

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO**

**A INDÚSTRIA DA MODA:**

**ANÁLISE POR MEIO DA ÓTICA DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL**

**MARCUS MOREIRA NOVELLO**

**Nº DE MATRÍCULA: 0910779**

**ORIENTADOR: ANTÔNIO MARCOS HOELZ PINTO AMBRÓZIO**

**Período: 2013.1**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO**

**A INDÚSTRIA DA MODA:**

**ANÁLISE POR MEIO DA ÓTICA DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL**

**MARCUS MOREIRA NOVELLO**

**Nº DE MATRÍCULA: 0910779**

**ORIENTADOR: ANTÔNIO MARCOS HOELZ PINTO AMBRÓZIO**

**Período: 2013.1**

**Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor.**

**As opiniões expressas nesse trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor.**

Agradeço ao professor Antônio Marcos Ambrózio pela orientação, direcionamento e troca de conhecimentos ao longo do desenvolvimento da monografia de final de curso. Sou grato por ter acreditado em mim e ter me orientado.

Agradeço à professora Sheila Najberg por acreditar em mim e no potencial do tema da monografia de final de curso.

Agradeço à Márcia Moreira e Manoel Novello pela base familiar, educação e apoio.

Agradeço ao professor Luiz Paulo Moreira Lima, por iniciar a minha curiosidade em relação à área de marketing.

Agradeço ao professor Roberto Magalhães Veiga, pelas aulas e conhecimento de antropologia do consumo.

Agradeço aos professores Cláudia Pereira, Carla Barros e Everardo Rocha por me aceitarem como pesquisador de iniciação científica no grupo de pesquisa acadêmica PECC – Programa de Estudos de Comunicação e Consumo - na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Agradeço à Ana Paula Pellegrino, Beatriz Fontana, Christiane Szerman, Giovanna Alevato, Ivan Basseres, Julia Giacomazzi e Juliana Ghazi pela parceria e amizade.

Agradeço à Mariana Campos, Simone Pfeil, Carolina Hauer, Elizabeth Faria, Gabriela Bernardes, Raquel Feijó, Georges Riche, Maria Claudia Beiriz, Renata Cunha, Anna Carolina Pedro, Luiz Gustavo Xavier, Eduardo Bernal, Rachel Risi e Ingrid Buckman por acreditarem no meu potencial profissional.

**ÍNDICE:**

<b>RESUMO</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>BENS COMO MEDIADORES DE SIGNIFICADOS.</b>	<b>10</b>
<b>AS TENDÊNCIAS NA MODA.</b>	<b>12</b>
<b>O MUNDO E A MODA.</b>	<b>18</b>
<b>A MODA E O BRASIL.</b>	<b>28</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>38</b>

## **RESUMO**

A Indústria da Moda analisada pela ótica da Organização Industrial é o alvo de interesse na elaboração desta monografia de fim de curso. O crescente interesse despertado por essa indústria, cujo fascínio aumentou devido à maior exposição midiática da mesma, vem modificando sua própria estrutura e estratégias de organização. Por tratar-se de uma indústria extremamente comercial e subjetiva, a análise econômica também terá embasamento em conteúdos multidisciplinares como a área do marketing, propaganda e antropologia visando uma análise com maior grau de detalhamento.

A monografia visa alinhar os acontecimentos na esfera global da indústria da moda com os acontecimentos a nível nacional, agregando conhecimentos de ambas as óticas, e visando, por fim, o entendimento da trajetória dessa indústria.

### **Palavras-chaves:**

**Moda, Organização Industrial, Marketing, Antropologia, Consumo,**

## INTRODUÇÃO

A partir das últimas décadas do século XX a Indústria da Moda apresentou um maior crescimento econômico e uma maior exposição midiática em relação aos níveis anteriores. A globalização, o papel da mídia impressa, as mídias sociais, a internet e novos veículos midiáticos, assim como o barateamento no custo de produção e logística, a indústria *fast fashion* (também conhecida como “moda rápida”), os conglomerados internacionais e o surgimento de estruturas de organização industriais diversas coexistindo em um sistema cada vez mais conectado e interligado tornaram a idéia de acompanhar de forma intensa essa indústria como algo essencial e inerente desse novo século.

Observou-se a construção de marcas a nível global, inclusive brasileiras, com identidades e posicionamentos coerentes com a era da globalização em que se vive. Presenciou-se a construção dos grandes conglomerados assim como de novas formas de produção e logística, como o planejamento de uma empresa produtora/varejista de moda rápida, a denominada *fast fashion*. Esse modelo de produção caracterizado por baixo custo, alta rotatividade de produção, apresentação de tendências em tempo recorde e preço atrativo é empregada por marcas como a Zara, H&M e Topshop.

A integração cultural, política e socioeconômica impacta indivíduos diferentes em todo o mundo. Não é necessário estar presente em um lugar para ser passivo de influência de uma idéia, um acontecimento ou evento. O acesso à internet e os computadores pessoais permitiram uma maior individualização do ser humano e acompanhamento de tendências, que se reflete na forma como esse indivíduo aborda suas relações com o que veste e como ele consome e transita dentro desse sistema. Essa mudança verificada no sistema e no consumidor deve ser, por sua vez, absorvida pelos produtores no que diz respeito ao processo de tomada de decisões, uma vez que tal transformação impacta diretamente a organização da demanda e da oferta de produtos dentro da indústria da moda.

Estamos imersos em uma sociedade de consumidores, onde grupos são determinados de forma momentânea e pautados em significados da escolha estética de determinados indivíduos. Ao analisarmos uma estrutura de organização industrial dentro de uma dinâmica como a indústria da moda, na qual os bens são carregados de significados e onde os próprios consumidores levam em conta a sua própria

individualidade e pertencimento a determinados grupos em todo o processo de compra, devemos levar em conta que os bens são neutros, porém possuem uso social. Mary Douglas e Baron Irshwood aprofundam essa temática no livro *“The World of Goods”*, que será abordado à frente, onde eles defendem que bens podem ser classificados como “pontes” ou “cercas” no que diz respeito à questão de pertencimento de determinados grupos.

Junto à propagação de tecnologia e conhecimento em tempo real, observamos um consumidor de moda cada vez mais informado e refinado devido a uma maior dispersão de tendências entre sistemas moda em nível global. A indústria da moda é pautada pela transmissão de padrões estéticos que estejam em sintonia com a situação político-sócio-econômica de forma regional ou global.

Determinados padrões estéticos são apresentados diariamente por meio de revistas, sites, livros, programas de televisão, sites de compra online, blogs e pela interação com diversos indivíduos no denominado *“Zeitgeist”*, em tradução livre, “O espírito do tempo”. Pelo fato de que os bens no qual a indústria da moda se constrói – as roupas – serem dotados de caráter extremamente individual e carregados de significados e personalidade, o ser humano vive e se apresenta em uma sociedade tendo a roupa como ferramenta básica para a construção de identidade e, desta forma, de sinal de pertencimento a determinado grupo. A moda comercializa um bem extremamente individualizado que reflete o “espírito do tempo” no que concerne às mudanças sociais, culturais, econômicas e políticas de um período. Podemos utilizar o termo *“fashion zeitgeist”*<sup>1</sup> para identificar as tendências vigentes no mercado de moda ao classificarmos como tendência algo que está em voga em uma determinada época e sociedade. Desta forma, o *“fashion zeitgeist”* é uma medida das principais tendências, uma vez que os principais acontecimentos de um determinado período impactam a percepção dos indivíduos e, portanto, a forma como eles se relacionam com outros indivíduos e como eles avaliam sua própria personalidade. Essa reavaliação contínua influencia a forma como os indivíduos se vestem e expõem a sua personalidade e, conseqüentemente, demonstram pertencimento a determinados grupos. Podemos verificar o *fashion zeitgeist* em 2009 e a relação com a crise econômica de 2008. Após a crise econômica do *“sub prime”* em 2008, uma das tendências na moda foi a compra de roupas de

---

<sup>1</sup> Tradução: “O espírito do tempo na moda”.



segunda mão em brechós e um modo de vestir que misturava peças de grifes e roupas de marcas econômicas, o chamado “*high low*”, em alusão a visuais construídos a partir da associação de peças de alto valor agregado com peças de valor acessível.

O maior interesse manifestado pelos consumidores em todo o globo, no que diz respeito ao consumo de artigos ligados à indústria da moda, assim como as grandes evoluções que a Moda Brasileira sofreu, desde a criação da primeira semana de moda brasileira, despertam o potencial que esse mercado apresenta.

A maior projeção do Brasil no panorama internacional, no que diz respeito ao potencial econômico do País (pré Sal e biodiversidade brasileira) e também o potencial cultural (Copa do Mundo e Olimpíadas) servem para aumentar o fascínio do mundo em relação ao chamado “*brazilian lifestyle*”<sup>2</sup>, sucesso observado em cases como o das Havaianas e da Osklen. O aumento desse interesse serve como ferramenta analítica para estudar o potencial de um crescimento do mercado da moda brasileira, em termos econômicos e de valor percebido das marcas, tanto por brasileiros quanto por cidadãos de todo o mundo.

