

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

MONIQUE ALVES ALENCAR

FAST FASHION: estratégia de criação sob a perspectiva do consumo

BELO HORIZONTE

2013

MONIQUE ALVES ALENCAR

FAST FASHION: estratégia de criação sob a perspectiva do consumo

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Design
de Moda pela Universidade Federal de
Minas Gerais.

Orientadora: Maria Goreti Boaventura

BELO HORIZONTE

2013

MONIQUE ALVES ALENCAR

FAST FASHION: estratégia de criação sob a perspectiva do consumo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Design de Moda pela Universidade Federal de Minas Gerais.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientadora: Professora Maria Goreti Boaventura

Professora Mariana Coelho

Professora Laila Sayegh

BELO HORIZONTE

2013

DEDICATÓRIA

À família, que sempre me incentivou e acreditou no meu potencial.
Aos amigos que fiz durante o curso, que deram nascimento a esse trabalho.
Aos professores que nos guiaram nessa caminhada.
Enfim, a todos aqueles que não me deixaram desistir!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, em especial ao meu pai Eduardo, minha mãe Selícia e meu irmão Eduardinho, que sempre me acolhem, ainda quando não estou por perto e que acreditando em mim, me fizeram alcançar mais essa etapa.

Ao Michael, pela força, conselhos, paciência e companheirismo em todos os momentos!

À minha orientadora Goreti que dedicou muito do seu tempo me orientando. Obrigada pelos ensinamentos, atenção, amizade e dedicação ao longo deste período.

A todos os meus professores que são os maiores responsáveis por eu estar concluindo esta etapa da minha vida, compartilhando a cada dia os seus conhecimentos conosco.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma, tiveram relação com esse trabalho!

A moda não pertence a todas as épocas nem a todas as civilizações [...]

Durante dezenas de milênios, a vida coletiva se desenvolveu sem culto das fantasias e das novidades, sem a instabilidade e a temporalidade efêmera da moda [...].

Gilles Lipovetsky, “O império do efêmero”.

Moda é a imitação de um exemplo dado e satisfaz a demanda pela adaptação social... Quanto mais um artigo se torna sujeito às rápidas mudanças da moda, maior a demanda por produtos baratos deste tipo.

Georg Simmel, “Moda” – (1904)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o modelo de negócios *fast fashion*, através de uma abordagem bibliográfica. Devido ao sucesso e grande aceitação do modelo no mercado, a pesquisa procura enfatizar algumas vertentes que contribuem para tal reconhecimento e crescimento do mesmo. Primeiramente, é feita uma análise histórica, onde são avaliados os precedentes que contribuíram para o surgimento do *fast fashion*, e posteriormente, será tratada sobre as suas estratégias, a sua propagação global, inclusive no Brasil. Para compreender melhor o modelo, será discutido sobre o seu processo de criação e o consumo que está diretamente ligado ao comportamento do consumidor, já que estes consistem em uma das principais estratégias para manter o sistema. Por fim será realizado um estudo de caso sobre a Zara, por ser a pioneira e o exemplo de sucesso mais utilizado por outras empresas quando se trata de *fast fashion*.

Palavras-chave: *Fast Fashion*, Estratégias, Criação, Consumo, Zara.

ABSTRACT

This study aims to analyze the fast fashion business model by means of a bibliographical approach. Due to the success and wide acceptance of the model, the research seeks to emphasize some aspects that contribute to such recognition and to its growth. First of all, a historical analysis is carried out, in which the precedents that contributed to the rise of fast fashion are valued, and subsequently its strategies and global spread will be discussed, including in Brazil. To better understanding the model, its process of creation and consumption will also be debated since they are directly linked to consumer behavior on this model and consist of one of the major strategies to maintain the system. Finally, a case study on Zara will be carried out, for it is the pioneer and most successful example used by other companies when it comes to fast fashion.

Key-words: Fast Fashion, Strategy, Creation, Consumption, Zara.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Fatores que influenciaram o surgimento do <i>fast fashion</i> | 23 |
| Figura 2 – Coleção do estilista André Lima para Riachuelo..... | 35 |
| Figura 3 – Coleção Gisele Bündchen para C&A..... | 36 |
| Figura 4 – Projeto, apresentação, produção e vendas no processo criativo do <i>fast fashion</i> | 38 |
| Figura 5 – Englobando o consumidor..... | 41 |
| Figura 6 – Estrutura do estudo do comportamento do consumidor de moda..... | 43 |
| Figura 7 – Fachada e interior da loja inaugural da Zara no térreo de um prédio em La Coruña..... | 49 |
| Figura 8 – Sistema de negócios da Zara..... | 50 |
| Figura 9 – <i>T- shirt</i> estampada com imagem de blogueira famosa..... | 51 |
| Figura 10 – Desfile Miu Miu/Vestido Zara; Estampa da marca americana Wildfox e reinterpretação pela marca Zara..... | 51 |
| Figura 11 – Departamento de <i>design</i> / Departamento de desenvolvimento de produto..... | 52 |
| Figura 12 - Casacos Tweed vermelho Zara prontos pra distribuição para vários países..... | 55 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1. BREVE CONTEXTO HISTÓRICO | 16 |
| 1.1. Do luxo à massificação..... | 16 |
| 2. <i>FAST FASHION</i> – O MODELO DE NEGÓCIOS | 22 |
| 2.1. Conceito..... | 22 |
| 2.2. Surgimento e Estratégias..... | 22 |
| 2.3. Propagação global..... | 26 |
| 2.4. <i>Fast Fashion</i> no Brasil..... | 28 |
| 3. ESTRATÉGIAS CRIATIVAS DO <i>FAST FASHION</i> | 33 |
| 4. O CONSUMO NO <i>FAST FASHION</i> | 40 |
| 4.1. Comportamento do consumidor..... | 42 |
| 5. METODOLOGIA DA PESQUISA | 48 |
| 6. O CASO ZARA – ESTUDO DE CASO | 57 |
| CONCLUSÃO | 59 |
| REFERÊNCIAS | 62 |

INTRODUÇÃO

A moda sempre esteve ligada ao dinamismo e à velocidade, que a caracteriza através do seu ciclo curto e contínuo, onde a cada semestre são modificadas e colocadas em evidência as suas coleções (DELGADO 2008).

Com a globalização da economia e das informações, o mercado da moda se diversificou e se segmentou com maior intensidade, levando ao acirramento da concorrência, devido à crescente demanda e a acelerada modificação nos padrões de consumo, que acabam por levar à rápida obsolescência dos produtos (MINADEO, 2008).

Desse modo, a necessidade de se adaptar a esse novo contexto, acabou gerando um novo modelo de negócios, onde o tempo e velocidade são fatores primordiais para se alcançar o sucesso. Tal velocidade não se limita apenas à criação de novos produtos e à produção, mas também a um conjunto de estratégias que favorecem o consumo rápido, ou seja, a resposta ao consumidor deve ser ágil (CIETTA, 2010).

Este modelo de negócios, denominado *fast fashion* (moda rápida), objeto principal de estudo desta pesquisa, tem sua origem nos anos 90, na Europa e vem como resposta a esse novo momento, com o objetivo de desenvolver e oferecer os seus produtos em mini-coleções, sempre baseados nas últimas tendências e com um preço justo, ou seja, em outras palavras é a democratização da moda, onde todos têm acesso a ela (CIETTA, 2010).

Muitas empresas acabaram por aderir ao *fast fashion* como estratégia em seu modelo de negócios. A Zara é uma das pioneiras e exemplo de sucesso para as demais, que com um rápido crescimento e grandes lucros, se tornou referência global em *fast fashion*, e continua aprimorando todo o seu sistema, disseminando rapidamente as principais tendências de moda ao seu consumidor final (DELGADO, 2008). De acordo com Cietta (2010, p.29): “[...] as empresas de moda rápida parecem conseguir fazer tudo em prazo menor em relação às empresas tradicionais,

a ponto de podermos nos perguntar quanto estas últimas poderão resistir ao ciclone que está indo de encontro a elas”.

Dado essas colocações, a pesquisa coloca a seguinte pergunta: *Quais são e como funcionam as principais estratégias utilizadas pelo Fast Fashion para responder rapidamente aos seus consumidores?*

A aceleração e a efemeridade do ciclo da moda como grande fenômeno é mencionada por muitos autores, entre eles Lipovetsky (2009), Caldas (2004), Erner (2005). Entretanto a escassez de estudos científicos e bibliografia específica sobre o modelo de *fast fashion* nacional e internacional foram um dos motivos para a realização da pesquisa. A moda rápida pode ser considerada um fenômeno recente e inovador, que vem modificando e modernizando todo o sistema da moda, porém, ainda é visto muitas vezes de modo incorreto como apenas uma tendência, um posicionamento de mercado ou um termo de moda (SAPPER, 2011).

“Compreender, prever e, finalmente gerir os elementos típicos do negócio da moda é o grande desafio, sob uma perspectiva teórica e empírica” (ARMONI apud COBRA, 2007, p.12). Por esse motivo, é necessário, primeiramente, conhecer as dimensões mercadológicas desse negócio, principalmente quando se trata de um modelo mercadológico como o *fast fashion*, que vem modificando e dinamizando todo o sistema da moda (COBRA, 2007).

O grande sucesso de muitas empresas de moda rápida como a Zara e a capacidade que estas possuem de atender com agilidade a diferentes públicos são fatores que também incentivaram a pesquisa de modo mais aprofundado sobre o modelo de negócios. Além disso, é de se considerar a condição de consumidora de *fast fashion* da autora deste trabalho.

Em 2010, o economista Enrico Cietta, especialista em regiões industriais e em indústrias criativas e professor de economia de moda na Universidade Católica do Sacro Cuore, em Milão, trabalhou o tema escolhido em seu livro *A Revolução do Fast-Fashion – Estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias*

híbridas. O livro apresenta um panorama do mercado do *fast fashion* com base no estudo de *cases* italianos em constante comparação entre os dois principais distribuidores de *fast fashion* mundial: H&M e Zara.

Para exemplificar, o autor se baseia e faz um relato de como as pequenas e médias empresas italianas souberam imitar, adaptando o modelo de negócios das grandes cadeias de *fast fashion* internacional, para crescerem em ritmo mais rápido do que as empresas de moda tradicionais, o que torna mais acessível a compreensão sobre o funcionamento do fenômeno.

As informações sobre *fast fashion* no livro, são de ordem prática e, em raros momentos, mesclam-se com bases teóricas, que explicam o comportamento do consumidor diante do valor imaterial do produto, além da influência dos processos de comunicação nos ciclos da moda.

O livro serviu como principal fonte de pesquisa, por tratar de questões como a gestão da cadeia criativa e produtiva, das estratégias utilizadas pelo modelo, além de abordar diretamente e detalhadamente o assunto estudado neste trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa é compreender o funcionamento do modelo de negócios *fast fashion*, bem como suas principais estratégias para atender a demanda dos consumidores.

Os objetivos específicos consistem em entender como se deu o surgimento do sistema e qual o seu conceito, analisando os modelos precedentes a ele; analisar a sua propagação global, inclusive no Brasil; quais são as suas estratégias criativas e produtivas; verificar e analisar como se dá o consumo e o comportamento do consumidor diante desse sistema; além de avaliar uma rede de *fast fashion*, que utiliza o modelo de negócios, neste caso a Zara.

No que se refere à metodologia de pesquisa do trabalho, destaca-se uma classificação técnico-acadêmica do que foi utilizado para atingir os objetivos

específicos. Em resumo pode-se definir que pela natureza da pesquisa, esta se classifica como exploratória, com uso de consultas bibliográficas e estudo de caso.

Portanto o presente trabalho está organizado em seis capítulos, que abordam os assuntos citados acima.

No primeiro capítulo é realizada uma análise do contexto histórico, onde é feito um breve relato dos modelos anteriores ao *fast fashion*, que seriam eles, a alta costura seguida do *prêt-à-porter*, para compreender as diferenças e fazer relações entre eles e o modelo em estudo.

No segundo, é apresentado o conceito, o surgimento e as estratégias do *fast fashion* e sua propagação global. Neste contexto, é analisado também o *fast fashion* no Brasil, para compreender como e de que modo está sendo explorado o sistema no país.

No terceiro capítulo, são avaliadas as estratégias criativas do *fast fashion*, com objetivo de compreender melhor o funcionamento dessa área no sistema, visto que a criação é uma ferramenta estratégica para a competitividade no mercado de moda.

No quarto capítulo, será analisada a questão do consumo e o comportamento do consumidor diante do modelo de negócios e compreender o que levam estes a comprar nas redes de lojas de moda rápida e quem é esse consumidor.

No quinto capítulo é apresentado o procedimento metodológico para a efetivação do estudo.

O sexto capítulo consiste em identificar como são aplicados os conceitos estudados nos capítulos anteriores na Zara, devido esta ser uma das primeiras empresas a utilizar esse conceito e obter resultados significantes, sendo referência para outras empresas do setor. Para isso, é feito um estudo de caso, onde são explorados os formatos de trabalho relacionados à criação, produção, distribuição e imagem.

E por fim, a conclusão sobre a pesquisa, onde é finalizado o assunto apresentado em todo o trabalho.

1. BREVE CONTEXTO HISTÓRICO

1.1. Do luxo à massificação

A partir de um determinado período, a moda passa por um momento de transição, que irá provocar mudanças significantes e fundamentais para a moda dos dias atuais. A criação e a produção das roupas irão migrar de um sistema altamente centralizado para outro, mais descentralizado e pluralista, ou seja, mais massificado (CRANE, 2006). Desse modo é preciso reaver como se iniciou esse processo e quais eram as suas implicações que resultaram no surgimento de novos sistemas para a moda.

Esta, no sentido moderno instala-se na metade do século XIX e início do século XX, onde a princípio, a existência de estilos bem definidos de roupas da moda exigia um sistema bastante centralizado, visível de criação e difusão da moda (CRANE, 2006).

Nesse contexto surge a alta costura¹ e a produção artesanal com propostas definidas para os seus clientes, o que evitava, desse modo, a mudança do conceito da vestimenta, tornando o mercado mais homogêneo, detendo o monopólio da inovação; logo, entra em evidência a confecção, com a proposta de produção industrial (LIPOVETSKY, 2009).

