

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ANA PAULA NOBILE TONIOL

**O *Fast-Fashion* no Brasil (1990-2015):
Uma abordagem a partir da Economia Criativa**

São Paulo

2022

(versão corrigida)

ANA PAULA NOBILE TONOL

**O *Fast-Fashion* no Brasil (1990-2015):
Uma abordagem a partir da Economia Criativa**

Tese apresentada à Faculdade de
Filosofia, Letras e Ciências Humanas
da Universidade de São Paulo para
obtenção de título de Doutora em
História Econômica.

Orientadora: Profa. Dra. Sara Albieri

São Paulo

2022

(versão corrigida)

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

T663f Toniol, Ana Paula Nobile
O Fast-Fashion no Brasil (1990-2015): Uma
abordagem a partir da Economia Criativa / Ana Paula
Nobile Toniol; orientadora Sara Albieri - São Paulo,
2022.
280 f.

Tese (Doutorado)- Faculdade de Filosofia, Letras e
Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
Departamento de História. Área de concentração:
História Econômica.

1. Moda. 2. Economia da Cultura. 3. Globalização.
I. Albieri, Sara, orient. II. Título.

ENTREGA DO EXEMPLAR CORRIGIDO DA DISSERTAÇÃO/TESE**Termo de Anuência do (a) orientador (a)****Nome do (a) aluno (a):** Ana Paula Nobile Toniol**Data da defesa:** 29 / 06 / 2022**Nome do Prof. (a) orientador (a):** Sara Albieri

Nos termos da legislação vigente, declaro **ESTAR CIENTE** do conteúdo deste **EXEMPLAR CORRIGIDO** elaborado em atenção às sugestões dos membros da comissão Julgadora na sessão de defesa do trabalho, manifestando-me **plenamente favorável** ao seu encaminhamento ao Sistema Janus e publicação no **Portal Digital de Teses da USP**.

São Paulo, 28 / 06 / 2022

(Assinatura do (a) orientador (a))

DEDICATÓRIA

A Deus, razão da minha existência, toda honra e glória.

Aos meus queridos pais, pela minha formação, amor incondicional e por serem os avós mais admiráveis.

Ao meu amado marido Alexander, que ao longo desses vinte e seis anos tem sido o meu porto seguro e a minha inspiração. Obrigada por sempre me apoiar, me encorajar e por ser o primeiro leitor deste trabalho.

Às minhas preciosas filhas Heloisa e Helena, por serem a minha fonte de ânimo e alegria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade de São Paulo, pela minha formação e vivência acadêmica.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em História Econômica pela recepção e apoio ao longo de todo o desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço imensamente à Professora Sara Albieri, por me acolher tão generosamente e pela disposição em me ajudar enquanto eu ainda não era, de fato, sua aluna. Certamente, sem a sua prestimosa colaboração eu não teria chegado até aqui. Sou grata por todas as muitas horas dedicadas a mim em sua sala e por me apresentar o ambiente de aprendizado acadêmico. Agradeço pelo modo paciente e pela maneira erudita com que me conduziu em toda a orientação desta pesquisa. Não tenho dúvidas de que as nossas conversas imprimiram em mim um pouco do seu legado como mestra. Agradeço por aceitar o desafio e acreditar nesta aluna, um tanto *outsider*. Serei sempre muito grata por “irrigar o meu deserto”.

Agradeço ao Professor Gildo Magalhães, diretor do Centro de História da Ciência, pelo convívio acadêmico de alto nível e pela oportunidade de participar das várias atividades interdisciplinares ali desenvolvidas.

Agradeço muitíssimo aos queridos profissionais, que gentilmente contribuíram para este trabalho. Em especial, agradeço a Adriana Lavandeira Matos, Adriane Pessuto Casare, Eduardo Humberg, Fabiana Valentini e Melissa Rossi, que participaram de modo valoroso ao compartilharem suas experiências e conhecimento técnico nas entrevistas, cumprindo um papel fundamental para o embasamento desta pesquisa.

Agradeço a Associação Brasileira de Indústria Têxtil – ABIT e a Confecções V2 Indústria e Comércio Ltda. por cederem documentos e informações de extrema relevância.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq (Processo 168220/2017-2), pelo apoio à esta pesquisa, ainda enquanto mestrado.

Agradeço à Universidade Virtual do Estado de São Paulo – UNIVESP, pelo apoio à pesquisa, pela oportunidade de exercer a prática docente e pela formação na “Especialização em processos didático-pedagógicos para cursos na modalidade a distância”.

“Em tudo que vale a pena fazer há um estágio em que ninguém o faria, exceto por necessidade ou por honra.”

(CHESTERTON, 1910, p.49).

RESUMO

TONIOL, A.P.N. **O *Fast-Fashion* no Brasil (1990-2015): Uma abordagem a partir da Economia Criativa.** 2022. Tese (Doutorado) em História Econômica – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

A partir da década de 1990, observaram-se novas e profundas transformações na economia e na política mundial que influenciaram diretamente a indústria da moda. A pesquisa discute, diante do cenário internacional, quais os impactos causados pelo processo de globalização na indústria têxtil e de confecção brasileira e busca a compreensão do caráter dual da moda quanto ao seu valor econômico-simbólico a partir do sistema *fast-fashion*. Esse modelo de negócio promoveu uma ruptura na cadeia produtiva e é responsável pela aceleração e aumento da demanda na criação de novos produtos na indústria. O consumo é a engrenagem do *fast fashion* e para despertar o desejo de compra do consumidor, os produtos disponíveis nos pontos de varejo são renovados quinzenalmente. Para tanto, é necessário um planejamento acelerado na criação de novos produtos que permita a fluência e a continuidade desse sistema. O *fast-fashion* levanta questões específicas - criação, reprodução, democratização, identidades - que o situam no entrecruzamento entre a economia e a cultura. A pesquisa considera que o fenômeno *fast-fashion* pode ser estudado pela Economia da Cultura e, mais propriamente, a Economia Criativa, por conceberem a cultura e a criação como fontes geradoras de fluxo de renda e empregos e com grande potencial para o desenvolvimento socioeconômico. O fenômeno tornou-se uma matriz capaz de mobilizar um conjunto mais amplo de informações para análise da indústria têxtil e de confecção nacional a partir dos anos 1990. A pesquisa conta com a coleta de dados estatísticos disponíveis em órgãos referenciais, e também, fontes empíricas pautadas na realização de entrevistas com profissionais do setor que participaram efetivamente na implantação do *fast-fashion* no Brasil, e trouxeram elementos que possibilitam tratá-lo sistematicamente como parte da indústria criativa. Desse modo, a moda rápida passa a ser reconhecida como um bem simbólico, que só pode ser adequadamente explicado enquanto um fenômeno econômico-cultural.

Palavras-chave: *Fast-Fashion*. Economia Criativa. Economia da Cultura. Globalização. Indústria do Vestuário.

ABSTRACT

TONIOL, A.P.N. **The *Fast-Fashion* in Brasil (1990-2015): An approach from the Creative Economy.** 2022. Tese (Doutorado) em História Econômica – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

The 1990s saw new and profound transformations in the world economy and politics that directly influenced the fashion industry. The research discusses, in face of the international scenario, what are the impacts caused by the globalization process in the Brazilian textile and clothing industry and seeks to understand the dual character of fashion as to its economic-symbolic value from the fast-fashion system. The business model caused a rupture in the production chain and became responsible for the acceleration and increase of demand of new products in the industry. Consumption is the gear of fast fashion, and to awaken the consumer's desire to buy, the products available are replaced at the retail points every two weeks. Therefore, it is necessary an accelerated planning in the creation of new products that allows the fluency and continuity of this system. Fast fashion raises specific questions - creation, reproduction, democratization, and identities - that place it at the crossroads between economy and culture. Economy of Culture and, more specifically, the Creative Economy, for conceiving culture and creation as sources of income and job flow generation can approach the fast-fashion phenomenon from the right angle. Its great potential for socioeconomic development turned it into a matrix capable of mobilizing a broader set of information for analysis of the Brazilian textile and clothing industry since the 1990s. The research relies on the collection of statistical data available in reference agencies, and empirical sources based on interviews with industry professionals who effectively participated in the implementation of fast fashion in Brazil, and brought elements that allow us to treat it systematically as part of the creative industry. Thus, fast fashion is considered as a symbolic good which can only be adequately explained as an economic-cultural phenomenon.

Keywords: Fast-Fashion. Creative Economy. Cultural Economy. Globalization. Clothing Industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classificação da UNCTAD para as indústrias criativas.....	33
Figura 2 – Participação da moda nas etapas da cadeia têxtil.....	36
Figura 3 – A cadeia produtiva a partir da Economia da Cultura	37
Figura 4 – Desfile Ronaldo Fraga – inverno 2014	40
Figura 5 – Plano Setorial de Moda - Eixo 1 - Memória	41
Figura 6 – Plano Setorial de Moda - Eixo 2 – Educação.....	41
Figura 7 – Plano Setorial de Moda - Eixo 3 - Produção, Promoção e Difusão	42
Figura 8– Plano Setorial de Moda - Eixo 2 Eixo 4 – Produção, Promoção e Difusão.....	43
Figura 9– Plano Setorial de Moda - Eixo 2 - Eixo 5 – Institucionalização	43
Figura 10 – Fluxograma da Cadeia Criativa no Brasil	45
Figura 11– Madame de Pompadour, de François Boucher, 1759	59
Figura 12– Vestuário Masculino – Retrato de Martink Folkes em 1740	60
Figura 13 – Trajes da Moda Império	62
Figura 14 – A representação do dandismo na moda masculina	63
Figura 15 – A armação gaiola e a saia em tecido armado	64
Figura 16 – As saias avolumadas na alta-costura	68
Figura 17 – A saia deslocada para a parte traseira	69
Figura 18 – A cintura ampulheta no período da Belle Époque	70
Figura 19 – Traje para ciclismo em 1894	71
Figura 20 – Primeira capa da Vogue (1892).....	73
Figura 21 – Empregados em frente à sede da Levi Strauss em São Francisco, por volta de 1873	75
Figura 22 – Mineradores com jeans Levi’s	76
Figura 23 – O estilo Gibson Girl	77
Figura 24 – Ilustração de Charles Dana Gibson	78
Figura 25 – Macy’s em Nova York (1902)	81
Figura 26 – Vestuário nos Anos 1920	84
Figura 27 – Vestido criado por Chanel em 1926.....	85
Figura 28 – Criações de Patou na Revista Vogue em 1926.....	86
Figura 29 – Vestidos vendidos por Catálogo <i>The National Style Book</i>	87

Figura 30 – A versatilidade de Lelong	88
Figura 31 – Traje feminino na época da guerra.....	90
Figura 32 – Modelo da coleção new look de Christian Dior.....	92
Figura 33 – O primeiro best-seller de Mary Quant (1961).....	97
Figura 34 – Estilo hippie Membros da Hog Farm Commune (1969).....	100
Figura 35 – Modelo étnico de Zandra Rhodes (1970).....	101
Figura 36 – O estilo e vestuário punk.....	102
Figura 37 – Os modelos clássicos de Armani.....	105
Figura 38 – A banda Alice in Chains e seu estilo grunge.....	107
Figura 39 – Editorial Vogue “Grunge and Glory” (dezembro 1992).....	108
Figura 40 – Look Anos 1990 coordenado por diversos estilos	109
Figura 41 – A pirâmide do vestuário	112
Figura 42 – Condições análogas à escravidão na marca Brooksfield Donna.....	118
Figura 43 – Consumo de Vestuário por Habitante	127
Figura 44 – Centro de Distribuição Riachuelo – Armazenamento em Cabides.....	131
Figura 45 – Centro de Distribuição Riachuelo	132
Figura 46 – Centro de Distribuição Riachuelo Guarulhos – Roupas em Carrosséis.....	133
Figura 47 – Centro de Distribuição Riachuelo – Peças separadas por categoria e loja.....	133
Figura 48 – A eficiência e eficácia do processo produtivo no planejamento de produção	137
Figura 49 – A Função Organizacional no PCP.....	138
Figura 50 – Exigências quanto à saúde e segurança.....	143
Figura 51 – Fação produziu vestuário para Zara em condições de trabalho análogas à escravidão	147
Figura 52 – Grupo Guararapes	148
Figura 53 – O modelo de negócio <i>fast-fashion</i>	157
Figura 54 – O gerente de produtos e suas interações	159
Figura 55 – As diferenças entre o modelo padrão e o modelo <i>fast-fashion</i>	162
Figura 56 – Catálogo Vipreview 2012	165
Figura 57 – Show Room Vicunha Têxtil em São Paulo.....	165
Figura 58 – Cópia ou Inspiração? Gucci e Forever 21	169
Figura 59 – Dolce Gabbana admite cópia de Viviane Westwood.....	169
Figura 60 – Modelo simplificado do processo de marketing	173
Figura 61 – Modelo expandido do processo de marketing.....	176

Figura 62 – Visual merchandising na C&A Modas	178
Figura 63 – O marketing mix	179
Figura 64 – A estrutura do marketing de moda	183
Figura 65 – Marca ClockHouse C&A Modas no Xgames de 2004	187
Figura 66 – O <i>moodboard fashion</i>	188
Figura 67 – Exemplo de Briefing na Moda Feminina	191
Figura 68 – Exemplo de <i>briefing</i> – Moda <i>teen</i>	191
Figura 69 – As tendências de moda nas ações do varejo <i>fast-fashion</i>	192
Figura 70 – Exemplo de <i>sketchbook</i>	194
Figura 71 – O detalhamento em peças clássicas.....	195
Figura 72 – Elaboração de Ficha Técnica	200
Figura 73 – Ficha técnica.....	200
Figura 74 – Lavanderia Industrial	203
Figura 75 – Processos Artesanais em Lavanderia Industrial.....	204
Figura 76 – Elementos do Custo Industrial	205
Figura 77 – O processo de criação do produto de moda <i>fast-fashion</i>	209

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Indústria têxtil (tecelagens) de 1990 a 2015	123
TABELA 2 – Indústria de malharia de 1990 a 2015	124
TABELA 3 – Indústria de confecção de 1990 a 2015	124
TABELA 4 – Principais países produtores têxteis e de vestuário em 2015	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABVTEX – Associação Brasileira do Varejo Têxtil

AVT – Acordo sobre Têxteis e Vestuário

B2B – Business-to-Business

BM – Banco Mundial

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CCI – Centro de Comércio Internacional

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidente

CNPC – Conselho Nacional de Política Cultural

CRM – Customer Relationship Management

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals

DCMS – Departamento de Cultura, Mídia e Esporte

FEBRATEX – Feira Brasileira para a Indústria Têxtil

FENIT – Feira Nacional de Indústria Têxtil

FIERN – Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

FISPQ – Ficha de Informação de Segurança de Produtos Químicos

FMI – Fundo Monetário Internacional

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

ISO – International Organization for Standardization

JIT – just-in-time

MFA – Multi-Fiber Arrangement

MinC – Ministério da Cultura

MPT – Ministério Público do Trabalho

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

MTO – make to order

MTS – make to stock

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMC – Organização Mundial do Comércio

OMPI – Organização Mundial de Propriedade Intelectual
OTB – Open-to-Buy
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PCP – Planejamento e Controle da Produção
PF – Polícia Federal
PNUD – Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento
PPCP – Planejamento, Programação e Controle da Produção
PPRA – Programa de Prevenção a Riscos Ambientais
REC – Relatório de Economia Criativa
SCOTECN – Scottish Economic Policy Network
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SNMB – Sistema Nacional de Moda Brasileira
SSC – Sustainable Supply Chain
SWOT – Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WGSN – Worth Global Style Network

