

DESAFIOS DA GESTÃO CRIATIVA NO SISTEMA FAST-FASHION E A SUA IMPLEMENTAÇÃO NO BRASIL

CREATIVE MANAGEMENT CHALLENGES IN THE FAST FASHION SYSTEM AND ITS
IMPLEMENTATION IN BRAZIL

Jeferson Hugo Pacheco de Rezende¹
Renata Mayumi Fujita²
Jorge Eduardo Armendariz³
Francisca Dantas Mendes⁴

RESUMO

Embora o termo Fast Fashion e suas aplicações mais bem-sucedidas sejam oriundas da Europa, as cadeias varejistas brasileiras passaram a adotar este modelo em meados da década passada, em um momento econômico estável e favorável a uma expansão dos negócios e do desenvolvimento industrial ancorado pelo incremento da renda, estabilidade e expansão dos padrões de consumo dos brasileiros. Aplicar este modelo de negócios à realidade nacional não constitui somente uma grande oportunidade para as empresas que o adotaram como por exemplo a varejista de moda Riachuelo, mas também uma série de desafios relacionados às especificidades desta indústria no país. Identificar os entraves e compreender o papel que o designer brasileiro possui neste processo pode apresentar alternativas e novas oportunidades de negócios para as empresas brasileiras que aderirem a este modelo de negócios, que já é sucesso no exterior sob o comando da gigante espanhola Zara. Para tanto propomos no presente artigo uma reflexão contemporânea sobre o modelo Fast Fashion, suas demandas de implantação, e o perfil acadêmico do jovem profissional de moda e sua capacidade de contribuir ao desenvolvimento deste modelo no Brasil.

Palavras-chave: Fast Fashion. Designer. Cadeia produtiva. Opportunity-Pull. Gestão criativa.

ABSTRACT

Although the term Fast Fashion and its most successful applications were developed in Europe, the Brazilian retail outlets have started to mimic this business format since the middle of the past decade, when the country started evolving into a more stable economic

¹ Doutorando do PPG-Geografia Humana - DG-FFLCH-USP e Professor do curso Lato Sensu em Estética e Gestão de Moda - EGM-ECA-USP.

² Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda - EACH/USP.

³ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda - EACH/USP e Professor de "Morfología" no curso de Graduação em *Diseño de Indumentaria y Textil* da Universidade de Buenos Aires-FADU/UBA.

⁴ Professora Doutora, leciona nos cursos de Graduação e Pós-Graduação do curso de Têxtil e Moda - EACH/USP.

climate favorable to business expansion and industrial development mainly due to the increase in revenue, stability and growth of the consumption patterns of Brazilians. The application of this system to the reality of the country does not only represent a great business opportunity for companies eager to adopt it such as the fashion retailer Riachuelo, but it also entails a number of challenges related to the particularities of this industry in Brazil. Identifying these and understanding the role the Brazilian designer plays in this process would allow to introduce alternatives and new business opportunities for Brazilian companies that would like to mimic this format that has proven to be most successful in Europe through the Zara case. From this perspective, we propose in this article a contemporary reflection on the Fast Fashion business model, its implementation demands, the academic profile of the young fashion industry professional and his ability to contribute to the development of this business format in Brazil.

Keywords: Fast Fashion. Designer. Opportunity-Pull. Fashion industry. Creative management.

1 INTRODUÇÃO

O crescente avanço do modelo de vendas Fast-Fashion tem empurrado várias empresas ao redor do mundo a replicá-lo nas suas próprias realidades locais sócio-produtivas num desejo de alcançar um similar êxito comercial. De toda forma, sua aplicação demanda uma série de importantes mudanças nas estruturas empresariais que atingem todas as áreas da mesma, não se restringindo à logística e a distribuição.

No que diz respeito ao perfil criativo do designer, serão as academias brasileiras as responsáveis pela formação de profissionais capazes de responder de forma construtiva à estas mudanças na forma tradicional de compreender o papel do designer dentro do esquema produtivo do mercado da moda nacional.

Face à esta conjuntura, nossa investigação aponta como objeto principal de estudo o modelo de negócios Fast Fashion, o que conduz este artigo a apoiar-se nos pilares teóricos referentes às teorias do Varejo e da Logística, bem como reflexões sobre o Design para embasar nossa argumentação sobre o tema.

Tais esforços associados à uma sólida fundamentação teórica visam suprir os objetivos propostos pela investigação, os quais apresentamos a seguir:

- O presente artigo tem como objetivo geral identificar e analisar o perfil criativo do designer de moda que a academia brasileira historicamente formou para inserir na indústria nacional.
- A investigação tem como objetivo específico identificar e as diferenças entre o perfil profissional do designer formado pelas academias brasileiras e o perfil necessário e desejável ao ambiente industrial nacional ancorado no sistema *opportunity-pull*, inerente ao modelo Fast fashion no cenário contemporâneo.

Quanto à metodologia, recorreremos à pesquisa de natureza exploratória, cujo procedimento utilizado foi o levantamento bibliográfico, o qual consiste na revisão da vasta bibliografia já publicada em forma de livros, artigos, revistas, etc., combinado à uma aproximação comparativa entre a empresa varejista de moda brasileira Riachuelo (escolhida entre outras, como exemplo empírico) e a empresa espanhola Zara, que atua no mesmo segmento de mercado, entretanto, em escala global.

A escolha da empresa Zara como modelo que possibilita a comparação deve-se ao fato de ela ser considerada pela vasta bibliografia internacional consultada, como a pioneira em desenvolver e aplicar o modelo, e atualmente ser case de sucesso ainda em constante expansão.