Surge então na metade do século XIX e permanece até a década de 1960 “[...] um sistema de produção e de difusão desconhecido até então e que se manterá com uma grande regularidade durante um século” (LIPOVETSKY, 2009, p.79).

O sistema já mencionado se refere à chamada moda de cem anos, um período marcado pela modificação na estrutura do sistema da moda, que se diferenciou das

¹ Do francês *Haute-Couture*. Forma de funcionamento caracterizada também pela exclusividade das peças, matéria-prima luxuosa, e técnicas artesanais. Eventualmente exerce o papel de laboratório de idéias para marcas que também produzem linhas de *prêt-à-porter* (MESQUITA, 2004, p.28).

épocas anteriores em vários aspectos quando se trata de preços, de objetivos e visão que se tem da moda, além do consumo e da produção (LIPOVETSKY, 2009).

Para se fazer um produto era fundamental a opinião de quem criava, fazia e comprava. De acordo com Lipovetsky (2009, p.79): “Moda de cem anos, sem dúvida [...] é uma fase fundadora, instituidora de uma nova organização do efêmero, [...] uma das faces da ‘revolução democrática’ em marcha”.

A moda moderna caracteriza-se pelo fato de que se articulou em torno de duas indústrias novas, com objetivos e métodos, com artigos e prestígios sem dúvida nenhuma incomparáveis, mas que não deixam de formar uma configuração unitária, um sistema homogêneo e regular na história da produção das frivolidades. A *Alta Costura* de um lado, inicialmente chamada *Costura* e a *confeção* industrial de outro, [...] um sistema bipolar fundado sobre uma criação de luxo e sob medida, opondo-se a uma produção de massa, em série e barata [...] (LIPOVETSKY, 2009, p.80, grifo do autor).

Segundo Crane (2006), as roupas da moda manifestavam a visão geral e os ideais de gênero das elites, além de serem criadas em função das atividades sociais dessa classe. Essas esperavam que o vestuário atendesse aos altos padrões de criatividade e habilidade artesanal. O ambiente de criação da moda inseria-se em uma cultura urbana na qual os estilistas conheciam seus clientes e compreendiam os círculos sociais em que eles atuavam (CRANE, 2006). Ainda de acordo com a autora, nesse momento já era possível observar a disseminação desses estilos para outros países através de contatos pessoais e revistas de moda.

Segundo Lipovetsky (2009), o processo de criação na alta costura durante o século XX é bem semelhante ao que existe hoje. De acordo com o autor, nos primeiros anos não havia coleções com data fixa, mas modelos criados ao longo do ano onde eram alterados apenas em função das estações; a partir daí foram surgindo as apresentações sazonais devido a multiplicação da demanda, com datas quase fixas. Para o autor, a moda torna-se então bianual, sendo no final de janeiro e no começo de agosto, as criações de verão e de inverno. Logo, sob a pressão dos compradores estrangeiros, surgiram as de outono e de primavera (meia estação), em abril e novembro, não fazendo mais do que anunciar os sinais precursores da moda seguinte (LIPOVETSKY, 2009).

Desse modo, o contexto global nesse período se resume às duas chaves da moda que seriam: a alta costura com o monopólio da inovação, sempre lançando a tendência do ano com produtos sofisticados; e a confecção industrial que se inspira e segue a primeira, porém utilizando um processo de produção de baixo custo e de diferentes qualidades (LIPOVETSKY, 2009). É possível notar desse modo uma tendência, que mais tarde irá desencadear um novo sistema que se denominará *fast fashion*.

É importante ressaltar que esses dois patamares citados acima não seguem na verdade uma ordem de acontecimento como parece, pois segundo Lipovetsky (2009, p.81):

A confecção industrial precedeu o aparecimento da Alta Costura. Desde os anos 1820 instala-se na França, à imitação da Inglaterra, uma produção de roupas novas, em grande série e baratas, que conhece um verdadeiro impulso depois de 1840, antes mesmo da entrada na era da mecanização com a introdução da máquina de costura por volta de 1860.

De acordo com as informações acima, a moda moderna pode ser vista como primeira manifestação de um consumo de massa, ainda que sob autoridade da alta costura. Foi ao mesmo tempo centralização, internacionalização e paralelamente democratização da moda, que está ligada diretamente a uma contribuição igualitária da alta costura para a ordenação desta (LIPOVETSKY, 2009).

As movimentações, transformações sociais, culturais e organizacionais ocorridas durante a moda de cem anos acabou contribuindo e dando lugar para o surgimento de um novo sistema: o *prêt-à-porter*², porém é válido ressaltar que não houve ruptura de um sistema para o outro, a alta costura apenas perdeu o seu prestígio, deixou de ser o foco da moda (LIPOVETSKY, 2009).

De um lado, fim do pólo sob medida e da moda de dois patamares sob o primado da Alta Costura; de outro, generalização do *prêt-à-porter* e disseminação dos pólos criativos – assim pode se resumir

² Expressão apropriada do inglês: *ready to wear* - que significa "pronto para usar"- cunhada pelos empresários franceses Jean Claude Weil e Albert Lempereur, em 1948. Refere-se à produção em escala industrial das confecções. Apesar da acessibilidade dos produtos, estes não deixam de ter qualidade e estilo (MESQUITA, 2004, p.28).

esquemáticamente a transformação do sistema da moda (LIPOVETSKY, 2009, p.130).

Segundo Lipovetsky (2009, p.123) “Essa segunda fase da moda moderna prolonga e generaliza o que a moda de cem anos instituiu de mais moderno: uma produção burocrática orquestrada por criadores profissionais, uma lógica industrial serial, coleções sazonais, desfiles de manequins com fim publicitário”. É nessa fase que se dá início a produção em série em maior escala, possibilitando um maior dinamismo para o sistema da moda.

De início o sistema será pouco criativo e continuará fazendo imitação sensata das formas e estilos autênticos e inovados da alta costura (LIPOVETSKY, 2009). Porém com o passar dos tempos o *prêt-à-porter* adquire uma relativa autonomia em relação à inovação de pesquisa e criação, com a presença de estilistas nas decisões do processo criativo, o que permitiu definir os próprios temas e tendências de moda (CIETTA, 2010). De acordo com Lipovetsky (2009, p.131) “[...] o vestuário industrial chega à era da criação estética e da personalização”.

Outro aspecto relevante na evolução da moda pronta “é a possibilidade de aplicar este modelo produtivo não somente aos segmentos de moda de preços mais baixos e à produção com menor qualidade, mas também aos **segmentos médio-altos do mercado**”, (CIETTA, 2010, p. 41, grifo do autor), permitindo desse modo a existência de um *prêt-à-porter* de luxo.

Esse novo sistema permitiu uma maior expressão da individualidade e personalidade do indivíduo através da moda, proporcionando uma maior liberdade de escolha que não estava relacionada apenas à vestimenta, mas também às atitudes, comportamentos e estilo de vida (LIPOVETSKY, 2009). Neste contexto a moda passa a ser mais variada, deixando de ser única, e irá contribuir desse modo para um consumo acelerado, levando a rápida obsolescência dos produtos (CRANE, 2006). De acordo com Lipovetsky (2009, p. 133):

Os signos efêmeros e estéticos da moda deixaram de aparecer nas classes populares como um fenômeno inacessível aos outros; tornaram-se uma

exigência de massa, um cenário de vida decorrente de uma sociedade que sacraliza a mudança, o prazer, as novidades. A era do *prêt-à-porter* coincide com a emergência de uma sociedade cada vez mais voltada para o presente, euforizada pelo novo e pelo consumo.

Seguindo a dialética da rapidez que o *prêt-à-porter* proporcionou ao consumo do produto de moda, é nos anos 90, com a intensificação da internacionalização e globalização nesse meio, que paralelamente irá surgir mais um novo sistema: o *fast fashion*. Este encurtará ainda mais o ciclo dos produtos de moda, devido à crescente demanda pelo “novo”. Os consumidores serão cercados por novidades causadas pela rápida circulação desses produtos que irão despertar impulsos e desejos, e nas palavras de Mesquita (2004, p.47):

A lógica das coleções sazonais cai por terra: o tempo encurta-se entre os lançamentos, diante de um mercado ávido por novidades e sob o efeito de alterações climáticas: nada de esperar o inverno chegar para vender. Grande parte dos confeccionistas já trabalha com lançamentos de micro coleções mensais, sem contar que os lojistas preocupam-se em suprir suas vitrines com novidades quase que diárias.

As tendências já não se impõem com a mesma força, pois a pluralidade das fontes de inspiração dos criadores, a pulverização de estilos, além da valorização do indivíduo como referencial da moda, fez suas diretrizes diminuírem (MESQUITA, 2004). A moda agora aparece em múltiplas manifestações, de modo que muitos estilos aparecem ao mesmo tempo (MESQUITA, 2004).

Para Mesquita (2004, p.39): “As sociedades vivem num tempo em que estão acostumadas a um máximo de movimento num mínimo espaço de tempo. O presente, o novo e tudo aquilo que muda rapidamente é extremamente valorizado, em detrimento do que é estável ou constante”.

O sistema *fast fashion*, tema central desta pesquisa, irá atender necessariamente a essa demanda pelo efêmero, buscando sempre uma escala de variabilidade dos seus produtos através da agilidade nos processos criativos e produtivos.

2. FAST FASHION - O MODELO DE NEGÓCIOS

2.1. Conceito

O *Fast Fashion* ou moda rápida é um modelo de negócio que muitas empresas estão utilizando como estratégia para gerar lucros e que tem como objetivo responder ao hiperconsumo da atualidade (DELGADO, 2008).

O elemento principal desse modelo consiste na habilidade de investigar e identificar as novas tendências de moda, disponibilizar rapidamente produtos de vestuário em pequenos ciclos de desenvolvimento, produção e distribuição, com um preço justo (CIETTA, 2010).

O sistema visa sempre trabalhar com quantidade limitada de mercadoria visando dois objetivos: reduzir as perdas se as vendas não forem tão satisfatórias quanto esperadas e dar a impressão de que os produtos são semi-exclusivos a um consumidor preocupado com produtos personalizados (DELGADO, 2008).

2.2. O Surgimento e as Estratégias

“Moda e velocidade representam, desde o final do século XIX, um binômio praticamente indissolúvel” (ETHEL *apud* CIETTA, 2010, p.11). Nesse contexto a moda sempre impôs um ciclo de vida para seus produtos. No princípio este era determinado através de duas coleções ao ano, onde eram trabalhadas novas coleções de seis em seis meses, como já visto no contexto histórico. Porém, esse ciclo de vida tende a ser cada dia mais curto, onde a moda sempre se modifica e se evolui com um maior dinamismo (COBRA, 2007).

Desse modo, é preciso de velocidade, a qual deve estar ligada não só a produção e à criação de novos produtos, mas também a um conjunto de estratégias que favoreçam o consumo rápido, ou seja, é preciso ter uma rápida resposta ao consumidor (CIETTA, 2010).

É nesse contexto que surge na Europa no final dos anos 1990 o conceito *fast fashion*, de uma expressão utilizada pela mídia para identificar a alteração cada vez mais veloz da moda (DELGADO, 2008). Para Cietta (2010, p. 54): “é a partir de 2000 que o fenômeno passa a ser particularmente significativo, constituindo não somente o modelo de algumas empresas de sucesso, mas uma verdadeira tendência própria no setor”.

Para Erner (2005), o *fast fashion* baseia-se na forma de trabalho de um antigo bairro parisiense chamado Sentier, onde o sistema criado por esses comerciantes estava ligado a uma maneira original de produzir roupas: o circuito curto ou *Quick Response System*³. A produção era desenvolvida tardiamente, após a certeza de algumas tendências, para não errar e perder vendas (ERNER, 2005). E segundo o autor, hoje, este bairro está em baixa atividade devido às conseqüências da adoção de seus métodos por concorrentes mais poderosos que ele, que seriam as atuais redes de *fast fashion* (ERNER, 2005).

³ O curto circuito ou *Quick Response System* (Sistema de resposta rápida) é uma maneira heterodoxa de pensar a moda que privilegia as tendências em prejuízo da criatividade. (ERNER, 2005, p. 146). Para Cietta (2010, p.189): “Trata-se de uma série de inovações de processos, [...] que tem como objetivo a maior sincronização entre procura e oferta”. É uma estratégia baseada no *Just-in-time*, que consiste numa logística de resposta rápida e em uma habilidade de organização para atender com flexibilidade às demandas, sempre estabelecendo um fluxo de informação até a produção, visando sempre o controle do estoque (MINADEO, 2008).

A figura 1 mostra alguns fatores que influenciaram o surgimento do *fast fashion*:



FIGURA 1 - Fatores que influenciaram o surgimento do *fast fashion*.
FONTE: DELGADO, 2008, p.7.

O ciclo da figura acima resume praticamente o que levou ao surgimento do *fast fashion*, onde todos os fatores se interligam, a começar pela globalização da informação de moda que impulsionou o aumento da concorrência e a similaridade dos produtos, levando as organizações a inová-los constantemente, buscando dessa forma chamar a atenção do consumidor com produtos personalizados (SANTIAGO; MORELLI, 2010). Este não compra mais apenas o que é essencial à sua sobrevivência, mas está sempre em busca de novidades.

Com novas tendências de moda surgindo o tempo todo, as preferências dos consumidores mudam rapidamente, isso exige do varejista de *fast fashion* rapidez na criação e produção para manter seu sucesso no mercado, além de ser necessário fornecer produtos a preços acessíveis, pois o consumidor de *fast fashion* quer adaptar-se à mudança de moda, mas, ao mesmo tempo, não quer sentir o peso deste investimento no seu orçamento (SANTIAGO; MORELLI, 2010).

No entanto, ainda de acordo com as autoras para conseguir controlar o preço é necessária uma cadeia flexível de fornecedores, para que estes cumpram com os prazos de entrega das mercadorias; produção de lotes pequenos; monitoramento

constante da preferência dos consumidores, para controlar o que deve continuar sendo produzido e o que deve sair de produção, além de ser indispensável uma logística de produção e distribuição bastante enxuta, eliminando desse modo a necessidade de grandes estoques e armazenagem (SANTIAGO; MORELLI, 2010).