---

<sup>2</sup> Tradução: Estilo de vida brasileiro

## **BENS COMO MEDIADORES DE SIGNIFICADOS.**

A indústria da moda é uma indústria embasada na subjetividade. Extremamente ligada à cultura individual e à cultura de grupo, simultaneamente, essa indústria possui bens extremamente substituíveis como bolsas, sapatos e camisetas, que são transformados em bens extremamente diferenciados, devido às estratégias de marketing e de produção de acordo com as tendências vigentes. Uma bolsa da marca Valentino será percebida de forma diferente de uma bolsa da marca Chanel ou Topshop. Cada uma possui linguagens subjetivas de acordo com o material e composição de adereços utilizados na fabricação da peça. Enquanto a Maison Valentino possui uma tradição do tipo Italiana Sexy, a Chanel possui códigos de valores pertencentes à uma imagem Parisiense Clássica. Cada marca pertencente à indústria da moda deve possuir códigos de valores extremamente coerentes, inseridos em todos os objetos produzidos, para que atinja o seu mercado alvo de forma eficaz. No entanto, esses códigos também devem ser flexíveis visando atingir outros nichos de consumidores. A Valentino pode incluir peças com tachas em sua coleção (elemento rocker), mas desenvolver o couro em uma tonalidade extremamente feminina, como a cor rosa.

A moda como indústria é baseada em uma economia das aparências, na qual cada detalhe da vestimenta e acessórios possuem uma história por trás, da qual o indivíduo se apropria e demonstra pertencimento e não pertencimento a determinados grupos. Os bens são neutros, porém seu uso se dá de forma social.<sup>3</sup> O consumo serve, desta forma, como ferramenta de exposição de personalidade. O impulso dessa indústria se dá pelo rearranjo de novos valores, linguagens e significados, que são traduzidos por meio de novas tendências. A moda, da forma que conhecemos como indústria, só é possível apresentar desenvolvimento quando a sociedade na qual ela será fomentada já possui uma estrutura social com grau de organização hierárquica complexa. Povos menos complexos e menos hierarquizados possuem uma menor necessidade de

---

<sup>3</sup> DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006

diferenciação e de novidades nas impressões sociais, portanto o ciclo de moda se comporta de forma mais estável.

## AS TENDÊNCIAS NA MODA.

O sistema produtivo da indústria da moda possui um funcionamento cíclico, visto que é necessário uma tendência de moda ser decretada como sendo “fora de moda” e uma nova forma de representação por meio do vestuário seja decretada como uma nova tendência. As tendências são passageiras pois um objeto, cor, formato de indumentária perdem o seu frescor com o tempo e itens que não fazem parte do imaginário de tendência atual são resgatados posteriormente, sendo repaginados e decretados como tendência novamente, impulsionando a produção e consumo de novos artigos. Não é necessário que seja decretado o fim de um produto para movimentar o ciclo produtivo, basta que seja feita uma nova proposta de uso. Podemos citar como exemplo o uso de *gloss*, utilizado com maior frequência para conferir tonalidade aos lábios, no lugar da sombra durante o período do verão, dando um aspecto molhado e fresco às pálpebras. A nova proposta possui coerência com a sazonalidade. Além disso, devemos levar em conta que uma tendência não é decretada de cima para baixo, por uma entidade soberana a todos os indivíduos. Trata-se de um movimento orgânico no qual a sociedade e formadores de opinião participam do jogo.

O mecanismo de formação de novas tendências não deve ser tratado de maneira uniforme, nem levar em conta que todos os indivíduos se comportam da mesma maneira. As tendências são criadas, difundidas e adotadas por grupos de indivíduos diferentes em *timings*<sup>4</sup> diferentes. Levaremos em consideração a Lei de Potência e a interconectividade entre os diferentes grupos de indivíduos para analisar o mecanismo de propagação de tendências visto que trata-se de uma teoria de contágio. Esse contágio de tendências pode ser realizado tanto virtualmente quanto fisicamente, ao conversar ou ser estimulado visualmente pelas escolhas de vestimenta de um indivíduo. Os indivíduos são classificados, dessa forma, de consumidores alfa, beta e *mainstream*<sup>5</sup> de acordo com o seu grau de propensão ao chamado risco *fashion*<sup>6</sup> e interconectividade com outros indivíduos.

---

<sup>4</sup> Tradução: Períodos de tempo

<sup>5</sup> Tradução: Corrente principal

<sup>6</sup> Tradução: Moda

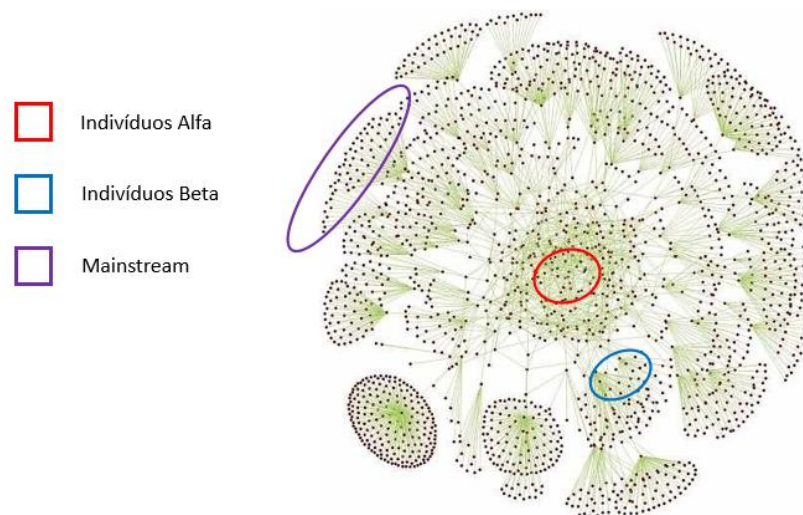


O grupo de consumidores classificado como Alfa ditam as tendências, enquanto o grupo beta é responsável pela disseminação das mesmas. O grupo *mainstream* é composto por indivíduos avessos à inovação *fashion* ou que não acompanham a indústria com frequência e, portanto, adotam uma tendência em um *timing* tardio se comparado com o grupo alfa e beta. Essa classificação visa o entendimento não só de como as tendências surgem e se propagam dentro da indústria da moda, como também visa esclarecer o tipo de imaginário na qual as marcas são construídas de acordo com o mercado consumidor visado pela produção. O grupo mais representativo no mercado de moda é o *mainstream*, visto que à medida que a tendência não apresenta tanto risco *fashion*, um número mais expressivo de indivíduos se sentirão confortáveis em aderir à moda vigente. Empresas cujo mercado alvo seja consumidores alfa devem atentar às linguagens e escolhas deste consumidor para que a identificação seja catalisada influenciando a escolha de compra.

Ao procurarmos possíveis tendências futuras, não podemos aplicar os mesmos grupos em todos os mercados. Um consumidor que é considerado inovador e propenso à inovação na área da moda pode ser extremamente avesso ao risco quando levamos em conta a disseminação de tendências musicais, por exemplo. Cada mercado possui sua estrutura e, desta forma, cada grupo alfa, beta e *mainstream* está ligado exclusivamente ao mercado em questão e como o comportamento dos consumidores se desenvolvem nesse mercado.

Os consumidores Alfa são inovadores. Eles gostam de criar novas proposições visuais, gostam de correr risco e desafiar o denominado status quo do considerado “bom

gosto” vigente em uma determinada sociedade e, desta forma, são considerados o primeiro grupo para a disseminação de uma tendência em um mercado. O segundo grupo, composto por consumidores do tipo Beta, são consumidores cujo grau de interconexões com outros indivíduos é maior em comparação com consumidores do grupo Alfa, concentrados em Hubs<sup>7</sup>. Consumidores Beta são denominados propagadores de tendências, pois absorvem um código de moda criado pelo grupo Alfa e o disseminam. Os indivíduos localizados no grupo *mainstream* apenas absorvem a tendência após o grupo Alfa e Beta. Um exemplo da Lei de Potência e centros de conexões dos grupos de propagação de tendências pode ser observado na imagem abaixo:



A disseminação de tendências ocupa uma posição catalisadora na organização produtiva da indústria da moda. A necessidade de reinvenção da indústria da moda devido à sua produção cíclica poderia gerar ruídos entre os diferentes players, levando em conta a rapidez na qual a informação circula por meio das diferentes mídias em um mundo pós globalização. A propagação de novas representações não é mais *top down*<sup>8</sup> no sentido de riqueza individual, onde as camadas mais pobres imitam códigos de vestimenta de camadas superiores da sociedade, de acordo com Georg Simmel<sup>9</sup>. A propagação se dá por meio de ondas. Assim que uma tendência se torna *mainstream*, o

<sup>7</sup> Tradução: centros de conexões

<sup>8</sup> Tradução: “de cima para baixo”

<sup>9</sup> SIMMEL, Georg. The American Journal of Sociology, Vol. 62, No. 6. Chicago: 1957

grupo de consumidores alfa buscam novos modos de se vestir e se expressar em roupas diferentes visando a diferenciação e, logo, não demonstrar pertencimento ao grupo *mainstream*.