Dentre as fontes consultadas identificamos pelo menos uma quantidade de 12 artigos, estando alguns vinculados a *importantes universidades como*: Harvard, UCLA e Oxford entre outras (como podemos verificar na tabela abaixo), os quais somam mais de 2200 citações aos referidos trabalhos, outrossim, entendemos que uma vez que a bibliografia é ampla e internacionalmente reconhecida e validada tanto nos círculos acadêmicos quanto nos círculos empresariais, assumimos o modelo Zara como modelo padrão (*standard*).

Martin Christopher, Robert Lowson & Helen Peck

creating agile supply chains in the fashion industry
International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 32, 2004
Issue 8, pp 367-367

CITAÇÕES

443

Christopher S. Tang

Robust strategies for mitigating supply chain disruptions (UCLA)
International Journal of Logistics: Research and Applications
Vol. 9, No. 1, March 2006, 33-45

442

Kasra Ferdows, Michael A. Lewis, and Jose A.D. Machuca
Rapid-Fire Fulfillment (HARVARD)
harvard business review • november 2004

281

Mark Tungate

Fashion brands: branding style from Armani to Zara
Kogan page limited, 2008.

197

Pankaj Ghemawat, José Luis Nuño
ZARA: Fast fashion (HARVARD)
Harvard Business School, 2006 - 35 páginas

186

Tony Hines, Margaret Bruce

Fashion marketing, contemporary issues
Published by elsevier, 2007

160

Liz Barnes, Gaynor Lea-Greenwood (OXFORD)
Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda
Journal of Fashion Marketing and Management: An International
Journal, Vol. 10 Iss: 3, pp.259 - 271, 2006.

CITAÇÕES

154

Sandy Black
Eco-chic: the fashion paradox
London: Black Dog, 2008.

110

Grete Birtwistle and Christopher M. Moore
Fashion clothing-where does it all end up?
International Journal of Retail & Distribution Management 35:3 (2007): 210-216

99

Peter Doeringer and Sarah Crean
Can fast fashion save the US apparel industry?
Socio-Economic Review 4:3 (2006): 353-377

97

Vertica Bhardwaj and Ann Fairhurst
Fast fashion: response to changes in the fashion industry.
The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 20:1 (2010): 165-173.

74

Maria Gabriela Gama
ZARA: um case study à escala global
Universidade do Minho. Escola de Engenharia. Departamento de Engenharia Têxtil

3

TOTAL CITAÇÕES

Encontradas nas métricas públicas oferecidas pelo Google docs.

2246

Quadro – número de citações considerando a ZARA como empresa padrão do sistema fast fashion

Fonte: Reznde, Fujita, Armendariz

2 ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE O MODELO FAST FASHION NA SEGUNDA DÉCADA DO SÉCULO XXI

O termo Fast Fashion, no senso comum contemporâneo rotineiramente é empregado na denominação de lojas de departamentos, que vendem produtos com alta obsolescência, e também fazendo alusão a um “produto descartável” e de baixa qualidade.

Entretanto, de acordo com autor italiano Enrico Cietta⁵ (2010), o termo Fast Fashion nada mais é que uma denominação de um modelo de negócios adotado por determinada marca/loja. Não é um posicionamento de mercado ou uma tendência de moda, e sim, um modelo de varejo com várias cadeias produtivas complexas, atuando de forma sinérgica, e que para funcionarem, devem estar muito bem estruturadas.

Ao refletir sobre as origens deste modelo de negócios, Cietta (2010) afirma que o Fast Fashion surgiu na Itália durante os anos 80 e naquele contexto era denominado de

⁵ Autor do livro “A revolução do Fast Fashion: Estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas” (2010), uma das principais obras (senão a principal) em formato livro, a abordar a temática.

“pronto moda”, e esclarece que suas especificidades eram bem diferentes do que entendemos atualmente *por* Fast Fashion.

Ainda de acordo com o autor italiano, a “pronto moda” não desapareceu com o passar dos anos, e segue coexistindo paralelamente ao sistema tradicional de moda⁶ e ao já mencionado modelo Fast Fashion. Todavia faz-se necessário apontarmos algumas diferenças básicas inerentes ao modelo “pronto moda”:

(1) Caracteriza-se por operar com um número de modelos limitados, onde a intenção é somente capturar uma tendência comercial que está se afirmando; não existem coleções, coerências entre os produtos, mas somente a eficácia de vendas;

(2) A autonomia estilística no “pronto moda” é extremamente limitada e não é um objetivo das empresas que adotam este modelo de negócios.

Diferente do modelo “pronto moda”, o Fast Fashion tem como objetivo definir uma coleção na qual prevaleçam produtos de sucesso absoluto, ou seja, um grupo de peças que definam um estilo específico e sejam, ao mesmo tempo, coerentes entre si. Ainda, este modelo de negócios conta com produtos chamados de “híbridos”, isto é, um produto industrial com um forte conteúdo de sentidos e significados culturais (CIETTA, 2010).

De acordo com Ribeiro et al. (2012) o Fast Fashion é uma inovação de processo – mudanças na forma como produtos ou serviços são criados e entregues. Outrossim, este modelo apresenta a flexibilidade de produção e a rápida comunicação com as lojas como a chave para rapidamente repor produtos de maior sucesso e retirar os que não vendem com o objetivo final de gerar estoques reduzidos e diminuir o encalhe de produtos nas lojas, o que conseqüentemente reduz o risco por parte do varejista e aumenta as possibilidades de lucro da empresa.

No cenário contemporâneo, constatamos que concomitantemente com a difusão e implementação em maior escala do modelo Fast Fashion há também uma redução das pesquisas de tendências de comportamento, e um direcionamento mais focado às pesquisas

⁶ Convencionamos chamar de “sistema tradicional de moda” àquele baseado no lançamento das coleções com base nas 4 estações e suas pré-coleções intermediárias, por vezes também adotados no modelo prêt-à-porter.

de consumo, ou seja, observa-se o que as pessoas realmente estão consumindo para, em seguida, começar o processo de “criação” e produção de roupas. (DELGADO, 2008).