Para Erner (2005, p.146): “O sucesso dessas empresas se baseia na conjunção entre o circuito curto e uma rede de distribuição diretamente controlada”. A distribuição tem um papel importante para a cadeia do *fast fashion* e, segundo o autor, “é a principal diferenciação entre o *Sentier*, em declínio constante pela falta dela, e a moda rápida do *fast fashion* com uma cadeia distributiva bem aplicada”, como já citada anteriormente (ERNER, 2005, p.146). Todos esses fatores, além de serem essenciais para uma boa distribuição e redução de estoques, mantêm o preço acessível dos produtos de *fast fashion*.

Porém, ao se tratar de preço acessível, para Cietta (2010, p.124) este “não é uma regra do *fast fashion*, pois o que caracteriza o modelo é a participação do consumidor e não o preço final da peça”. O que define o preço de qualquer empresa, assim como no *fast fashion* é o público-alvo que ela pretende atingir, além da qualidade e *design* agregado aos produtos a serem vendidos, ou seja, existem empresas de *fast fashion* caras e baratas (CIETTA, 2010).

Ainda de acordo com o autor, neste sistema as coleções são renovadas rapidamente seguindo o desejo do consumidor. É ele quem faz a coleção, pois a oferta é feita de acordo com a demanda. Se um produto vende bastante, ele é repostado nas prateleiras. Se não vende, é substituído por outro (CIETTA, 2010).

Desse modo, ao fazer uma relação entre as empresas de *fast fashion* e as de moda programada, é possível notar que nesta o *lead time*⁴ pode variar de 6 a 18 meses, enquanto que as empresas de *fast fashion*, conseguem colocar o produto no mercado dentro de poucas semanas depois de sua produção, e fornecem novos produtos aos pontos de venda com mais frequência que as empresas tradicionais (DELGADO, 2008). A disponibilidade de novos produtos nessas redes é quase que

⁴ Período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término.

diariamente ou de uma a duas vezes por semana (SANTIAGO; MORELLI, 2010). E ainda de acordo com Cietta:

O sucesso dessas empresas foi, por vezes, interpretado como uma maior capacidade de oferecer, em prazos muito curtos, aquilo que o mercado premia, ou seja, a velocidade de resposta (o tempo para produzir uma nova coleção caiu de 24 meses para poucas semanas), em confronto a empresas que aplicam modelos mais tradicionais (CIETTA, 2010, p.23).

A velocidade, porém, não é o elemento principal de sucesso desse modelo, pois a facilidade em mixar elementos da cadeia de produção imaterial como a criatividade, comunicação, distribuição e marketing, com aqueles da produção industrial, faz com que o sistema seja capaz de minimizar os riscos e os custos de uma coleção não apreciada pelo mercado, de se otimizar a gestão do processo criativo e de tornar flexível a cadeia produtiva (CIETTA, 2010).

O *fast fashion* se consolidou definitivamente porque quem conduz o sistema é o consumidor (CIETTA, 2010). Os distribuidores de *fast fashion* substituíram o modelo tradicional, que era baseado no pensamento do estilista, para um modelo de oportunidade no qual as empresas estão preparadas para responder às mudanças das exigências do consumidor, tendo um aproveitamento das oportunidades do mercado, no decorrer de poucas semanas, em comparação com os diversos meses utilizados por outras empresas do mercado (CIETTA, 2010). De acordo com Santiago e Morelli (2010, p.5), “o sistema *fast fashion* é bastante complexo de ser executado com sucesso. Organização, investimento e previsão são elementos chave para se fazer parte desse mercado”.

2.3. Propagação Global

Como já visto anteriormente, no contexto histórico, a moda passou por várias fases até se tornar globalizada. O monopólio da alta costura, por volta da década de 1950, representava o limite de uma moda que pode ser definida como “fechada” e também uma etapa de transição desta para o que se pode chamar de internacionalização da

moda, onde os países começaram a receber marcas de diferentes partes do mundo (LIPOVETSKY, 2009).

Posteriormente, nos anos 2000, ocorre a mundialização, a qual segundo Grumbach “permitiu uma grande mudança: ‘terminaram as licenças territoriais’, muitas empresas passaram a produzir e distribuir as peças para diversos países” (GRUMBACH *apud* KALIL, 2010, p.20). Desse modo é possível dizer que houve uma quebra de fronteiras e um processo de reconhecimento do mundo unificado. Um exemplo de mundialização seria “um produto criado em Los Angeles por uma empresa japonesa, que pesquisou no Marrocos, fabricou na China e na Turquia, e distribui o produto em mais de cinquenta países” (RODRIGUES; CAVALCANTI *apud* KALIL, 2010, p.49).

Falou-se muito, nos últimos tempos, em desterritorialização, no sentido de apagamento ou do redesenho de fronteiras, do movimento de fusão entre povos e mercados, da perda de significado de instituições como nação ou Estado, diante de um modo de vida cada vez mais global e comum às grandes cidades do planeta (CALDAS, 2004, p. 136).

É nesse contexto que as empresas de *fast fashion* utilizam claramente o termo “mundialização”, pois possuem diversas redes, produtores e fornecedores ao redor do mundo (CIETTA, 2010). No ponto de vista de Santiago e Morelli (2010), a produção de algumas empresas de moda rápida, ainda é realizada em países como China, Índia e Vietnã, pelo fato destas oferecerem uma mão de obra mais barata e maior capacidade produtiva. Porém não é muito viável, pois a distância faz com que demore na entrega dos pedidos, o que não condiz com a estratégia das empresas em manter suas lojas sempre com novidades, o tempo todo, além de dificultar o gerenciamento dos fornecedores (SANTIAGO; MORELLI, 2010). Dessa forma, segundo os autores, algumas empresas já estão optando por produzir próximos às suas sedes, e apesar de se tornar mais caro, há o benefício da facilidade de transporte, proporcionando uma entrega mais rápida e consequente ganho nas vendas (SANTIAGO; MORELLI, 2010).

Alguns exemplos principais de empresas que adotaram o sistema *fast fashion*, são a Zara (espanhola), H&M (sueca) e a Top Shop (britânica), e devido a isso estão

sempre à frente no que diz respeito à moda e às tendências, onde a velocidade entre a criação, confecção e distribuição, encurtou consideravelmente (CIETTA, 2010). Essas empresas estão cada vez mais se expandindo mundialmente, pois acreditam em uma moda global (SANTIAGO; MORELLI, 2010). A Zara é um exemplo de marca que aposta nesta idéia, pois segundo Delgado (2008), sua missão é de satisfazer o público mundial, e para isso vende os mesmos produtos em todo o mundo, “sem se ater a particularidades locais, já que acredita que com a globalização da informação houve uma aculturação mundial, transformando os gostos em globais” (DELGADO, 2008, p.5).

De acordo com Santiago e Morelli (2010), os varejistas de *fast fashion* vêm apresentando um crescimento significativo de aproximadamente 3 a 4 vezes a média em relação a indústria do vestuário tradicional de moda. Esse diferencial consiste na capacidade que as empresas de *fast fashion* possuem em disponibilizar produtos aos seus consumidores toda a semana, ao contrário das outras empresas de moda tradicional que apresentam novidades mensalmente, ou sazonalmente (SANTIAGO; MORELLI, 2010).

A marca inglesa Top Shop, conhecida por lançar as principais tendências de moda, gera, em média, 300 novos designers por semana. Além disso, por optar por pequenas produções e mais variedade de modelos, os produtos na Top Shop, hoje, terminam em poucas semanas, em contrapartida à épocas passadas, em que podiam durar até seis meses (MILLER 2006 *apud* SANTIAGO; MORELLI, 2010, p. 4, tradução dos autores).

Um estudo da Bain&Co⁵ revelou o extraordinário crescimento do modelo *fast fashion* e as particularidades de cada mercado: a Espanha lidera com uma cota de, aproximadamente, 20% do mercado, seguida pelo Reino Unido, sendo que nestes dois países estão presentes os maiores distribuidores de *fast fashion*, além da França e Alemanha (CIETTA, 2010).

Ainda de acordo com as pesquisas da Bain&Co, de 2000 a 2005, as marcas de *fast fashion*, cresceram em média, de 15% a 20% enquanto que algumas empresas do

⁵ Bain&Co é uma empresa global de consultoria representada nos quatro continentes. Site:www.bain.com. (N.T) (CIETTA, 2010).

segmento de luxo e do vestuário feminino tradicionais representaram 0,8% e 0,1% respectivamente (CIETTA, 2010).

Nesse contexto de propagação cada vez mais rápida do *fast fashion*, é possível também perceber a presença desse modelo no Brasil, que já possui várias redes de lojas tanto internacionais quanto nacionais em todo o seu território, que será tratado a seguir.

2.4. *Fast Fashion* no Brasil

O *fast fashion* no Brasil ainda é um movimento recente que vem sendo aprimorado e está se tornando cada vez mais importante com a internacionalização da moda brasileira. Para Slama (*apud* KALIL, 2010, p.24): “O Brasil é a oitava economia mundial em consumo de moda, [...] e as exportações representam um crescimento do setor, por isso o país está apto a conquistar o mercado externo”. Além disso, o multiculturalismo, a projeção versus o futuro que é derivado de sua população jovem e a constante busca por um mercado global, são os diferenciais que sugerem que o futuro é da moda brasileira (CIETTA, 2010).

Apesar do país ainda apresentar algumas deficiências como falta de capacidade tecnológica, em termos de equipamentos de confecção, problemas de logística, devido à precariedade das rodovias, da capacidade portuária e às poucas estradas ferroviárias que prejudicam no transporte da produção, além das elevadas cargas tributárias, o Brasil vem mudando em ritmo *fast*, com um novo empreendedorismo e uma nova mentalidade (ETHEL *apud* CIETTA, 2010).

Segundo Borges (*apud* KALIL, 2010, p.22): “falta uma política fiscal, tributária e trabalhista para a moda como indústria produtiva e um alinhamento entre criação, o desenvolvimento e a produção”. É preciso desse modo, desburocratizar o setor, além de criar mecanismos de planejamento e logística para a abertura de novos mercados e ter apoio governamental, pois segundo Cietta (2010) o sistema da moda

brasileira é muito favorável para o sucesso do *fast fashion*, principalmente porque ainda há espaço para o crescimento do varejo e da indústria de produção.

É possível observar alguns exemplos de tentativas nacionais em utilizar o sistema, como a Mega Polo Moda em São Paulo, que gerencia os riscos de centenas de lojistas de todo o país ao minimizar os estoques destes, ao mesmo tempo que otimiza a gestão do processo, ao permitir apenas que fábricas façam as vendas de atacado em shoppings especializados (CIETTA, 2010). Além dos bairros do Brás e do bom Retiro, que acabam sendo grandes gestores das butiques brasileiras (CIETTA, 2010).

Em Minas Gerais já é possível perceber a presença desse sistema na cidade de Divinópolis, onde algumas confecções já estão planejando e aplicando métodos diferenciados para a organização e modernização da produção da empresa (ALVES, 2012). Enrico Cietta, autor já citado anteriormente, realizou um workshop sobre *fast fashion* na cidade, e apresentou aos empresários o modelo, suas origens, aplicações e o seu diferencial, além de coordenar um intercâmbio com os mesmos para a Itália, onde os empresários conheceram empresas no país que utilizam o sistema *fast fashion* (ALVES, 2012).

O Sebrae-MG também é uma instituição que estimula e acredita que o sistema pode trazer grandes benefícios para os pólos de confecção do estado⁶. Em Belo Horizonte, pode-se perceber que também há um pouco desse modelo no bairro Barro Preto e Prado. É visível desse modo a busca e um incentivo para a implantação desse novo sistema nas empresas de confecção do país.

A Riachuelo do grupo Guararapes, a gaúcha Renner e a Marisa são as principais redes de *fast fashions* brasileiras. Além da C&A, que apesar de ser holandesa e não fazer muito sucesso no exterior impulsionou o mercado nacional ao trazer o modelo de varejo de moda, incentivando a modernização e adaptação do mesmo, marcando

⁶ Confecções de Divinópolis modernizam forma de produção. Disponível em: http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizarDestaque.aspx?Cod_destaque=10163&navegacao=NOT%C3%8DCIAS%20SEBRAE/Informativos%20do%20Sebrae%20Minas/%C3%9Altimas%20Not%C3%ADcias/Julho-2012/Novos%20modelos%20de%20neg%C3%B3cios

uma forte presença nacional, se tornando um dos líderes mundiais desse mercado (ETHEL *apud* CIETTA, 2010), pois segundo o autor: “esta surgiu no país com uma nova estratégia de gestão e criação, totalmente diferenciada do restante da rede no mundo” (ETHEL *apud* CIETTA, 2010, p.12).

A espanhola Zara, que será estudada posteriormente, também se faz presente com várias unidades espalhadas pelas principais cidades dos estados brasileiros, porém com uma maior concentração em São Paulo. Por ser uma das pioneiras e a mais reconhecida por utilizar o sistema *fast fashion*, ela acabou se tornando um modelo para as demais.

Além da Zara, outras concorrentes diretas já possuem previsão para a abertura de suas lojas no território brasileiro, sendo elas a inglesa TopShop, que será inaugurada em 2012 (SAGRADI, 2012), e a sueca H&M, que após um estudo de quatro anos do mercado brasileiro, tem planos para inaugurar pelo menos 30 lojas nas capitais, no início de 2013 (BELLEY, 2012).

Estas empresas internacionais no país acabaram influenciando as marcas nacionais não apenas de *fast fashion*, mas também as pequenas e médias empresas, fazendo com que estas se ajustassem a esse novo mercado e sentissem a necessidade de se basear em algumas estratégias do sistema, devido ao consumo intenso que as redes de moda rápida proporcionam, sendo preciso, desse modo, oferecer também novidades e benefícios para os seus consumidores (SANTIAGO; MORELLI, 2010). De acordo com Cietta (2010, p.20): “O *fast fashion* é visto, de um lado, como a negação da criatividade que a moda é capaz de exprimir e, de outro, como instrumento para salvar a indústria nacional e a diferenciação das pequenas e médias empresas nacionais”.