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 A MODA E SEU VIÉS ECONÔMICO-SIMBÓLICO	21
1.1 MODA E ECONOMIA: ENTRELAÇADOS COMO TRAMA E URDUME....	21
1.2 MODA E ECONOMIA DA CULTURA	25
1.3 MODA E ECONOMIA DA CULTURA NO BRASIL.....	34
1.4 CULTURA E CONSUMO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO	50
2 AS RUPTURAS DA MODA NA HISTÓRIA	56
2.1 A HEGEMONIA ECONÔMICO-CULTURAL DA MODA	56
2.1.1 A cultura da moda de luxo na Idade Moderna	57
2.1.2 A Idade Contemporânea e o efêmero da moda com o início da alta-costura	63
2.2 O SURGIMENTO E EXPANSÃO DA MODA NA INDÚSTRIA	73
2.2.1 A moda nas lojas de varejo.....	80
2.2.2 Do <i>ready-to-wear</i> ao <i>prêt-à-porter</i> e o declínio da alta-costura	83
2.2.3 Os primeiros olhares para a rua como fonte de inspiração.....	96
2.3 A ERA DA MODA GLOBALIZADA	106
3 <i>FAST-FASHION</i>: UM FENÔMENO ECONÔMICO-CULTURAL.....	114
3.1 A DINÂMICA DO <i>FAST-FASHION</i>.....	114
3.2 O IMPACTO DO <i>FAST-FASHION</i> NA INDÚSTRIA DA MODA BRASILEIRA	120
3.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO <i>FAST-FASHION</i>.....	130
3.4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO <i>FAST-FASHION</i>.....	139

3.5	A MUDANÇA DE PARADIGMA NA CRIAÇÃO DO PRODUTO DE MODA A PARTIR DOS ANOS 90.....	149
4	O PROCESSO DE CRIAÇÃO NO <i>FAST-FASHION</i>	163
4.1	CRIATIVIDADE <i>VERSUS</i> TEMPORALIDADE NA MODA	163
4.2	O MARKETING DE MODA NO <i>FAST-FASHION</i>	172
4.3	A PESQUISA DE MODA	184
4.3.1	O estilo de vida e sua importância no processo criativo	184
4.3.2	Os instrumentos essenciais para a pesquisa de moda	189
4.4	O DESENVOLVIMENTO DAS COLEÇÕES <i>FAST-FASHION</i>	196
4.4.1	A criação de pré-coleções.....	196
4.4.2	As minicoleções temáticas	207
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	211
	REFERÊNCIAS.....	219
	APÊNDICE.....	232

INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa há o especial interesse em estudar como a cultura, por meio do vestuário, influencia a indústria da moda. Partimos da premissa de que o vestuário é um poderoso elemento de ligação e identificação entre o indivíduo e o sistema simbólico da cultura através da moda, capaz de fomentar a demanda por determinados bens e produtos que podem ser encontrados em larga escala no mercado, gerando consumo. Discutiremos, assim, a partir do cenário internacional, quais os impactos causados pelo processo de globalização na indústria têxtil e de confecção brasileira, e como a moda, expressão da cultura, tornou-se parte integrante e fundamental desse sistema. Nessa perspectiva, a moda é uma das manifestações culturais que movimenta uma estrutura econômica não somente em termos comerciais, mas também em termos industriais.

Precisamente, trata-se de investigar o modo pelo qual esse setor se reorganizou após a internacionalização da economia, tomando como base pesquisas dedicadas a identificar as correlações entre a indústria e fatores como estética, moda e consumo, que, entrelaçados, formam um mercado de bens simbólicos.

O valor econômico-simbólico transmitido pela moda tornou-se um importante instrumento para compreender as novas dinâmicas de consumo que se estabeleceram a partir dos anos 1990, inclusive no Brasil. A moda tornou-se um aparato extremamente relevante para a formação de identidade na sociedade atual, quando a complexidade cultural se intensifica cada vez mais. O fluxo de trocas entre diversas culturas e localidades propiciou o surgimento de costumes e estilos agora compartilhados mundialmente.

A percepção de que, a partir dos anos 1990, a indústria da moda pode ser compreendida pela Economia da Cultura propicia uma extensa investigação empírica em torno da questão de que os impactos causados pela abertura econômica tornaram-se intimamente imbricados aos processos culturais. Essa abordagem mobiliza um empreendimento analítico que evita centrar-se somente em dados numéricos, tal como aqueles conduzidos por institutos referenciados de pesquisa. Embora recorra a tais levantamentos, opta por ir além do âmbito de uma análise econômica, sobretudo ao tratar a criação do vestuário como prática cultural que movimenta esta indústria e gera interesse econômico ao promover o consumo. Além dos impactos causados pela internacionalização da economia, os anos 1990 são marcados por um conceito exclusivo da indústria e varejo de moda: o *fast-*

fashion. Esta estratégia empresarial é responsável pela aceleração e aumento da demanda na criação de novos produtos na indústria.

O consumo é a engrenagem do *fast-fashion*, e, para despertar o desejo de compra do consumidor, os produtos disponíveis nos pontos de varejo são renovados quinzenalmente, visando afetar o comportamento do consumidor. Para tanto, é necessário um planejamento acelerado na criação de novos produtos, que permita a fluência e a continuidade desse sistema, bem como uma cadeia de produção e uma logística de distribuição que sejam capazes de atender as mudanças cada vez mais velozes da moda. Esse sistema é motivado pelo varejo de moda, porém a indústria desempenha um papel fundamental na sua manutenção, assumindo a cadeia produtiva desde a criação e desenvolvimento do produto de moda até a confecção da ordem de produção e entrega do produto no centro de distribuição do varejo.

O advento do sistema *fast-fashion* certamente criou uma nova dinâmica de consumo e causou uma ruptura na cadeia produtiva da indústria da moda. Observou-se que essa estratégia empresarial tem por objetivo atingir uma esfera global ao difundir massivamente e com grande velocidade as tendências de moda. A globalização, sobretudo com o auxílio da internet, contribuiu indubitavelmente para o fácil acesso a informações e conseqüentemente para a instantaneidade na difusão e diversificação das múltiplas tendências de moda. Para atender a esse mercado, surgiram novos profissionais, como os pesquisadores de comportamento, que se espalham pelo mundo coletando imagens das ruas e do cotidiano que retratam diversos estilos de vida. No sistema *fast-fashion*, o indivíduo passou a ser um vetor de tendências de moda. Esses “estilos de vida” que são captados tornaram-se importantes estratégias de consumo, de modo que cada marca tem o poder de transmitir a ideia de individualização.

Ademais, defendemos que o sistema *fast-fashion* tornou possível a democratização da moda, pois o acesso à moda já não ficou mais restrito a grandes estilistas e marcas tradicionais. A construção e padronização de um método para a pesquisa de moda, criação e desenvolvimento do produto, e a conjunção de outros fatores como a variedade de matérias-primas e modernização de processos industriais e de distribuição e logística permitiram um preço acessível ao produto de moda, tornando-o compatível com o mercado de consumo em massa. A expectativa de estar sempre alinhado com as tendências da moda oferece como valor ao seu consumidor uma experiência cultural com um vasto sortimento de produtos e excelente custo-benefício.

Enquanto fenômeno econômico-cultural, o *fast-fashion* vem suscitando a reflexão de teóricos de diferentes áreas acadêmicas, ocupados em bem compreender a constituição desse eixo que atravessa cultura, consumo e economia. A mobilização de conceitos e argumentos provindos dessa literatura orienta as perspectivas analíticas para tratar em nova chave a natureza simbólica do produto de moda, especialmente a partir do processo de globalização.

No primeiro capítulo concentramos o diálogo com autores que tratam da associação entre moda e cultura, e também com aqueles que associam a moda à cultura e ao consumo. A literatura mobilizada nos orientou na reconstituição do caminho percorrido pela compreensão teórica acerca do tema desde a indústria cultural até a consolidação do campo da Economia da Cultura, culminando pela exploração dos meandros que levaram a moda a ser tomada como parte integrante da emergente Economia Criativa.

O presente estudo está vinculado à compreensão da moda como inserida na conexão entre cultura, consumo e economia, a partir de paradigmas quantitativos e qualitativos. Logo, faz-se necessária a compreensão do caráter dual da moda quanto ao seu valor econômico-simbólico, devendo ser considerado como fator que interfere tanto na esfera produtiva quanto nas demais instâncias de valoração na indústria têxtil e de confecção. Assumimos, então, a perspectiva de Lipovetsky (2007, p. 100), segundo a qual a moda é uma atividade que se fundamenta em “duas cabeças” – econômica e estética, em que a lógica do lucro favorece a criação das novidades.

Consideramos que o fenômeno *fast-fashion* pode ser tratado pela Economia da Cultura ou Economia Criativa, por conceber a cultura e a criação como fontes geradoras de crescimento econômico e com potencial para o desenvolvimento socioeconômico, tornando-se, assim, uma matriz capaz de mobilizar um conjunto mais amplo de informações para análise da indústria têxtil e de confecção nacional a partir dos anos 1990. Ao vincular os fatores criação e consumo presentes na moda, o sistema *fast-fashion* estabelece o elo que gera um valor econômico-simbólico, objeto adequado para um tratamento analítico a partir da Economia da Cultura. Entendemos que, no tocante à moda, o valor simbólico é determinante e precede, obrigatoriamente, o valor econômico.

Compreender a moda como um mercado de bens simbólicos, onde são os valores, as percepções e a criação que geram o consumo, constitui uma tentativa de avaliar essas transformações sob uma nova ótica. Desse modo, entendemos que o cabedal de conceitos e reflexões em torno da Economia da Cultura e os instrumentos de análise empregados pela Economia Criativa também se aplicam à moda e não somente às indústrias ditas culturais

(teatro, música, dança, livros, cinema, mercados de arte). Espera-se, assim, obter uma visão mais ampla da indústria da moda, mostrando as correlações entre moda, economia e cultura.

A pesquisa traz um arcabouço teórico de trabalhos relevantes que mobilizaram os conceitos da Economia da Cultura na criação de metodologias de avaliação do impacto econômico da cultura na geração de riqueza e empregos, e que embasaram o desenvolvimento de políticas públicas importantes no cenário internacional. Igualmente, indicamos os primeiros trabalhos desenvolvidos no Reino Unido e Austrália na definição e instituição da Economia Criativa. Nestes países, ainda na década de 1990, a moda passou a ser integrante das indústrias criativas, ou seja, aquelas com potencial para gerar riquezas por meio da criatividade.

Procuramos apresentar os principais debates acerca do tema no Brasil a partir dos anos 2000. Nesse aspecto, são abordados os desdobramentos dessas discussões quanto ao valor do capital cultural e criativo da indústria, a sua participação no mercado, a propriedade intelectual da criação, bem como as justificativas para uma possível subvenção governamental. Outrossim, buscamos registrar o início das discussões sobre Economia da Cultura e Economia Criativa no setor econômico do Estado brasileiro e a percepção da importância da moda para a economia nacional.

Analizamos importantes trabalhos desenvolvidos no Brasil que trataram da inserção da moda na Economia Criativa, como o I Seminário Setorial de Moda que ocorreu em 2010 e o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (FIRJAN, 2012, 2014 e 2016), que aproximaram a moda da indústria e procuraram estabelecer uma conexão entre a moda na indústria e a Economia Criativa, a partir de um ambiente institucional de políticas governamentais que pudessem estimular o processo produtivo, semelhantes às diretrizes do DCMS (REINO UNIDO, 1998 e 2001) e do Relatório de Economia Criativa (UNCTAD, 2010).

Também buscamos apresentar o resultado de trabalhos desenvolvidos com a participação de renomados estilistas brasileiros como a pesquisa Economia e Cultura da Moda no Brasil (BRASIL, 2011) e o Plano Setorial de Moda (2014), que aparentemente evidenciaram a participação da moda em toda a cadeia têxtil e de confecção, desde a indústria química até a distribuição do produto de moda no varejo. Tais iniciativas alegavam buscar alternativas para a sobrevivência da indústria nacional frente à entrada do produto importado, defendendo a incorporação da criação de moda nas plantas produtivas. Contudo, e partindo de uma distinção entre indústria da moda e indústria do vestuário, o produto de moda foi então definido como aquele que deveria ter um design inovador e cuja carga simbólica

estivesse ligada somente ao criador e não ao consumidor (o qual, no *fast-fashion*, possui a capacidade de ser um vetor das tendências de moda). Acreditamos que, no caso brasileiro, essa definição possivelmente contribuiu para dissociar a cultura e a criação na indústria, e as consequentes mudanças de estratégias das políticas públicas no campo da moda.

Apoiados no conceito de Throsby (2001) acerca da indústria criativa, segundo o qual a criatividade é elemento essencial em sua produção para geração de renda, buscamos na história da indumentária por marcos que pudessem enfatizar a criação na indústria da moda ao longo do tempo. Assim, no segundo capítulo, consideramos a conjunção de forças socioeconômicas, culturais, políticas e artísticas que a moda reflete e evocamos aspectos pertinentes da história da indumentária na tentativa de bem compreender as evidências de transformações culturais e simbólicas que atingiram a sociedade globalizada e culminaram na democratização da moda. Nesse sentido, tornou-se relevante conhecer as engrenagens do “ciclo de criação e cópia”, que ocorreu ao longo dos séculos, sobretudo para identificar os indícios da origem e desenvolvimento do processo criativo do produto de moda em escala industrial. Para tanto, recorreremos a diversas obras dedicadas à história da moda francesa, inglesa e americana, enquanto representativas do desenvolvimento da moda associado ao processo de industrialização. Certamente, essas são as produções que mais contribuíram para a evolução da indústria da moda brasileira.

A consulta a essa história permite inferir que a moda, sobretudo com a industrialização, passou por transformações e rupturas, não só quando dos já consagrados adventos da alta-costura e do *prêt-à-porter*, mas em concepções menos conhecidas que revolucionaram a indústria da moda, como a separação de blusa e saia idealizada por Charles Gibson. Voltar a atenção para eventos dessa ordem pode mostrar que a criação na indústria é capaz de levar a moda às diversas camadas da sociedade. E, coerente com essa leitura do processo de desenvolvimento da moda, procuramos entender o fenômeno *fast-fashion* como uma das mais recentes rupturas ocorridas na indústria e no varejo da moda.

No terceiro capítulo, procuramos alicerçar a pesquisa em uma análise econômica segmentada da cadeia produtiva e de varejo de moda a partir do surgimento do sistema *fast-fashion* na década de 1990, orientados pela hipótese de que os setores envolvidos na criação são ainda determinantes para a vitalidade da indústria da moda nacional. Desse modo, defendemos que o *fast-fashion* surgiu em decorrência dos desdobramentos da globalização nos campos da moda e do consumo, que entrelaçados, permitem a correlação da economia com a cultura.

Na tentativa de medir o impacto causado pelo *fast-fashion* no Brasil, a pesquisa conta com a coleta de dados estatísticos disponíveis em órgãos referenciais como MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), e a colaboração de instituições como IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) e ABIT (Associação Brasileira de Indústria Têxtil), a fim de extrair relatórios estatísticos pertinentes ao comportamento da indústria têxtil e de confecção com análise direta dos dados coletados sobre produção e emprego industrial, comércio e importação, ou seja, demonstrações e generalizações em razão da representatividade numérica.

Ademais, as fontes empíricas da pesquisa estão pautadas na realização sistemática de entrevistas com profissionais do setor que participaram efetivamente da implantação do sistema *fast-fashion* no Brasil, que contribuíram com documentos e depoimentos. Todas estas empresas passaram por diversas transformações desde a década de 1990 e, pelo seu alcance no consumo de massa, puderam ilustrar a engrenagem do *fast-fashion* e como esse processo ocorreu. Trata-se de pessoas responsáveis pela criação, desenvolvimento, produção e gestão de produto, que expuseram as suas percepções das mutações no processo de criação e industrialização do produto de moda e trouxeram elementos basilares para esta pesquisa.

As entrevistas contam com uma estrutura de questões pertinentes à implantação do *fast-fashion* (ver Apêndice). Para elaboração, realização e análise das entrevistas, foi utilizada como metodologia a “história oral temática”, abordada em “Manual de História Oral” (ALBERTI, 2008, p. 30-41)”, que propõe um desenvolvimento sistemático para o cumprimento das entrevistas. A escolha do método se deve ao fato de que as entrevistas temáticas são aquelas que buscam prioritariamente saber sobre a participação do entrevistado no tema escolhido, quando os documentos escritos não são suficientes para recuperar a trajetória da empresa.

Por meio dessa reconstrução metodológica, procuramos elencar procedimentos que põem em evidência a importância da gestão da cadeia de suprimentos do sistema *fast-fashion*. Esta permite engendrar todas as operações prévias ao recebimento do produto nas lojas, e, ainda, garantir a celeridade nos processos de logística e distribuição desse sistema, bem como a importância do investimento em tecnologia em seus processos. Observa-se que o *fast-fashion*, para tanto, incorpora métodos de planejamento como o *just-in-time*, que tem como objetivo coordenar todos os processos industriais e de logística, de modo que o alcance dos conceitos de eficácia e eficiência seja uma preocupação constante.