Do mesmo modo que a gestão da cadeia logística recebe atenção, e segue sujeita a modificações apreciáveis em relação aos modelos tradicionais, a gestão do processo criativo também se subordina à grandes mudanças.

3 O PAPEL CRIATIVO DO DESIGNER DENTRO DO MODELO FAST-FASHION: DIFICULDADES E DESAFIOS NA SUA IMPLEMENTAÇÃO NO BRASIL.

O êxito comercial do sistema fast-fashion constitui uma importante prova de como, num mercado da moda historicamente regido pela inovação do produto, o pensamento criativo aplicado à produção e a logística pode gerar vantagens competitivas exponenciais em relação aos concorrentes na área.

Esta afirmação, que pode parecer muito simples, encerra uma série de conflitos não-menores que colocam em crise a idéia historicamente desenvolvida e atualmente aceita do designer como guru da estética, gerador de ideais a serem traduzidas através de objetos pela indústria e aceitas pela sociedade em forma maior ou menor por meio do consumo, para criar o "bom gosto" de uma época.

Assim, cabe a nós refletirmos sobre qual é o perfil criativo do designer de moda que a academia brasileira historicamente formou para inserir na indústria, e que diferenças ele apresenta com aquele demandado pelo modelo produtivo de Fast-Fashion que está sendo implantado no mercado de varejo brasileiro?

Antes de aventurar-nos a marcar essas diferenças e desafios, será preciso repassar, mesmo que seja de forma leve e superficial, o perfil criativo "tradicional" do designer nas academias pioneiras e seu desenvolvimento junto à indústria da moda, assim como o mesmo se reproduziu dentro das academias no Brasil, e finalmente, contrapô-los com o papel que cabe ao designer inserido em um esquema criativo-produtivo do tipo fast-fashion.

Historicamente e desde os começos da profissão, a indústria valeu-se das capacidades criativas do designer. Com o crescimento dos mercados começou a ser preciso dar respostas aos diferentes gostos. A indústria empregou, então, aos artistas acadêmicos, fornecendo estes desenhos conceituais de possíveis produtos. (Heskett ,2011).

A princípio de acordo com os valores próprios do modernismo o design estava focalizado principalmente no consumidor, apoiando-se firmemente na crença de que a arte, proliferando-se através da indústria poderia mudar a vida em forma substancialmente positiva (J. Heskett, 2001).

Este perfil do designer criativo continuou se desenvolvendo e até se fortalecendo no decorrer do tempo. As mudanças da sociedade modernista, teoricamente idealizada, que pouco conseguiu realizar na prática (Heskett, ibdem) ao pós-modernismo, com o consequente desenvolvimento, aumento da complexidade e concorrência nos mercados de consumo, ajudaram a consolidar a sua atual concepção tanto dentro das academias como na indústria e na sociedade mesma. Ele virou o único virtuoso capaz de projetar as empresas ao êxito comercial, com a institucionalização do *star system* e a ênfase na inovação e mudança constantes.

Testa e Saviolo (2014:p.12) explicam da seguinte forma como a criatividade virou uma ferramenta de concorrência essencial:

no sistema industrial tradicional, caracterizado por uma relação de relativa estabilidade dos mercados, a tecnologia e a concorrência, a tarefa dos diretos era manter a rotina. Na atualidade, as empresas permanecem constantemente atentas a dominar um ambiente complexo onde poder quebrar as regras do jogo tem virado o novo padrão competitivo. Conhecimento, imaginação e intuição, talento - numa palavra, criatividade - se consideram o mais valioso na atual comunidade de negócios internacionais.. (TESTA; SAVIOLO, 2014. p.42).

O designer seria quem usaria esse poder da imaginação, intuição e talento. Segundo Diana Crane (2006) eles foram incentivados a produzir roupas que atraíssem a atenção da mídia num entorno de crescente concorrência dando como resultado inovações irregulares, manifestações até de difícil decodificação no tempo imediato, da sua criatividade. A autora segue suas análises explanando que:

(...) Os criadores de moda conseguiram adquirir um pouco do carisma de artistas, em razão de suas criações serem vistas como produto exclusivo da sua genialidade (...). Não obstante, o fato de criadores estabelecidos invariavelmente produzirem suas coleções com a colaboração de grande número de assistentes, seus designs são apresentados à imprensa como se fossem criações de um único indivíduo trabalhando sozinho em seu ateliê. (CRANE, 2006, p. 302).

Em forma similar ao acontecido nos inícios do século XX, qualquer pessoa com sensibilidade artística em aparência era apta bem para exercer de design de moda ou para ensiná-lo, até o ponto dos primeiros cursos de design de moda serem alinhados e alocados em forma geral dentro dos cursos de arte e plástica, até, com o decorrer do tempo formaram-se as primeiras academias de design Brasileiras como a ESDI. (BADUY PIRES, 2002).

Embora a ESDI⁷ começara suas atividades no ano 1962, os primeiros cursos dedicados exclusivamente a formação de designers de moda foram criados em 1988.

Com o decorrer do tempo, o aumento da concorrência nos mercados anteriormente citada e o fato da inovação ter virado de um fator competitivo a um critério para sobrevivência, a oferta de cursos dedicados a formar profissionais para atuar na área de moda cresceu de forma exponencial, e especializou-se simultaneamente. No período entre a década de 1980 e 1990 apenas existiam cursos profissionalizantes de estilismo, entretanto em 2002 já se contava com vinte cursos de graduação no país, e já em 2010 contabilizávamos cerca de 150 cursos universitários, considerando que todos eles tratam do desenvolvimento de produto (BADUY PIRES, 2010).