Esse comportamento cíclico da disseminação de tendências possui os principais picos durante o período de semanas de modas mundiais, devido à capacidade de exposição e de influência desses eventos na cadeia produtiva da indústria.

A existência de tendências pelas quais a produção de roupas e acessórios se guia diminui o gasto com peças que não seriam consumidas no final da cadeia produtiva. A tendência serve como mediadora, criando uma coesão entre a oferta e a demanda dentro do sistema moda, visto que ambos os lados possuem comportamentos orgânicos, influenciando e sendo influenciados pelo outro. Isso pode ser analisado por meio do Equilíbrio de Nash quando inserimos essa interação em um modelo matemático.

O sistema de moda depende da interação de dois jogadores, os produtores e consumidores, para que seja bem sucedido. Por ser uma indústria carregada de subjetividade e demonstrações de pertencimento a diversos grupos, os indivíduos irão consumir uma roupa ou acessório cujo imaginário coletivo seja construído de acordo com o grupo ao qual eles querem demonstrar pertencimento. Iremos supor que a peça em questão para demonstração de pertencimento a um grupo é um casaco azul. O produtor possui opção de fabricar casacos em qualquer tonalidade. A interação hipotética pode ser observada abaixo em um esquema simplificado.

O consumidor não irá consumir nenhum casaco a não ser casacos na tonalidade azul. O produtor possui possibilidade de produção em qualquer tonalidade.

O produtor possui um custo unitário de R\$45,00 para qualquer casaco em qualquer tonalidade. Ele gostaria de cobrar R\$90,00 por casaco, tendo um lucro de R\$45,00. O consumidor toma esse gasto de R\$90,00 como algo positivo, pois permitirá a ele mostrar-se inserido em um grupo de indivíduos que ele julga ser o mais próximo de sua personalidade.

## CONSUMIDOR

		AZUL	OUTRA COR
PRODUTOR	AZUL	+45 , +90	X
	OUTRA COR	-45 , 0	-45 , 0

O Equilíbrio de Nash do modelo pode ser observado acima, onde tanto o produtor quanto o consumidor optam por jogar a estratégia [Azul, Azul]. Esse jogo é possível pois houve um mediador entre ambos: a divulgação do Azul como tendência. Caso contrário, o produtor só teria informação que o consumidor gostaria de adquirir casacos azuis quando todas as outras tonalidades ficassem com sobra de estoque e rotatividade lenta, incorrendo em um custo de produção onde não há possibilidade de venda para as demais cores.

Quando estendemos esse sistema para a cadeia produtiva da moda como um todo, onde a interação se dá por meio de diferentes níveis e intensidades entre produtores, estoquistas, atacadistas, varejistas e consumidores finais, por exemplo, o papel desempenhado pela tendência possui um alcance ainda maior, visto que ela uniformiza a informação ao longo de toda a cadeia. Quando pensamos na visão macroeconômica dessa cadeia, devemos levar em conta que a indústria do vestuário possui uma necessidade de tempo longo entre o começo e o final da cadeia devido à própria natureza do bem que está sendo comercializado. A confecção, transporte e distribuição até o comprador final em uma loja física ou e-commerce passa por etapas variadas.

No caso de tonalidade, podemos citar a marca Pantone como exemplo de catalisador na indústria da moda por meio da consolidação de relatórios de tendências. A empresa vem ganhando notoriedade dentro da indústria e entre indivíduos por consolidar as diferentes tonalidades possíveis no mundo real em uma única escala de cor e emitir, de acordo com estudos de compras realizadas em períodos anteriores de cores de tintas por produtores de setores diversos, um estudo com a cor Pantone do ano em vigor para o momento pós produção. O status da empresa dentro do sistema moda garantiu que o relatório Pantone impulsionasse a produção de artigos na cor Pantone divulgada, concentrando informações de vendas de tintas que, antes de sua publicação, eram agrupadas de forma desorganizada. O relatório facilita a escolha de gamas de



tonalidades a serem produzidas, diminuindo o ruído entre os diferentes produtores e consumidores do sistema moda. A marca expandiu a sua atuação além do setor de venda de pigmentos para um setor de Trend Hunter<sup>10</sup>, compilando informações e inserindo uma situação pareto eficiente na indústria onde os produtores otimizam a sua produção e a marca Pantone possui seu prestígio reforçado por formadores de opinião do sistema. Uma marca brasileira bem vista pelo mercado produziu diversos itens de acordo com a escala de cor em questão se associando ao nome da marca Pantone, a FARM.

Essa ótica pode ser aplicada também a nível global. No entanto, devemos levar em conta as diferenças entre questões sócio-político-cultural de cada local, mesmo que seja uma indústria global. A adaptação e absorção de tendências será realizada de acordo com cada realidade na qual a produção de vestuário será direcionada como oferta de mercadoria para o consumidor final. Algumas culturas obedecem códigos de vestimenta, como comprimento e cor de determinadas peças de roupas. Caso a cor Pantone do ano for uma escolha ofensiva ou ir contra algum código de conduta de vestuário em um determinado país, essa tendência não encontrará adeptos nesse mercado em questão.

---

<sup>10</sup> Tradução: Caçadores de Tendências.

## O MUNDO E A MODA.

A indústria da moda, por tratar-se de uma indústria de produção cultural, pode ser caracterizada como um oligopólio tanto na produção e disseminação de tendências quanto na produção física do produto que será disponibilizado para o consumidor final no ponto de venda. A indústria é caracterizada por uma estrutura organizacional na qual poucas empresas de grande porte controlam a maior parcela do mercado. Tal organização pode ser explicada devido ao alto nível de investimento por um período de tempo considerável. Ao mesmo tempo, grandes corporações possuem como meta o lucro, tornando-as avessa ao risco *fashion* no quesito de inovação. Corporações menores, ou até mesmo indivíduos, inserem frescor no panorama cíclico de tendências e produção da indústria da moda devido à sua maior capacidade de incorrer em riscos e obter notoriedade dentro do sistema da indústria. O renome pode ser construído por meio de plataformas de exposição midiática e de produção e venda fora de grandes corporações, como blogs próprios, aparições em sites de moda de rua<sup>11</sup>, colaborações com grandes corporações, consultorias e parcerias.

A indústria da moda global é impulsionada pela interação desses dois componentes: os grandes conglomerados e grandes marcas, e players menores. As grandes marcas e conglomerados, ainda assim, controlam a maior parte da indústria devido à questão de balanço de pagamentos e descasamento de ativo e passivo em razão da necessidade de incorrer em um grande volume de estoque de mercadorias, por um período considerável de tempo, e o risco de sobra de estoque e baixo volume de venda dado a um possível descasamento da mercadoria em relação à tendência estética vigente no período. No caso do varejista de moda, também devemos levar em conta os altos custos de aluguel, principalmente os que possuem lojas físicas, devido à necessidade de se estabelecer em áreas com grandes fluxos de consumidores em uma determinada cidade. No caso de loja online, devemos levar em conta os custos de logística de entrega e a manutenção da plataforma online de e-commerce, que podem ser maiores ou menores que o custo de loja física, sendo dependente do país analisado no que diz

---

<sup>11</sup> Também conhecidos como street style websites, esses sites fotografam e divulgam o vestuário de pessoas comuns que possuem um estilo interessante.

respeito à facilidade de transporte, segurança em compras online no quesito de fraudes e clonagens de cartões, burocracias governamentais e impostos.

Somando à questão dos custos levantados, que favorecem o maior controle do mercado pelas marcas mais conhecidas e conglomerados, a globalização aumenta ainda mais o custo de entrada e estabelecimento de uma determinada marca em qualquer mercado uma vez que marcas conhecidas, e que já controlam uma grande parcela do mercado, ganham ainda mais exposição no ambiente da globalização, ofuscando marcas e players menores.

Além da dinâmica de players de maior e menor porte, não podemos tratar o mercado de moda como algo unificado. Devemos levar em conta também o preço e o modo de produção dentro do mercado para analisarmos a estrutura da indústria e o comportamento dos players. Desta forma os mercados podem ser classificados como: moda rápida ou jovem, também chamado de *prêt-a-porter*<sup>12</sup>, *prêt-a-porter* de luxo e alta-costura.