Ao se fazer uma relação da Zara uma marca internacional, com as demais lojas de departamento nacionais, tais como Riachuelo e Renner, é possível perceber que a Zara muitas vezes não concorre diretamente com estas, pois a qualidade, o *design* e o valor são superiores, diferentes das demais e semelhante às características de marcas menores de moda tradicional, o que gera uma competitividade entre elas

(CIETTA, 2010). As pequenas marcas, na maioria das vezes não apresentam condições para utilizar as estratégias do *fast fashion*, porém como já dito anteriormente, muitas marcas já buscam alguns princípios do modelo, como a criação de mini coleções ao longo da estação, para atraírem seus consumidores com novidades e amenizar a concorrência com as grandes empresas (SAPPER, 2011).

Ao se tratar de concorrência, é possível perceber que as marcas nacionais possuem vantagens em relação às internacionais no que se refere a uma maior proximidade e conhecimento do seu consumidor (CIETTA, 2010). Considerando o cenário internacional, é de se notar que as lojas de departamento estrangeiras com operações globais buscam identidade global, de menor absorção pelo consumidor brasileiro, uma vez que a ruptura cultural é perceptível; portanto, com vistas a se aproximar de seus clientes as empresas nacionais buscam através de estratégias analíticas de comportamento e tendências um *design* mais próximo e de fácil apropriação e assimilação, dada sua identidade nacional (CIETTA, 2010).

O sucesso de algumas marcas brasileiras, como por exemplo, a Farm, comprova que é possível ter no país um *fast fashion* com estilo próprio, focado em seu público alvo e utilizando as lojas para comunicar o que se pretende transmitir da marca (CIETTA, 2010).

Assim, é possível enfatizar o contraponto existente no que define o *fast fashion*, uma vez que, apesar de ter vocação global e/ou universalizadora, é possível obter vantagem competitiva utilizando o patrimônio produtivo e criativo local (CIETTA, 2010).

Há que se destacar, ainda, que se trata de verdadeira defesa da indústria local, pois, como destaca Cietta (2010), as barreiras comerciais tributárias e fiscais impostas pelo Governo raramente são tão eficazes quanto a existência de produção e criação locais fortes, que se utilizam da proximidade geográfica e da maior identificação inimitáveis pelas marcas globais de baixo custo para ampliarem e manterem sua base de consumo.

3. ESTRATÉGIAS CRIATIVAS DO *FAST FASHION*

Como já citado anteriormente, a globalização dos mercados fez com que o consumidor ficasse mais exigente ao adquirir um produto devido ao aumento das ofertas em relação à procura, e também ao rápido surgimento de novas tendências fazendo com que as suas preferências mudem rapidamente (DELGADO 2008).

Este novo consumidor se preocupa por produtos diferenciados, com qualidade, inovação e que atendam aos seus desejos. Nesse contexto, a cadeia criativa, o *design* ocupa um papel central no modelo de organizações empresariais em um setor industrial como a moda, por ser uma das ferramentas estratégicas para a competitividade, funcionando como critério de qualidade e de identidade (CIETTA, 2010).

Desse modo, se faz necessário analisar quais são as soluções que as empresas de moda rápida têm adotado nos processos criativos, para aperfeiçoar e manterem equilíbrio entre velocidade e intensidade das produções e dos lançamentos de coleções, com a qualidade e diferenciação da oferta.

O processo criativo de uma empresa de moda rápida não é diferente do encontrado nas empresas industriais com sistema da moda programada, conhecida por suas coleções sazonais (CIETTA, 2010). Porém o tempo, o *lead time*, no *fast fashion* não é definido claramente, o que gera uma infinidade de possíveis soluções na interação entre as várias funções empresariais que colaboram na definição do *design* da coleção, ou seja, nesse modelo todos os setores desde a pesquisa de tendências, passando pela produção à distribuição, se interligam entre si e dependem um dos outros para a tomada final de decisão; todos os setores têm conhecimento de todo o procedimento (CIETTA, 2010).

As etapas presentes nos processos criativos das empresas de moda programada que também podem ser vistas nos modelos de *fast fashion* são as análises de coleções anteriores, para verificar o que foi mais vendido, os lucros obtidos e os

problemas encontrados; a pesquisa de tendências de consumo e tendências de moda, ou seja, um *trend hunting*; a criação dos modelos, croquis, desenhos técnicos; a definição da cartela de cores, tecidos e aviamentos; a execução dos protótipos e a seleção dos produtos que irão fazer parte da coleção (CIETTA, 2010).

A informação criativa nesse sistema viaja continuamente em ambas as direções: as empresas constroem a própria informação sobre a tendência de moda, mesmo já tendo informações da pesquisa de base a respeito das tendências realizadas pelas empresas do modelo programado, e desse modo é construída uma identidade estilística particular sobre a base da própria sensibilidade criativa, ou seja, não se trata apenas de cópia, mas de uma releitura do que está sendo lançado nas grandes marcas; desse modo, pode-se dizer que não é deixada ao mercado a tarefa de desenhar completamente a coleção (CIETTA, 2010). E ainda de acordo com o autor:

A coleção é o fruto de um processo no qual as informações genéricas e desconexas entre si chegam por seleções e verificações, concentrando-se sobre um número de idéias mais restritas, para depois serem traduzidas em modelos e protótipos (CIETTA, 2010, p.142).

Segundo Cietta (2010), a fase criativa também está sujeita ao controle das vendas, com contínuos monitoramentos diretamente sobre os consumidores ou, mais frequentemente, por meio dos distribuidores. A rapidez e a frequência desses controles permitem adequar a proposta ao mercado, por meio dessas informações (SANTIAGO; MORELLI, 2010). A Zara utiliza muito dessa estratégia para o seu processo criativo, que será falado posteriormente no estudo de caso.

Desse modo, observar os dados e ter a capacidade de lê-los é o primeiro requisito para diminuir o risco no ciclo dos produtos de moda; além disso, dar velocidade à produção criativa e obter um fluxo contínuo de novas propostas, atrasando o momento de apresentação/venda, permite projetar coleções que tenham menor risco comercial (CIETTA, 2010).

No entanto, prever essas tendências de consumo é uma tarefa que vem se tornando cada vez mais difícil em razão da extensa variabilidade dos produtos, da forte

segmentação, da grande quantidade de informações que é necessário levarem em consideração, e dos ciclos de vida do produto cada vez mais breves (CIETTA, 2010). Para o autor, é a diferenciação horizontal do produto, a variabilidade infinita, a participação do consumidor ao processo de produção que tornam a previsão da tendência da estação sucessiva muito mais complexa (CIETTA, 2010).

Na tentativa de atender a um público diversificado, algumas empresas trilham entre um mercado que dá importância ao status que uma marca representa, com criações semi-exclusivas e preocupação com a estética/estilo, *design* e qualidade da roupa, que, por exemplo, seriam empresas como a Zara, H&M, e um mercado popular, cuja exclusividade não é tão importante, mas o preço é o fator primordial em detrimento da estética, nesse caso caberiam às empresas Riachuelo e C&A como exemplo (DELGADO, 2008). Muitas destas últimas utilizam como estratégia, parcerias com estilistas de marcas famosas e até celebridades para desenvolverem as suas coleções (MINADEO, 2008). Isso faz com que o seu produto fique mais atraente e valorizado diante do consumidor. São oportunidades em que este possui para adquirir uma peça com um *design* diferenciado, mesmo não possuindo o mesmo material e acabamento da marca original, porém prevalece o estilo (SAPPER, 2011).



FIGURA 2 - Coleção do estilista André Lima para Riachuelo.

FONTE: <http://www.riachuelo.com.br/estacao/2764/andre-lima-o-lancamento.aspx>.



FIGURA 3 - Coleção Gisele Bündchen para C&A (HUNGRIA, 2011).
FONTE: <http://mdemulher.abril.com.br/blogs/famosas-na-moda/tag/ca/>.

Para Cietta (2010), os produtos híbridos de moda são ao mesmo tempo industriais, artísticos e culturais, e possuem elementos de diversidade onde a inovação se resume na capacidade de desenvolver produtos novos de acordo com o consumidor, ou seja, o processo criativo está diretamente ligado ao consumo como será visto no próximo capítulo, e ainda de acordo com o autor:

O crescimento da cota da produção imaterial nas redes do valor de produtos de moda, como também a sua difusão durante todas as fases produtivas, implica a definição de um sistema criativo que saiba operar de modo duplo: inovando, mas, ao mesmo tempo, incorporando as últimas tendências de consumo. Trata-se de administrar uma cadeia produtiva complexa, composta por *inputs* criativos e *inputs* não criativos, em que a atividade de coordenação é essencial e decisiva, até mesmo em razão da baixa defensibilidade das inovações. Relevante é, portanto, a velocidade com a qual a empresa consegue inovar, porque somente a inovação contínua pode defender a imitação de produtos híbridos, difíceis de serem controlados (CIETTA, 2010, p.36).

O *designer* que vai criar dentro do *fast fashion* deve estar atento a inúmeros aspectos para que o produto, dentro de toda a cadeia, suceda (DELGADO, 2008).

Diferente do que acontece nas *maisons*⁷ de luxo, nesse modelo é utilizado uma grande equipe de *designers* substituindo o papel do estilista, e muitas vezes, a função é compartilhada com o modelista, que é mais experiente e realista que o próprio designer, eliminando erros já na criação, acelerando, desse modo, o processo criativo (CIETTA, 2010).

De acordo com Alberto Serrentino (*apud* RIBEIRO, 2007), sócio-sênior da consultoria Gouvêa de Souza & MD e consultor especializado em varejo no modelo de gestão europeu de *fast fashion*, em muitas empresas os produtos passam a ser desenvolvidos por temas, em vez de coleções. Assim, o planejamento não é realizado apenas para meses, mas para semanas ou dias. Ainda segundo Serrentino, “na italiana Motivi, por exemplo, há temáticas novas a cada quinzena, com reposição semanal. Já a britânica Top Shop organiza o sortimento a partir do estilo de uso (formal, casual etc.) e renova as tendências dentro de cada grupo”(RIBEIRO, 2007).

É importante ressaltar que as empresas de *fast fashion*, apresentam um mix de moda em suas coleções, assim como as empresas tradicionais, que variam entre vanguarda, *fashion* e básico, predominando as duas últimas em maiores quantidades, sendo o básico, produtos que são sempre produzidos independentes da coleção, por serem considerados funcionais, clássicos, que nunca saem de moda (TREPTOW, 2007).

No sistema de moda tradicional ou programada são feitas análises das melhores composições da coleção, pois são estas que irão indicar o que será apreciado pelos distribuidores, sendo o processo criativo a única possibilidade de verificação do pedido do distribuidor (SANTIAGO; MORELLI, 2010). Esse procedimento acaba comprometendo o sistema devido a sua principal característica: a sazonalidade, desse modo a verificação só pode ser feita quando termina a estação (CIETTA, 2010). Ao contrário da moda rápida em que essas verificações são sempre contínuas e o desenvolvimento de criação tem como objetivo identificar hipóteses a

⁷ Em francês, significa casa ou mansão, mas muitos usam para dar um charme a mais em estabelecimentos mais chiques, como rede de lojas e/ou grifes famosas. Fonte: <http://www.dicionarioinformal.com.br/maison/>.

serem testadas, em um processo de refinamento contínuo, como por exemplo, a produção de modelos diferenciados em pequenas quantidades para evitar o estoque e a perda, caso não seja alcançado sucesso nas vendas (CIETTA, 2010). Cietta (2011) ainda afirma que:

Com o modelo em pauta as fontes de inspiração se multiplicam e a cada micro coleção a produção está mais alinhada ao mercado. Os riscos das vendas diminuem e não existe urgência na troca de coleção, o que determina esse tempo é o resultado atingido pelos negócios.⁸

De acordo com o autor “os produtos ‘seguros’ são lançados no escuro, os outros, são verificados constantemente” (CIETTA, 2010, p. 143). Estes produtos seguros são os primeiros de uma coleção que são lançados e considerados como de venda garantida. A partir desse contexto vão surgindo novas soluções, adaptações, direções e melhorias a fim de adequar ao gosto do consumidor (CIETTA, 2010).

A figura 4 é um exemplo de cronograma, que mostra o funcionamento dos testes e verificações contínuas já mencionadas acima, que as empresas de *fast fashion* utilizam para manter o equilíbrio dentro de todo o processo ao realizarem suas coleções:

⁸ *Fast Fashion promete revolucionar o mercado* (CIETTA, 2011). Disponível em: <http://www.saopaulopretaporter.com/?http://www.saopaulopretaporter.com/imprensa/0059.html>

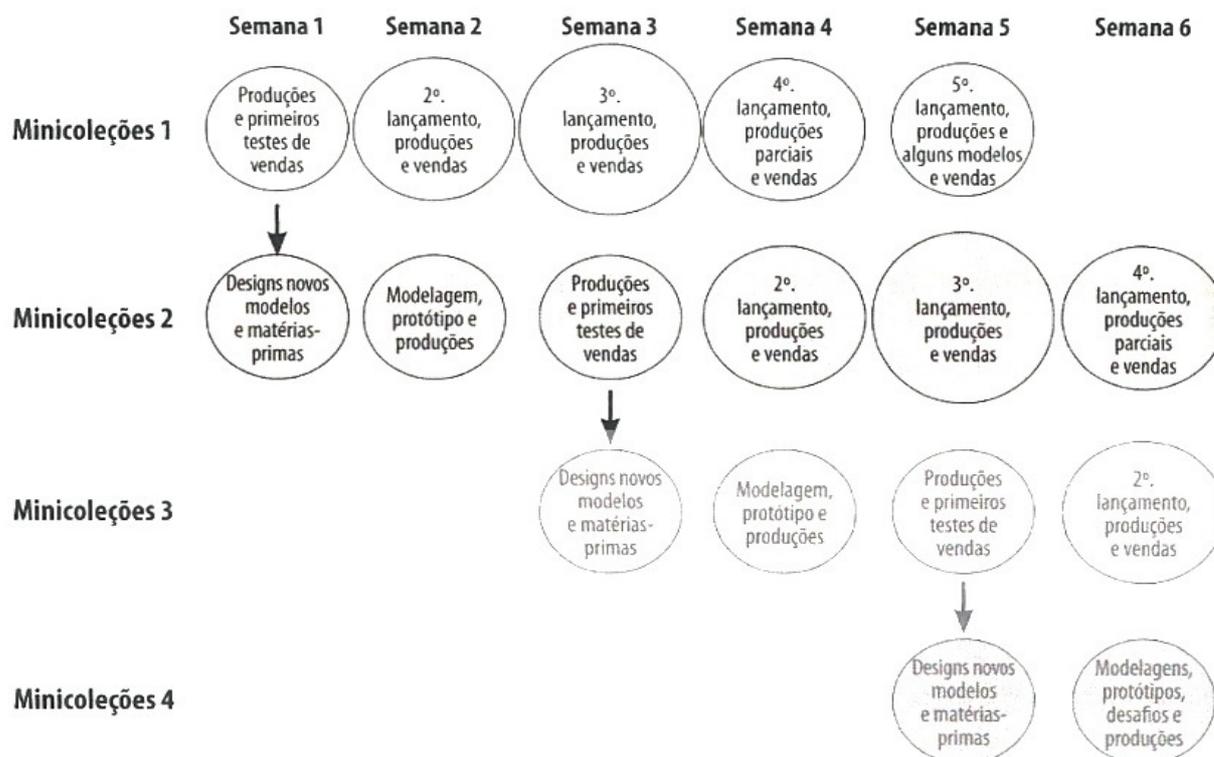


FIGURA 4 – Projeto, apresentação, produção e vendas no processo criativo do *fast fashion*.
 FONTE: CIETTA, 2010.