O interesse central da pesquisa foi perscrutar elementos que possibilitem tratar sistematicamente o *fast-fashion* como parte da indústria criativa, considerando a criação do produto de moda como uma etapa fundamental na cadeia produtiva, e argumentando a favor da percepção de que as ideias geram valor e fazem parte do insumo principal neste modelo de negócio. Todavia, fez-se necessário tentarmos desconstruir as argumentações críticas que definem esse sistema como “indústria da cópia”, condição que impede que o *fast-fashion* seja tratado como parte da Economia Criativa no Brasil. Daí ser pertinente dialogar com obras de autores como Enrico Cietta (2010), que em seu estudo traz as especificidades do *fast-fashion* italiano e define o produto de moda como um produto híbrido, no qual o valor imaterial, ou seja, o simbólico é significativamente superior àquele do seu conteúdo material, caracterizado essencialmente pelos processos industriais. Para o autor, o valor imaterial é a combinação dos elementos: criatividade, distribuição, comunicação e marketing. E embora a celeridade na produção seja importante no *fast-fashion*, a criatividade é indispensável para o desenvolvimento de coleções próprias, que sejam coerentes com a marca e o perfil do seu consumidor. Nesse mesmo sentido, Dario Caldas (2004) argumenta que, num cenário em que a produção em larga escala é o modo de produção de quase a totalidade das roupas utilizadas na contemporaneidade, é impossível dissociar arte, design e produção em série, e, por essa razão, a moda é um fenômeno híbrido.

Trata-se aqui de procurarmos compreender a complexa estrutura da cadeia produtiva, visando explicitar as exigências do varejo que devem ser cumpridas pelas indústrias que abastecem o *fast-fashion* brasileiro. Foi também crucial percebermos as dificuldades enfrentadas pela indústria ao lidar com tais imposições do mercado, bem como as dificuldades enfrentadas pelas principais cadeias de varejo na competitividade com o mercado internacional.

No quarto e último capítulo, as entrevistas se concentraram na exposição das transformações causadas pelo advento do *fast-fashion* no Brasil. De uma forma aplicada, pudemos lidar com as narrativas acerca do produto de moda no *fast-fashion* e percorrer metodologicamente as etapas do processo criativo. Ao reconstruí-las, houve a necessidade de buscarmos as similaridades e diferenças que ocorrem no mercado de marcas de luxo tradicionais, tanto na industrialização quanto na criação e concepção das coleções de moda. Procuramos, ainda, fazer a distinção entre designer de moda de luxo e designer de moda popular.

A estrutura explicativa do processo de criação do *fast-fashion* se deu, de início, pela análise do principal aspecto deste modelo de negócio – a temporalidade – e como o designer pode conciliá-lo e alinhá-lo às demais etapas da criação do produto. Portanto, a investigação consistiu em tentar elucidar se é possível, de fato, haver um processo criativo nas minicoleções temáticas com ciclos de vida comercialmente mais curtos.

Partimos para a compreensão do trinômio “criação-produção-distribuição”, e como essa combinação pode sustentar o valor deste negócio. Percorremos, então, um caminho para investigar como são disseminadas as tendências de moda e como os designers podem investir os *inputs* criativos e culturais na industrialização do produto e, por conseguinte, como assegurar a propriedade intelectual desse produto.

A justificação quanto à propriedade intelectual nos levou a conjecturas de que o marketing de moda forneceria ao designer a informação necessária para dela extrair os elementos basilares da pesquisa de moda, que poderiam auxiliá-lo no conhecimento do mercado-alvo e perfil de seu cliente. Nesta abordagem, não houve a pretensão de reconstruir toda a estrutura do plano de marketing de moda utilizado pelo *fast-fashion*, mas julgamos necessário visitar o arcabouço teórico que faz referência aos principais pontos abordados nas entrevistas, como o estudo do comportamento e estilo de vida (*lifestyle*), bem como o marketing mix, que permitem ao designer tanto do varejo quanto da indústria melhor direcioná-lo à pesquisa e criação de suas minicoleções temáticas. Assim, dedicamo-nos a esquadrihar os principais instrumentos que compõem a pesquisa de moda no *fast-fashion*, tentando reiteradamente amparar as entrevistas com a literatura disponível.

Por fim, o presente trabalho reconstruiu sistematicamente as etapas do processo de criação e desenvolvimento das minicoleções temáticas. Procuramos identificar a importância da indústria têxtil e de confecção nesse empreendimento desde a criação até a chegada do produto de moda nas lojas. Desse modo, foi possível compreender a complexidade do percurso do produto *fast-fashion* na pesquisa de moda e a aplicabilidade das estratégias de marketing *pari passu* à exigência da curta temporalidade somada a uma condição de custos acessíveis ao consumidor desse mercado.

Em suma, ainda que o *fast-fashion* seja inegavelmente sustentado por uma lógica industrial, nosso trabalho tem por proposta evidenciar os demais pilares desse modelo de negócio, como a criação e a cultura. Destarte, o valor imaterial da moda presente neste modelo de negócio pressupõe a sua fundamentação nos instrumentos da Economia Criativa, que podem tornar a indústria nacional mais competitiva e sustentável.

1 A MODA E SEU VIÉS ECONÔMICO-SIMBÓLICO

“*La culture, plus on la consomme, plus on a envie d’en consommer*”
(BENHAMOU, 2012).

1.1 MODA E ECONOMIA: ENTRELAÇADOS COMO TRAMA E URDUME

Na atualidade, o uso da palavra ‘moda’ é extremamente habitual e se associa imediatamente aos âmbitos do vestuário, acessórios e cosméticos. Esse universo engloba não só objetos de consumo, mas também costumes culturais. Estudar os mais diversos fatores que compõem a moda equivale a compreender a dinâmica social que ocorre no processo de evolução do consumo.

O uso do termo “moda” aborda significados etimológico-semânticos, a partir dos quais se introduzem algumas das teses fundamentais dos pensadores da moda. No significado etimológico, encontrado no dicionário (HOUAISS, 2001), a palavra “moda” é definida como:

[...] maneira, gênero, estilo prevalente (de vestuário, conduta etc); conjunto de opiniões, gostos e apreciações críticas, assim como modos de agir, viver e sentir coletivos, aceitos por determinado grupo humano num dado momento histórico [...], um grande interesse, fixação, mania.

Em sentido análogo, Barnard (2003, p. 23) expõe a etimologia da palavra em inglês *fashion* (moda), proveniente do *Oxford English Dictionary*. A etimologia da palavra remete ao latim *factio*, que significa “fazendo” ou “fabricando” (da qual provem em língua inglesa a palavra “*faction*”, facção), e também a *facere*, isto é, “fazer” ou “fabricar”. Portanto, o sentido original da palavra *fashion* se referia a atividades, e conseqüentemente, “*fashion*” era algo que as pessoas faziam, diferentemente de hoje, quando a empregamos no sentido de algo que usamos. Para esse autor, a moda e a indumentária podem ser as formas mais significativas pelas quais são construídas, experimentadas e compreendidas as relações sociais entre as pessoas.

Quanto ao emprego, o termo denota a singularidade, o particular, isto é, a diferenciação. Ora, a moda, como aponta Simmel (1971, p. 296), é a renovação por meio do diferente. Se é diferente, só pode sê-lo em relação a algo que já se conhece. Logo, o diferente

culminará, para a moda, na busca constante pelo novo. Conforme expressão de Simmel, na moda mata-se para sobreviver: assim que algo se torna de uso de uma maioria, a moda o dispensa para propor um novo produto. Nessa dinâmica, a moda, é a imitação de um modelo dado, e satisfaz, assim, a necessidade de apoio social pela qual os integrantes de um grupo adotam o mesmo modelo, o que faz do comportamento de cada indivíduo um simples exemplo (SIMMEL, 2008, p. 23).

Para Mello e Souza (1987 p. 19), o conceito de moda tem dois sentidos. Um primeiro sentido, amplo, que “abrange as transformações periódicas efetuadas nos diversos setores da atividade social, na política, na religião, na ciência, na estética”; e um segundo sentido, restrito, “reservado às mudanças periódicas nos estilos de vestimenta e nos demais detalhes da ornamentação pessoal”.

Dado o seu valor estético, a roupa compõe a nossa imagem, de tal modo que nos faz um ser social tornando o corpo humano culturalmente visível, pois transmite um conjunto de percepções e julgamentos de valor da sociedade que analisa o indivíduo com uma determinada roupa. McLuhan (2005, p. 140) entende que a roupa faz parte da nossa cultura corporal como extensão da nossa pele.

É comum dizer que a moda, e, mais precisamente, a roupa, faz uma afirmação, transmite significado e, portanto, é considerada um fenômeno cultural. Tendo em vista a pluralidade de significados da palavra “cultura”, é necessário saber quais deles se aplicam à moda e em que domínio dela ocorre como fenômeno cultural.

No que tange à moda, a cultura é uma descrição de um modo particular de vida que exprime certos significados e valores, não só na arte e no saber, mas também nas instituições e no comportamento habitual, propiciando um conceito multilinear de cultura (BARNARD, 2003, p. 62). Nesse sentido, inclui o comportamento das pessoas comuns, no cotidiano. Uma roupa diz algo sobre quem a veste e o meio em que ela vive. O consumo de moda possui um significado que é sempre relativo a um indivíduo, a um lugar, a um tempo, a um contexto social. Em outros termos, a moda é um produto cultural na medida em que o seu “valor” é ligado ao “contexto” em que é consumido.

Em estudo sobre diferenciação entre classes sociais e estilos de vida, Bourdieu (1989, p. 192), ressalta que a roupa que usamos expõe as nossas diferenças sociais e econômicas. Atualmente, podemos dizer que a roupa traz significados que vão além de traduzir a posição social, mas enfatiza a definição do indivíduo simplesmente como um ser social de determinado grupo, e tem por objetivo comunicar uma cultura pessoal, ou seja, práticas e

atividades que compõem uma construção simbólica, que nos definem como um indivíduo na sociedade de consumo. (BARNARD, 2003).

Barnard argumenta que a moda pode ser considerada como uma prática significativa da vida cotidiana, ou seja, a moda é usada para “construir e marcar uma realidade social e cultural” (BARNARD, 2003, p.64). E ainda, o autor posiciona a moda juntamente com outras áreas como as artes, a filosofia, o jornalismo e a publicidade. Nesse mesmo sentido, a cultura é “o sistema significativo por meio da qual uma ordem social é comunicada, reproduzida, experimentada, explorada” (WILLIAMS, 2008, p. 13).

A moda é o elemento que marca a mudança comportamental do corpo e introduz, como elemento “novo”, mudanças nos padrões do comportamento tradicional instituído há certo tempo e que aos poucos se tornou um hábito (AVELAR, 2011, p. 29).

Sahlins (2003, p. 179) propõe um interessante estudo sobre o vestuário americano contemporâneo e estabelece que “o sistema de vestuário americano remonta a um esquema muito complexo de categorias culturais e à relação entre elas, constituindo um verdadeiro mapa – não é exagero dizer – para o universo cultural”. O vestuário é, assim, um meio através do qual categorias e princípios culturais são codificados e tornados manifestos. Por ser dotado de tais capacidades, é também um valioso meio de comunicação, portando uma significação que vai além de seu caráter utilitário e de seu valor comercial. Esta significação consiste em sua habilidade de carregar e comunicar significado cultural.

No período pós-Segunda Guerra, a indústria norte-americana era próspera, e foi criado o *ready to wear* – uma nova maneira de produzir vestuário em escala industrial com numeração variada do mesmo modelo. Essas roupas eram produzidas com qualidade e possuíam forte expressão de moda. Em 1949, estilistas franceses, sob o comando do industrial Jean-Claude Weill, foram aos Estados Unidos para se apropriar dessas técnicas, e, a partir do *ready to wear*, criaram o *prêt-a-porter*.

O *prêt-a-porter*, mencionado por Lipovestky, oferecia tendência de moda aliada à praticidade. Eram roupas fabricadas em escala industrial, acessíveis ao público, mas que possuíam marca e a assinatura de um estilista. Havia o tom de sofisticação, porém sem exclusividade.

“Após a Segunda Guerra Mundial, o desejo de moda expandiu-se com força, tornou-se um fenômeno geral, que diz respeito a todas as camadas da sociedade. (...). Os signos efêmeros e estéticos da moda deixaram de aparecer, nas classes populares, como um fenômeno inacessível reservado aos outros; tornaram-se uma exigência de massa, um cenário de vida decorrente de uma sociedade que sacraliza a mudança, o

prazer, as novidades. A era do prêt-a-porter coincide com a emergência de uma sociedade cada vez mais voltada para o presente, euforizada pelo Novo e pelo consumo”. (LIPOVETSKY, 2007, p. 115).

O *prêt-a-porter* pode ser encontrado em todos os segmentos de mercado: o de moda de alta qualidade, o mercado intermediário, os centros comerciais com grande distribuição e o de moda de preço baixo.

É muito comum um estilista ou uma marca de luxo atuarem no segmento de *prêt-a-porter* e introduzirem uma linha de produtos secundária, ou *linha bridge*, como é conhecida nos Estados Unidos, visando expandir a sua marca e oferecer luxo a um preço acessível. Para Posner, o “luxo acessível é visto como uma oportunidade de mercado” ao alcance dos consumidores de moda (POSNER, 2011, p. 14).

A partir de 1990, observaram-se novas e profundas transformações na economia e na política mundial que influenciaram diretamente a indústria da moda, a partir do processo de globalização e a moda rápida. Desde então, a moda é uma das manifestações culturais que movimentam uma estrutura econômica não somente em termos comerciais, mas também em termos industriais. Capaz de fomentar a demanda por determinados bens e produtos que podem ser encontrados em larga escala no mercado, gerando consumo, a moda é parte fundamental desse sistema de trocas simbólicas na indústria cultural e criativa, e portanto, propicia a atuação da Economia da Cultura, pois promove e instala necessidades culturais de grande apelo econômico.

A moda se configura na justaposição entre os processos culturais e a economia e suscita o debate acerca de seu valor dual econômico-simbólico. A sua vertente mercadológica está inserida numa dimensão de alto conteúdo simbólico e criativo. Ademais, seu amplo caráter de inovação tecnológica na criação de novas matérias-primas e no lançamento de novas tendências, permite promover necessidades culturais de grande apelo econômico.

Dadas as suas especificidades, sobretudo o forte potencial de gerar emprego e renda, a moda passou a ser inserida no campo da Economia da Cultura e, mais propriamente, na Economia Criativa.

Pretende-se explicar brevemente o caminho percorrido desde a indústria cultural até a consolidação do campo da Economia da Cultura e como a moda se tornou parte integrante da emergente Economia Criativa.

1.2 MODA E ECONOMIA DA CULTURA

Precedente à Economia da Cultura, o conceito de “indústria cultural” foi firmado pelo filósofo alemão Theodor Adorno e desenvolvido pelos teóricos da Escola de Frankfurt entre os anos trinta e quarenta do século passado. Para Adorno, o exame da produção cultural a partir do conceito de indústria cultural mostra que o consumidor “não é sujeito dessa indústria, mas seu objeto” (ADORNO, 1987, p. 288).

Estes estudos, orientados sob a ótica da Teoria Crítica¹, apontavam para instrumentos de reprodução de massa - estruturados em classes sociais, que resultam em uma liberdade aparente dos indivíduos e, contudo, revelam a força do aparelho econômico e social. O comportamento do consumidor estaria condicionado pela sociedade (WOLF, 1995, p. 84).

Adorno e Horkheimer recusavam o termo “cultura de massa”, que sugeriria uma cultura espontânea advinda das massas, em favor do conceito de indústria cultural: criado pela sociedade capitalista, esse mecanismo promove a fabricação de produtos adaptados ao consumo das “massas”, o que, geralmente, resulta na predeterminação desse consumo. Assim, tudo o que é produzido pela indústria cultural é considerado “mercadoria”, tal como Marx a define – unidade de valor de uso e valor de troca. Para Adorno, a indústria cultural exerce a função de reorientar a sociedade, impondo esquemas para um comportamento conformista (MACHADO, 2007. p. 83-95). E ainda, favorece a dependência e servidão dos homens, na medida em que “impede a formação de indivíduos autônomos, independentes, capazes de julgar e de decidir conscientemente” (ADORNO, 1987, p. 295).