O mercado de alta-costura é o mais exclusivo de todos, tanto em relação ao preço praticado e à mão-de-obra necessária para a execução das peças quanto pelas restrições impostas pela Câmara Sindical de Alta Costura para o reconhecimento de uma confecção como sendo alta-costura. O uso oficial da denominação *Couture* é um direito legal obtido por meio do cumprimento de restrições pré-estabelecidas e, portanto, confere prestígio à confecção dada a sua exclusividade. Dentre as regras podemos citar apresentar a coleção em Paris para a imprensa a cada estação, que deve conter no mínimo 75 peças. Por tratar-se de um mercado de nicho cuja confecção requer tempo e mão-de-obra extremamente qualificada, o custo para manter esse modelo de negócio é alto. O prestígio e a percepção do consumidor dessas marcas justifica a manutenção da produção da alta costura e não o seu retorno financeiro direto obtido com lucros de venda.

O mercado de *prêt-à-porter* de luxo também utiliza o prestígio da marca em produção de escala industrial. O valor de marca funciona como barreira de entrada nesse mercado devido ao custo necessário para a criação de uma identidade coerente que será absorvida e considerada válida pelo mercado consumidor.

---

<sup>12</sup>Tradução: “Pronto para vestir”.

A venda de acessórios e perfumes pela *Maison* é uma estratégia utilizada para conferir um maior retorno financeiro sem canibalizar o valor de marca. No que diz respeito ao lucro, tanto os acessórios quanto perfumes permitem expandir o número de indivíduos que podem ser impactados por uma determinada marca. Acessórios são responsáveis pelas primeiras compras de um consumidor ao ingressar no mercado de luxo. A sua durabilidade, em comparação com a roupa, e o maior reconhecimento da marca pelos demais justificam o comportamento de compra. O comportamento de consumo de um indivíduo dentro da indústria de luxo pode ser classificado em fases: compra de fragrâncias e acessórios com aplicação de logos facilmente reconhecidas no primeiro momento, demonstrando pertencimento a um grupo detentor de maior poder aquisitivo. No segundo momento há uma procura por acessórios cuja proveniência é reconhecida por um grupo ainda mais seletivo, seja pela costura específica, pela qualidade do material utilizado ou pelo conhecimento do portfólio de produtos das principais *maisons* da indústria, ao invés da logo aparente. No terceiro, e último, momento o consumidor de moda de luxo busca produtos que não sejam acessórios, como casacos, calças, vestidos e camisas. Tal comportamento pôde ser verificado com a abertura da China para o mercado mundial. O comportamento do consumidor de mercados emergentes, principalmente a China, segue a trajetória descrita acima.

Os principais itens que geraram lucro para empresas de luxo foram perfumes e acessórios facilmente reconhecidos, seguidos de acessórios com um perfil mais discreto, caracterizando o momento atual de acordo com Bain and Co<sup>13</sup>. O conglomerado LVMH, detentor da marca Louis Vuitton, respondeu a essa mudança na demanda com uma iniciativa intitulada *Les Journées Particulières*<sup>14</sup>, na qual os bastidores de marcas sobre seu controle como Louis Vuitton, Dior, Guerlain e Fendi são abertos ao público. Há um crescente interesse e preocupação com a proveniência dos produtos comercializados pela indústria da moda, principalmente após a morte de mais de mil trabalhadores de uma fábrica têxtil em Bangladesh, que supria marcas de moda globalmente conhecidas, em abril do ano presente<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> <http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-continues-double-digit-annual-growth.aspx>

<sup>14</sup> Tradução: Jornadas Particulares ou Individuais.

<sup>15</sup> <http://www.reuters.com/article/2013/06/14/us-lvmh-artisans-idUSBRE95D0J820130614>

O segundo, fragrâncias, atinge um número ainda maior de consumidores pelo preço acessível, se comparado a outros itens de uma marca como bolsas, relógios e roupas. Chanel teve sucesso com a criação do perfume Chanel nº5, que é uma das maiores fontes de lucro para a empresa desde a sua criação até os dias atuais. Estima-se que apenas o setor de perfumes e cosméticos da Chanel gerem mais de um bilhão de dólares por ano para a empresa. Por se tratar de uma empresa familiar de capital privado, seus relatórios financeiros não são divulgados publicamente, dificultando a mensuração do tamanho da empresa. Por meio de comparação entre empresas do mesmo setor cujo capital é público, como o conglomerado LVMH e a Hermés, estima-se que a Chanel valha entre dez e quinze bilhões de dólares<sup>16</sup>.

Além da produção de acessórios e perfumes, as empresas desse mercado buscaram, em uma época antes da globalização como conhecemos atualmente, o licenciamento de suas marcas. A proposta era utilizar o prestígio já reconhecido pelo consumidor, e conferido pelo uso oficial do nome da marca, em licenciamentos, onde outras empresas poderiam produzir bens em larga escala de forma industrial com a logo ou etiqueta da marca. Em um mundo onde o transporte global de produtos era relativamente mais custoso do que atualmente, permitir que uma empresa produzisse produtos sobre o nome de sua marca em seu país ou em outros países era vantajoso pois a detentora da marca lucrava sobre os royalties enquanto os produtores licenciados lucravam com o uso de uma marca pré-estabelecida sem ter que incorrer no custo de criação e, conseqüentemente, de influência no valor percebido pelo consumidor em uma marca nova.

No entanto, o licenciamento demasiado provocou a perda do prestígio de determinadas marcas. A *Maison Pierre Cardin* sofreu com o uso ininterrupto de seu nome em produtos diversos sem uma coerência em sua produção, como frigideiras e binóculos. A estratégia de licenciamento enfraqueceu a sua credibilidade no mercado, diminuindo o valor percebido da marca pelo consumidor de moda. Hoje a grife Pierre Cardin não possui o mesmo prestígio que possuía anteriormente.

A perda de valor sofrida pelas marcas, com o emprego da estratégia de licenciamento, e a maior facilidade de gerenciamento logístico da cadeia de suprimentos

---

<sup>16</sup> <http://upstart.bizjournals.com/culture-lifestyle/goods/style/2008/05/12/How-Much-Is-Chanel-Worth.html?page=all>

levou a uma retomada do controle da produção de artigos por meio das marcas, que também diversificaram o portfólio de acordo com os seus consumidores. A globalização permitiu uma maior exposição, levando as marcas a criarem um “casulo de identidade”. Esse “casulo de identidade” é embasado pelos valores centrais da marca e permeia todas as estratégias de desenvolvimento de produtos, parcerias e eventos.

A Hermés não só produz roupas, bolsas e outros artigos de couro, como também patrocina eventos de hipismo e produz helicópteros sob encomenda. A Chanel possui uma linha de produtos de beleza como maquiagens e cremes faciais além de seus icônicos acessórios e vestuário. A estratégia de negócios condiz com a imagem de cada *Maison*. A Hermés possui foco na imagem da selaria e do mundo hípico enquanto a Chanel já diversificava o seu portfólio de produtos quando Gabrielle Chanel criava bijuterias, que ganhavam um maior status com o uso da logo. Os principais players do mercado criam um mundo coerente onde seus consumidores reforçam e exprimem sua personalidade de acordo com o imaginário da marca, impregnado em cada produto disponível para venda.

O mercado de moda voltado para as massas é caracterizado, em sua maior parte, pela indústria de moda rápida, também denominada *fast fashion*. Esse modelo de produção é baseado em uma sintonia fina com as tendências mundiais e produção em larga escala em países como Índia e China. A indústria de moda rápida tem como principal foco disponibilizar as principais tendências a um preço competitivo. As tendências podem ser regionais ou mundiais, dependendo do impacto das mesmas, verificado em blogs, revistas e outras plataformas de comunicação. A cadeia varejista analisa as compras já realizadas em um determinado espaço de tempo e alimenta suas lojas de acordo com o histórico de um determinado local. Por exemplo, um varejista possui duas lojas, uma no Brasil e outra na Argentina, e que a tendência são camisas com listras. Ambas as lojas não terão o mesmo portfólio de produtos, pois o suprimento de mercadoria é feito tendo como base a análise de compras passadas realizadas naquele local. Se a mercadoria que vende mais na Argentina são camisas de mangas compridas enquanto no Brasil são camisas de mangas curtas, todas as camisas da loja Argentina terão um viés para mangas mais longas enquanto no Brasil o foco será oferecer camisas de mangas curtas, mesmo que ambas possuam estampas listradas.

As tendências são adaptadas de acordo com o gosto local, impulsionando ainda mais as compras por meio de uma sintonia com a procura do consumidor, que gera um maior retorno do mesmo à loja em períodos curtos de tempo. A oferta diversificada de produtos em torno desses comportamentos locais necessita de uma produção constante para que tanto um consumidor novo quanto o consumidor que já realizou a compra da camisa listrada compre uma peça. O modelo de moda rápida *fast fashion* requer um ciclo de produção reduzido para atender o consumidor com tendências novas em tempo recorde e a preços razoáveis, pressionando os demais setores que interagem com o setor de confecção têxtil, transportes e fornecedores variados.