Devido todos os procedimentos envolvidos na criação serem realizados simultaneamente, como o desenvolvimento do projeto, produções e verificações, torna-se muito complexo determinar um período certo como já citado no início, para processo criativo do *fast fashion* fazendo com que seja um processo que não tenha início e um fim (CIETTA, 2010).

No estudo de caso da empresa Zara será possível perceber que esta utiliza das mesmas estratégias já mencionadas, para o desenvolvimento de suas coleções, que podem ser vistas no capítulo 5.

4. O CONSUMO NO *FAST FASHION*

Movida pela mudança, “a moda é por natureza desassossegada e está sempre em busca da novidade e da descartabilidade”, principalmente no setor do vestuário, onde o novo é quase indispensável (CIDREIRA, 2005, p.71). De acordo com Cobra (2007, p.18): “A mudança é o único fator constante na moda. A indústria é a iniciadora da mudança, mas é no varejo que os fatores racionais e emocionais se unem para induzir o consumidor a comprar artigos de moda”.

Desse modo, Lipovetsky (2009), identifica a moda como a “filha dileta do capitalismo” e, conseqüentemente, forte aliada da chamada sociedade de consumo, uma vez que a moda, “associada a toda uma cultura do lazer, do entretenimento, reveste o consumo de razões positivas como conforto, bem-estar, prazer individual, culto ao corpo” (CIDREIRA, 2005, p.71).

É possível ainda perceber, de acordo com Cobra (2007, p.23), que atualmente “a moda em um ambiente fortemente influenciado pela mídia torna os consumidores seus dependentes. Ela estandardiza e, ao mesmo tempo, diferencia, valoriza e enriquece o ego das pessoas. Inlui em comportamentos e é influenciada por eles”.

Toda essa movimentação, que vem apresentando um grande consumo dos artigos de moda no mundo, é basicamente influenciada pela comunicação, onde revistas, jornais, filmes e principalmente a internet, desempenham um papel fundamental, sendo responsáveis por um maior dinamismo e velocidade na circulação de notícias e inovações tecnológicas, alcançando o consumidor em tempo real (COBRA, 2007). E ainda segundo o autor, “é na tecnologia que o profissional de negócios da moda se apoia, buscando tornar obsoletos os produtos de hoje e estimular o consumo das inovações” (COBRA, 2007, p.19).

O consumidor é constantemente abordado com ofertas de produtos, de cartões de crédito, de promoções no varejo, além de fazerem parte de painéis criados para analisar tendências e aceitação de produtos de moda, “sendo assediado por pesquisadores de mercado, vendedores domiciliares e recenseadores demográficos

e de mercado, sempre sujeito a inúmeros contatos visuais, pessoais e sonoros no seu dia a dia” (COBRA, 2007, p.22). Tudo isto impulsiona, provoca e facilita um maior consumo, fazendo com que o consumidor até se endivida para obter um produto. Na próxima figura é possível ver claramente o envolvimento deste consumidor com essa série de informações:

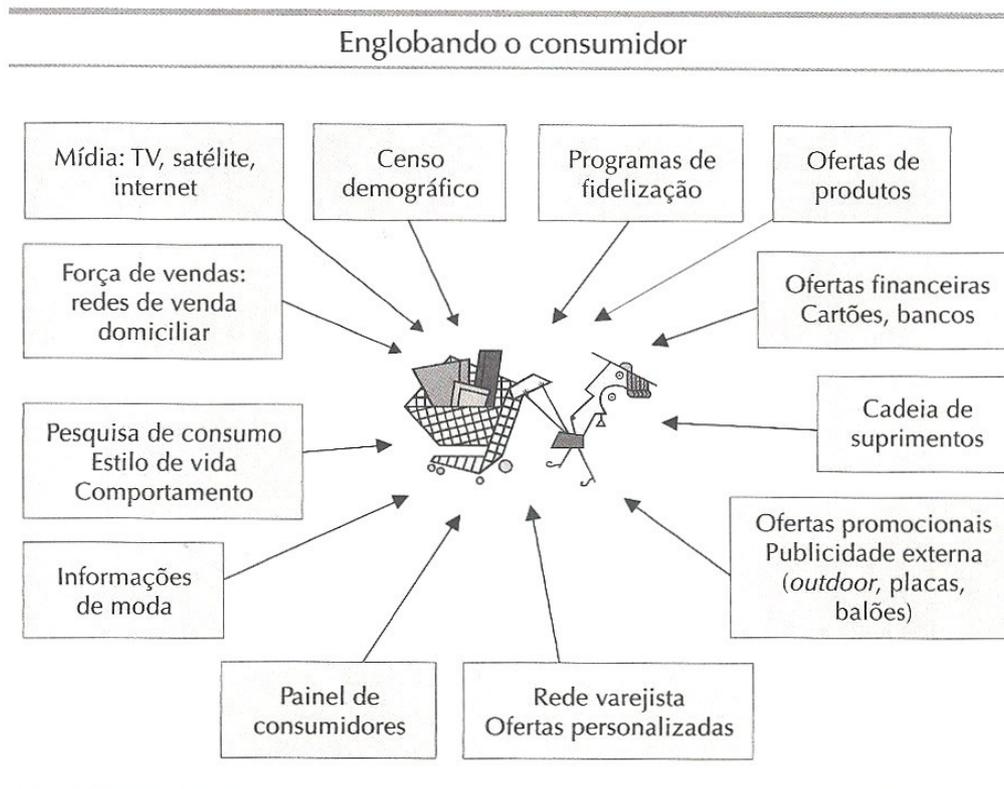


FIGURA 5 – Englobando o consumidor.

FONTE: COBRA, 2007, p.23.

Desse modo, é fato que o consumo tem sido o fator principal para o sucesso da economia mundial em uma sociedade predominantemente capitalista (COBRA, 2007). É possível dizer que praticamente todos os modelos mercadológicos presentes no capitalismo estão de alguma forma, direta ou indiretamente, baseados no consumo, pois ele trabalha como um termômetro para o empreendimento e a tomada de medidas nas empresas do mercado, seja no setor têxtil ou em qualquer outro setor (CIETTA, 2010).

Para a consolidação do *fast fashion* no mercado de varejo, que também pode ser considerado um modelo mercadológico, o consumidor teve papel fundamental, senão principal (CIETTA, 2010). É com o foco neste que as empresas tomam as decisões e definem as suas estratégias, sendo assim, é necessário compreender quem é esse consumidor, como é o seu comportamento e o seu papel diante desse sistema.

Como já visto anteriormente no contexto histórico, o *prêt-à-porter* foi o marco da democratização da moda e, conseqüentemente, do afloramento de um consumo acelerado. Porém, mesmo no período da Alta Costura em que se costumava dizer que as grandes casas ditavam a moda, pode-se facilmente observar que as mesmas só atingiam suas grandezas a partir de um diálogo com seus clientes, onde hoje isso é visto através da materialização dos anseios dos consumidores pelos estilistas, *designers*, varejistas que buscam e fazem análises sempre baseados no seu comportamento (CIDREIRA, 2005).

Visando atender constantemente a esses anseios, a pesquisa permanente de mercado, dos desejos e da forma de viver dos consumidores, do desenvolvimento tecnológico e das tendências culturais, sociais e econômicas da sociedade, são importantes e fundamentais para a continuidade das empresas (RECH, 2007). Somente assim, pode-se encontrar a tempo um novo público para lançar um produto ou um novo serviço no mercado que satisfaça as novas necessidades. Desse modo, vale observar que o comportamento do consumidor em geral, em qualquer tipo de negócio e na moda em especial, “é o grande termômetro do sucesso empresarial” (COBRA, 2007).

4.1. O comportamento do consumidor

O estudo do comportamento do consumidor por envolver a antropologia, a sociologia, a psicologia, entre outras esferas das ciências comportamentais pede um aprofundamento que vai além dos objetivos desta pesquisa.

Porém, é relevante compreender um pouco esse consumidor, visto que tudo está sujeito a ele, como as estratégias de *marketing*, que dependem diretamente do estudo do comportamento de compra do mesmo; as estratégias de comunicação, que devem levar em conta o que ele quer ouvir, além do processo de venda ter que estar sempre focado no consumidor de moda; tudo isso atrelado a uma constante busca por sua satisfação (COBRA, 2007).

A figura a seguir, apresenta uma estrutura dos fatores que devem ser levados em consideração ao realizar este estudo:

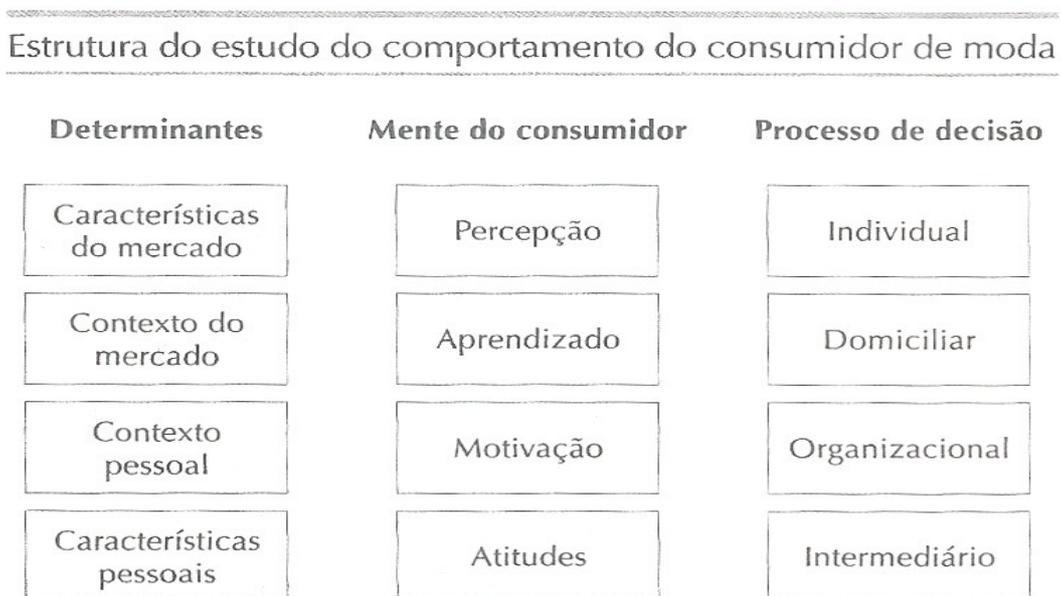


FIGURA 6 – Estrutura do estudo do comportamento do consumidor de moda.
 FONTE: COBRA, 2007, p.81.

O consumidor atual pode ser caracterizado como consumidor consciente, informado e ao mesmo tempo individualista, independente e envolvido (SAMARA; MORSCH, 2005). De acordo com os autores este consumidor é “consciente de seu papel como agente transformador da qualidade das relações de consumo e como influenciador no comportamento de empresas e instituições” (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 244). O mesmo é ainda individualista devido a uma maior busca pela identidade pessoal e pela diferenciação no meio social.

Sendo assim, as exigências em relação ao produto não se limitam apenas ao preço e a qualidade, mas também ao modo de como ele é produzido, das questões éticas, sociais e ambientais da empresa que envolve o comportamento sustentável (SAMARA; MORSCH, 2005). Um exemplo que pode ser citado que envolve essa questão é o da Zara, que se comprometeu em eliminar todas as substâncias químicas perigosas de sua cadeia de produção, incluindo a de fornecedores, até 2020, após apelos de ambientalistas e movimentos humanitários, sendo parabenizada pelo compromisso de fazer moda sem poluir (FURLAN, 2012). Dentre outras marcas que já se comprometem com essa questão estão a H&M e a C&A, com projetos já em evidência, que favorecem o consumo consciente (FURLAN, 2012).

Além disso, é possível perceber também uma maior fidelidade do consumidor perante a empresa, e Cietta (2010, p.70), acredita que essa “nasce de sucessivas e remetidas experiências de consumos positivos, e de sua crescente competência em discriminar a qualidade do produto adquirido”.

Ultimamente, os consumidores não tem se deixado levar pelas propagandas no processo de decisão de compra e nem serem enganados por qualquer promoção, pois o acesso irrestrito às informações globais permite o mesmo comparar marcas, qualidade, preço antes de adquirir um produto (SANTIAGO; MORELLI, 2010). Desse modo, as empresas passaram a sentir a necessidade de modificar a publicidade, apelando para os aspectos sustentáveis e conscientes, passando a vender não só o produto, mas um conceito (SAPPER, 2011).