No início do século XX, surgem as primeiras inclinações em direção à análise econômica da cultura, em especial a partir do artigo “*A arte e a economia*”, publicado em 1910 na revista acadêmica alemã “*Volkswirtschaftliche Blätter*” (BRASIL, 2011, p.16-17). Nas décadas seguintes surgiram estudos que abriram os caminhos da futura Economia da Cultura. Conhecida por incentivar e fomentar projetos sociais e culturais, e diante de um quadro de custos crescentes das produções e falta de condições financeiras para as operações, a Fundação Ford contratou, em 1965, a consultoria dos economistas William Baumol e William Bowen para desenvolver a análise do setor de teatros e apresentações ao vivo na Broadway.

¹ A Teoria Crítica teve como seu principal mentor Max Horkheimer. Para uma investigação do conflito entre forças produtivas e relações sociais de produção dentro de um contexto de capitalismo monopolista, Horkheimer recorre a disciplinas científicas e elabora o programa de Teoria Crítica. Uma das disciplinas do programa de Horkheimer é a teoria da cultura, que teve em Theodor Adorno o seu principal articulador. Horkheimer atribuiu a seguinte linha de pesquisa à teoria da cultura: “investigar empiricamente aqueles ‘costumes morais’ e ‘estilos de vida’ nos quais a prática comunicativa diária dos grupos sociais encontra expressão” (HONNETH, 1999. p. 515).

Com o estudo “*Performing Arts: the economic dilemma*”, Baumol e Bowen, se tornaram precursores da Economia da Cultura. Este estudo, cuja abordagem procura elencar argumentos para a intervenção pública no mercado de artes (BRASIL, 2011, p.16-17), defendia que as produções da Broadway usavam o trabalho de modo a gerar ganhos de produtividade, ao contrário de um setor tipicamente industrial, que, segundo a tese, se utiliza da tecnologia para obter ganhos e redução de custos. Posteriormente, com o uso cada vez mais crescente da tecnologia, muitas ressalvas foram feitas a este estudo.

Outros estudos, como o de Gary Becker sobre o consumo de bens, os de Alan Peacock e da escola *Public Choice*, procuravam restabelecer os vínculos com os paradigmas tradicionais da economia política e contradiziam os trabalhos de Baumol e Bowen, que defendiam a dependência de subsídio público às artes. Em 1976, Mark Blug propõe que as economias da arte constituem uma espécie de “terreno de experimentação da pertinência dos conceitos econômicos fundamentais” (BENHAMOU, 2007, p. 17-18). Em 1988, na Inglaterra, um estudo de Myerscough, *The Economic Importance of the Arts in Britain*, colocou em evidência o setor cultural da Grã-Bretanha, com a cifra de 10 bilhões de euros anuais e cerca de 500 mil empregos no setor (REIS, 2007, p. 16). A partir da década de 1990, a Economia da Cultura é reconhecida institucionalmente e a *American Economic Association* a inclui em sua classificação de disciplinas econômicas, juntamente com uma publicação de David Throsby no *Journal of Economic Literature*. (BENHAMOU, 2007, p.18)

Para Benhamou (2007) alguns fatores contribuíram para este reconhecimento institucional: a tendência para gerar fluxo de renda e empregos, necessidade de avaliações das decisões culturais e evolução da economia política para novos campos.

Considerando a abordagem antropológica, a cultura engloba conhecimentos, crenças, línguas, artes, leis, valores morais, costumes, atitudes e visões de mundo. Com caráter instrumental, “a economia transpõe a serviço da cultura, seus instrumentos como planejamento, eficiência, eficácia, estudo de comportamento humano e dos agentes de mercado” (REIS, 2007 p. 1-4). A economia analisa as relações entre oferta, distribuição e demandas e identifica possíveis falhas de mercado, com o objetivo de potencializar recursos, agentes e estruturas. Com efeito, a Economia da Cultura se refere ao uso da lógica econômica e de sua metodologia no campo cultural.

A indústria cultural passa então a designar o conjunto de subsistemas sociais e econômicos responsáveis pela intensa produção e difusão de informações e valores, pela constituição de novos padrões estéticos, a partir do que se considera um processo de

industrialização da cultura e permite compreender o mercado de bens simbólicos. Nessa perspectiva, os bens gerados pela indústria cultural são simbólicos “porque dependem, fundamentalmente, da percepção individual ou coletiva” (ALMEIDA, 2002, p. 18). Para Almeida, essa percepção é estabelecida em torno de um produto que parte de uma lógica industrial, mas também, transmite informações como hábitos, usos e costumes.

Assim se constituiu a Economia da Cultura, articulando métodos e conceitos que serviriam de base para uma análise econômica da indústria cultural, compreendendo: efeitos externos, investimentos a longo prazo, especificidade de remuneração, e incluindo um forte elemento de incerteza, bem como a importância do subsídio público ou privado.

Ao transpor o valor econômico à cultura, a economia da cultura é capaz de fomentar discussões sobre orçamentos públicos e envolver o setor corporativo nas questões culturais. A área emprega metodologias de avaliação do impacto econômico da cultura na geração de riqueza e empregos: valor do capital cultural, participação no mercado, direitos de propriedade intelectual, justificativas para a interferência estatal no mercado, estimativa dos impactos dos acordos multilaterais nas relações sociais e na preservação das expressões culturais de um povo. A economia da cultura se utiliza de determinado conhecimento e técnicas para comprovar a importância da cultura como geradora de crescimento econômico e seu potencial para o desenvolvimento socioeconômico (REIS, 2007, p. 25).

A mesma definição de economia da cultura é sintetizada pela UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development* - a Conferência das Nações Unidas especializada em desenvolvimento e comércio):

Economia Cultural é a aplicação da análise econômica a todas as artes criativas e cênicas, às indústrias patrimoniais e culturais, sejam de capital aberto ou fechado. Ela se preocupa com a organização econômica do setor cultural e com o comportamento dos produtores, consumidores e governos nesse setor. O tema inclui uma variedade de abordagens, de correntes principais e radicais, neoclássicas, de economia do bem-estar, de política pública e de economia institucional (UNCTAD, 2010, p. 5).

No mundo atual, a indústria cultural atinge outro patamar, em que a comunicação estrutura as relações sociais e econômicas, pois proporciona o acesso da população a produtos e serviços culturais, antes limitados apenas a uma classe social privilegiada. Desse modo, a indústria cultural – livros, jornais, revistas, filmes, publicidade, programas de TV e rádio e sistemas informáticos – rompem barreiras geográficas e sociais e seu processo de expansão é contínuo, dadas as inovações tecnológicas e a difusão de informação cada vez mais veloz.

Partindo de uma estratégia de política pública utilizada em diversos países da Europa, Ásia, Oceania e América do Norte, da união entre a economia e a cultura, surge a Economia Criativa. Veremos como, a partir da Economia da Cultura, o conceito de Economia Criativa se desenvolve e é incorporado à indústria da moda.

A associação entre criatividade, produtos e serviços diferenciados, juntamente com a expansão da atividade econômica das indústrias culturais, os meios digitais e os efeitos da globalização e o desenvolvimento da visão da cultura deram origem à discussão sobre o conceito das “indústrias criativas”. Esse conceito, normalmente associado ao Reino Unido, tem suas origens na política de “Nação Criativa” da Austrália, proposta em 1994. Com a Europa atravessando um período de alto desemprego, e a incerteza da unificação de seus países no final dos anos 90, o Reino Unido não era exceção e buscava uma estratégia para atrair negócios e capitais locais e estrangeiros, a fim de promover a recuperação econômica no país. Assim, o governo britânico deu foco ao tema com o Primeiro-Ministro Tony Blair, e elaborou a “*Creative Industries Task Force*”, buscando associar o potencial criativo da nação e a defesa dos direitos autorais. (REIS, 2007, p. 204-209).

Um dos primeiros trabalhos da força-tarefa foi elaborar a definição de indústrias criativas que até hoje norteia o programa britânico e é referência para diversos países do mundo: “aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial para criar riqueza e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual” (REINO UNIDO, 1998, tradução nossa).

A tarefa de definir os setores que compoem a indústria criativa inglesa ficou sob a responsabilidade do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS). Foram incluídos os setores de publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, moda, filmagem, *softwares* interativos de lazer, música, artes performáticas, editoração, serviços de computação, rádio e televisão. Estes setores passaram também a ser percebidos como culturais, na medida em que utilizam a criatividade. Com objetivo de transformar o Reino Unido no modelo de centro criativo do mundo, foram criadas estratégias, coerentes na prática com o discurso adotado, que renderam bons resultados para o Ministério das Indústrias Criativas (pasta criada em 2005) (REINO UNIDO, 2011). Esses resultados fomentaram discussões em outros países e a criação de outros modelos.

Especificamente quanto à moda, uma das estratégias era aproximar os designers das indústrias a fim de desenvolver melhores oportunidades para o varejo. O DCMS dividiu o plano de trabalho em atividades núcleo (desenhos de roupa, confecções de roupas para

desfiles e consultoria), atividades relacionadas (publicação de revistas, educação em design, design gráfico, design de produto, fotografia de moda, cuidado do cabelo e cosméticos, design de acessórios, design de perfumes, modelistas²), indústrias relacionadas (têxteis, confecções de roupas, varejo de roupas) (REINO UNIDO, 2001).

Se, por um lado, há questionamentos sobre como estabelecer os critérios para estes setores, é inegável, por outro, o lugar central ocupado pelo conceito da Economia Criativa na criação de empregos e geração de renda e criação de empregos amparados ou não em direitos de propriedade intelectual.

O conceito de indústrias criativas ainda gera polêmica, e, muitas vezes, entra em conflito com o conceito de indústrias culturais. A definição britânica engloba todos os setores capazes de gerar direitos de propriedade intelectual (incluindo setores criativos que não são culturais). No entanto, nem todas as indústrias culturais abarcam setores que fomentam criatividade ou propriedade intelectual.

David Throsby resgata o debate cultural e econômico acerca das indústrias criativas. Ele se refere a produtos e serviços em que a criatividade é elemento essencial em sua produção para geração de renda, portanto, transmitem significado simbólico. Nesse sentido, ele entende que produzir cultura trata essencialmente de gerar e comunicar algum tipo de significado e renda (THROSBY, 2001). Já John Howkins definiu a imaginação das pessoas como elemento comum às atividades da Economia Criativa e o fato de explorarem seu valor econômico por meio de ao menos uma de quatro categorias de direitos de propriedade intelectual: patentes, direitos de autor, registro de marca e design (HOWKINS, 2007). Em que pese a divergência entre autores, o eixo parece se deslocar da cultura para a criatividade, sendo que esta última não passou propriamente a se sobrepor à primeira, mas, antes, pode se identificar uma intersecção entre elas. Com efeito, o que há de comum entre indústrias culturais e indústrias criativas parece ser o uso da criatividade. Mesmo a SCOTECON (Scottish Economic Policy Network) parece também revelar a carência do caráter simbólico nas indústrias criativas:

² Modelista é o profissional responsável pela elaboração do molde da peça após a criação (ficha técnica) do estilista. Esse processo de construção do molde antecede a costura. Além de desenvolver o molde, o modelista identifica os processos, máquinas e equipamentos necessários para a produção e também é responsável pelo desenvolvimento da grade de tamanhos em uma produção industrial em série.

O problema é que, enquanto as indústrias culturais podem ser definidas como aquelas que geram significado simbólico, as definições oficiais das "indústrias criativas" não fazem referência ao significado simbólico e podem envolver qualquer tipo de atividade criativa. A criatividade individual poderia igualmente incluir o desenvolvimento de inovações científicas, mas as indústrias que as desenvolvem não são tipicamente incluídas nas definições do setor criativo. A dificuldade em identificar tipos específicos de "criatividade individual" torna muito difícil decidir quais indústrias são "criativas". Isso claramente causa problemas consideráveis se quisermos medir a importância das "indústrias criativas" para a economia. Na Escócia, a Equipe de Indústrias Criativas da Scottish Enterprise também identificou um conjunto de "indústrias criativas", e podemos chegar a uma conclusão semelhante àquela apresentada acima. Ao definir "indústrias criativas", por exemplo, a ES avança a noção de que "indústrias criativas são aquelas em que a criatividade é fundamentalmente a empresa". Isso poderia incluir qualquer indústria, no entanto, e o significado das "indústrias criativas" é, no mínimo, difícil de definir (SCOTTECON, 2004, p. 12, tradução nossa).

Enfatizando a dificuldade em definir o setor criativo, há quatro modelos diferentes de Economia Criativa e cada modelo possui uma lógica específica. Não há modelo certo ou errado, pois dependem do objetivo e modo de operação de suas indústrias (UNCTAD, 2010, p. 6). São eles:

- Modelo do DCMS do Reino Unido – Definem-se como indústrias criativas aquelas que necessitam de criatividade, habilidade e talento, com potencial para geração de riquezas e empregos por meio da exploração de sua propriedade intelectual. Praticamente todas as 13 indústrias incluídas do DCMS podem ser consideradas também culturais: publicidade, artes e antiguidades, artesanato, design, moda, filme, vídeo, música, artes cênicas, editoras, softwares, televisão e rádio, videogames e jogos de computador.
- Modelo de textos simbólicos – Este modelo é característico da abordagem relacionada às expressões culturais, e procura explicar e apresentar como a cultura é construída e reproduzida, ou seja, como se dão as etapas do processo de produção, disseminação e consumo dessas expressões (UNCTAD, 2010). Segundo Cietta (2017, p.91) o termo “textos simbólicos” se dá devido a sua característica específica do produto cultural “ser um produto aberto à interpretação”. Há uma subdivisão entre os tipos de indústrias: entre indústrias culturais centrais (publicidade, filmes, internet, música, editoras, televisão e rádio, videogames e jogos de computador) e indústrias culturais periféricas, em que se concentram as artes cênicas. Há, ainda, indústrias culturais sem distinção fixa, em que se concentram os setores de moda, software, esportes e eletrônicos para o consumidor.

- Modelo dos círculos concêntricos – Afirma que ideias criativas são originadas das artes criativas centrais nas formas de som, texto e imagem, e que essas ideias se externalizam numa série de camadas ou “círculos concêntricos”, com a proporção entre conteúdo cultural e conteúdo comercial sendo diminuída conforme se afasta do centro. Classifica as indústrias como: Artes Criativas Centrais (literatura, música, artes cênicas, artes visuais), Outras Indústrias Culturais Centrais (filmes, museus e bibliotecas), Indústrias Culturais Mais Amplas (serviços e patrimônio, editoras, gravação de sons, televisão e rádio, videogames e jogos de computador) e Indústrias relacionadas (publicidade, arquitetura, design, moda).
- Modelo de direitos autorais da Organização Mundial da Propriedade Intelectual – Baseia-se nas indústrias envolvidas direta ou indiretamente na criação, fabricação, produção, radiofusão e distribuição de trabalhos protegidos por direito autoral. Neste modelo, a propriedade intelectual é a materialização da criatividade que foi usada na criação dos produtos. Há, portanto, uma distinção entre indústrias que realmente produzem a propriedade intelectual, aquelas em que esta é necessária para veicular os produtos ao consumidor e aquelas com direitos autorais parciais. Subdividem-se em: Indústrias Centrais dos Direitos Autorais (publicidade, sociedades de gestão coletiva, filmes e vídeos, música, artes cênicas, editoras, software, televisão e rádio, artes gráficas e visuais), Indústrias de Direitos Autorais Interdependentes (material de gravação em branco, eletrônicos para o consumidor, instrumentos musicais, papel, fotocopiadoras, equipamento fotográfico) e Indústrias de Direitos Autorais Parciais (arquitetura, vestuário, calçados, design, moda, utensílios domésticos, brinquedos).