A Resolução Nº 5 do Conselho Nacional de Educação ajuda a esclarecer o perfil do designer formado por estas academias, que "Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Design e dá outras providências", cimenta as bases estruturais dos cursos e, ajuda a definir em forma bastante clara o perfil criativo do designer dentro das academias dedicadas ao ensino do design de moda no Brasil:

O art. 3º determina que os cursos de graduação em Design deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação para a apropriação do pensamento reflexivo e da

⁷ Escola Superior de Desenho Industrial - ESDI.

sensibilidade artística, para que o designer seja apto a produzir projetos que envolvam sistemas de informações visuais, artísticas, estéticas culturais e tecnológicas, observados o ajustamento histórico, os traços culturais e de desenvolvimento das comunidades bem como as características dos usuários e de seu contexto socioeconômico e cultural."

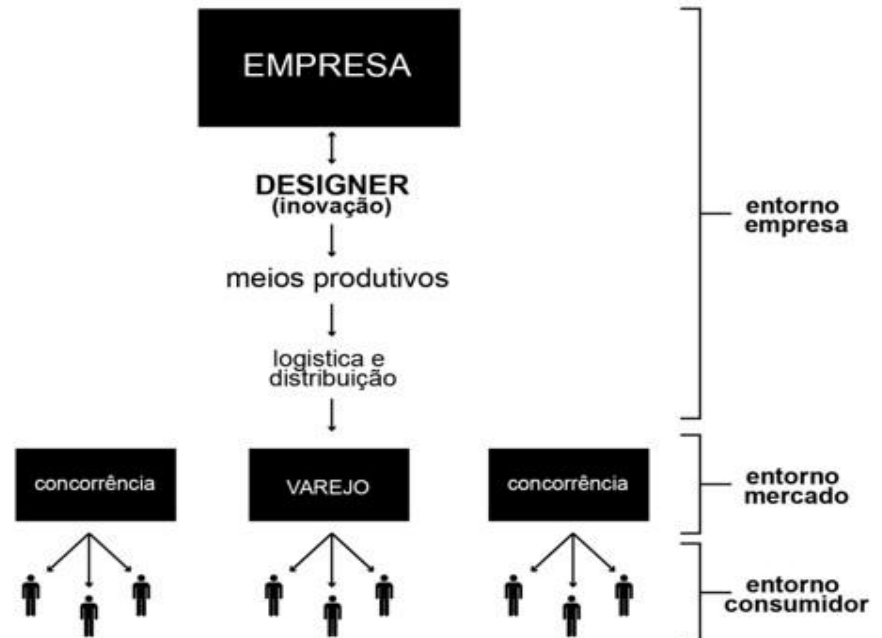
O perfil então, tenderia a reforçar a sensibilidade artística, estética e as capacidades projetuais. As decisões orientadas a moldar o perfil criativo do designer de moda brasileiro explicam-se de forma muito clara: as mesmas responderam a modelos internacionais, históricos, mas também perfeitamente atuais: um modelo que poderia ser chamado de "designer-push".

Este termo estaria baseado no conceito de "technology-push" desenvolvido por Schumpeter (1934) que sustenta que as forças principais que motivam as mudanças socioeconômicas são as tecnologias inovadoras. Portanto, o fornecimento/aparição das mesmas tem maior importância que a adaptação aos padrões existentes de demanda.

No modelo designer-push portanto, as inovações propostas pelo designer seriam de uma importância tão central que transcenderiam as necessidades próprias do mercado de consumo, do gosto de uma cultura ou em termos mais gerais, das considerações do olhar do consumidor final.

Outrossim o designer é considerado o artista criativo, detentor da visão inovadora, ele será o protagonista central ao momento de criar essas vantagens competitivas e todos os recursos da empresa serão postos ao serviço de exaltar, transmitir essas idéias no mercado de maneira tal que toda a sua beleza seja compreendida e, finalmente, consumida. Se ilustrássemos essa interação, o designer se encontraria num estrato superior, numa vanguarda de saber estético que é, com o decorrer do tempo, a produção, distribuição e venda, espalhada no mercado de consumo e na sociedade da seguinte forma:

Modelo designer-push



(Fonte:Rezende, Fujita, Armendariz)

Após entender o processo de formação profissional do designer no Brasil, será preciso observar o perfil criativo do designer que uma empresa com um modelo produtivo do tipo fast-fashion exige.

Excepcionalmente, neste modelo de vendas, a vantagem competitiva dentro do mercado da moda veio de uma "inovação" que não teve origem nos designers. Como observado por Cietta:

Os distribuidores de fast fashion portanto, substituíram o modelo tradicional baseado no sistema designer-push, feito, alias, com base no que o estilista pensa sobre a moda, pelo modelo opportunity-pull, no qual os distribuidores são preparados para responder às mudanças das exigências no decorrer de poucas semanas, em relação aos diversos meses de tempo empregado pelas outras empresas que competem no mercado(CIETTA, 2010: p.61).

Cietta, por sua vez, se vale aqui de outro termo, "opportunity-pull" acunhado por Schmookler (1966). Se bem este conceito não nega o poder de mudança das inovações tecnológicas, sustenta que a demanda tem um rol da maior importância na determinação da

direção e a intensidade das atividades criativas, e que estas últimas são flexíveis e responsivas às oportunidades de geração de rendas e que quanto maior ou potencial seja um mercado, tantas mais ações criativas se orientaram a atendê-lo (F.M Scherer, 1982).

Tomemos agora um tempo para refletir sob a interessantíssima e eloquente escolha de termos para designar os modelos: designer-push (empurre do designer) e opportunity-pull (puxa da demanda).