Contudo, a estratégia de moda rápida vem sido colocada à prova devido à revelação da existência de condições desumanas de trabalho, inclusive escravo, em fábricas fornecedoras de artigos de vestuário para marcas internacionais. Além disso, o colapso de uma fábrica em Bangladesh expôs na mídia outra face do modelo: condições frágeis de ambiente de trabalho, proporcionando um custo baixo que possibilita a venda de peças a preços acessíveis. Após o colapso da fábrica, algumas empresas assinaram um tratado de comprometimento com regras de segurança para o trabalho, tendo em mente que o consumidor levaria em conta, na decisão de futuras compras em suas lojas, as medidas tomadas na ocasião por elas. Dentre as marcas que assinaram o acordo podemos citar H&M, Inditex (Zara), Primark, Mango e Benetton. Empresas que tenham como foco não só disponibilizar tendências a preços acessíveis, mas também que levam em conta a responsabilidade social e ambiental podem fazer uso de uma estratégia de comunicação que a diferencie das demais.

Por ser construída em torno da oferta de tendências a preços acessíveis, a indústria de moda rápida entrou na concorrência com o *prêt-à-porter* de luxo por meio de peças “inspiradas” em coleções de *couture* ou tendências que tiveram uma maior aceitação em plataformas de mídias. Se no passado, supondo Dior, produziu um vestido com estampa florida em sua coleção de alta costura e, portanto, decide produzir uma camisa florida na coleção *prêt-à-porter* de luxo, satisfazendo tanto o desejo da consumidora de luxo em adquirir um vestido sob medida e da consumidora de *prêt-à-porter* em acompanhar as tendências sem incorrer no custo de adquirir uma peça sob medida, a indústria da moda rápida para massas analisa a aceitabilidade da tendência e produz camisetas floridas na China. Essas camisetas serão vendidas por uma fração do preço da camisa *prêt-à-porter* de luxo, absorvendo consumidores que estavam dispostos a pagar por uma camisa de

marca e que, graças a globalização e ao barateamento do custo de logística e produção, terão acesso a essa tendência e poderão se mostrar como inseridos em um grupo *fashion* na sociedade por um preço menor do que estavam dispostos a pagar. A moda rápida permite, também, que um número maior de indivíduos tenham acesso a roupas que antes não teriam como arcar com o custo, porém enfraquece o poder de marca dos players do mercado de luxo.

Uma estratégia adotada por marcas de prestígio foi a realização de parcerias e coleções cápsulas, de curta duração, com empresas de moda do mercado de produção de massa. Empresas como Lanvin, Comme des Garçons e Versace já realizaram parcerias com a H&M, empresa sueca de moda rápida com presença internacional. Essas coleções agregam valor à marca de moda rápida, por atrair um grande número de consumidores ávido por novidades, e à marca prestigiada, por possibilitar um retorno financeiro significativo e impulsionar sua notoriedade sem canibalizar sua marca, por tratar-se de uma coleção pequena e com tiragem limitada. A etiqueta pregada nas peças também visam salientar que a coleção é uma parceria, visto que o nome de ambas as marcas são incluídos. Ambas as marcas desfrutam de um impulso no valor percebido no cenário internacional, graças à cobertura midiática intensiva, tanto independente quanto profissional, por meio de aplicativos como instagram e plataformas digitais como sites e blogs, por exemplo.

No entanto as parcerias devem estar ligadas à imagem da marca de prestígio e fazer sentido nesse contexto. A coleção *Maison* Martin Margiela para H&M foi duramente criticada por alguns jornalistas e formadores de opinião por carregar um culto à imagem realizado de forma extravagante, característico de parcerias de moda rápida, devido à forte presença na mídia, enquanto a *Maison* sempre foi reconhecida pelo estilo discreto. A imagem reservada da *Maison* Martin Margiela não combinava com o tipo de publicidade gerada por uma parceria com um *player* produtor de moda rápida.

Outra estratégia adotada pelas marcas de luxo para lidar com a exclusividade em uma indústria na qual a produção de artigos é facilitada por meio de novas técnicas de produção, maquinário moderno e custos de transporte mais baixos, é comercializar algo que ninguém consegue copiar, imitar ou apossar: a tradição. A compra de marcas antigas cuja imagem é repaginada visando a exaltação da tradição



vem sendo praticada por conglomerados de moda, uma vez que é possível produzir de forma rápida e barata, principalmente por meio da cópia ou adaptação, mas a tradição não pode ser copiada.

Em uma indústria na qual você demonstra pertencimento e se diferencia de acordo com os códigos da vestimenta e acessórios que são adquiridos, a tradição engloba o arcabouço do imaginário de marca como fator de exclusividade, sendo um trunfo dos players do mercado de luxo em face à produção de moda rápida e acessível. A compra de marcas antes adormecidas como Moynat e Berlutti pelo conglomerado LVMH e Belstaff pelo grupo Labelux, detentor da Tommy Hilfiger, demonstra a tendência na prática. A exaltação da história de marcas antigas adormecidas é preferida à construção de novas marcas dada à autenticidade embasada pela tradição.

Conglomerados como LVMH, Kering e Prada spa desempenham um papel primordial para todas as marcas que estão sobre seu controle. Por tratar-se de uma indústria que era composta, principalmente, de empresas familiares de capital privado, a estrutura de um conglomerado permite uma maior capitalização e gestão dos recursos de cada marca que se encontra embaixo do seu guarda-chuva. Ao concentrar diversas marcas em um mesmo portfólio, a estratégia do conglomerado é diversificar o risco, permitindo que algumas marcas que não gerem retorno financeiro em uma temporada possam continuar em funcionamento, e criar uma maior possibilidade de capitalização para cada marca, ao reunir todas em uma grande corporação. As marcas não se canibalizam por completo, mesmo que em alguns momentos possa haver concorrência entre marcas de um mesmo conglomerado. Essa gestão de não canibalização é possível devido a escolhas de público alvo e de valores que englobam o imaginário de marcas diferentes, assim como uma estratégia de posicionamento de marketing e uma comunicação clara para os consumidores. Os conglomerados também reforçam a credibilidade de uma determinada marca, adicionando valor agregado percebido pelo consumidor, seja por meio da história de todas as suas marcas reunidas, seja por meio dos produtos ou de seu setor de atuação.

O conglomerado possibilita a expansão de determinadas marcas para mercados mais prósperos, como o asiático, por captar e concentrar um maior nível de capital para financiar tais movimentos. Se essas empresas permanecessem controladas por capital familiar e privado, seria necessário um maior esforço para que essa difusão de marcas

para outros continentes fosse possível. Desta forma, aumenta-se a barreira de entrada para novas marcas ou investidores dado o capital inicial para entrar na cena da moda global atual ou dado o maior poder de pressão dos conglomerados junto aos demais players da cadeia produtiva, como varejistas, fornecedores e empresas que trabalham diretamente com as marcas sobre o controle de algum conglomerado.

A barreira à entrada também pode ser controlada pelo controle exercido sobre determinados fornecedores. No caso da indústria de moda rápida, o controle exercido pode ser realizado por meio de volume de compras enquanto que no caso da indústria de alta costura, por lidar com volumes menores e mão de obra extremamente especializada, o valor de imposição é estabelecido de outra maneira. Os players de alta costura em Paris se estabeleceram com cada *Maison* caracterizada por um estilo único e identificável e empresas especializadas compostas por artesãos que produziam bordados, botões e adereços manualmente. O mercado se desenvolveu de forma especializada com uma firma produzindo botões enquanto outra firma era encarregada dos bordados. Todas essas firmas forneciam matérias primas para as principais *Maisons*.

No entanto, com a dificuldade de capacitação de mão-de-obra dado ao tempo necessário para que o ofício fosse realizado com perfeição e dada a falta de mão-de-obra qualificada apta para aprender tais técnicas, somada à questão do lucro dentro da indústria de alta costura - conforme apresentado a maior fonte de renda das *Maisons* é proveniente de acessórios e fragrâncias - tais fornecedores de matéria prima especializada se viram em condições financeiras desfavoráveis. A possível quebra deles também significa a quebra da indústria de alta costura em si, devido ao término da execução de materiais necessários para a construção dos artefatos pelas *Maisons*. A possível quebra da indústria de alta costura representa, também, a perda de valor percebido pelo consumidor do *prêt-à-porter* no momento da compra de produtos.

O que o mercado vêm presenciando é a compra de fornecedores estratégicos pela Chanel. A marca Chanel, conhecida como marca de luxo como essência tanto pela comunicação extremamente bem construída quanto pela estratégia de exclusividade de seus produtos, como a não disponibilização da icônica bolsa Chanel 2.55 no comércio

digital da marca, vêm comprando fornecedores tradicionais de players do cenário de *couture* como Caussie<sup>17</sup>, Barrie<sup>18</sup>, Lesage<sup>19</sup>, Lemarié<sup>20</sup> e Desrues<sup>21</sup>.