A UNCTAD XI, realizada em São Paulo em 2004, promoveu um dos mais importantes debates acerca das indústrias criativas e foi liderada por seu então Secretário Geral, Rubens Ricupero e sua Chefe de Gabinete, Edna dos Santos-Duisenberg. Neste seminário, dedicado às indústrias criativas, foram apresentadas atividades que têm a criatividade como componente essencial, e que estão diretamente inseridas no processo industrial e são passíveis de proteção por direitos autorais (UNCTAD, 2004). A fim de manter diálogos regulares sobre o tema, foi criado o “Grupo Informal Multiagências das Nações Unidas sobre Indústrias Criativas”, englobando a própria UNCTAD, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Centro de Comércio Internacional (CCI), o Programa das

Nações Unidas para o desenvolvimento (PNUD), a UNESCO e a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI). O Relatório de Economia Criativa (REC), lançado em 2008 e revisado em 2010, é um dos resultados mais consistentes dessas discussões, tornando-se uma das principais referências sobre o assunto no mundo e no Brasil.

Este relatório, com cerca de quatrocentas páginas, dividido em dez capítulos, procura abordar os principais temas associados à Economia Criativa quanto a interesses, tipos de investimento, propriedade intelectual, estratégias, além de políticas públicas e potencial de desenvolvimento social. A UNCTAD define como indústrias criativas (UNCTAD, 2010, p. 8):

- ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários;
- as que constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual;
- as que constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado;
- as que se posicionam no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais;
- as que constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial.

A UNCTAD diferencia “atividades *upstream*”, atividades culturais tradicionais, tais como artes cênicas, de “atividades *downstream*”, que são aquelas que possuem proximidade maior com o mercado, como a publicidade. Esse segundo grupo deriva seu valor comercial dos baixos custos de reprodução e fácil transferência para outros domínios econômicos. Desse modo, as indústrias culturais são um subconjunto das indústrias criativas (UNCTAD, 2010, p. 7). A classificação da UNCTAD para indústrias criativas as divide em quatro grandes grupos: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais.

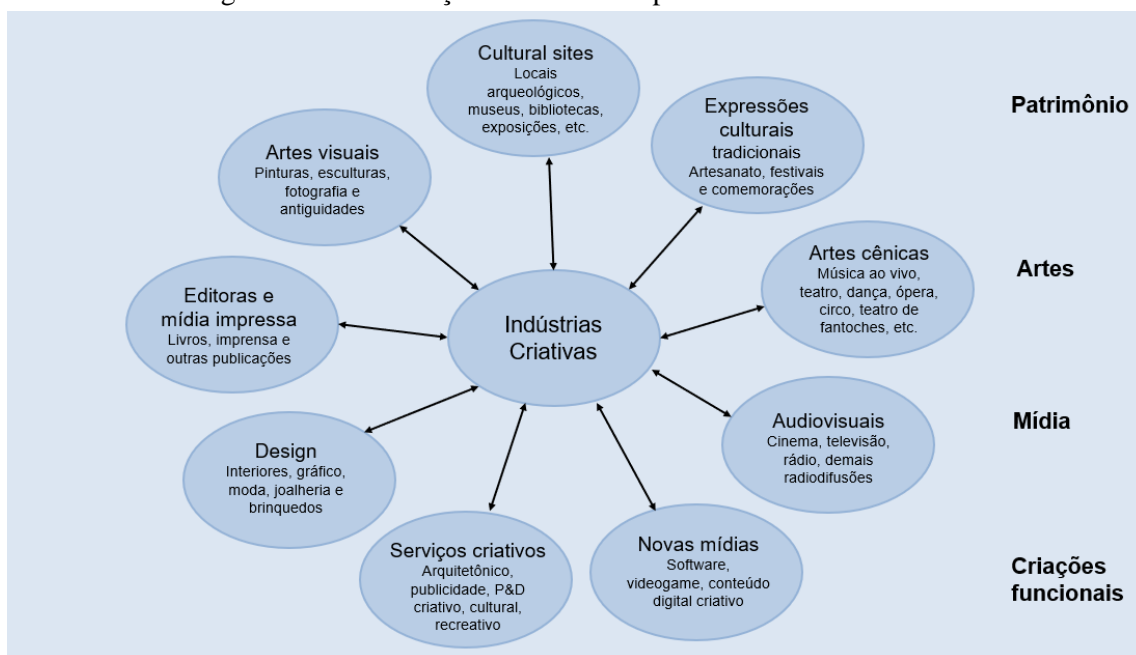
O Relatório da Economia Criativa inclui a moda no grupo de Criações Funcionais. Segundo o próprio relatório, este grupo “constitui indústrias mais impulsionadas pela demanda e voltadas à prestação de serviços, com a criação de produtos e serviços que possuam fins funcionais”.

Definidos em uma dessas formas ou em ambas, os produtos e serviços culturais podem ser vistos como um subconjunto de uma categoria maior, que pode ser

chamada de produtos e serviços criativos, cuja produção exige um nível razoavelmente relevante de criatividade. Sendo assim, a categoria criativa vai além dos produtos e serviços culturais definidos, incluindo produtos, tais como moda e software. (UNCTAD, 2010, p. 5)

A figura 1 representa a classificação da UNCTAD para as indústrias criativas, onde a moda se enquadra no subgrupo do design juntamente com interiores, joalheria e brinquedos.

Figura 1 – Classificação da UNCTAD para as indústrias criativas



Fonte: Elaboração própria a partir de UNCTAD (2010).

Para a UNCTAD, a moda é uma indústria criativa com grande potencial comercial, pois abrange diversos produtos e mercados no mundo global. Avalia, ainda, a complexidade envolvida em estabelecer a diferença entre a criação exclusiva de uma peça de moda artesanal e uma moda produzida em larga escala industrial, concluindo que a marca deve assegurar o conteúdo criativo.

A indústria da moda mundial está em expansão; ela vai além da “*haute couture*”, que é diferente do *prêt-à-porter* (pronto para vestir) e de artigos de grife. Hoje, a indústria da moda abrange uma grande variedade de produtos, incluindo joias, perfumes, e acessórios como cachecóis, bolsas e cintos. Uma criação exclusiva de uma peça de moda artesanal é bem diferente da moda produzida em escala industrial. Portanto, os produtos de design de moda deveriam ser protegidos por direitos autorais ou por marcas comerciais antes de ingressarem em mercados nacionais ou internacionais altamente competitivos. Na verdade, é a marca ou a etiqueta que garante o conteúdo criativo e a novidade dos produtos, proporcionando, assim, um valor agregado e uma receita maior para os estilistas. Essas e outras complexidades da indústria da moda global precisam ser mais bem compreendidas para que a indústria da moda possa obter um crescimento nos países em desenvolvimento. (UNCTAD, 2010, p. 156)

Para Caldas, não há um consenso na definição de design na moda global. Afinal, design sugere a ideia do projeto industrial, ou seja, algo que se deseja obter precisa ser projetado, pensado em etapas para depois ser reproduzido em série. E ainda, a produção em larga escala é o modo de produção de quase a totalidade das roupas na sociedade contemporânea, desde o declínio da roupa de alta-costura e o desaparecimento quase completo dos artesãos. Diferenciar arte, design e produtos em série é negar que a moda é um fenômeno híbrido, em que “o artista e o industrial se imbricam” (CALDAS, 2004. p. 181).

1.3 MODA E ECONOMIA DA CULTURA NO BRASIL

Nas seções anteriores discutimos tópicos fundamentais que nos auxiliam a compreender a importância dos setores criativos em diversas instituições em todo o mundo a partir dos anos 1990, sobretudo como a moda está inserida na economia. A seguir trataremos dos principais trabalhos que surgiram a partir de uma reflexão sobre a moda e o setor econômico-cultural no Estado brasileiro.

Nos anos 2000, o Brasil inicia as discussões sobre Economia da Cultura e Economia Criativa e passa também a perceber a importância da moda no país. O Ministério da Cultura incorpora a moda e mais design, arquitetura, artesanato e artes digitais aos outros setores culturais já constituídos.

Para Durand, antes mesmo de dispor de infraestrutura de dados suficiente e de pesquisadores capacitados a importar a Economia da Cultura disponível no Primeiro Mundo, o Brasil se vê diante da mudança de “Economia da Cultura” para a “Economia Criativa”. Para ele, essa mudança reflete os interesses de grandes corporações da indústria cultural na proteção de direitos autorais (DURAND, 2013, p. 171).

Reunidos em três dias de seminário em Salvador, o primeiro Seminário Setorial de Moda ocorreu em 2010, com o objetivo de consolidar estratégias para o setor de moda. O MinC organizou uma comissão, formada por pessoas do governo e da sociedade civil para escolher 150 delegados entre profissionais do eixo criativo (estilistas, artesãos, costureiras, bordadeiras, produtores de moda/ *stylist*), fotógrafos, autores de livros); do eixo institucional (coordenadores de educação das universidades de moda, representantes de instituições e ONGs) e do eixo empresarial. Estes delegados realizaram eleição dos membros que iriam compor o Colegiado Setorial de Moda, órgão vinculado ao Conselho Nacional de Política

Cultural (CNPQ). Dentre os membros mais votados estavam os nomes dos renomados estilistas Paulo Borges (criador do *São Paulo Fashion Week*), Ronaldo Fraga e Jum Nakao.

Com efeito, iniciou-se a elaboração do Plano Cultural da Moda – posteriormente chamado de Plano Setorial de Moda – com o propósito de consolidar uma política cultural para a moda, visando investimentos no setor, sobretudo, com uma formação eficaz de profissionais, com destaques para quatro eixos: Cultura, Memória e Criação; Estado, Instituições e Redes; Formação, Educação e Pesquisa; e Financiamento e Economia da Cultura. Neste seminário, Afonso Luz³ apontou os desafios de desenvolver a Economia Criativa na moda no Brasil e indicou três campos principais para nortear a política cultural para o setor: a criação, a memória e a cultura. O primeiro diz respeito ao modo como a cultura aparece no sistema criativo: “Ela já nasce dentro da indústria. É lá que ela se realiza”. E ainda, destacou que uma política cultural para o setor deve levar em conta como a moda se tornou um indicativo do comportamento urbano. Foi o primeiro passo para a construção do elo entre a moda e a Economia da Cultura. A proximidade entre a moda e cadeia produtiva passaria de fato a ser estabelecida.

Para o setor empresarial destacam-se as seguintes diretrizes:

- Garantir a produção cultural da moda com o programa nacional de financiamento, via fundo setorial, edital e renúncia fiscal, e outras formas de fomento;
- Implementar programas de capacitação em gestão e inovação, por meio de parcerias com entidades e empresas, visando elevar a qualidade, a produtividade e a competitividade dos profissionais e das organizações do segmento;
- Investir em estudos e pesquisas sobre as cadeias produtivas e criativas da indústria da moda, bem como sobre o patrimônio material e imaterial, no âmbito da sociedade e das empresas;
- Fomentar e promover projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de profissionais e empresas;
- Fomentar a circulação e a promoção da identidade material e imaterial de produtos e serviços no âmbito nacional e internacional;

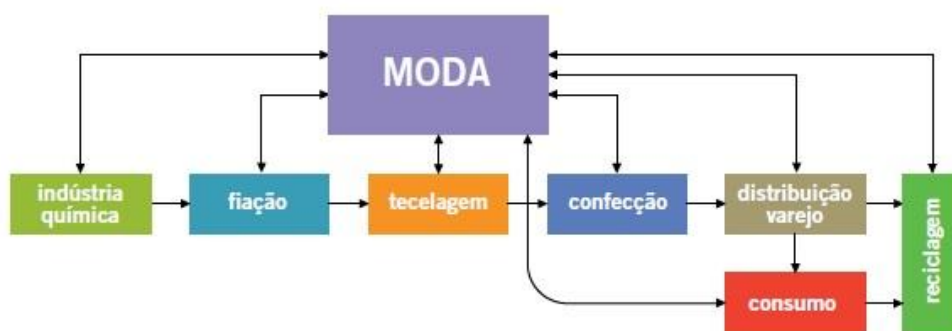
³ Afonso Luz foi Diretor de Estudos e Monitoramento e Secretário Adjunto de Políticas Culturais do Ministério da Cultura entre 2005 e 2011.

- Apoiar a criação de redes que promovam o fortalecimento das relações entre instituições públicas e privadas do setor.

Este documento foi elaborado ao longo de quatro anos, com o objetivo de abranger os setores acadêmico, institucional, empresarial e criativo da moda. Antes da sua conclusão, foram desenvolvidas outras pesquisas importantes que estabeleceram a moda como cultura.

Movida pelo interesse em mapear o campo da moda e instituir políticas públicas e privadas e ações a serem desenvolvidas, foi publicada a pesquisa “Economia e Cultura da Moda no Brasil” (BRASIL, 2011). Com uma parceria entre o Ministério da Cultura e o Instituto das Indústrias Criativas no Brasil, foi pioneira em apresentar recomendações de políticas públicas para o setor. O documento relaciona a moda com a Economia da Cultura e não como indústria criativa e procura fazer duas representações da cadeia produtiva da moda:

Figura 2 – Participação da moda nas etapas da cadeia têxtil

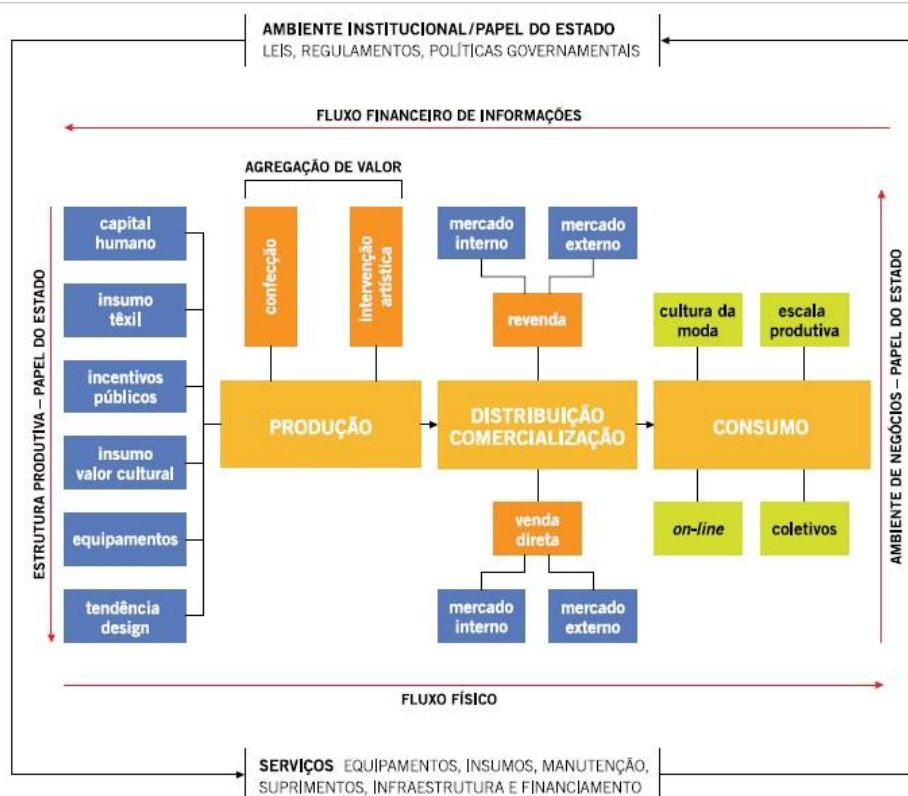


Fonte: Brasil (2011).

A pesquisa evidencia que a moda passou a influenciar todas as etapas da cadeia têxtil brasileira, a começar pela produção de cores no desenvolvimento de fios e corantes na indústria química, passando pelos tecidos produzidos de acordo com as tendências da moda. A capacidade criativa é altamente explorada também na indústria de confecção, para que as tendências de moda sejam refletidas em seu produto final. A moda participa ativamente de todas as etapas da cadeia têxtil.

Conforme a figura seguinte, a Economia da Cultura procura estabelecer uma conexão entre todas as etapas da cadeia produtiva de moda, sobretudo, no que diz respeito aos fluxos produtivos que compreendem o capital humano, insumos, processos de produção e design, e ainda, o ambiente institucional compreendido por leis, regulamentos e as políticas governamentais pode influenciar diretamente o processo produtivo. Nessa perspectiva, os instrumentos da Economia da Cultura sugerem a presença de uma política pública ativa em todos os setores, de forma que a cadeia produtiva de moda atenda o dinamismo do mercado. Ora, se na primeira figura, a moda está presente em toda a cadeia produtiva, logo, com a Economia da Cultura não seria diferente.