Poderíamos compreender, por analogia, que no primeiro modelo o gosto do designer é empurrado, forçado dentro do sistema de produção e dentro do gosto dos consumidores médios. Porquanto, o modelo opportunity-pull poderia entender-se também por analogia, como um desejo de absorção, de atração por parte dos consumidores, percebido com grande sensibilidade pelas empresas que agem para responder ao mesmo da forma mais efetiva, claramente mais horizontal.

Um importante fator para a implementação do modelo Fast Fashion é a atenção à prática de estratégias de gestão da cadeia logística, concordando com este pensamento, Christopher (2004) afirma que o conceito de agilidade cadeia distributiva gira em torno da responsividade.

Empresas convencionais possuem ciclos produtivos longos e por uma necessidade estrutural são guiadas pelas tendências estabelecidas no início do ciclo produtivo. Em contraste, as empresas que adotam ciclos produtivos ágeis são guiadas pela demanda do consumidor e são, portanto, mais flexíveis.

Outro fator diferencial entre as empresas convencionais e as de ciclos ágeis, centra-se em sua estrutura produtiva, onde as primeiras trabalham baseadas em estoque, enquanto as empresas baseadas no segundo modelo, são mais propensas a trabalharem de acordo com as informações que recebem durante uma coleção já lançada. A volatilidade natural do mercado da moda combinada à dificuldade de estabelecer previsões, tornam a agilidade uma vantagem competitiva importante.

A empresa espanhola Zara se apresenta como uma referência internacionalmente reconhecida como aplicação bem sucedida do modelo de Fast Fashion⁸. Fundada em 1975 na cidade de La Coruña na Espanha, a empresa faz parte do grupo Inditex, possui mais de 2 mil lojas em 88 países. Seu time de 200 designers recebe semanalmente informações sobre o comportamento de seus consumidores que usam este feedback como inspiração para suas criações.

O sucesso mundial da Zara se deve, em grande parte, à agilidade em seus processos. Seu modelo de negócios é caracterizado pela integração vertical: domínio direto do design, fabricação e distribuição de seus produtos, desta forma, o controle dos processos permite a flexibilidade na variedade, quantidade e frequência de novos modelos.

Ferdows (2005) afirma que o que sustenta este modelo de varejo é a criação rápida e regular de pequenas levas de novos produtos. Os estilistas da Zara criam aproximadamente 40 mil novos produtos anualmente, dos quais 10 mil são selecionados para produção. Algumas peças produzidas possuem grande semelhança com as últimas criações de marcas consagradas, sendo confeccionadas com tecidos de qualidade inferior e vendidas a preços muito mais baixos, assim o autor explana que:

Este sistema Fast Fashion depende de uma troca constante de informações por toda a cadeia produtiva da Zara – de consumidores aos gerentes das lojas, dos gerentes das lojas ao departamento de marketing e estilistas, dos estilistas às equipes de produção, dos compradores aos produtores terceirizados, dos gerentes de estoque aos distribuidores, e assim por diante. Muitas empresas possuem camadas de burocracia que tendem a impedir a comunicação entre departamentos. Mas a organização da Zara, seus procedimentos operacionais e até mesmo o design de sua sede foram todos moldados para facilitar o fluxo de informações” (FERDOWS, 2005).

Com um grande controle de seus processos produtivos e com um fluxo de informações constante, a Zara consegue reduzir seu tempo de resposta e apresentar uma gama extensa de novos produtos. Apesar de oferecer muitos modelos, ela produz em pequenas quantidades. Desta forma se cria um clima de escassez em suas lojas e aumenta o giro de produtos, fazendo com que suas coleções pareçam quase que exclusivas, e o que

⁸ Como citado na tabela de metodologia.

consequentemente incentiva seus consumidores a visitarem suas lojas com maior frequência.

Segundo Delgado (2008) a Zara soube entender a mudança da difusão da moda que a maioria das empresas não acompanhou tão de perto e que hoje tem se adaptado. A velocidade crescente da demanda é sustentada pela alteração constante da oferta de produtos que a Zara promove.

Efetivamente, dentro do esquema criativo da Zara (tomando-a neste caso, como a empresa padrão do sistema) existe a vontade de reduzir as distancias entre os designers e os consumidores. Crofton e Dopico (2007, p.42, tradução do autor) o expõem da seguinte forma:

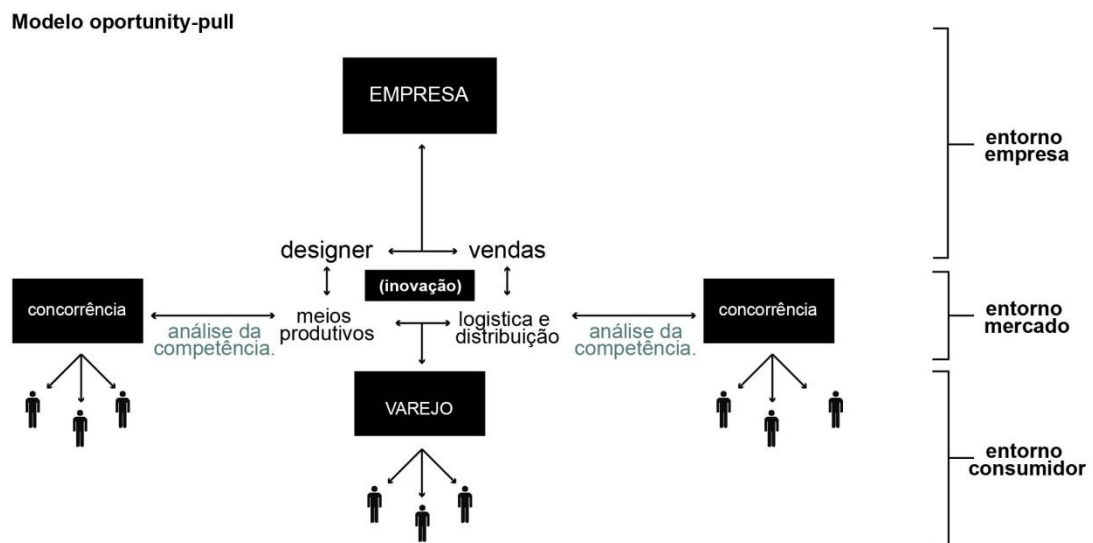
Mais de trezentos designers da Inditex pesquisam em forma constante numa variedade de fontes informação ao respeito do que os consumidores gostariam comprar. Os designers visitam os shows de moda de Paris, New York, London, Milan, tiram fotos enquanto os modelos estão na passarela e as enviam a central. Eles leem revistas, observam estilos usados pelos líderes de opinião e visitam baladas, clubes e cafés, universidades, todo para se antecipar nas inovações que outros designers que seus consumidores gostam poderiam fazer. Duas vezes por semana, as lojas de varejo enviam á central as vendas totais e informação detalhada dos itens vendidos, separados por cor e tamanhos (...) os designers estudam o bom sucesso dos produtos diariamente e respondem aos dados formais e informais fornecidos pelos gerentes de loja. No esforço da Inditex para fazer a criação da moda um processo interativo, Jose Toledo, um executivo da Zara, susteve que os consumidores são " os nossos parceiros. (CROFTON; DOPICO, 2007: p. 42)

Percebe-se claramente que o designer, dentro deste modelo, precisa de um alto nível de permeabilidade e destreza dialética, tendo que se relacionar com pessoas de diferentes áreas, com diferentes códigos de comunicação e devendo apreender a analisar dados de fontes bem diferenciadas (e mesmo aceita-las).

É sabido que o departamento de design da Zara compartilha seu espaço físico com o departamento de vendas para estimular esse relacionamento, tal estratégia possibilita que os designers, em qualquer momento do processo criativo, interajam com a equipe comercial a respeito da viabilidade dos seus desenvolvimentos.

Deste modo, o papel criativo do designer se encontraria num plano eminentemente mais horizontal e relacional, devendo ler e interpretar uma serie de dados que validam ou não os modelos desenvolvidos, e modificando-os na procura constante do êxito comercial.

Se procurássemos ilustrar essas interações, nos encontraríamos com um quadro similar ao seguinte:



(Fonte: Rezende, Fujita, Armendariz)

Se pretende ilustrar com o mesmo como o modelo opportunity-pull aplicado à moda e particularmente ao fast-fashion, procura diminuir as distâncias entre o processo criativo e o mercado e as suas demandas, e sobretudo, o papel criativo farto mais relacional que o designer passa a ocupar no mesmo. A inovação vai aparecer já não como um produto de um indivíduo no topo do sistema, se não como o centro, resultado de operações conjuntamente desenvolvidas dentro da empresa.

Quais são então, os desafios, as diferenças que podemos encontrar entre o perfil criativo recentemente formado profissional da área de design de moda no Brasil e os requerimentos desse perfil dentro de uma empresa do esquema Fast-Fashion?

Para responder essa pergunta podemos referir-nos ao seguinte quadro, que explica e contrapõe os mesmos:

Tabela de perfis criativos.

	Perfil criativo da academia BR	Perfil criativo dentro de modelo FF
Posicionamento Dentro da organização.	Superior/Vertical: Possuidor de uma Capacidade individual extraordinária,	Horizontal: Parte importante da organização, mas inserido dentro de um sistema complexo de igual importância.
Fonte de Inspiração Criativa	Própria e pessoal. Interpretação intimamente codificada de vivências ou sucessos que ele encontra relevantes.	Principais tendências observadas no meio objetivo de vendas ou com forte relacionamento aos gostos do potencial consumidor.
Forma de trabalho	Individual e fechada. Os meios e as vendas puxaram para impor os modelos que ele desenvolveu.	Grupal e dialética. Relacionamento com uma diversa variedade de áreas e fontes de informação.
Tipo de projeto	Fechado com data pautada. Pesquisa, idéia, desenvolvimento e concretização.	Aberto, idem ao anterior, mas constantemente sujeito a mudanças e modificações na hora.
Qualidade da inovação	Exponencial na procura da vantagem competitiva por diferenciação.	Mínima, na procura de vantagem comercial por emulação.
Desenvolvimento dos valores Indentitários do designer	Máximos, enquanto se exalta a exploração da criatividade pessoal como forma de obter a vantagem comercial.	Mínima enquanto o poder criativo dedica-se à reinterpretação de gostos e estéticas alheias à pessoa.

(Fonte:Rezende, Fujita, Armendariz)

Como podemos ver, existem diferenças essenciais nos perfis criativos dentro dos dois esquemas revisados. Cada um deles com pontos positivos e negativos em função dos objetivos principais perseguidos.

4 AS BASES DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO FAST FASHION NO VAREJO BRASILEIRO

Em 1990, o Brasil passava pela abertura geral da economia. Isso apresentou efeitos positivos assim como novos desafios para toda a indústria do país. Era necessário ter como referência não mais o mercado interno, mas o comércio global (Teixeira, 2007).

O impacto inicial na indústria têxtil foi a crise. O setor ainda se mostrava atrasado tecnologicamente devido ao protecionismo vivenciado nos últimos anos e, enquanto as importações de fios e tecidos sintéticos e artificiais subiam, as exportações ainda apresentavam estabilidade. Isso gerou conflito entre diversos elos da cadeia.

