e logística do Grupo Sonae para consolidar a sua estratégia omnicanal. Por sua vez, a Tiffosi viabiliza a sua diferenciação através de uma elevada flexibilidade operacional e capacidade de resposta rápida (*quick response*) às alterações da procura, comprimindo os seus *lead times*.

Apesar destas diferenças, verificou-se a existência de fatores comuns às quatro empresas, nomeadamente a utilização de sistemas de informação integrados, a preocupação com a eficiência logística, a gestão rigorosa dos inventários e a crescente integração entre canais físicos e digitais. Estes elementos permitem melhorar a experiência do consumidor e reforçar a competitividade das organizações.

Desta forma, responde-se à questão de investigação inicialmente colocada, concluindo-se que a gestão eficaz da cadeia de abastecimento constitui um fator determinante para a criação de vantagem competitiva no setor da moda português, demonstrando que esta vantagem emerge

precisamente do alinhamento customizado entre a operação logística e o posicionamento de mercado de cada insígnia. Concretamente, esta vantagem materializa-se através da diluição de custos suportada pela escala global (Parfois), da flexibilidade e controlo de qualidade resultantes do *near-sourcing* (Salsa Jeans), da estabilização de margens alavancada pela robustez tecnológica (MO) e da agilidade de resposta às tendências via *quick response* (Tiffosi). As empresas que conseguem coordenar eficientemente os diferentes elos da cadeia apresentam uma maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado e melhores condições para sustentar o seu crescimento.

Como limitações deste estudo, aponta-se a natureza estritamente qualitativa da investigação, baseada na recolha e análise de dados secundários e documentais de acesso público, o que limitou a obtenção de métricas financeiras internas e indicadores logísticos primários e quantificáveis das marcas analisadas. Adicionalmente, o foco geográfico e temporal restringiu-se ao panorama contemporâneo do retalho de moda em Portugal, impossibilitando uma generalização matemática dos resultados para outros mercados internacionais ou setores de atividade. Para investigações futuras, sugere-se a realização de um estudo empírico de natureza quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários ou entrevistas semiestruturadas a gestores de operações destas empresas. Recomenda-se ainda o desenvolvimento de modelos estatísticos que consigam correlacionar diretamente os investimentos em sistemas de informação e tecnologias de omnicanalidade com o retorno financeiro e a fidelização do cliente final no retalho têxtil.

Em síntese, num setor caracterizado por elevada concorrência e rápida evolução das tendências, a capacidade de gerir eficazmente a cadeia de abastecimento, a logística e a distribuição assume-se como um dos principais fatores de sucesso das empresas da moda portuguesa.

5. Referências bibliográficas

- Aftab, M. A., Qin, Y., Kabir, N., & Barua, Z. (2018). Super responsive supply chain: The case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 212–223. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p212>
- Al-Nuaimi, M., & Al-Zoubi, M. (2023). The impact of green supply chain management on business performance and sustainable development. *Sustainability*, 15(16), Artigo 12371. <https://doi.org/10.3390/su151612371>
- Arafat, Y., Das, A., Assiri, M. A., & Mia, R. (2026). Applications of lean manufacturing in the textile garments industry. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 143(9–10), Artigo 4735. <https://doi.org/10.1007/s00170-026-17713-6>
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2013). *Supply chain management definitions and glossary*. https://cscmp.org/CSCMP/cscmp/educate/scm_definitions_and_glossary_of_terms.aspx
- Cousins, P. D., Lawson, B., Petersen, K. J., & Fugate, B. (2021). Green supply chain management and circular economy: The role of collaborative relationships and operational performance. *Sustainability*, 13(9), Artigo 5138. <https://doi.org/10.3390/su13095138>
- edecoração. (s.d.). *Como implementar um sistema de gestão de cadeia de abastecimento*. <https://www.edecoracao.com.br/como-implementar-um-sistema-de-gestao-de-cadeia-de-abastecimento/>
- Guedes, A. P. (2020). Gestão da cadeia de abastecimento. In J. C. Carvalho (Coord.), *Logística e gestão da cadeia de abastecimento* (3.^a ed., pp. 101–110). Edições Sílabo.
- Inditex. (2025). *Annual report 2025: Global supply chain and sustainability statement*. <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/investors/relations-with-investors/annual-reports>
- MO. (s.d.). *Quem é a MO*. <https://mo-online.com/pt/sobre-a-mo>
- Moreira, R. C. (2011). *Estudo comparativo das cadeias de abastecimento na indústria do vestuário* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/62034/1/000148781.pdf>
- Parfois. (s.d.). *Corporate information*. <https://www.parfois.com/en/xk/corporate.html>
- Rebello, R. M. G. F. (2022). *Melhoria do planeamento das operações logísticas de uma empresa de retalho de fast fashion* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Engenharia do Porto]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.22/22210>
- Rupa, R. A., & Saif, A. N. M. (2021). Impact of green supply chain management (GSCM) on business performance and environmental sustainability: Case of a developing country. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 140–163. <https://doi.org/10.1177/2278533720983089>
- Salsa Jeans. (s.d.). *Salsa Jeans*. <https://www.salsajeans.com/pt/>
- Sarkis, J. (2021). Supply chain sustainability: Learning from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(1), 63–73. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2020-0568>
- Silva, A. M. B. (2022). *O processo de internacionalização nas empresas do setor da moda: Estudo de caso da Parfois* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/82977>
- Sonae. (2025). *Relatório e contas anuais 2024*. <https://www.sonae.pt/>
- Tiffosi. (s.d.). *Tiffosi*. <https://www.tiffosi.com/pt/>