Figura 3 – A cadeia produtiva a partir da Economia da Cultura



Fonte: Brasil (2011).

Dentre as recomendações relevantes deste documento destacam-se:

- Fomentar os processos de mediação e representação que permitam a articulação entre os eixos: criativo, produtivo, associativo, institucional e empresarial;
- Fomentar processos sustentáveis na moda em todos os seus elos (criativo, produtivo, acadêmico, institucional e empresarial);
- Incorporação da moda no Programa BNDES;

- Criar mecanismos de fomento à Moda como Fundos Setoriais, linhas de crédito; e editais específicos, integrando-os ao Fundo Nacional de Cultura e outras instâncias no MinC;
- Incentivar e apoiar mecanismos de fomento que busquem fortalecer a cadeia criativa e produtiva de moda e seus profissionais;
- Criar um amplo programa de incentivos fiscais: estruturação da cadeia produtiva e ampliação do nível de produto (moda brasileira) disponível (investimento em infraestrutura produtiva: máquinas, estoque, equipamentos);
- Criar lei específica de incentivo fiscal para a moda ou inclusão da moda nas leis existentes de incentivo fiscal à cultura;
- Aproximar os estilistas das grandes lojas de departamentos;
- Criar alternativas para a indústria nacional sobreviver à entrada do produto importado, em especial para evitar o fechamento de tecelagens e confecções;
- Incorporação da moda (criação) nas plantas produtivas, diminuindo custos de transformação e oferecendo produtos com “efeito assinatura” em escala industrial e padronizada.

Contudo, o documento *Economia e Cultura da Moda no Brasil*, apesar da aparente aproximação entre moda e indústria, apresenta uma distinção entre indústria da moda e indústria do vestuário. Apropria-se de um estudo publicado em artigo de Chilense e Russo (2009), que traz uma proposta de política pública para Barcelona, e define como produto de moda aquele de estilo de vida curto. Os autores definem que a indústria do vestuário (*clothing industry*) produz material básico, enquanto a indústria da moda (*fashion industry*) tem como produto o design e a produção de bens de alto conteúdo cultural e simbólico. Para eles, a definição de *fashion* está no “design, na inovação, na carga simbólica inscrita na criação, no diálogo entre o criador e o contexto sociocultural em que está inserido”.

A separação entre moda e indústria apresentada no documento *Economia e Cultura da Moda no Brasil*, foi cada vez mais destacada. Contrariando a decisão da própria Cnic (Comissão Nacional de Incentivo à Cultura), entre 2011 e 2013 - antes do término da elaboração final do Plano Setorial de Moda – alguns estilistas brasileiros já consagrados foram contemplados pela legislação de incentivo à cultura – agora incluindo a moda. Pedro Lourenço captou cerca de R\$ 2,8 milhões pela Lei Rouanet para o seu desfile em Paris com a decisão tomada pela ministra da Cultura, Marta Suplicy:

Quando eu soube que eles (Cnic) tinham vetado os desfiles pensei: “Ai, meu Deus! Eles não entenderam o conceito de moda como cultura. Não conhecem as exposições feitas no Museu D’Orsay, no Museu do Louvre... Não têm visão ampla sobre a nova imagem que queremos construir para o Brasil”. Chanel é um símbolo. Dior também. Podemos ter os nossos. A projeção que o Brasil vai ter com os desfiles do Pedro é algo que nunca conseguiríamos pagar. É mídia. É marketing! Na última apresentação dele, só no Youtube, ele teve 140 mil acessos. Para nós, esse evento não será só para as 480 pessoas que conseguirão convites via internet. Não são elas que nos preocupam. Estamos de olho nas milhares de pessoas que serão atraídas para o país por uma mídia extraordinária. (SUPLICY, 2013)

A despeito do valor de um desfile custar na época cerca de 500 mil reais e a captação de recursos ser superior a 2 milhões, a Ministra contrapôs:

Nessa área, eu delego a competência aos técnicos do ministério. Quando os valores estão muito altos, eles derrubam o projeto. Mas isso acontece antes de chegar ao Cnic. Ou seja, o projeto do Pedro passou pelos técnicos e foi aprovado. Ele deve estar fazendo algo de muita sofisticação para Paris. (SUPLICY, 2013)

Ronaldo Fraga, o mesmo estilista eleito como um dos delegados durante o Seminário Setorial de Moda também teve a sua proposta aceita. Em meio a polêmicas, ele justificou o incentivo:

Acho justo e importante [o incentivo da Lei Rouanet] até para a sobrevivência da moda nacional: nunca antes na história do Brasil se consumiu tanta roupa, mas nunca a indústria têxtil foi tão prejudicada e sofreu tanto, por conta de impostos, concorrência internacional, falta de patrocínio, entre outros problemas. A moda é cultura, sim. Da mesma forma que a culinária é cultura. E tudo o que possa fazer o Brasil vender para o mercado internacional. Quando você pensa na história: grandes culturas do mundo já descobriram que a moda move o setor econômico, social e cultural e desta forma, beneficiaram suas culturas de forma global. A Bélgica, por exemplo, que é um país espremido entre a França, Alemanha e Países Baixos, no início dos anos 1990, por conta do auxílio do governo, passou a ter sua cultura reconhecida mundialmente, tanto a sua moda, quando o seu design, e atualmente, todo mundo conhece a cultura belga. Quando recorri à Lei Rouanet primeiro para a minha mostra do Rio São Francisco [o primeiro projeto de moda aprovado pelo Ministério da Cultura] pensei no setor de moda brasileiro como um todo. Quis abrir um precedente para todo o setor, embora todos saibam que o apoio seja de apenas 30% para o total gasto. Quero que, daqui a 20 anos, estilistas possam contar com um incentivo do Ministério da Cultura e não precisem vender a alma ao Diabo para fazer moda." – (VOGUE, 2013)

Figura 4 – Desfile Ronaldo Fraga – inverno 2014



Fonte: Harper's Bazaar Brasil (2013).

Com o argumento de que “existem dois tipos de moda: a comercial e a considerada “arte”, Alexandre Herchcovith também expôs sua coleção em São Paulo e Nova York sob o tema de “antropofagia cultural” com o auxílio de 2,6 milhões de reais:

A marca Herchcovitch;Alexandre, acredita que é extremamente importante para o desenvolvimento do capital artístico e intelectual do país, promover setores que se destacam no desenvolvimento de temas relacionados a criatividade, design e inovação. Existem peças que podem ser utilizadas como objetos artísticos. Hoje existem museus ou departamentos dentro deles dedicados a moda e ao vestuário. Cada vez mais, peças conceituais são compradas por colecionadores. Os desfiles apresentam uma ideia/conceito e todo o potencial criativo dele em suas peças. A partir dele é desenvolvida uma coleção comercial que vai para as lojas e tem maior aderência ao consumidor em geral" (VOGUE, 2013)

Assim, Alexandre Herchcovitch, Ronaldo Fraga e Pedro Lourenço foram os primeiros estilistas que tiveram seus desfiles patrocinados pela Lei Rouanet. Destarte, o MinC estabeleceu que as diretrizes para a moda na Economia Criativa seriam: internacionalização da moda, a criação com simbologia brasileira (carneval, futebol e samba), a formação de novos agentes do segmento moda (estilistas, por exemplo) e projetos que visem a preservação de acervos e memória (SUPLICY, 2013).

Posteriormente, com base em discussões a partir do I Seminário Setorial de Moda, o Plano Setorial de Moda (BRASIL, 2014) foi finalizado em 2014. Composto por cinco eixos: Eixo 1: Memória; Eixo 2: Educação; Eixo 3: Produção, Promoção e Difusão; Eixo 4: Fomento; Eixo 5: Institucionalização. A partir desse Plano, a distância entre indústria e moda pareceu aumentar. Cada um dos eixos contém um grupo de objetivos e cada objetivo possui

estratégias e metas para os quatro anos seguintes, contando com um conjunto de ações a serem realizadas:

Figura 5 – Plano Setorial de Moda – Eixo 1 – Memória

Objetivo 1: Assegurar a identificação, da memória da moda no Brasil, reconhecendo e valorizando a diversidade cultural, étnica e regional brasileira.	Objetivo 2: Assegurar a preservação da memória da moda no Brasil
Objetivo 3: Implementar programa para a dinamização da memória da moda brasileira	Objetivo 4: Desenvolver a formação de acervos bibliográficos, artístico, fotográfico, científico, histórico e documental no campo da memória da moda brasileira
Objetivo 5: Promover diálogo entre saberes tradicionais e a inovação no campo da moda	Objetivo 6: Proteger os direitos autorais coletivos e individuais e a propriedade intelectual de criação de moda.

Fonte: Brasil (2014).

Neste eixo, o objetivo 1 apresenta como estratégia, estabelecer mecanismos sistemáticos de mapeamento da moda em todo o território brasileiro, como meta para os dez anos seguintes. No objetivo 2, estabelecer parcerias com IPHAN, museus, universidades para a preservação da moda brasileira. No objetivo 3, prevê como estratégia aumento de 50% das atividades no campo da memória da moda nos quatro anos seguintes, incluindo ações de pesquisa, exposições e acervos de moda. No objetivo 6, quanto a proteção de direitos autorais, tem como meta a revisão da legislação brasileira nos próximos quatros anos.

Figura 6 – Plano Setorial de Moda – Eixo 2 – Educação

Objetivo 1: Estimular a criação e a implementação de Observatórios de Moda em todas as Unidades Federativas do Brasil.	Objetivo 2: Estimular e apoiar o ensino técnico e universitário, a pesquisa universitária e de instituto, e a extensão universitária em moda e cultura
Objetivo 3: Desenvolver ações de apoio a publicação sobre moda e cultura.	Objetivo 4: Criar e apoiar ações que priorizem a nova geração de criadores de moda do país.
Objetivo 5: Estimular práticas educacionais voltadas à sustentabilidade social, econômica, ambiental e cultural e à Economia Criativa no setor de moda.	Objetivo 6: Criar e consolidar ações educativas que promovam e estimulem a moda inclusiva.
Objetivo 7: Estimular o intercâmbio nacional e internacional entre organizações e instituições de ensino superior e institutos de educação de moda e design.	

Fonte: Brasil (2014).

Este eixo centra-se na “educação voltada para a cultura e a moda”. Dentre as estratégias para o eixo 2, as mais relevantes são fomentar a capacitação profissional tanto no

ensino técnico quanto universitário, procurando estabelecer parcerias com institutos de moda e também parcerias com setores públicos e os setores têxteis e de confecções. É notória a falta de efetivas propostas de investimento em capacitação de profissionais diretamente ligados à indústria têxtil e de confecção, ou seja, a cadeia produtiva.

Figura 7 – Plano Setorial de Moda – Eixo 3 - Produção, Promoção e Difusão

Objetivo 1: Identificar e dinamizar a cadeia produtiva e de serviços da moda, considerando as características regionais do país.	Objetivo 2: Promover a criação e/ou apoio de Centros Regionais de Referências em Moda.
Objetivo 3: Estimular a abertura e sustentabilidade de empreendimentos de moda distribuídas em todos os Estados.	Objetivo 4: Desenvolver estratégias de fortalecimento dos agentes criadores, produtores e distribuidores de moda.

Fonte: Brasil (2014).

Este eixo tem como ênfase “a qualificação e fortalecimentos de vínculos dos elos da cadeia produtiva e de serviços da moda”. Como estratégia, o mapeamento novamente aborda a cadeia produtiva e de serviços da moda, além de publicar estudos sobre a cadeia produtiva e de serviços de moda em formato impresso e digital para o acesso público, incentivar parcerias entre o Ministério da Cultura (MinC) e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e ainda, criar pelo menos um evento de moda em cada Unidade Federativa em até 5 anos. No objetivo 3, especificamente, fala-se em incentivo aos negócios de moda que envolvam a transversalidade entre moda, design e artesanato.

Este é o eixo principal em que essa pesquisa se concentra, pois trataremos aqui, especificamente, da indústria têxtil e de confecção, e é de suma importância citar que não há neste eixo qualquer menção ao incentivo à empregabilidade voltada para a grande indústria, visando aumento de emprego e renda. Diferentemente dos primeiros diálogos no I Seminário Setorial de Moda, em que a cadeia produtiva tinha um papel fundamental na moda, este eixo valoriza essencialmente o empreendedorismo individual, sobretudo ao citar a atividade de artesanato, e ainda prevê incentivos e capacitação para empresários individuais, micro e pequenas empresas. Ademais, a grande indústria da moda permanece assunto corrente do MDIC, pois fica evidente no texto final deste Eixo, em seus objetivos e estratégias, que a Economia Criativa se distancia cada vez mais da indústria.

Figura 8 – Plano Setorial de Moda – Eixo 4 – Produção, Promoção e Difusão

Objetivo 1: Promover instrumentos de incentivo financeiro voltados à cultura de moda.	Objetivo 2: Promover a concessão de bolsas de apoio à pesquisa e especialização no setor de moda, com a finalidade de aprimorar a qualificação profissional da indústria da moda.
Objetivo 3: Fomentar programas de financiamento, estímulo e subsídio para o desenvolvimento da cadeia produtiva e de serviços da moda ligado ao artesanato.	Objetivo 4: Criar o Fundo Setorial da Moda Brasileira inserido no Fundo Nacional da Cultura.

Fonte: Brasil (2014).

Este eixo prevê sistematizar os canais de recursos para o setor, de maneira a “suprir as necessidades de investimento em moda, considerando suas diversas etapas como criação, a produção, a circulação, distribuição, consumo e fruição”. O objetivo 3, relativo ao estímulo e subsídio para o desenvolvimento da cadeia produtiva, trata unicamente da cadeia produtiva ligada ao artesanato. Novamente, não há qualquer referência à indústria têxtil e de confecção de vestuário.

Figura 9 – Plano Setorial de Moda – Eixo 5 – Institucionalização

Objetivo 1: Institucionalizar a transversalidade da moda na cultura brasileira no âmbito do Ministério da Cultura e demais instâncias federais, fortalecendo os sistemas nacionais e locais de moda.	Objetivo 2: Propor e promover políticas públicas de cultura para o setor de moda.
---	--

Fonte: Brasil (2014).

Com apenas dois objetivos, as estratégias deste eixo se baseiam na criação de estruturas e mecanismos de gestão pública para o setor de moda. Suas metas principais são: implementar o SNMB (Sistema Nacional de Moda Brasileira) até 2016; criar uma estrutura específica da moda na Secretaria de Economia Criativa e incluir o Plano Setorial de Moda nos Planos Plurianuais, nas Leis de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual até 2018.

Com um trabalho oposto, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN elaborou um Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (FIRJAN, 2012, 2014 e 2016) para análise do mercado de trabalho no setor, e classifica os 13 segmentos criativos e os divide em quatro grandes áreas: Consumo (Moda, Design, Arquitetura e Publicidade), Mídias (Editorial e Audiovisual), Cultura (Patrimônio e Artes, Música, Artes Cênicas e Expressões Culturais) e Tecnologia (P&D, Biotecnologia e TIC).