O modelo *fast fashion* conseguiu atrair e conquistar um grande número de adeptos, e ainda possui tendência de crescimento a cada dia (SAPPER, 2011). E para a autora, não é possível perceber muita disparidade entre um consumidor de moda de marcas tradicionais para um de moda rápida, o último por sua vez terá um comportamento um pouco diferenciado no ato da compra (SAPPER, 2011).

O fato de as empresas de *fast fashion* apresentarem em sua estrutura organização na disposição das peças, conforto e espaço para receberem seus clientes, faz com

que estes se sintam a vontade para circular na loja sem compromisso de compra, é como uma espécie de *self service*⁹ (SAPPER, 2011). E de acordo com Santiago e Morelli (2010) esse modelo de organização é um diferencial e essencial para o consumidor no momento de adquirir o produto pois:

[...] a compra deve ser uma experiência agradável. A necessidade de entretenimento no varejo é cada vez maior, seja na inovação em tecnologia dos produtos e no ponto de venda, atendentes simpáticos e eficientes ou serviços diferenciados prestados pelo varejista, que faça o consumidor interagir melhor com a marca ou produto e se sentir bem no ambiente de compra. Surpreender o consumidor de forma positiva é um ponto forte para o sucesso em vendas e na fidelização de clientes (SANTIAGO; MORELLI, 2010, p.3)

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Centro Têxtil de Conjectura e Observação Econômica (CTCOE), em 1997, com cerca de 1000 consumidores, para a União Francesa das Indústrias de Vestimenta (UFIH), 67% dos consumidores compram a moda através dos impulsos (CIDREIRA, 2005). Essas impulsões foram bem percebidas em grandes marcas de *fast fashion*, como a Zara e H&M, que trabalham com centenas de estilistas que circulam pelo mundo à procura de novas idéias, que são rapidamente traduzidas em produtos de grande consumo, sempre propondo aos seus consumidores novidades contínuas (CIDREIRA, 2005).

Neste contexto, o diálogo entre a produção e o uso deve ser bastante afinado e é esta mediação que é operacionalizada pelo *marketing*, “um fenômeno econômico-administrativo que estuda a complexa relação entre o projeto de um produto, seu preço, sua comunicação sua disponibilidade no mercado e a satisfação do cliente depois de efetuada a compra” (CIDREIRA, 2005, p.71).

O *marketing* deve identificar as necessidades e os desejos do cliente, e ainda, segundo Cobra (2007, p.28), “criar o produto certo, com um design agregado, comunicá-lo ao cliente, levá-lo até o comprador ou usuário por meio de canais de

⁹ *Self Service* é uma expressão em inglês cujo significado é “auto-serviço”, ou seja, o serviço não é prestado por empregados, no caso vendedores, mas sim efetuado pelo próprio cliente. Disponível em: http://www.ceart.udesc.br/dapesquisa/files/05MODA_Stella_Lisboa_Sapper.pdf

distribuição adequados que lhe ofereçam o máximo de conveniência possível, tudo isso com o menor custo”.

No *fast fashion*, o *marketing* é bem utilizado no contexto citado no parágrafo anterior, através das ofertas de novidades constantes, do preço acessível, pelas vitrines e estruturas das lojas que estimulam a curiosidade e o desejo no consumidor, provocando desse modo uma multiplicação de compras por impulsos, onde as liquidações e promoções exercem uma forte influência sobre o cliente (CIDREIRA, 2005). O preço baixo não se deve necessariamente a uma razão prática, em nível econômico, mas também “pela necessidade inconsciente do consumidor em se autoconvencer de que está fazendo um bom negócio”, mesmo que seja claro que o preço do produto não se altera tanto, como querem fazer crer os comerciantes (CIDREIRA, 2005, p.74).

Desse modo, é possível perceber que esse mecanismo do preço acessível seria uma forma de adquirir o produto sem culpa frente ao consumo e que gera nesse sentido o desejo da compra (SAPPER, 2011). De acordo com Cobra (2007, p.17): “É desse modo que o *marketing* viaja pela mente das pessoas procurando descobrir necessidades e desejos explícitos e ocultos, com a finalidade de desenvolver produtos que, por serem de moda, se transformem rapidamente em objetos de desejo”.

Além disso, a semi-exclusividade presente nas mini-coleções com peças em poucas quantidades e a pulverização da produção em larga escala para todo o mundo causando nos consumidores a impressão de escassez do produto é uma estratégia de marketing que impulsiona o consumidor a adquirir o artigo rapidamente (DELGADO, 2008).

Os atraídos são na maioria consumidores que buscam tendências, novidades e moda a um preço mais acessível; são aqueles que estarão sempre renovando o seu guarda roupa e consumindo mais do que o normal (DELGADO, 2008).

Porém, o público não se limita apenas a essas pessoas, sendo assim o *fast fashion* é consumido por todas as classes sociais, até mesmo as mais altas, que pode ser exemplificado através do fenômeno que as mídias especializadas chamam de *Hi-Lo* (SAPPER, 2011). O termo significa “a mistura de produtos de preço elevado, como artigos de luxo, com peças ditas baratas” (SAPPER, 2011). Para Cietta (2010), trata-se de um conceito de moda, que é explicado pelo intenso consumo nas lojas de *fast fashion* em todo o mundo, juntamente com o desejo pelos produtos sem distinção de classe, visando apenas o consumo.

Levando em consideração esses diferentes tipos de públicos, é possível perceber em comum que estes assumem o papel de estilistas de si mesmo, com um perfil seletivo, exigente e em última instância independente para fazer suas escolhas, improvisando combinações inesperadas e surpreendentes (CIDREIRA, 2005), servindo, desse modo, de inspiração para os criadores de moda.

Com uma constante observação no comportamento citado, as empresas de *fast fashion* são organizadas para refinar os próprios conhecimentos e encontrar sua eficácia nos contínuos questionamentos como marca (SAPPER, 2011).

Desse modo, elas conseguem incorporar, no processo produtivo, o consumidor, reduzindo assim os riscos de cometerem erros (CIETTA, 2010). Ainda de acordo com Cietta (2010, p.111): “Nota-se que isso não quer dizer abrir mão do próprio papel de produtor de moda, mas somente verificar, de maneira contínua e frequente, a própria atividade criativa”.

No capítulo 6, no estudo de caso sobre a Zara será possível perceber como a empresa leva em consideração o comportamento do consumidor para realizar todo o desenvolvimento do seu processo criativo/produtivo.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa para atingir os objetivos específicos expostos acima pode ser definida como exploratória, pois, ao abordar o tema busca-se trazer esclarecimentos sobre o mesmo, explicitando hipóteses de mercado e indústria para possibilitar uma maior familiaridade com o assunto.

Nesse sentido, vários pesquisadores de metodologia de pesquisa da USP, FGV/SP e UNIFOR explicam:

A pesquisa exploratória foca na maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses. Esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, novas ideias. A pesquisa exploratória é extremamente flexível, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância (PONTE *et al.*, 2007, p. 5).

Para coletar dados e cumprir a meta exploratória da pesquisa, isto é, no que se refere ao delineamento, a metodologia utilizada no presente estudo consiste, primordialmente, de pesquisa bibliográfica de literatura especializada e acadêmica, e um estudo de caso.

É necessário ressaltar que a pesquisa bibliográfica, por se tratar de fonte secundária derivada da pesquisa de autores conhecidos, tem por objetivo aumentar o alcance do conhecimento dos dados trazidos para discussão do tema do presente trabalho e conferir autoridade aos argumentos defendidos em seu conteúdo. Assim, se posicionam os autores mencionados acima (PONTE *et al.*, 2007).

Cumprir destacar, ainda, que se trata de um estudo de caso intrínseco com o objetivo de reunir dados relevantes sobre o objeto de estudo, e desse modo alcançar um conhecimento mais amplo, solucionando eventuais dúvidas e questionamentos que emirjam do estudo (CHIZZOTTI, 2006). Pois, trata-se de uma tentativa de entender especificamente os pormenores da empresa Zara como uma das fundadoras do fenômeno *fast fashion*, com suas particularidades organizacionais, mercadológicas e temporais. Além disso, não há como deixar de considerar a

localização geográfica da organização no entendimento da força de expansão global do fenômeno *fast fashion* e da própria marca Zara. Para tal, foram utilizados artigos sobre o assunto para se fazer um estudo histórico do seu surgimento, além de analisar como se dá em prática o seu processo produtivo e criativo relacionando também o consumidor.

Quanto à natureza da pesquisa nota-se que é qualitativa neste estudo. Essa conclusão se deve ao fato de que não se utilizou a análise estatística ou de dados numéricos para a delimitação da discussão do que foi tratado. Buscou-se, portanto, apreender a totalidade da situação e descrever de maneira criativa a complexidade do caso concreto, por meio de interpretação de dados puramente qualitativos sobre o tema (MARTINS, 2008).

A coleta de dados realizada neste estudo se classifica como documentação indireta documental, pois foram coletadas imagens, figuras e algumas notícias sobre o tema tratado. Decorre, também, do fato de se ter delineado parte da pesquisa através de estudo de caso (PONTE *et al.*, 2007), como anteriormente discutido, vez que há que se usar documentação para compreender um fenômeno como o *fast fashion* e a organização Zara.

E por fim, a técnica de análise de dados usada foi a qualitativa, nomeadamente a técnica de análise de conteúdo, como definida por Bardin:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1977, p.42, *apud* PONTE *et al.*, 2007, p. 9).

Nota-se, ainda, nesse sentido que se utilizou de fontes institucionais da organização estudada e materiais jornalísticos, o que reforça a característica da técnica da análise de conteúdo como técnica de análise de dados.

6. O CASO ZARA – Estudo de Caso

A Zara é uma rede espanhola de lojas que pertence ao grupo Inditex¹⁰, fundado em 1962 por Amancio Ortega Gaona (INDITEX, 2012), que iniciou sua carreira como vendedor de um *shopping* na Galícia e desenvolveu uma percepção única do que os clientes precisavam e de como queriam ser atendidos, desse modo “percebeu que as lojas em geral oferecem o que podem produzir e não o que o consumidor deseja”(CAMUÑAS *apud* KALIL, 2010, p.45).

O grupo é uma das principais varejistas de moda de sucesso no mundo, com um modelo de negócios único, baseado na inovação e flexibilidade onde operam entre design têxtil, produção e distribuição de peças do vestuário, calçados e acessórios para mulheres, homens e crianças, além de decoração de interiores através da Zara e outras sete cadeias ao redor do mundo, entre elas a Zara Home, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho e Uterqüe, e segundo site oficial do grupo estas somam 5.618 lojas em 84 mercados (INDITEX, 2012).

Além da inovação e da flexibilidade, a maneira pela qual o grupo atende a moda com criatividade e *design* de qualidade, quando se trata do mercado de confecção em massa, incorporando uma resposta rápida às exigências do mercado, são os principais responsáveis por permitir uma acelerada expansão internacional e uma grande aceitação dos seus conceitos comerciais (JOÃO; FREDDO; FIGUEIREDO; MAIOCHI, 2009).

Com sua primeira loja aberta em 1975, no centro de La Coruña, Espanha, para Ghemawat & Nueno (2005, p.8): “desde o início a Zara sempre se posicionou como uma loja que vende roupas de moda de média qualidade a preços acessíveis”. Devido ao grande sucesso do negócio, de acordo com a Inditex (2012), no final dos anos 1970, foram abertas mais lojas na região da Galícia e após firmar-se em seu país de origem, expandiu-se internacionalmente, com sua primeira loja em Oporto, Portugal em 1988 e após alguns anos em outros países, apresentando desse modo

¹⁰ Inditex (Indústria de Desenho Têxtil).

fortes investimentos em logística de produção e tecnologia de informação, firmado com a entrada de José Maria Castellano especialista em economia de empresas, vendas e finanças, e que juntamente com Ortega assumiu o comando da marca.



FIGURA 7 - À esquerda, fachada da loja inaugural da Zara, no térreo de um prédio em La Coruña; à direita, interior da loja (VIVEIROS, 2012).

FONTE: <http://chic.ig.com.br/les-chics/noticia/uma-viagem-ao-mundo-de-zara-parte-1-la-coruna>.

A partir daí, a Zara passa a ser o destaque e a direção de todo o grupo como a principal fonte de atenção e de renda, devido ao seu rápido crescimento (INDITEX, 2012). Erner (2005, p.147) afirma que este crescimento se deve ao fato de a marca utilizar o sistema de *fast fashion* ou curto circuito, que “privilegia as tendências em prejuízo da criatividade (...) produzem o mais tarde possível para fazê-lo como os demais e não errar a tendência”. E no contexto atual, de acordo com Ghemawat & Nueno (2005, p.10): “a Zara é considerada a maior e mais internacionalizada do grupo”.

Para Maiochi (2009), o modelo de negócios da empresa se diferencia das demais concorrentes, por possuir um grau de integração vertical, onde todas as fases do processo de moda são integradas: o *design*, manufatura, logística e distribuição em

lojas próprias (Ver Fig.8). Um exemplo disso foi dado por Cietta (2010, p.99), onde ele comenta que:

A Zara desenvolve as idéias da área de criação e as transforma em modelos em poucas horas, pois, quem desenvolve e costura os protótipos, tem um contato direto com a equipe de criação, que pode, assim, verificar as próprias idéias sobre o produto que esta sendo idealizado/realizado. Também, nesse caso, os recursos humanos que trabalham com os modelistas devem ser, ao menos, iguais ao que trabalham no desenvolvimento criativo.