Os principais fornecedores clássicos de matérias primas para as *Maisons* de alta costura estão sob o controle de uma única marca: Chanel. Desta forma, a Chanel não só se firma como principal marca de luxo e de moda devido ao *marketing* e a estratégia de negócios mas, também, passa a deter o controle dos principais fornecedores de matéria prima para as outras marcas por meio de uma integração vertical de sua cadeia de produção. Essa estratégia não só possibilita zelar pelo futuro da indústria de alta costura e, conseqüentemente, elevar o fascínio exercido pela marca, mas também serve como ferramenta de controle de barreira para novos concorrentes e monitoramento de concorrentes atuais. Levando em conta que a Chanel é uma empresa familiar enquanto que marcas como Dior, Louis Vuitton, Balenciaga e Chloé fazem parte de conglomerados cuja estratégia vem sendo a compra, nem sempre pacífica<sup>22</sup> como no caso da Hermés, de ações para deter controle sobre as marcas, a integração vertical exercida pela Chanel serve como trunfo em face aos conglomerados e suas estratégias agressivas de compra.

A solução encontrada pela Hermés para se resguardar dos ataques de compra hostil por parte dos conglomerados, principalmente os formulados pelo conglomerado LVMH, foi a criação de uma holding familiar detentora de 50,2% das ações da empresa.

---

<sup>17</sup> Fornecedor de luvas.

<sup>18</sup> Fornecedor de artigos de lã e caxemira.

<sup>19</sup> Fornecedor de bordados.

<sup>20</sup> Fornecedor especializado em penas.

<sup>21</sup> Fornecedor de botões.

<sup>22</sup> <http://www.guardian.co.uk/business/2010/oct/23/lvmh-stake-hermes>

## **A MODA E O BRASIL.**

A moda brasileira é vista no mundo como uma moda divertida, descontraída, colorida, sexy, que valoriza o corpo. A imagem que o mundo possui do Brasil alimenta a imagem pela qual a nossa moda é vista e vice-versa.

Além disso, o Brasil também é beneficiado quando levamos em conta a pluralidade cultural existente no país, permitindo uma absorção de tendências variadas de forma orgânica. A pluralidade cultural dá margem a uma maior liberdade de expressão, um reflexo da miscigenação brasileira, da convivência pacífica e influência de indivíduos diferentes.

Sociedades bem desenvolvidas, onde os indivíduos possuem um arcabouço de identidade relativamente homogêneo, possuem ciclos de adaptação a tendências de moda com maior variância ao longo do tempo, se comparadas com sociedades cuja identidade nacional não seja construída de forma tão homogênea. Podemos comparar o caso do Brasil e da Suécia, onde a relativa homogeneidade do consumidor sueco e a questão de pertencimento a grupos, também homogêneos, representa uma fragilidade para os produtores do sistema da moda sueca. Os suecos, por terem uma base cultural extremamente similar, absorvem a tendência quase que totalmente e uniformemente, levando marcas que estavam em voga no período anterior a, possivelmente, enfrentar um período conturbado de poucas vendas na próxima temporada. O Brasil, por possuir uma maior diversidade de culturas, permite também a convivência de formas de expressão e, conseqüentemente, de empresas criativas e de tendências diversas. Um grupo que adota uma moda mais clássica convive com outro grupo de indivíduos que preferem cores mais ousadas. Como os indivíduos buscam se diferenciar dos demais, eles compram produtos diferentes, permitindo que os produtores não sejam expostos a uma situação em que devem produzir o que está apontado como tendência e, quem não se adequar à produção irá experimentar um período de baixas vendas.

A convivência cultural pacífica é outro diferencial para a produção dentro da cadeia produtiva da moda. Em uma sociedade onde o convívio se dá de forma controversa e intensa entre setores diferentes, os indivíduos se fecham e reforçam a sua cultura de vestuário, estando menos abertos a absorção de novas tendências. O

consumidor brasileiro de moda possui um equilíbrio entre a diferenciação e a absorção de tendências, por meio do “antropofagismo”<sup>23</sup> cultural. Desta forma o produtor inserido na organização da moda como indústria não se encontra à mercê de apenas uma identidade estética em um determinado período, visto que há possibilidade de oferta de uma maior gama de produtos devido à influência da diversidade cultural na demanda. Esse produtor brasileiro não se encontra tão sujeito à periodicidade cíclica sazonal inerente à indústria.

A oferta brasileira também se beneficia da pluralidade de técnicas de manufaturas herdadas da época de colônia, com a vinda de portugueses, holandeses, africanos e, posteriormente, imigrantes de diversos países europeus. Essa pluralidade cultural pode ser observada nas diversas técnicas de vestuário como o couro proveniente do sul do país e os tecidos de algodão e bordados provenientes do norte e nordeste do país.

A demanda brasileira da classe média e de setores mais favorecidos economicamente ainda é dominada por uma aspiração a marcas internacionais, que deve ser contornada por marcas de origem nacional. A prosperidade do Brasil e a atratividade do setor de luxo favoreceu o estabelecimento de marcas internacionais no país, principalmente em *shoppings centers* e lojas em pontos estratégicos como as ruas Oscar Freire, em São Paulo, e Garcia d'Ávila, no Rio de Janeiro. A diminuição da demanda verificada na Europa e nos Estados Unidos reforça a posição de economias emergentes para o retorno financeiro das empresas da indústria da moda, justificando sua presença em território nacional. O retorno financeiro pode envolver tanto compras realizadas no país quanto compras realizadas fora do país, reforçada pela imagem da presença da marca estrangeira em território nacional.

Podemos observar a importância de economias situadas em diversos pontos do globo no retorno financeiro das *Maisons* na escolha das peças a serem apresentadas em seus desfiles desde 2012. A variação de clima entre hemisfério sul e norte foram de suma importância para que Prada, Miu Miu e Cavalli apresentassem vestidos curtos e decotados durante a semana de moda de inverno. A globalização da indústria da moda não corresponde apenas a estar presente em vários locais do globo, mas também deve

---

<sup>23</sup> Referente à antropofagia, hábito de uma cultura se apropriar de valores de outra, modificando-os.

levar em conta que os consumidores são críticos e, devido à maior disponibilidade de informações e interconectividade, desejam adquirir tendências apresentadas em um outro hemisfério, adaptadas visando atender necessidades locais. Desta forma, no longo prazo o que diferenciará um desfile da semana de moda de outono/inverno de primavera/verão serão as tendências abordadas na produção de artigos e na passarela.

No entanto, classes mais favorecidas economicamente possuem o hábito de realizar compras de artigos de luxo fora do país, pela facilidade de viajar e os preços praticados pelas marcas no país, dado os altos impostos para importação. Estima-se que brasileiros realizaram mais de onze bilhões de dólares em compras de artigos de luxo em 2012, sendo mais de nove bilhões gastos fora do país, principalmente nos Estados Unidos, de acordo com uma pesquisa realizada pelo *Digital Luxury Group*<sup>24</sup>.

A expansão de *shoppings centers* no país é impulsionada pela falta de segurança nas ruas, convenientes lojas de departamentos e estacionamentos. A segurança é o principal fator para o sucesso de *shoppings centers* como centro de consumo e lazer. Os *shoppings* não servem apenas para o propósito de consumo de produtos acabados, mas também de serviços, dada a concentração de opções variadas como restaurantes, cinemas e, em alguns empreendimentos, academias de ginástica e spas.

Já a demanda de classes menos favorecidas economicamente é influenciada principalmente pelo preço do produto, portanto podemos associá-la a *players* que trabalham com itens produzidos em larga escala visando uma diminuição do custo unitário e, conseqüentemente, maior competitividade no mercado, como a holandesa C&A, e as brasileiras Renner, Hering, Riachuelo e Marisa. Porém, cadeias de varejo que oferecem preços competitivos também são buscadas por consumidores de classes mais abastadas. Grandes varejistas também visam suprir as demandas de classes favorecidas, como o caso da espanhola Zara, com oferta de artigos pautados em tendências globais.

O estilo *High-Low*<sup>25</sup> encontrou adeptos no Brasil, sendo fator de decisão para a construção de estratégias de colaboração e coleções cápsulas limitadas e o uso do

---

<sup>24</sup> <http://www.digital-luxury.com/#!/2013/04/the-most-sought-after-luxury-brands-in-brazil/>

<sup>25</sup> O termo significa “alto” e “baixo”, em referência ao uso de peças caras e peças mais acessíveis em um mesmo visual.

acessório como o primeiro momento de consumo de peças de luxo, devido à sua maior durabilidade e reconhecimento pelos demais indivíduos.

No que diz respeito às coleções cápsulas, foram desenvolvidas parcerias entre marcas nacionais de prestígio e grandes corporações varejistas de larga escala, que alcançaram exposição na mídia e elevaram o valor percebido de ambas as marcas participantes da coleção. No entanto a qualidade da confecção das peças e preços nem sempre de acordo com a estratégia de preços dos varejistas de grande porte, praticadas em coleções habituais, geraram descontentamento e perda de credibilidade para ambos os lados em algumas coleções assinadas por marcas de prestígio para grandes varejistas.