Ao contrário do Plano Setorial de Moda (Brasil, 2014), este relatório se aproxima das diretrizes do DCMS (REINO UNIDO, 1998 e 2001) e do Relatório de Economia Criativa (UNCTAD, 2010), e portanto, caracteriza a moda como protagonista em seus diversos setores, sem qualquer distinção entre moda conceitual e moda em escala industrial para uma efetiva política pública no âmbito da Economia Criativa:

(A moda) É, por definição, uma indústria clássica. Estes profissionais atuam em fabricação de têxteis, nas suas novas padronagens, cores e materiais; passam por confecção e alta costura; visitam o mundo dos sapatos; e alcançam os conceituados projetos de joias brasileiras, mundialmente reconhecidas. (FIRJAN, 2014, p.14)

A FIRJAN aborda a indústria criativa sob duas vertentes. A primeira diz respeito ao valor de produção gerado pelos estabelecimentos criativos – que não necessariamente empregam somente trabalhadores criativos. A segunda vertente refere-se aos profissionais criativos, independentemente do local em que trabalham, sejam em empresas criativas ou que exerçam qualquer outra atividade econômica. (FIRJAN, 2016, p.6)

Com esse entendimento, a cadeia criativa se divide em três categorias:

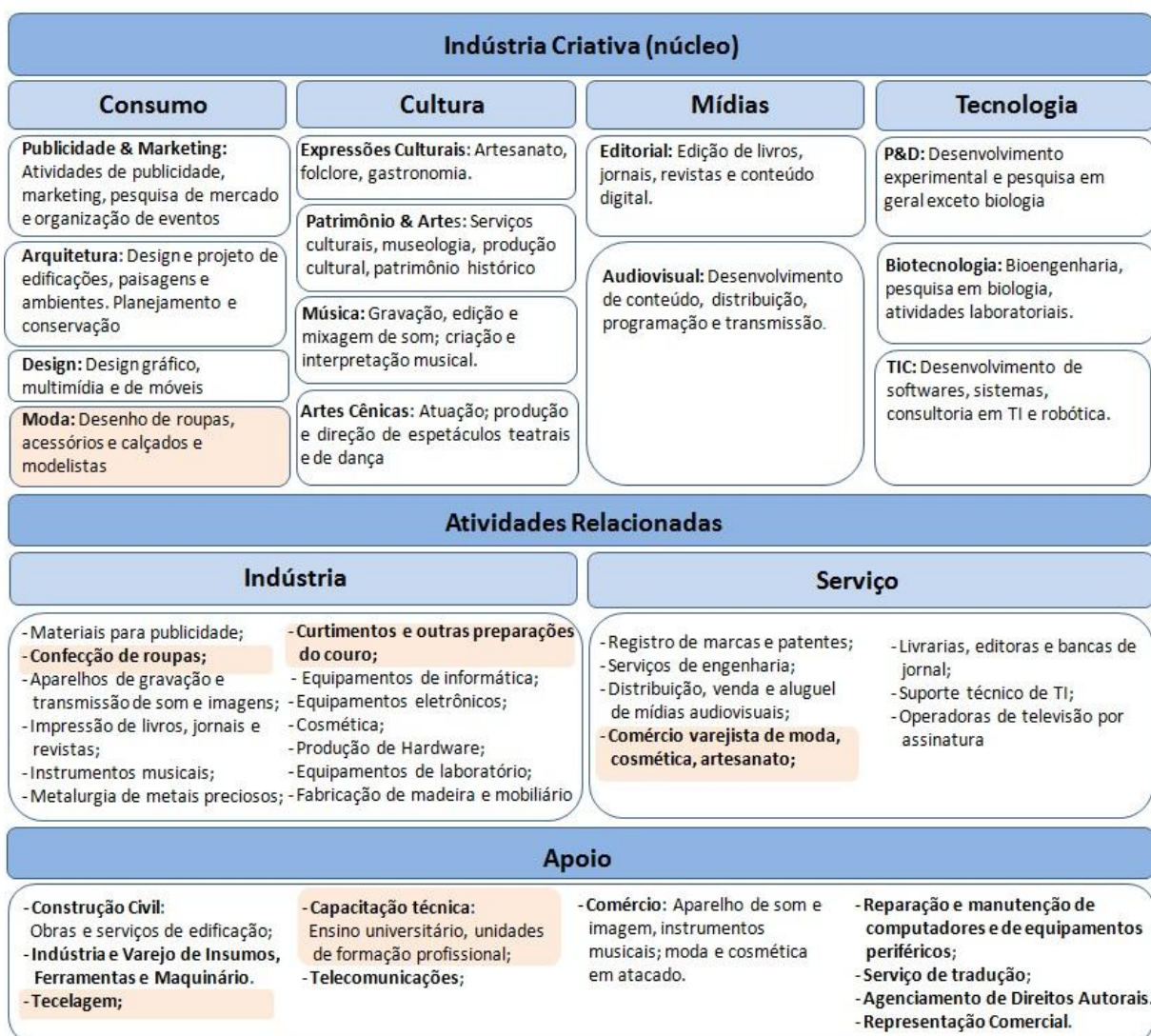
Indústria Criativa (núcleo): é formada por atividades profissionais e/ou econômicas que utilizam as ideias como insumo principal para geração de valor.

Atividades Relacionadas: constituída por profissionais e estabelecimentos que proveem bens e serviços à Indústria Criativa. Representadas, em grande parte, por indústrias e empresas de serviços, fornecedoras de materiais e demais elementos, considerados fundamentais para o funcionamento do núcleo criativo.

Apoio: constituída por ofertantes de bens e serviços, de forma indireta, à Indústria Criativa. (FIRJAN, 2016, p.8)

Concentrada na grande área de consumo, a moda como indústria criativa, tem o seu núcleo concentrado em desenho de roupas, acessórios, calçados e modelistas. As atividades relacionadas subdividem-se em serviços como comércio varejista de moda, cosmética e artesanato. Nas indústrias, concentram-se as confecções de roupas. E por último, na categoria apoio estão as tecelagens e a área de capacitação técnica com o ensino universitário e unidades de formação profissional. (FIRJAN, 2012, p.4).

Figura 10 – Fluxograma da Cadeia Criativa no Brasil



Fonte: Elaboração própria a partir de FIRJAN (2012).

De acordo com os dados apurados do IBGE de 2015 e compilados neste mapeamento, no que concerne ao núcleo criativo, a profissão de designer de moda corresponde a uma das mais numerosas da “categoria consumo” com aproximadamente 49.200 empregos formais. Obviamente, estes profissionais estão distribuídos na indústria e no varejo de moda (em suas diversas áreas) e estão, em sua maioria, distantes da classe de renomados estilistas de alta-costura que foram contemplados pela Lei Rouanet em 2013. Ademais, considerando as atividades relacionadas e as categorias de apoio, o setor concentra desde os designers de moda até os vendedores que levam o produto final ao consumidor, perfaz quase 30% dos estabelecimentos (620 mil) da cadeia criativa e emprega cerca de 1,2 milhão de pessoas,

fazendo do setor o segundo maior empregador entre os segmentos da Economia Criativa no Brasil. (FIRJAN, 2016, p.18)

Estes dados revelam quão pujante é a indústria da moda para a Economia Criativa no Brasil. Não obstante, não houve por parte do Ministério da Cultura, até 2015, um plano efetivo de políticas públicas para o setor. Para Adriana Matos, que desde o final da década de 1990 atua como estilista e gerente de produto em indústria de confecções e posteriormente como coordenadora de moda em indústria têxtil, a indústria da moda no Brasil poderia ser uma das grandes potências mundiais caso houvesse investimento público no setor:

Eu não entendo o motivo de não haver investimento nesse setor. Vou ser muito transparente no meu comentário. Este segmento é o terceiro setor que mais emprega no Brasil. A nossa indústria é sucateada, os nossos profissionais são mal remunerados e mal preparados. A gente podia ser uma das grandes potências da moda e da indústria no mundo. Se a gente tivesse investimento público sério e de qualidade, mas nunca houve. Investimento específico na área de criação, desenvolvimento de produto e não só em verba pra maquinário. A máquina não é nada sem um cérebro por trás dela, não existe. Por mais que a gente fale de inteligência artificial, alguém teve que implantar a inteligência artificial numa máquina. E se você não tem profissionais aptos a extrair o melhor daquela máquina, do que aquela inteligência artificial pode oferecer, você vai ter um canhão para matar passarinho. Então, de verdade, infelizmente a moda no Brasil não tem visibilidade necessária para o tamanho do parque fabril que a gente poderia ter aqui. A nossa safra de algodão é uma das melhores. A gente poderia exportar a nossa indústria têxtil e de confecção e gerar muitos empregos diretos e indiretos. Se houvesse investimentos em diversos segmentos da moda, a nossa indústria poderia ir muito além. (MATOS, 2021)

Em consonância com esta ideia, Adriana Pessuto Casare, diretora de produção da Confecções V2 Ind. e Com. Ltda, também sinaliza o quão importante seria se houvesse centros de treinamentos na área de criação e desenvolvimento de produto:

Infelizmente um estudante de moda não sai da universidade totalmente preparado para atuar no mercado e estar à frente de um departamento de criação na indústria porque todos os processos que envolvem a criação dependem muito de conhecimento técnico, agilidade e custo. Seria muito bom se houvesse uma capacitação específica para o estilista que trabalha em confecção e atende esse mercado em órgãos como SENAC ou SEBRAE, que fizessem parcerias com órgãos públicos, por exemplo. Poderia haver centros de treinamento pra esses profissionais e serviriam até mesmo pra aprimorarmos os nossos processos. Geralmente eles começam como assistente e demoram muito tempo pra entender os processos que são básicos como de costura e lavanderia. Muitas vezes não entendem que cada fábrica tem seus processos maquinários diferentes umas das outras e nem sempre é viável determinados processos. (CASARE, 2022)

Em contrapartida, na falta de projetos públicos e partindo da iniciativa privada, o Grupo Guararapes fundou o Instituto Riachuelo que visa apoiar projetos que envolvem cerca de 150 pequenos e médios empreendedores e que impactam aproximadamente quatro mil pessoas no sertão nordestino, especialmente no Rio Grande do Norte. O projeto envolve o bordado do

sertão de Caicó, com cerca de 60 artesãos, que já detêm o selo de Indicação Geográfica (IG), artesanato potiguar em peças cerâmicas e outras iniciativas que procuram ressignificar resíduos têxteis como o algodão agroecológico. Também investem na formação educacional sobre empreendedorismo e educação financeira voltada para crianças e adolescentes em parceria com a organização Junior Achievement, além da capacitação profissional nas oficinas de costuras beneficiadas pelo programa Pró-Sertão contando com parcerias com o SEBRAE e a ABVTEX. (RIACHUELO, 2021) Estas oficinas de costura confeccionam vestuário para a rede de lojas *fast-fashion* Riachuelo, que pertence ao Grupo Guararapes e também costuram para outras marcas como Hering, por exemplo. Em caráter estratégico no âmbito socioeconômico, Flavio Rocha acredita que ações como esta podem ampliar a competitividade e o mercado consumidor desses pequenos negócios:

“Acredito no poder transformacional desse projeto. Uma loja com 100 funcionários gera cinco vezes mais empregos na produção, dos quais 80% ficam concentrados na costura. Imagine a Riachuelo gerando 10 mil, 20 mil empregos nos próximos anos, quantos postos de trabalho estarão sendo gerados na costura. É um efeito transformacional. (...) Uma cidade com cinco ou dez mil habitantes que nunca tinha visto uma carteira de trabalho assinada. Com o pontapé de uma oficina do Pró-Sertão, seis meses depois, vê que houve uma verdadeira revolução”. (SEBRAE, 2021)

Programas como esse demonstram que é possível, mesmo partindo da iniciativa privada, utilizar os instrumentos da Economia Criativa para renovar a capacidade estratégica dos negócios da empresa, intensificar o dinamismo econômico e ao mesmo tempo, fortalecer a cadeia produtiva, com geração de trabalho, renda e, sobretudo, o desenvolvimento de capital humano. Nesse entendimento, a Economia Criativa se torna um insumo tão valioso quanto o capital, a mão de obra e as matérias-primas para uma quantidade cada vez maior dos setores (FIRJAN, 2016).

* * *

Esta seção procurou apresentar como a moda foi inserida no âmbito da Economia da Cultura e posteriormente Economia Criativa. Como pôde ser observado, ao longo do processo de inserção da moda nesses campos, as fronteiras entre moda e a indústria têxtil e confecção foram alargadas, a ponto de a indústria se tornar muito distante dos aspectos simbólicos e culturais que são pertinentes à moda.

Com efeito, torna-se oportuno apropriar-se da reflexão de Durand quanto à atuação do Estado na área cultural:

...se, os gestores públicos não forem capazes sequer de pensar orgânica e integradamente na área cultural em suas dinâmicas internas e em suas interdependências, muito menos estarão preparados para entender a contribuição que podem e devem dar a necessidades mais agudas e que dependem de diagnósticos mais sofisticados. (...) O grau adequado de profissionalização de técnicos e dirigentes será certamente aquele que evite que a área cultural seja vítima do voluntarismo amadorístico de duas personagens bem características. Uma delas é a mulher do presidente, do governador ou do alcaide; a outra é o intelectual ou o artista de extremo prestígio em sua área específica (o grande escritor, o filólogo de renome, o compositor de sucesso, entre outros) (DURAND, 2013, p. 36, 39-40).

É notória, portanto, a construção de paradigmas, ao longo da inserção da moda no campo da Economia da Cultura no Brasil, que dissociam a cultura e a criação na indústria. Ademais, este processo foi fortemente marcado pela presença de estilistas renomados que não atuam diretamente na indústria, o que, possivelmente, contribuiu para as mudanças de estratégias da política pública no campo da moda.

De modo conciso, se o termo “indústrias culturais” se refere ao conjunto de atividades que se relacionam diretamente com a criação, a fabricação, a comercialização e os serviços de produtos ou bens culturais, no âmbito de um país ou internacionalmente, podemos concluir que evidenciam traços muito semelhantes aos de qualquer outra atividade industrial e se baseiam na produção em série, na padronização, na divisão do trabalho e no consumo de massa. A Economia da Cultura opera de acordo com as perspectivas econômicas tradicionais associadas à formação do valor de mercado, no que diz respeito à reprodução do bem. Sobretudo, a criação agregada no sistema produtivo, e em suma, a criatividade e as ideias significam o desenvolvimento cultural, humano, social e econômico (THROSBY, 2001).

Ainda que a Economia da Cultura seja uma especialidade acadêmica restrita a uma subdivisão clássica do campo artístico por grandes gêneros, como artes visuais, livro e literatura, cinema e audiovisual, patrimônio histórico (DURAND, 2013), esta pesquisa procurará evidenciar o processo cultural e criativo da moda na indústria a partir dos anos 90, considerando temas como evolução do consumo, mercado de trabalho e subvenção governamental.

A partir da globalização, com a evolução do consumo, a indústria se constitui como fundamento do produto de moda, principalmente a partir do *fast-fashion*, que representa um fenômeno na produção e consumo de massa dos produtos de moda. Logo, a moda está inserida na indústria e já não há distinção entre roupa e moda, conforme evidencia Caldas:

O mal-entendido que ocorre, ainda hoje, entre leigos e profissionais do setor, deve ser desfeito: a distinção entre roupa e moda como dois universos independentes. Não o são. Há vários sinais que podem ser acionados para embasar essa afirmação. Veja-se a construção de uma imagem de moda cada vez mais forte pelas grandes cadeias de varejo de confecções. Jovens criadores são contratados como estilistas por marcas industriais, desejosas de injetar criatividade mesmo nas peças ditas básicas. O consumidor de baixa renda, por sua vez, informado e influenciado pela mídia, quer preço, mas exige tendência. As ruas comerciais de venda por atacado, como no bairro do Bom Retiro, em São Paulo, também procuram ter uma imagem de boutique, mesmo preservando os preços populares. (...) A verdade é que existe uma certa ruptura, verificável nos desfiles de moda, entre “roupas de verdade”, para serem usadas, e roupas criadas apenas para serem vistas, propostas de passarelas, que exploram efeitos visuais e outras possibilidades semânticas da roupa como suporte. Trata-se, aqui, de um artifício tradicionalmente utilizado pelos criadores de moda para criar maior impacto e ganhar mais espaço na mídia, que não deveria, a rigor, ser tomado por sinal da separação entre “moda-criação” e roupas usáveis. (CALDAS, 2004, p. 183-184)

A moda, considerada um fator cultural, influencia o consumo, o mercado de trabalho, as cadeias de produção e, sobretudo, as estratégias empresariais, a fim de manter a produtividade da indústria têxtil e de confecção. Assim, os produtos de moda apresentam um caráter dual quanto ao valor econômico-simbólico, pois ao mesmo tempo que transmitem uma mensagem simbólica, possuem também expressiva representatividade econômica. Na moda, o valor econômico de um produto se dá pelo preço aplicado no mercado e seu valor simbólico apresenta uma multiplicidade de fatores carregados de apelo cultural, que transmitem valor estético, social e histórico.