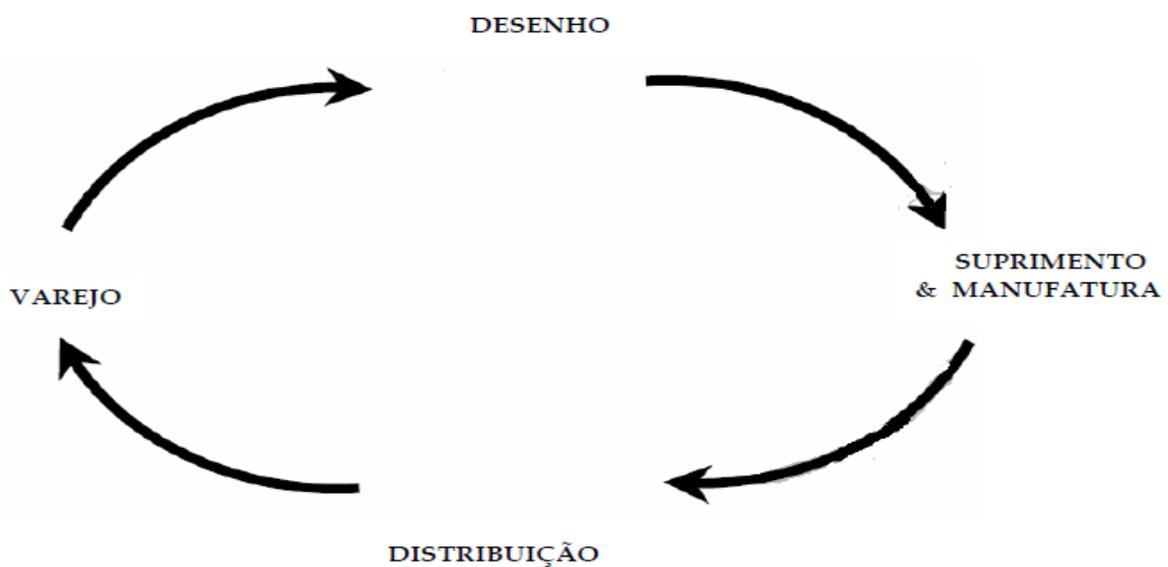


FIGURA 8 - Sistema de negócios da Zara.
FONTE: GHEMAWAT; NUENO, 2005, p.32.

Desse modo, a Zara detém uma estrutura flexível e fortemente direcionada ao cliente, sempre adaptando a oferta, em um curto período de tempo, e constantemente atentos ao desejo do seu consumidor. Essa integração vertical permite reduzir os prazos e dispor de uma grande flexibilidade com uma redução de estoques a um nível mínimo, diminuindo assim os riscos em todo o processo (JOÃO; FREDDO; FIGUEIREDO; MAIOCHI, 2009).

O departamento de estilo da Zara é composto por equipes criativas considerados como os *Store Product Managers*, que viajam constantemente e juntamente fazem pesquisas e captam as tendências ao redor do mundo, colhendo informações de desfiles, da concorrência, mídia, cinema, ambientes universitários, clubes, cafés,

celebridades, pessoas na rua, blogs e eventos relevantes para o estilo de vida de seu público, além de levar em conta o comportamento do seu consumidor (CIETTA, 2010). Muitas vezes, também é possível perceber a confecção de roupas e estampas similares às que foram desenvolvidas por estilistas e marcas renomadas, o que gera uma dúvida se trata-se de cópia ou apenas uma inspiração (DELGADO, 2008). Desse modo, é perceptível que a Zara é um exemplo de empresa de *fast fashion* que prefere não ditar tendências, mas segui-las. De acordo com Christopher (2000), sua equipe de criação tem cerca de 200 *designers* que são responsáveis por quase 40 mil criações anuais.



FIGURA 9 – T- shirt estampada com imagem de blogueira famosa - Blog Pandora – Por Louise Ebel. (FARRÁS, 2010).

FONTE: <http://revistacriativa.globo.com/Revista/Criativa/0,,EMI154738-17096,00-PEPE+JEANS+COPIA+FOTO+DE+BLOGUEIRA.html>.



FIGURA 10 – Na comparação à esquerda desfile Miu Miu e vestido Zara; Na comparação à direita estampa abaixo da marca americana Wildfox e acima uma reinterpretação pela marca Zara (PETIT, 2010).

FONTE: <http://juliapetit.com.br/home/gatinhos/> e <http://juliapetit.com.br/tag/wildfox/>.

Além dos *Store Product Managers*, para cada linha de produtos, como por exemplo, masculino, feminino, infantil e linhas específicas como o básico e esporte, há também uma equipe que consiste em profissionais de desenvolvimento de produto, desenhistas, especialistas de suprimentos, onde criam constantemente variações, analisam e expandem produtos de sucesso, e desenvolvem peças da coleção atual e das próximas coleções (GHEMAWAT; NUENO, 2005).



FIGURA 11 – À esquerda: Departamento de *design*. À direita: Departamento de desenvolvimento de produto (PÉREZ, 2008).

FONTE: http://www.cincodias.com/articulo/sentidos/secreto-exito-disenadores-masas/20081118cdscdicst_1/ e www.inditex.com.

Para Maiochi (2009): “O êxito das coleções reside na capacidade de reconhecer e assimilar as constantes mudanças nas tendências de moda, desenhando sempre novos modelos que respondam aos desejos dos consumidores”. A Zara aproveita a flexibilidade do seu modelo de negócio para se adaptar às mudanças que podem ocorrer durante uma coleção e, assim, ter uma reação às mesmas com novos produtos nas lojas no período de tempo mais reduzido possível (JOÃO; FREDDO; FIGUEIREDO; MAIOCHI, 2009).

Segundo Santiago & Morelli (2010, p.7), “a equipe de designers da Zara geralmente cria hipóteses de produtos para testar se serão vendáveis. Todos os produtos criados são discutidos entre os designers e os escolhidos seguem para confecções do protótipo”. Mais ou menos 25 mil itens são prototipados por ano e aproximadamente 60% desse total é selecionado pelos designers e departamento comercial para chegar até a produção. Isso permite aos designers errar de modo

relativamente barato (SULL; TURCONI *apud* SANTIAGO; MORELLI, 2010). Cietta (2010) comenta dando exemplo sobre essas hipóteses e testes, onde são colocados modelos no mercado em pequenas quantidades para recolherem informações e selecioná-las:

Quando saiu, em outubro de 2006, o filme *Maria Antonieta*, na Europa e nos Estados Unidos, os criativos de Zara intuíram rapidamente que os elementos de estilo, que seriam apresentados no filme e personificados pela rainha francesa obsessiva pela moda, teriam constituído um novo estilo de consumo. Enquanto a referência do filme estava ainda nas salas e nos escritórios dos estilistas e criadores que trabalhavam a coleção inverno do ano anterior à estréia do filme, a Zara já tinha em suas vitrines produtos inspirados naquela tendência (CIETTA, 2010, p. 97).

Desse modo, o saber olhar e perceber a realidade no meio das múltiplas possibilidades que a moda oferece, permitiu à empresa espanhola captar potencialmente oportunidades de consumo (SAPPER, 2011).

A presença de um time profissional de tecnologia da informação permite um bom sistema de comunicação da Zara com suas lojas, onde estas transmitem diariamente, através de *feedbacks*, o que os consumidores estão comprando (SANTIAGO; MORELLI, 2010). Desse modo, é possível ter um maior controle e foco na criação em produtos com maior saída. Segundo Sull & Turconi (*apud* SANTIAGO; MORELLI, 2008), os responsáveis pelas análises são os gerentes de vendas das lojas, e estes procuram ser cautelosos no processo de análises e ao passar as informações, para que estas cheguem aos *designers* sem nenhuma distorção.

Em relação ao têxtil dos produtos da marca, segundo Ghemawat & Nueno (2005), mais da metade dos tecidos comprados para a confecção das peças, se encontram no estado “cru” (sem tingimentos ou estampas), de modo a possibilitar maior flexibilidade, permitindo a produção de acordo com a demanda de forma customizada. A subsidiária integral Comditel, também uma empresa do grupo Inditex, lida com a tarefa de tingir e fazer a padronagem dos tecidos, além de produzir cerca de 45% de todo o tecido que a Zara utiliza, sendo o restante oriundo principalmente da Europa (GHEMAWAT; NUENO, 2005).

Todo o processo que envolve desde o *design* até a chegada dos produtos nos pontos de venda, consome aproximadamente 15 dias, o que é pelo menos a metade do tempo das principais concorrentes (OLIVEIRA, 2012). Koike (apud MINADEO, 2008), afirma que a empresa renova tanto as roupas femininas quanto masculinas, uma vez por semana, fazendo com que os produtos fiquem atraentes aos consumidores, oferecendo um constante ar de novidade. E ainda segundo o autor (MINADEO, 2008, p.10), “a Zara procura não exibir mais que quatro unidades de cada produto, para passar uma imagem de valor e escassez”. Desse modo, a marca transmite uma necessidade de consumo, pois se não adquirirem a peça no momento certo, o consumidor pode correr o risco de depois não encontrar a mesma, estimulando também uma frequente visita à loja para ver os produtos novos.

Segundo Ghemawat & Nueno (2005, p.15), “compradoras fiéis à Zara sabem até em quais dias da semana os caminhões de entrega chegam às lojas, para comprarem de acordo com estes dias”, e ainda segundo os autores de acordo com algumas estimativas, a média de visitas de uma compradora da Zara à cadeia fica em torno de 17 vezes ao ano, comparado com a média de 3 a 4 vezes dos seus concorrentes e até mesmo das outras lojas do grupo Inditex.

Em relação a produção e distribuição, “para manter um processo contínuo, flexível e com um *lead time* curto, a Zara opta por produzir mais da metade dos seus produtos próximo a seu núcleo de mercado” (SULL; TURCONI *apud* SANTIAGO; MORELLI, 2010, p.6). E ainda segundo os autores, essa proximidade permite um maior controle do estoque, planejamento de produção e capacidade, além da agilidade na entrega dos produtos nos pontos de venda, se diferenciando desse modo das concorrentes, que terceirizam toda a produção, onde cada etapa é realizada em diferentes países, tornando complexo o sistema de logística (SANTIAGO; MORELLI, 2010).

De acordo com Ghemawat & Nueno (2005), toda a produção da Zara, seja ela interna ou terceirizada, é enviada para o centro de distribuição principal da empresa na cidade de Arteixo, na Espanha, e também aos centros menores localizados na Argentina, Brasil e México. Ainda segundo os autores, nesse local, os produtos são

inspecionados e encaminhados diretamente para as lojas em pequenos lotes, duas vezes por semana, diminuindo assim a necessidade de grandes depósitos (GHEMAWAT & NUENO, 2005).



FIGURA 12 – Casacos Tweed vermelho Zara prontos pra distribuição para vários países (VIVEIROS, 2012).

FONTE: <http://chic.ig.com.br/les-chics/noticia/uma-viagem-ao-mundo-de-zara-parte-4-visitando-a-fabrica>

Quando se trata de promoção na Zara, é possível perceber que tudo se resume a seu próprio ponto de venda, onde o valor investido nessas questões são apenas de 0,3% da sua receita em *marketing*, o que difere e é considerado um valor inferior em relação ao da concorrência, que gasta em média de 3% a 4% (JOÃO; FREDDO; FIGUEIREDO; MAIOCHI, 2009). Segundo Minadeo (2008, p.9), a marca “evita colaborações com estilistas famosos e caras campanhas publicitárias”, se preocupando nesse contexto, apenas com a rápida entrada de produtos novos, com a imagem de escassez, devido às pequenas variações e um ambiente atrativo.

Desse modo, para os autores, a Zara utiliza como principal estratégia de *marketing*, a localização de suas lojas e o *merchandising*¹¹ visual em cada uma delas, com vitrines elaboradas e renovadas constantemente. Os pontos de vendas são

¹¹ *Merchandising* é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Disponível em: <http://www.andrehavro.com/2008/02/19/o-que-e-merchandising/>.

escolhidos rigorosamente em lugares como *shoppings centers* de consumidores com alto poder aquisitivo, e ruas de comércio sofisticado, onde normalmente são localizadas as *flagships stores*¹². O *layout*¹³ das lojas são todos desenvolvidos e também atualizados em Arteixo, na sede da Inditex, onde os mesmos devem ser aprovados (JOÃO; FREDDO; FIGUEIREDO; MAIOCHI, 2009).

Em relação ao preço das mercadorias, estas já saem do centro de distribuição com o preço na etiqueta, desse modo as lojas não possuem liberdade para determiná-los, sendo que este também é decidido pela matriz, que estipula uma base, em euro, sendo a referência para determinar o preço em cada loja, que irão variar de acordo com o custo de distribuição e o *marketing* desenvolvido pelas mesmas (JOÃO; FREDDO; FIGUEIREDO; MAIOCHI, 2009).

Ao relacionar e integrar todas essas etapas, desde o *design* até a logística discutida anteriormente, a Zara consegue, portanto satisfazer os desejos do seu público alvo, criando ao mesmo tempo a necessidade do consumo, que acaba por sustentar todo o sistema gerando lucros e proporcionando cada vez mais o crescimento da rede, com novos mercados e novas lojas pelo mundo (DELGADO, 2008). Todas as estratégias utilizadas, permitiu a Zara se tornar a maior cadeia de moda rápida, a frente das demais como H&M, Gap, TopShop, além de ser referência global de *fast fashion* (GHEMAWAT; NUENO, 2003).

¹² A tradução literal para *Flagship* é a capitânia, o navio em que se acha embarcado o comandante de uma força naval. Desse modo, uma *flagship store* é a loja líder, exemplar da marca; todas as demais sempre seguem o seu comando. Essa espécie de loja existe para estabelecer e comunicar força e potência da marca, carregando o grande impacto do novo. Disponível em: <http://ameconsultoria.wordpress.com/2010/08/03/o-que-e-uma-flagship-store/>.

¹³ *Layout* é o mesmo que disposição física ou configuração de instalação, que estabelece a relação física entre as várias atividades. No caso de lojas, o *layout* seria o posicionamento mecânico das paredes, colunas, balcões de caixa e de pacotes, provadores e quaisquer outras estruturas fixas para a criação de corredores que facilitem a movimentação dos clientes (BÔAS, 2011). Disponível em: <http://mmdamoda.blogspot.com.br/2011/02/tipos-de-layout-de-lojas.html?m=1>.