O consumidor brasileiro, informado e antenado, questionou a confecção de peças em tecidos baratos de poliéster com precificação de roupas desenvolvidas com materiais mais nobres e qualitativos, como o algodão. A baixa adesão de compra levaram os varejistas a praticarem descontos excessivos de coleções cápsulas na época de liquidações para liberar o estoque acumulado, retirando o fator de exclusividade que serviria como catalisador para um aumento de demanda associado ao valor percebido da marca de prestígio. Ao invés de fazer uso da estratégia de coleções assinadas para alavancar a exposição midiática do grande varejista e da marca de prestígio no curto prazo e obter retorno financeiro no longo prazo na venda de peças da coleção habitual, o uso do prestígio das marcas associadas para obter retorno financeiro no curto prazo, via uma maior margem de lucro, teve como consequência um ciclo de compra onde o consumidor não adquire as peças ou espera a liquidação para realizar a compra. Desta forma, consumidores não mais compram as coleções no curto prazo, como acontece no exterior onde as coleções limitadas esgotam no primeiro dia e há uma quantidade máxima de peças que podem ser adquiridas pelo consumidor.

Podemos observar o uso do acessório como atratividade de consumidores na estratégia da marca brasileira Osklen, ao decidir um plano de abertura de lojas disponibilizando apenas os seus acessórios para venda<sup>26</sup>. Essa estratégia é coerente para atrair novos consumidores para conhecerem a marca Osklen, pois o acessório possibilita a venda para indivíduos que antes não adquiririam um produto Osklen, mas que alocam a renda para peças básicas em lojas com preço acessível e adquirem acessórios em lojas

---

<sup>26</sup> <http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2013/06/osklen-inaugura-loja-dedicada-exclusivamente-aos-seus-acessorios.html>

de marcas que praticam um preço mais elevado. A compra de um acessório intimida menos do que a compra de uma peça de roupa, principalmente devido ao fator de interação do consumidor com o objeto no ponto de venda. Enquanto uma peça de roupa necessita de um vendedor se locomover até o estoque, encontrar a peça e o cliente prová-la, um acessório, com exceção de sapatos e tênis, está ao alcance para a avaliação do cliente na prateleira.

Em 2012 ocorreram três mudanças no sistema da moda brasileira, apontando o seu potencial: a compra da marca Osklen pela SP Alpargatas, a mudança no calendário da semana de moda Brasileira e, por último, o anúncio do programa de incentivo governamental “Sistema Moda Brasil”.

Mundialmente reconhecida pelo estilo fiel ao *brazilian lifestyle*<sup>27</sup>, a Osklen esteve recentemente em negociações com uma empresa brasileira e dois dos maiores *players* internacionais da indústria da moda, os conglomerados franceses LVMH, Louis Vuitton Mœt Henessy, e Kering, ex Pinault-Printemps-Redoute<sup>28</sup>. As negociações e propostas ocorreram de forma sigilosa, tendo o resultado anunciado ao público após o final do debate. Concluída em outubro de 2012, a compra pela São Paulo Alpargatas foi anunciada na Forbes. A compra de uma das maiores marcas brasileiras pela SP Alpargatas corresponde a um passo no processo de internacionalização da Osklen, mostrando que o Brasil possui potencial para seguir o mesmo processo com outras marcas de moda por meio de uma maior profissionalização do setor via capitalização e estruturação de empresas caracterizadas por uma estrutura e capital familiar.

Em 2012 o calendário de moda brasileira sofreu uma alteração de datas, visando uma gestão comercial e planejamento de coleções mais efetivos devido ao maior intervalo de tempo de apresentação das coleções dos principais *players* nas semanas de moda e a chegada da coleção apresentada no varejo. Desta forma, ficou estabelecido, de acordo com a plataforma midiática *Fashion Forward* que “As coleções de verão serão apresentadas a partir de 2013 na segunda quinzena do mês de março, e as de inverno na

---

<sup>27</sup> Tradução: Estilo de vida brasileiro.

<sup>28</sup> Em 2013 o conglomerado PPR sofreu um processo de transformação de marca, modificando o seu nome e identidade visual para Kering, reforçando a origem da marca na região Bretã da França, onde *ker* significa casa ou lugar para moradia. A fonética da marca também remete à palavra *Caring*, traduzida do inglês: cuidar.



segunda quinzena de outubro. Para ajustar o calendário, excepcionalmente, será realizada uma terceira edição dos eventos já em outubro deste ano (2012).”<sup>29</sup>

A mudança do calendário não só permite uma maior gestão por parte dos produtores, como também os transformam nos principais players no cenário de moda mundial a apresentar uma coleção. Assim que as semanas de moda das principais capitais formadoras de opinião<sup>30</sup> apresentarem a coleção de Primavera/Verão, o Brasil será o primeiro país a apresentar a coleção de Outono/Inverno. Essa mudança no calendário coloca os produtores de moda nacionais na posição de liderança das semanas de moda, retirando a possibilidade de se observar o comportamento das semanas de moda internacionais para modelarem as apresentações de suas coleções. Não há oportunidade de “inspiração” ou cópia disfarçada, o que requer uma maior originalidade na criação e sintonia com o mercado consumidor por parte dos produtores.

Adicionando o fator de oferta de artigos para inverno e verão em uma mesma coleção devido à globalização das marcas discutido anteriormente, a mudança no calendário servirá como ferramenta para reforçar a originalidade da moda brasileira, visto que as semanas não serão separadas categoricamente apenas pela sazonalidade, tornando as tendências abordadas como principal fator de diferenciação entre as temporadas de desfiles e, conseqüentemente, de moda e produção.

No Brasil, atualmente, predominam dois conglomerados detentores de marcas: AMC Têxtil e Inbrands. A AMC têxtil começou se especializando na produção de malharia e expandiu seu portfólio para marcas como Colcci. Forum, Forum Tufi Duek, Triton, Sommer, Coke Clothing e Carmelitas. O grupo InBrands nasceu da fusão do proprietário da Ellus com o grupo de investidores Vinci Partners, com objetivo de se tornar o maior conglomerado brasileiro. O grupo já detém marcas brasileiras nacionalmente e internacionalmente reconhecidas como Richards, Salinas, Ellus, Ellus Second Floor (marca da Ellus com foco jovem), VR, VRK, Mandi e Bobstore.

A tendência é que novos conglomerados surjam, e que os conglomerados já existentes se consolidem, a partir do maior desenvolvimento da indústria. Seguindo a

---

<sup>29</sup> <http://ffw.com.br/noticias/moda/o-calendario-da-moda-brasileira-vai-mudar-ajuste-comeca-ja-em-2012/>

<sup>30</sup> Nova Iorque, Paris, Londres e Milão.

trajetória dos dois principais grupos, AMC Têxtil e Inbrands, podemos citar quatro players: grupo Morena Rosa, Animale-Farm, Marisol e Restoque. Enquanto o grupo Morena Rosa, proveniente do Paraná, conta com quatro marcas e nenhuma desfila na semana de moda, mesmo tendo publicidade estrelada por modelos tops como Caroline Trentini, o grupo Animale-Farm conta com marcas de prestígio como Animale, Farm, A.Brand, Auslander, Priscila Darolt e Fábula (linha infantil da Farm).<sup>31</sup> Com associações e surgimento de conglomerados, as marcas adquirem uma maior gestão de recursos, poder em face aos fornecedores e maior valor percebido em relação aos consumidores além de maior economia de escala. Dada a maior concorrência prevista no setor, principalmente por marcas estrangeiras, o surgimento e desenvolvimento contínuo de conglomerados serve como barreira de entrada de novos concorrentes.

No entanto, não são apenas marcas de luxo ou de *prêt-à-porter* de prestígio que devem se preocupar com a concorrência acirrada prevista para o setor, mas também as grandes empresas varejistas. A marca Yishion pretende abrir mais de quinhentos pontos de venda no Brasil. A empresa é conhecida como a “Zara do Oriente”, pois sua estratégia de negócios é oferecer artigos de moda rápida embasadas nas últimas tendências, e por ser a “maior rede de vestuário do continente asiático”, de acordo com a EXAME<sup>32</sup>.

Outra mudança exercida sobre a organização de moda brasileira foi o lançamento do Sistema Moda Brasil em novembro de 2012, um programa de incentivo governamental incluso no Plano Brasil Maior que visa o aumento da competitividade do setor. Os objetivos do Sistema Moda Brasil compreendem “Desenvolver projetos que beneficiem a indústria da moda; Compartilhar e integrar informações e experiências; Incentivar e promover o conceito de identidade a partir da diversidade cultural brasileira como fator de agregação de valor aos produtos; Desenvolver a inteligência competitiva”.