A abertura de mercado estimulou no Brasil o intercâmbio de mercadorias. Como consequência, as empresas brasileiras passam a observar o aumento de competitividade e a similaridade dos produtos no mercado. Ao mesmo tempo o comportamento do consumidor também mudou, seus hábitos de compra e a busca por novidades e produtos da moda estimularam a produção e o consumo de forma que nunca havia sido vista antes no país. Estas características apresentadas incitam a busca por inovações a partir das empresas a fim de atrair o consumidor final (RIBEIRO et al. 2012).

A concorrência direta com os produtores chineses se mostrou inicialmente como um grande obstáculo para o grupo Guararapes. Na época a Riachuelo⁹ contava com 112 lojas e representava para o grupo uma forma de liquidar a produção excedente das fábricas Guararapes. Após acumular uma dívida de 40 milhões de dólares, o grupo entrou em concordata em 1990 (VASSALO, 1997).

Como estratégia para recuperar a empresa, passaram a investir no que antes era apenas um apêndice criado para auxiliar a produção das fábricas: as lojas Riachuelo. Iniciaram parcerias com produtores chineses; criaram linhas específicas para as lojas;

⁹ A Riachuelo iniciou suas atividades em 1947 com lojas de rua que vendiam tecidos a preços acessíveis. Em 1979 o grupo Guararapes expande suas atividades para o varejo têxtil ao comprar a rede de lojas Riachuelo que passa por uma reestruturação com o objetivo de produzir artigos de vestuário em grande escala e com preços atraentes para o consumidor final. Já no início da década de 90 a Riachuelo passa a se posicionar no mercado como uma empresa de moda, trabalhando estrategicamente para fortalecer seu crescimento e estruturar a identidade de suas marcas próprias com um público alvo específico. (Fonte: www.riachuelo.com.br)

concentraram seus pontos de venda em shopping centers, visando um público com maior poder aquisitivo e investiram nas tendências de moda.

Com mudanças radicais em sua estrutura e estratégias de reposicionamento o grupo e a empresa Riachuelo encerraram a concordata em 1992. Nos anos seguintes a Riachuelo demonstrou crescimento e a partir de diversos investimentos. Hoje a empresa é uma das três maiores redes de lojas de departamento do Brasil (VASSALO, 1997).

A partir de 2005 o Brasil passou a apresentar um cenário favorável ao investimento no modelo Fast Fashion. Segundo Ribeiro et al. (2007), o aumento do crédito para a classe popular e média propicia a maior frequência destes novos consumidores nas lojas, sendo este um fator importante a ser considerado no varejo. O resultado positivo apresentado no crescimento das lojas de departamento é uma ferramenta importante para analisar as mudanças recentes no consumo brasileiro.

A transição da Riachuelo de uma empresa convencional ao modelo fast fashion se iniciou em 2006 e segundo seu idealizador – o CEO da empresa Flávio Rocha – o maior desafio foi justamente a integração vertical. Rocha, em entrevistas às revistas GQ, conta que unir os setores de logística, financeiro e confecção “foi muito mais difícil do que imaginava, pois, as áreas estavam separadas havia 40 anos. Cada um pensava em seu setor e nada mais”.

O processo de transição se estendeu até 2008, hoje as lojas Riachuelo fazem uma reposição quase que diária de suas mercadorias e repassam informações sobre unidades mais vendidas, assim a linha de produção é ajustada a partir da demanda dos consumidores. Aqui se assemelhando às estratégias de gestão adotadas pelo modelo Fast Fashion da espanhola Zara.

A integração vertical representa um dos fatores que mais diferenciam a Riachuelo de seus concorrentes brasileiros. Desta forma, a empresa tem controle desde a produção até o contato com o consumidor final no ponto de venda. Isto garante uma vantagem competitiva, pois implica maior agilidade na produção de suas mercadorias frente a um mercado cada dia mais competitivo onde o desejo do consumidor dá a ordem de produção.

5 CONCLUSÃO

O modelo de negócios Fast Fashion é caracterizado como uma inovação nos processos produtivos e de distribuição de uma empresa. Combina a produção rápida de uma grande variedade de modelos em pequenas quantidades, desta forma, passa a seus consumidores a impressão de semi exclusividade. Tem como objetivo aliar a criação de produtos com apelo às novidades mais recentes da moda e o menor tempo possível de produção, a fim de suprir rapidamente a demanda do consumidor com a mínima geração de estoque.

Podemos citar alguns fatores que contribuíram para a estabilidade do modelo Fast Fashion no mercado varejista: a evolução dos sistemas de informação, as alterações no modo de consumo e a popularização da internet que facilitou os meios de comunicação.

O abastecimento estratégico apresentado no Fast Fashion é essencial para seu sucesso. Substitui-se o conceito de designer-push pelo opportunity-pull, desta forma, reduzem-se os riscos de encalhe de produtos ao guiar a produção pela demanda do consumidor.

Embora haja olhares muito diversos a respeito do perfil criativo dentro do esquema do Fast Fashion, para realizar o sucesso desta estratégia é necessário manter a disciplina do design na integração de todos os elos da cadeia produtiva.

Existe a preocupação de que o perfil criativo do designer dentro do esquema do Fast Fashion não estimule a capacidade criativa da forma em que o modelo tradicional o faz, assim não contribuindo ao desenvolvimento de uma estética nacional.

Por outro lado a inserção do designer dentro de um modelo de negócios de moda crescentemente exitoso, resulta essencialmente para o desenvolvimento econômico da área, ao mesmo tempo que se consegue por meio de designs de custo mais acessível alcançar uma maior quantidade de consumidores.