CONCLUSÃO

Com base em toda a pesquisa e trabalho realizado acima, pode-se concluir que os objetivos gerais e específicos foram cumpridos. No que se refere ao objetivo geral, nota-se que o modelo consiste de várias estratégias para atendimento da demanda do mercado em um tempo extremamente curto. Tais estratégias se iniciam desde o momento da criação, produção e distribuição. Todos esses setores têm uma íntima ligação entre si, há um grande compartilhamento de sinergias, pois o processo é visto como todo, inclusive quando do *marketing*. Assim, outra característica importante é a diminuição de vulnerabilidades, erros e perdas, em que se prioriza a variedade sobre a quantidade, de modo que os produtos estão sempre atraentes aos olhos do consumidor. Nota-se, que esta estratégia se baseia na transmissão da idéia de escassez do produto, pois as coleções “rodam” mais rápido fazendo girar o ciclo de criação, produção, distribuição, *marketing*, venda e escassez que alimenta a máquina produtiva do *fast fashion*.

Como se observou o modelo surgiu na Europa, nos anos 90, quando aquele continente estava se reformulando em bases econômicas. A oportunidade para seu surgimento foi por ocasião do vácuo deixado no mercado pelos movimentos de *prêt-à-porter* e alta costura, como visto no contexto histórico. A partir de então, surge um novo consumidor que busca produtos diferenciados com *design* agregado e preços baixos, inserido numa época de renovação tecnológica mais informatizada. O sistema soube atender essas necessidades rapidamente pondo no mercado uma moda democrática e universalmente acessível.

Graças a essa vocação universal e ao contexto de diminuição das fronteiras imaginárias entre os países, por meio dos avanços tecnológicos nas áreas de distribuição e transporte, o sistema *fast fashion* ou tentativas de reprodução desse modelo de negócios se alastraram pelo globo. Hoje as marcas pioneiras como Zara e H&M possuem redes de lojas em vários países, e mantêm estruturas de abastecimento e criação tanto nos locais em que vende os produtos quanto em países estrangeiros que se entrelaçam mutuamente numa rede de mão múltipla de distribuição que são cuidadosamente avaliados pelas respectivas sedes para

controle de qualidade. No Brasil, além das grandes marcas como Riachuelo, Renner, Marisa, C&A – empresa holandesa que obteve mais sucesso aqui que em seu país de origem –, é possível notar que empresas estão tentando reproduzir e implantar o sistema, como se observa no caso de Divinópolis em Minas Gerais, e em São Paulo nos bairros do Brás e Bom Retiro.

As estratégias criativas do *fast fashion* se baseiam em mini-coleções que quinzenalmente são substituídas, com vistas a manter sempre a novidade nas lojas, com *feedbacks* em tempo real para as sedes e departamentos criativos e produtivos sobre o sucesso ou não de uma tendência ou peça. Além disso, todo o processo se dá através de pesquisas de tendências de comportamento do consumidor e de moda, viagens a países em alta, eventos globais, desfiles, pesquisa em blogs famosos. Todo esse conteúdo é consumido, processado e reinterpretado nas criações das equipes de *design* em massa. Observou-se, porém, que devido a essa tendência de “beber” em muitas fontes o *fast fashion* sofre repetidas críticas em relação à originalidade das criações que, por vezes, beiram o plágio.

Notou-se que, o consumidor atualmente está mais exigente e há uma crescente preocupação com a qualidade, a identidade e o *design* nos produtos, tudo isso a um preço razoável. No início dos anos 2000, houve ainda, um incremento na conscientização dos problemas causados pela ausência de responsabilidade sócio-ambiental, que impactou no *modus operandi* das empresas globais de varejo. Devido a todos os fatores acima, algumas marcas de *fast fashion* conquistaram vários adeptos, pois mantêm estratégias de *marketing* e imagem que reforçam esses ideais, em conjugação com os já citados ciclos velozes de produção que incentivam, paradoxalmente, o consumo por impulso. Ainda nessa esteira, nota-se que o público que consome *fast fashion* não tem um recorte demográfico, econômico ou social definido, são pessoas que em geral têm apreço por consumir mais que o normal, querem estar na moda e estão sempre em busca por novas tendências.

Por fim, no estudo de caso, com base em toda a investigação feita nesse trabalho, foi possível identificar todos os conceitos, características, estratégias e particularidades do conceito de *fast fashion* na marca Zara. Entre eles, destacou-se o modo de criação, produção, distribuição, estratégias de *marketing*, que em termos

francos é um dos modelos pioneiros para qualquer e toda empresa que tencione se envolver com *fast fashion* no mundo. A experiência da marca Zara com esse modelo de negócios obteve um sucesso tão formidável que atualmente se expande para vários outros ramos para além do vestuário.

Em suma, após um extenso trabalho de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, foi possível lançar luz sobre o tema *fast fashion* tão em evidência no mundo da moda e que vem ganhando espaço no mercado e na mídia, dia após dia. É seguro afirmar que o modelo possui fôlego para perdurar por um período indeterminado de tempo, pois adota a chamada estrutura circular que possibilita uma resposta imediata as pressões e intenções do mercado, nem sempre presente nos meios mais tradicionais da moda.

REFERÊNCIAS

ALVES, Marina. *Workshop sobre fast fashion é realizado em Divinópolis*. In: **www.g37.com.br**. Disponível em: <http://www.g37.com.br/index.asp?c=padrao&modulo=conteudo&url=10272#.UI09nsU82So>. Acesso em: 28/10/2012.

AME CONSULTORIA. *O que é uma Flagship Store?*. In: **http://ameconsultoria.wordpress.com**. Disponível em: <http://ameconsultoria.wordpress.com/2010/08/03/o-que-e-uma-flagship-store/>. Acesso em: 23/10/2012.

BELLEY, Mariana. *H&M pode chegar ao Brasil em 2013*. In: **http://blogs.estadao.com.br**. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/moda/2012/05/22/hm-pode-chegar-ao-brasil-em-2013/>. Acesso em: 20/10/2012.

BÔAS, Eduardo Vilas. *Tipos de Layout*. In: **http://mmdamoda.blogspot.com.br**. Disponível em: <http://mmdamoda.blogspot.com.br/2011/02/tipos-de-layout-de-lojas.html?m=1>. Acesso em 20/10/2012.

CALDAS, Dario. **Observatório de sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências**. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

CHRISTOPHER, M. *The agile supply chain – competing in volatile markets*. In: **dspace.lib.cranfield.ac.uk**. Disponível em: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2658/1/Agile%20supply%20chain-2000.pdf>. Acesso em: 04/05/2012

CIDREIRA, Renata Pitombo. **Os sentidos da moda: vestuário, comunicação e cultura**. São Paulo: Annablume, 2005.

CIETTA, Enrico. **A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. Rio de Janeiro: Estação das Letras, 2010.

CIETTA, Enrico. *Fast Fashion promete revolucionar o mercado*. In: <http://www.saopaulopretaporter.com>. Disponível em: <http://www.saopaulopretaporter.com/?http://www.saopaulopretaporter.com/imprensa/0059.html>. Acesso em: 08/10/2012.

COBRA, Marcos. **Marketing e Moda**. São Paulo: SENAC, 2007.
CRANE, Diana. **A moda e seu papel social: Classe, Gênero e Identidade das Roupas**. São Paulo: SENAC, 2009.

DELGADO, Daniela. *Fast Fashion: Estratégia para conquista do mercado globalizado*. In: www.ceart.udesc.br. Disponível em: http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao2/files/fast_fashion-daniela_delgado.pdf. Acesso em: 08/05/2011.

ERNER, Guillaume. **Vítimas da moda? : Como a criamos, por que a seguimos**. São Paulo: SENAC, 2005.

FARRÁS, Marcela. *Pepe jeans copia foto de blogueira*. In: <http://revistacriativa.globo.com>. Disponível em: <http://revistacriativa.globo.com/Revista/Criativa/0,,EMI154738-17096,00-PEPE+JEANS+COPIA+FOTO+DE+BLOGUEIRA.html>. Acesso em: 05/12/2012.

FURLAN, Paula. *Zara promete eliminar substâncias químicas perigosas até 2020*. In: <http://consumidormoderno.uol.com.br>. Disponível em: <http://consumidormoderno.uol.com.br/empresas/zara-promete-eliminar-substancias-quimicas-perigosas-ate-2020>. Acesso em: 15/12/2012.

GHEMAWAT, Pankaj; NUENO, José Luis. *ZARA: Fazendo Moda Rapidamente*. In: pessoal.educacional.com.br. Disponível em: [http://pessoal.educacional.com.br/up/81000001/5123684/caso_zara\[1\].pdf](http://pessoal.educacional.com.br/up/81000001/5123684/caso_zara[1].pdf). Acesso em: 14/06/2012.

HAVRO, André. *O que é merchandising ?*. In: <http://www.andrehavro.com>. Disponível em: <http://www.andrehavro.com/2008/02/19/o-que-e-merchandising/>. Acesso em: 23/10/2012.

HUNGRIA, Carol. *Looks da nova coleção de Gisele Bündchen para C&A*. In: <http://mdemulher.abril.com.br>. Disponível em: <http://mdemulher.abril.com.br/blogs/famosas-na-moda/tag/ca/>. Acesso em: 15/12/2012.

INDITEX. In: **www.inditex.pt**. Disponível em:
http://www.inditex.pt/en/who_we_are/our_group. Acesso em: 08/05/2012.

INFORMAL, Dicionário. *Maison*. In: **http://www.dicionarioinformal.com.br**.
Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/maison/>. Acesso em:
15/12/2012.

JOÃO, Belmiro do Nascimento; FREDDO, Antonio Carlos; FIGUEIREDO, Gabriela Negrão de; MAIOCHI, Ana Paula. *Internacionalização na Indústria de Moda: O Caso Zara*. In: **http://www.usc.es**. Disponível em:
http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_2/br/art7p.pdf. Acesso em: 08/05/2012.

KALIL, Gloria. ***Fashion Marketing: Relação da moda com o mercado***. São Paulo: Senac, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: A moda e o seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MESQUITA, Cristiane. **Moda contemporânea: quatro ou cinco conexões possíveis**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004.

MINADEO, Roberto. *Adoção do Just-in-time no Varejo: O Caso Zara*. In: **www.abepro.org.br**. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_492_10818.pdf. Acesso em: 12/05/2012.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. *Caso Zara/Inditex: exemplo de Estratégia Competitiva*. In: **http://unifaelogistica1.wikispaces.com**. Disponível em:
<http://unifaelogistica1.wikispaces.com/file/view/Caso+ZARA+-+Fast+Fashion.pdf>. Acesso em: 20/05/2012.

PÉREZ, Andrea. *El secreto del éxito de los diseñadores de masas*. In: **http://www.cincodias.com**. Disponível em:
http://www.cincodias.com/articulo/sentidos/secreto-exito-disenadores-masas/20081118cdscdicst_1/. Acesso em: 05/12/12.

PETIT, Julia. *Cópia ou inspiração?* In: <http://juliapetit.com.br>. Disponível em: <http://juliapetit.com.br/tag/wildfox/>. Acesso em: 05/12/12.

PETIT, Julia. *Gatinhos*. In: <http://juliapetit.com.br>. Disponível em: <http://juliapetit.com.br/home/gatinhos/>. Acesso em: 05/12/12.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares de; MOURA, Heber José de; BARBOSA, João Victor. *Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre Balanced Scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006*. In: <http://www.anpcont.com.br>. Disponível em: <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressol/03/EPC079.pdf>. Acesso em: 17/11/2012.

RECH, Sandra Regina. *O gestor de Design de Moda: agente diferenciador no mercado globalizado*. In: <http://fido.palermo.edu>. Disponível em: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auuspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A030.pdf. Acesso em: 08/08/2012.

RIACHUELO. *André Lima: o lançamento*. In: <http://www.riachuelo.com.br>. Disponível em: <http://www.riachuelo.com.br/estacao/2764/andre-lima-o-lancamento.aspx>. Acesso em: 15/11/2012.

RIBEIRO, Fabiana. *Lojas Brasileiras adotam "Fast Fashion" criado na Europa*. In: <http://www.fashionbubbles.com>. Disponível em: <http://www.fashionbubbles.com/negocios-tech-cia/lojas-brasileiras-adotam-fast-fashion-criado-na-europa/>. Acesso em: 23/10/2012.

SAGRADI, Renata. *TopShop inaugura sua primeira loja no Brasil*. In: <http://modaspot.abril.com.br>. Disponível em: <http://modaspot.abril.com.br/news/topshop-inaugura-sua-primeira-loja-no-brasil>. Acesso em: 20/10/2012.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTIAGO, Cláudia Elisa Rocha de; MORELLI, Graziela. *Inovação no Varejo: fast fashion e pop-up stores*. In: sites.unifebe.edu.br. Disponível em: http://sites.unifebe.edu.br/congressoits2010/artigos/artigos/062_-

_INOVACAO_NO_VAREJO_FAST_FASHION_E_POP_UP_STORES.pdf>. Acesso em: 08/05/2012.

SAPPER, Stella Lisboa. *Consumo: a engrenagem do fast fashion*. In: **<http://www.ceart.udesc.br>**. Disponível em: http://www.ceart.udesc.br/dapesquisa/files/05MODA_Stella_Lisboa_Sapper.pdf. Acesso em: 25/09/2012.

SEBRAE-MG. *Confecções de Divinópolis modernizam forma de produção*. In: **<http://www.sebraemg.com.br>**. Disponível em: http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizarDestaque.aspx?Cod_destaque=10163&navegacao=NOT%C3%8DCIAS%20SEBRAE/Informativos%20do%20Sebrae%20Minas/%C3%9Altimas%20Not%C3%ADcias/Julho-2012/Novos%20modelos%20de%20neg%C3%B3cios. Acesso em: 23/10/2012.

TREPTOW, Doris. **Inventando Moda: Planejamento de Coleção**. Edição: 4. São Paulo: Empório do Livro, 2007.

VIVEIROS, Eduardo. *Uma viagem ao mundo de Zara, parte 1: La Coruña*. In: **<http://chic.ig.com.br>**. Disponível em: <http://chic.ig.com.br/les-chics/noticia/uma-viagem-ao-mundo-de-zara-parte-1-la-coruna>. Acesso em: 15/11/2012.

ZARA. In: **<http://www.zara.com>**. Acesso em: 08/05/2012.