De acordo com dados disponibilizados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>33</sup>, “A Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções inicia-se

---

<sup>31</sup> <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-animale-quer-ser-a-nova-gigante-da-moda-brasileira>

<sup>32</sup> <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/quem-e-a-yishion-a-zara-chinesa-que-chega-ao-brasil>

<sup>33</sup> <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3696>

na agropecuária (fibras naturais) ou na indústria química (fibras manufaturadas), passando pelo fio, tecidos, beneficiamento, confecção e termina no consumidor final. A Cadeia é extremamente heterogênea no que diz respeito às matérias-primas utilizadas, processos produtivos existentes, padrões de concorrências e estratégias empresariais.

O Setor Têxtil e de Confecções é relevante para a economia brasileira, uma vez que se trata do 2º maior gerador do primeiro emprego e do 2º maior empregador da indústria de transformação - em 2010 foram registrados 1,7 milhões de empregados, dos quais o montante de 75% é constituído por mão-de-obra feminina. Ademais, representa 3,5% do PIB total brasileiro e possui grande volume de produção, com confecção de 9,8 bilhões de peças.

Apesar de ser um dos grandes produtores mundiais, em especial de tecidos denim e tecidos de malha de algodão, o Brasil apresenta ainda baixa participação na corrente de comércio internacional. Encontra-se na 24ª posição dentre os maiores exportadores de têxteis e na 70ª posição dentre os maiores exportadores de vestuário.”

O desenvolvimento de um plano de ação para a indústria da moda brasileira torna evidente a importância desse setor para o governo brasileiro no que diz respeito ao crescimento econômico, geração de empregos e desenvolvimento de outros setores relacionados.

Outro indício de que o setor apresenta potencial de crescimento dentro do país é a existência de escritórios de advocacia com departamento específico para atuação no âmbito legal da moda. O escritório paulistano L.O Baptista SVMFA possui uma área dedicada ao assunto onde realizam assessorias em assuntos relacionados à propriedade intelectual, direito de uso de imagem, contratos de franquias, licenciamento do uso da marca e confrontos entre estilistas e marcas.

## CONCLUSÃO

A indústria da moda vem apresentando um maior crescimento e profissionalização, tanto no Brasil quanto no mundo como um todo. O potencial despertado por essa indústria, no que diz respeito à individualidade humana, nas diversas estratégias de negócios, na dinâmica das tendências e no estímulo de uma cadeia produtiva complexa e interligada apontam para a possibilidade de crescimento econômico desse setor.

Os bens produzidos e comercializados dentro da indústria da moda são, em essência, substituíveis. Porém, ao levarmos em conta a subjetividade inerente à exposição da personalidade e à demonstração de pertencimento a determinados grupos, os bens tornam-se mediadores de significados e, portanto, extremamente diferenciados. As marcas que constituem essa indústria devem ter um conjunto de valores coerentes, que permeiam todo o seu imaginário e decisões de desenvolvimento de produtos e estratégias de marketing. A coerência confere um maior grau de identificação do mercado alvo com a marca.

A identificação dos indivíduos com uma determinada marca e os artigos desenvolvidos pela mesma é catalisada pelo ciclo de tendências característico da sazonalidade da indústria da moda. A apresentação de tendências durante semanas de modas e plataformas midiáticas unificam a informação em toda a cadeia produtiva. O mecanismo de criação e propagação de tendências é impulsionado pelos indivíduos *alfa*, *beta* e *mainstream* de acordo com o grau de aversão ao risco *fashion* e interconectividade de cada grupo.

A organização da indústria da moda no mundo é caracterizada por um oligopólio em que poucas marcas detém as principais exposições na mídia e possuem a maior concentração de *brand awareness*<sup>34</sup>. A moda global é conduzida pela interação de dois players: os grandes conglomerados e grandes marcas varejistas de grande porte de um lado e marcas menores de outro. O mercado é concentrado e oligopolizado devido à questão de descasamento de ativos e passivos devido a altos custos de aluguel, elevado

---

<sup>34</sup> Tradução: Percepção de marca.

estoque de mercadorias por um período de tempo de médio prazo, risco de sobra de estoque e baixo volume de venda. No entanto, devemos levar em conta que a indústria da moda não é uniforme, podendo ser dividida em três mercados: alta costura, *prêt-à-porter* de luxo e *prêt-à-porter* varejista ou moda rápida. Em cada mercado devem ser elaboradas diferentes estratégias de negócios e criação de produtos, de acordo com o mercado consumidor que se pretende alcançar. A proximidade dos mercados leva à tomada de novas decisões, como a compra de marcas tradicionais desconhecidas e adormecidas para ressaltar a história das mesmas, corroborando para o aumento da barreira de entrada de novas marcas. O surgimento de conglomerados e a expansão internacional de marcas, tanto por empresas estrangeiras quanto brasileiras, também reforça a questão do oligopólio na indústria, devido a um aumento do custo de entrada no mercado para competir com marcas pré-estabelecidas. As diferentes interações entre marcas e, inclusive, compras hostis de marcas familiares por conglomerados, reforça a tomada de decisões dinâmicas. No mundo da moda tudo está sempre sob mutação, inclusive os modelos de negócios.

A moda brasileira desperta o interesse mundial pela sua leveza, carisma e uso de estampas e cores. A imagem do Brasil acentua como a nossa moda é percebida e vice-versa. A pluralidade do país é um fator positivo no que diz respeito à assimilação de tendências por indivíduos, que permite uma maior diversificação do risco *fashion* para os produtores e varejistas da indústria. Outro fator positivo é a abundância de técnicas utilizadas na cadeia produtiva como tratamento de peles e couro, rendas e bordados.

O potencial da indústria vêm sendo observado por mudanças realizadas no sistema moda, tanto pela mudança do calendário das semanas de modas nacionais, quanto pela formação de conglomerados, expansão de shoppings centers, estabelecimento de programas de incentivos governamentais e consolidação de marcas no país e no exterior.

## BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO.

Disponível em: <<http://www.abit.org.br/>>. Acesso em 13 de maio 2013

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO E

INVESTIMENTOS. Disponível em: < <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>>. Acesso em 13 de maio de 2013.

BAIN AND COMPANY. Disponível em [http://www.bain.com/about/press/press-](http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-continues-double-digit-annual-growth.aspx)

[releases/worldwide-luxury-goods-continues-double-digit-annual-growth.aspx](http://www.bain.com/about/press/press-releases/worldwide-luxury-goods-continues-double-digit-annual-growth.aspx). Acesso em 21 de junho de 2013.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida para Consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2008.

CHURCH, Jeffrey R. *Industrial Economics: A Strategic Approach. United States of America*: Editora McGraw-Hill, 2000.

CIETTA, Enrico. *A Revolução do Fast Fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas*. São Paulo: Editora Estação das Letras e Cores, 2010.

CRANE, Diana. *Ensaio sobre moda, arte e globalização cultural*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

DIGITAL LUXURY GROUP. Disponível em <<http://www.digital-luxury.com/#!/2013/04/the-most-sought-after-luxury-brands-in-brazil/>>. Acesso em 21 de junho de 2013.

DOMININGUES RIEZU, Marta. *Coolhunters: caçadores de tendências na moda*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. *O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006

EXAME. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-animale-quer-ser-a-nova-gigante-da-moda-brasileira>>. Acesso em 21 de junho de 2013.

EXAME. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/quem-e-a-yishion-a-zara-chinesa-que-chega-ao-brasil>>. Acesso em 21 de junho de 2013.

FASHION FOWARD. Disponível em <<http://ffw.com.br/noticias/moda/o-calendario-da-moda-brasileira-vai-mudar-ajuste-comeca-ja-em-2012/>>. Acesso em 20 de junho de 2013.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3696>>. Acesso em 28 de junho de 2013.

REUTERS. Disponível em <<http://www.reuters.com/article/2013/06/14/us-lvmh-artisans-idUSBRE95D0J820130614>>. Acesso em 21 de junho de 2013

SCHMALENSEE; Richard. *Industrial Economics: An Overview*. Massachussets: Massachussets Institute of Technology, 1988.

SKYRMS, Brian; Pemantle, Robin. *A dynamic modelo of social network formation*. School of Social Sciences, University of California, Irvine; Department of Mathematichs, Ohio State University: 2000.

SVENDSEN, Lars. *Fashion: a Philosophy*. Londres: Editora Reaktion Books, 2006.

THE GUARDIAN. Disponível em <<http://www.guardian.co.uk/business/2010/oct/23/lvmh-stake-hermes>>. Acesso em 20 de junho de 2013.

THE WALL STREET JOURNAL. Disponível em: <<http://online.wsj.com/public/page/news-fashion-style-industry.html>>. Acesso em 13 de maio de 13.

*UPSTART BUSINESS JOURNAL*. Disponível em  
<<http://upstart.bizjournals.com/culture-lifestyle/goods/style/2008/05/12/How-Much-Is-Chanel-Worth.html?page=all>>. Acesso em 21 de junho de 2013.

VOGUE BRASIL ONLINE. Disponível em <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2013/06/osklen-inaugura-loja-dedicada-exclusivamente-aos-seus-acessorios.html>>. Acesso em 20 de junho de 2013.