Lidando com todas estas questões anteriormente citadas de forma exitosa, nos últimos dez anos a Riachuelo passou a investir em estratégias para aproximar seu modelo de negócios ao Fast Fashion proposto pela Zara. Ao verticalizar seus processos e direcionar a

produção de suas fábricas ao abastecimento exclusivo das lojas, a empresa se torna mais flexível e ágil em seus processos produtivos, ao mesmo tempo, o uso das informações geradas ao longo de sua cadeia minimiza os riscos no varejo.

Mesmo sem uma diretriz formativa pensada para isso, conseguiram implementar o modelo. Da mesma forma em que a necessidade de profissionais da área foi gerada na indústria, outra vez a mudança do perfil criativo é gerada por fora da academia. A infraestrutura acadêmica brasileira deveria acompanhar estas necessidades, a fim de aperfeiçoar o fluxo de informações que alimenta as cadeias produtivas das empresas.

É preciso que a academia no Brasil esteja consciente destas diferenças, consiga lidar com as mesmas, formando um Designer de moda com as habilidades necessárias que o insiram dentro do sistema produtivo e colabore de forma assertiva ao desenvolvimento das produções nacionais tanto no Fast Fashion quanto no modelo tradicional, para que a área avance, deve-se deixar de lado o papel superficial do design que só trabalha a estética em estágios finais do produto, para entendê-lo como um processo, um método de trabalho integral, intimamente relacionado com outros setores de toda a cadeia produtiva (BADUY PIRES, 2010).

REFERÊNCIAS

BARNES, L., GREENWOOD, G. Fast fashioning the supply chain: Shaping the research agenda. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 10, n. 3, p. 259–71, 2006.

BLACK, S. **Eco-chic: The Fashion Paradox**. Black Dog Publishing. London, 2008.

BIRTWISTLE, G. MOORE, C. M. Fashion clothing – where does it all end up? *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 35, n. 3, pp. 210-6, 2007.

BRANDALISE, V. **Flávio Rocha, o homem que criou o fast fashion 100% nacional**. GQ Brasil, 23 de ago. 2014. Disponível em:
<<http://gq.globo.com/Prazeres/Poder/noticia/2014/08/flavio-rocha-o-homem-que-criou-o-fast-fashion-100-nacional.html>> Acesso em: 05 de maio. 2015.

- CHRISTOPHER, M.; LOWSON, R.; PECK, H. Creating agile supply chain in the fashion industry. **International Journal of Retail and Distribution Management**. v. 32, n. 8, 2004.
- CIETTA, E. **A Revolução do Fast Fashion: Estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.
- CRANE, D. **A Moda e Seu Papel Social - Classe, Gênero e Identidade das Roupas**. Ed. SENAC, São Paulo, 2006.
- CROFTON, S.; DOPICO, L. Zara-Inditex and the growth of fast-fashion. **Economic Business History**, v. 25, 2007.
- DELGADO, D. Fast Fashion: Estratégia para conquista do mercado globalizado. **Moda Palavra**, a. 1, n. 2, 2008.
- DOERINGER, P.; CREAN, S. Can fast fashion save the US apparel industry? **Socioeconomic Review**, v. 4, p. 353-377, 2006.
- FERDOWS, K.; LEWIS, M.; MACHUCA, J. Rapid Fire Fulfillment. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, 2004.
- GHEMAWAT, P., NUENO, J. L. Zara: Fast Fashion. **Harvard Business School Case**, p. 1-35, 2003.
- HEMPHILL, S., SUK, J. The law, culture, and economics of fashion. **Stanford law review**, v. 61, 2009.
- HESKETT, J. **Past, Present, and Future in Design for Industry**. Design Issues, v. 17, n. 1, p.18-26, 2001.
- HINES, T., BRUCE, M. **Fashion Marketing – Contemporary Issues**. Butterworth-Heinemann, London, 2001.
- LANDIM, P. **Design, empresa, sociedade**. São Paulo: Editora UNESP, 2010. 191 p.
- LAWSON, B. **How Designers Think: The Design Process Demystified**. Oxford: Architectural Press, 1997.
- PIRES, D. B. A história dos cursos de design de moda no Brasil. **Revista Nexos: Estudos em Comunicação e Educação. Especial Moda**, a. VI, n. 9. São Paulo, Anhembi Morumbi, 2002.
- PIRES, D. B. Revisão bibliográfica sobre moda em língua portuguesa. **Revista Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 62, n. 02, 2010.

RIBEIRO, P.; PAGANIN, L.; MEDINA, F. Fast Fashion: Uma inovação no varejo de vestuário e um desafio de logística no Brasil. In: ENCONTRO MINEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8., 2012, Itajubá. **Anais...** Itajubá, 2012.

SCHERER, F.M. Demand pull and technological invention: Schmookler revisited. **The journal of industrial economics**. v. 30, n. 3, 1982.

SCHMOOKLER, J. **Invention and economic growth**. Harvard University Press, 1966.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Transaction Publishers, 1934.

STEFANIA, S., SALVO, T. **La Gestión de las empresas de moda**. Gustavo Gili, 2007.

TANG, C.S. Robust strategies for mitigating supply chain disruptions. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 9, n. 1, p. 33-45, 2006.

TEIXEIRA, Francisco MP. **A história da indústria têxtil paulista**. Sinditêxtil-SP, 2007.

TOKATLI, N. Global sourcing: Insights from the global clothing industry—The case of Zara, a fast fashion retailer. **Journal of Economic Geography**, p. 67–92, 2008.

TUNGATE, M. **Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara**. Kogan Page, London, 2005.

VASSALO, C. A batalha de Guararapes. **Revista Exame**, jun. 1997. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/637/noticias/a-batalha-de-guararapes-m0047052>> Acesso em: 10 mai. 2015