Grant McCracken observa que o sistema de design e produção que cria os bens de consumo é uma empreitada inteiramente cultural. Os bens de consumo, nos quais o consumidor desperdiça tempo, atenção e renda são carregados de significação cultural. Os consumidores utilizam esse significado com propósitos totalmente culturais. Usam o significado dos bens de consumo para expressar categorias e princípios culturais, cultivar ideias, criar e sustentar estilos de vida, construir noções de se criar e sobreviver a mudanças sociais. O consumo possui um caráter completamente cultural (McCRACKEN, 1986, p. 11). A roupa é a maneira particular que expressa como o designer compreende o mundo. O designer traz a sua própria experiência cultural e suas expectativas sobre a roupa. Por sua vez, o consumidor altera esse objeto com a conformação do seu corpo, com a postura, os gestos e a maneira de compor toda a sua imagem. Dessa forma, são gerados significados dentro de um processo de comunicação (BARNARD, 2003, p. 56).

Os mundos que criam esses bens, o design, o desenvolvimento do produto, da publicidade e da moda, são importantes agentes de nosso universo cultural. Eles trabalham continuamente para moldar, adaptar a vida a esse universo. O sistema de moda é um

instrumento de movimentação de significado. Assim o significado transporta-se do mundo culturalmente constituído para o bem de consumo (McCRACKEN, 1986, p. 109). Assim sendo, o campo das ideias juntamente com a cultura tornaram-se insumos relevantes e necessários para a geração de valor nos negócios de moda.

1.4 CULTURA E CONSUMO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

O consumo é concebido como algo ativo e constante em nosso cotidiano e nele desempenha um papel central como estrutura de valores que constroem identidades, regulam relações sociais, definem mapas culturais. O consumo atua como vetor para a elaboração recorrente de um pensamento capaz de desvendar seus significados culturais. As decisões de consumo se tornam fonte vital para a cultura do momento. Nessa perspectiva, os bens de consumo constituem a parte tangível da cultura, já que são investidos de valores utilizados socialmente para expressar categorias e princípios, cultivar ideias, fixar e sustentar estilos de vida, enfrentar mudanças ou criar permanências (DOUGLAS, 2006, p. 114).

Embora a cultura esteja normalmente associada a diversos contextos sociais e nacionais, há o entendimento de que tais circunstâncias não impediriam “a existência de uma matriz comum nas formas de organização dos processos produtivos, de consumo e de distribuição”, compatíveis com o processo de globalização (CANCLINI, 2003, p. 308). Tal processo impeliria a cultura ao exercício de novas atribuições sociais, como a articulação entre diversos setores, tais como o social e o econômico, expandindo as formas de emprego de bens patrimoniais e, de modo geral, a criatividade.

A nova cultura mundial resulta cada vez mais do entrelaçamento de culturas locais diversificadas, constituindo culturas híbridas, disseminadas a partir dos centros urbanos e por meio das vias digitais, em escala mundial. À medida que as fronteiras nacionais são ultrapassadas e as distâncias geográficas e temporais se abreviam, as novas conexões passam a influenciar prioritariamente as estruturas sociais, econômicas e políticas. As especificidades locais não seriam eliminadas, mas passariam a constituir subculturas tecidas num conjunto mais amplo superposto pela globalização (HANNERZ, 1999, p. 251).

O processo histórico-social denominado de globalização⁴, marcado pelos anos 90, surgiu a partir da ampliação do espaço de conexão entre os fluxos financeiros, de

⁴ A globalização e o processo de abertura econômica ocorridos nos anos 90 são definidos por Luiz Carlos Bresser-Pereira como um enorme aumento do comércio mundial, dos financiamentos internacionais e dos

investimentos e comércio, de modo a abranger o âmbito de circulação da informação, das ideologias e dos valores políticos e morais. Não se pode defini-lo como uma simples internacionalização dos mercados: trata-se de uma transformação em várias frentes, não apenas aquelas tradicionalmente acessíveis aos grandes grupos econômicos, mas envolvendo também as pequenas empresas, afetando grupos sociais e mesmo o comportamento individual.

A globalização do mundo pode ser vista como um processo histórico-social de vastas proporções, abalando mais ou menos drasticamente os quadros sociais e mentais de referência de indivíduos e coletividades. Rompe e recria o mapa do mundo, inaugurando outros processos, outras estruturas e outras formas de sociabilidade, que se articulam e se impõem aos povos, tribos, nações e nacionalidades. (IANNI, 1998, p.1)

A formação desse cenário abrangente influenciou diretamente a indústria da moda, não só no que diz respeito aos aspectos econômicos de produção e consumo, mas também ao âmbito de sua circulação sociocultural.

A globalização propiciou um fluxo de trocas entre culturas de localidades diversas, envolvendo tanto mercadorias quanto costumes. Em decorrência especialmente da multiplicação dos meios de comunicação digitais, passamos a experimentar práticas e estilos de vida compartilhados mundialmente, que ultrapassam o domínio cultural do Estado-nação e favorecem a hibridação entre diferentes culturas. Nesse sentido, assistimos o advento de uma internacionalização de símbolos a ser evidenciada pelo consumo, cujo exemplo mais emblemático é a indústria da moda. Voltada para o consumo, oferece diversas possibilidades de apropriação dos objetos através de um processo sociocultural que entrelaça gosto, gênero, classe, maneiras, escolha, materiais, entre outros. Elementos antes tidos como heterogêneos passam a compor uma vasta gama de opções oferecidas para consumo de forma cada vez mais pluralizada e complexa.

A globalização deve ser entendida preferencialmente como um processo econômico e cultural e não como o estabelecimento de um sistema. Mesmo que todos possam compartilhar das mesmas experiências – homogeneização - há a sobreposição de culturas que pode ocorrer de formas variadas e muito específicas - heterogeneização. Isso passa a ser possível também em função dos desenvolvimentos tecnológicos na área de comunicação. Assim, podemos

investimentos diretos das empresas multinacionais, devido a diminuição dos custos de transporte e comunicações internacionais. O mercado rompeu as barreiras nacionais e transformou a competitividade internacional em condição de sobrevivência para o desenvolvimento econômico de cada país. Cf. BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 56.

dizer que, por um lado, temos a predominância de uma espécie de “grande cultura” que se estende por todo o globo, pois “culturas heterogêneas tornam-se incorporadas e integradas a uma cultura dominante que acaba por cobrir o mundo inteiro. Coisas que eram mantidas separadas são, agora, colocadas em contato e justaposição”. Contudo, essa mesma ocorrência propicia “um campo no qual se exerçam as diferenças” (FEATHERSTONE, 1999, p. 31): uma tomada de consciência das diversidades. O processo de globalização coloca as diversas culturas numa “vitrina mundial, na qual os exemplos exóticos distantes sejam trazidos diretamente para o lar” (FEATHERSTONE, 1999, p. 30).

A questão das culturas heterogêneas no processo de globalização é particularmente relevante para a moda. A moda se revela na diferenciação e incorpora, através das diferenças, um referencial simbólico. Muitas dessas diferenças acabam refletidas pela organização sistemática dos espaços sociais em que os produtos difundidos devem ser consumidos. “Essa ordem”, por sua vez, “estrutura a vida dos consumidores e prescreve comportamentos e modos de percepção adequados a cada situação” (CANCLINI, 2003, p. 301).

Na moda, as mudanças e as diferenças se formam e desestruturam com uma frequência muito maior do que em séculos e até mesmo décadas anteriores, decorrentes do processo de globalização e da proliferação e sofisticação das redes comunicacionais. A roupa torna-se emblema de uma cultura global, rapidamente reconhecida por grande parte dos consumidores. Essa internacionalização uniformizadora é viabilizada pelos meios digitais, mas, ao mesmo tempo, muitos desses produtos se valem de particularidades das culturas nas quais atuarão. Assim, a heterogeneização caracteriza-se não só pela variedade dos segmentos presentes lado a lado em uma mesma coleção – básico, clássico, esportivo, entre outros -, como também pelo grande número de criadores espalhados por vários países. Surge, portanto, num mesmo evento, uma quantidade de estilos nunca vista.

O processo de globalização coloca as diferenças num plano internacional e, ainda, em tempo real. Para Ortiz, a situação global é complexa justamente porque se alimenta das diferenças.

O processo de mundialização⁵ é um fenômeno social total que permeia o conjunto das manifestações culturais. Para existir, ele deve localizar-se, enraizar-se nas práticas cotidianas dos homens, sem o que seria uma expressão abstrata das relações sociais. Com a emergência de uma sociedade globalizada, a totalidade cultural remodela portanto, sem a necessidade de raciocinarmos em termos sistêmicos, a “situação” na qual se encontravam as múltiplas particularidades. (ORTIZ, 1994, p.30)

Todos esses fatores atribuídos à globalização reforçam os fortes impactos que a moda - entendida como cultura - sofreu a partir dos anos 90.

A indústria da moda participa desse contexto trazendo não só a roupa, mas também o universo gestual e discursivo (VILLAÇA, 2002, p. 97). A sociedade de consumo se vê repleta de significados ao formar identidades e determinar estilos de vida. Trata-se de um abarrotamento de imagens de vida que nos são oferecidas pelo consumo.

Baudrillard entende o consumo como uma troca de significados onde o consumidor nunca está isolado. Há uma produção social, um sistema de troca, de materiais diferenciados, de um código de significados e valores constituídos (BAUDRILLARD, 2000, p. 76-77). O consumo se insere num sistema de signos; logo, o que se consome é esse sistema representado pelos objetos. A construção desse sistema se faz em grande parte através da imagem: “O consumo surge como conduta ativa e coletiva, como coação e moral, como instituição. Compõe todo um sistema de valores com tudo o que esse termo implica enquanto função de integração do grupo e de contrato social” (BAUDRILLARD, 1995, p. 115-121). Baudrillard argumenta que o consumo envolve a manipulação ativa dos signos e que os objetos não são consumidos, e sim o sistema de objetos que caracteriza o código.

Nessa perspectiva, quando uma roupa é comprada, não se trata de um simples ato de compra, mas da busca constante de uma significação, uma vez que o significado de uma peça comprada anteriormente já se perdeu. Para Avelar, a procura por uma significação individual acaba por se transformar numa “individualização coletiva”, principalmente quando se trata da indústria de massa, pois formas, cores e volumes são repetidos exaustivamente no período de uma mesma estação.

A globalização trouxe para a moda a capacidade de antecipar essa individualização coletiva, graças ao excesso e rapidez de informação e renovação, bem como à capacidade de detectar grupos socioculturais. Pesquisas especializadas indicam a voga de novos significados a todo momento. A grande rapidez de informações, sobretudo com o auxílio da internet, leva

⁵ Ortiz usa o termo *mundialização* para as questões específicas da cultura; *globalização*, para as que se referem ao processo econômico.

as tendências de moda a se difundirem instantaneamente e também a se diversificarem. Para tanto, surgem profissionais que não existiam anos atrás, como os pesquisadores de comportamento, de tendência, que se espalham pelo mundo, coletando imagens das ruas, do cotidiano. Trata-se de escritórios de estilistas ou marcas que captam mínimos detalhes diferenciadores. Suas informações são enviadas instantaneamente, tanto para estudo como para veiculação em sites cuja assinatura chega a custar mais de 11 mil dólares ao ano (AVELAR, 2011, p.93) ou até mesmo sites livres. As tecnologias digitais cumprem o papel de gerar dados em alta velocidade para que esse processo seja rápido e contínuo.

Para Caldas, o indivíduo enquanto consumidor possui força na cultura contemporânea e passa a ser um vetor de tendências, na medida em que passou a ter mais possibilidade de se apropriar da moda. Se no passado, em regra um membro da elite era uma referência de moda, a partir dos anos 90, do ponto de vista do mercado, um indivíduo comum pode ser um *trendsetter*⁶. E ainda, somente um “caçador de tendências” identifica um *trendsetter*. Essa circularidade aponta para um universo ainda restrito quanto à democratização das tendências, e, ao recolocar o controle inventivo e criativo do processo sobre indivíduos, acaba por revelar um paradoxo na era da globalização (CALDAS, 2004, p. 60).

A partir dos anos 90, a moda assumiu um papel central de tendências estéticas para outros setores industriais, e contribuiu para a aceleração do consumo. Dessa forma, a indústria da moda se apropria do comportamento de cada estilo de vida, para então captar e difundir as tendências de moda em novos produtos. Esses “estilos de vida” são fundamentais como estratégias de consumo de cada marca, pois cada vez mais transmitem a ideia de individualização. Para Featherstone (1999), as estratégias de consumo reveladas pelo meio de ações de marketing, através das propagandas, buscam dar novo significado ao produto através das cadeias associativas de significado, a fim de garantir suas vendas.

A moda atual se caracteriza, portanto, pela incessante busca de novas referências culturais, filtradas por criadores, com o objetivo de transmitir constantemente o “novo”. Paradoxalmente, a moda consiste tanto em disseminação quanto em inovação. Produtos com significados trabalhados tanto pela indústria como pelo marketing encontram formas de adaptar as tendências a um alcance global. Assim, os produtos de moda passaram a se difundir de forma imediata. Consumidores de todo o mundo têm acesso aos produtos, ou seja, o uso das peças se homogeneiza.

⁶ Expressão inglesa para aquele que aponta tendências.

O processo de globalização contribuiu expressivamente para a velocidade na difusão da moda e, conseqüentemente, também para a produção de tendências. É importante ressaltar que toda a cadeia têxtil, constituída por criação, industrialização de peças, estratégias de marketing e distribuição foi desterritorializada. E as principais marcas passaram a ser controladas progressivamente por grandes grupos econômicos. A organização da moda passa a operar em todo o mundo, valendo-se das hibridações culturais.

Com este cenário, a indústria da moda, nos anos 1990, foi marcada por uma nova e importante estratégia empresarial: denominada *fast-fashion*, que promoveu uma ruptura na cadeia produtiva

[...] com a globalização das grandes marcas, aglutinadas em torno dos conglomerados de luxo e ainda das cadeias da chamada *fast-fashion*, a moda passa a fazer parte do cotidiano de muito mais pessoas que anteriormente. As grandes cidades do mundo hoje oferecem igualmente Chanel e Louis Vuitton, Zara e C&A, de modo que esses nomes passam a fazer parte da rotina de pessoas que vivem em um espaço internacional-popular povoado por símbolos mundializados (MICHETTI, 2015, p. 46-47).

O advento do sistema *fast-fashion* causou uma ruptura na cadeia produtiva da indústria da moda. Observou-se que essa estratégia empresarial tem por objetivo atingir uma esfera global, devido à velocidade com que as tendências de moda são transmitidas, provocando um consumo orientado pela busca por expressão individual.

Enquanto fenômeno econômico-cultural, o sistema *fast fashion* vem suscitando a reflexão de teóricos de diferentes áreas acadêmicas, ocupados em bem compreender a constituição desse eixo que atravessa cultura, consumo e economia. A mobilização de conceitos e argumentos provindos dessa literatura orienta as perspectivas analíticas para tratar em nova chave a natureza simbólica do produto de moda, especialmente a partir dos instrumentos da Economia da Cultura.

2 AS RUPTURAS DA MODA NA HISTÓRIA

A Moda, certamente, faz parte de todos os fatos de *neomania* que surgiram em nossa civilização provavelmente com o nascimento do capitalismo: de uma maneira totalmente institucional, o novo é um valor que se compra. (BARTHES, 2009, p. 443, grifo do autor).

2.1 A HEGEMONIA ECONÔMICO-CULTURAL DA MODA

A moda reflete uma sinergia de forças socioeconômicas, culturais, políticas e artísticas de um período. Livros, jornais, revistas, periódicos nas mais diversas áreas e atualmente a própria internet enunciam eventos históricos no âmbito da moda. Outrossim, a maneira como as pessoas vivem e se relacionam com a moda, se desdobram em diversos estilos de vida que compõem uma cultura.

Moda e história se integram e se relacionam, visto que por meio da moda é possível estabelecer uma linearidade de fatos a partir das transformações materiais, culturais e simbólicas de uma sociedade.

A moda vai além de um devaneio ou uma simples inspiração de um designer. Perpassar pela história permite compreender a dinâmica da organização desse setor e os processos econômico-simbólicos por ele enfrentados, que culminaram até a sua democratização, atingindo as mais amplas esferas da sociedade globalizada.

Os historiadores remontam a moda até a Pré-História, em que o homem cobria o corpo por proteção e adorno, com o registro das primeiras agulhas datado de 30.000 anos e dos primeiros teares de 12.000 anos atrás. E perpassam os períodos da Antiguidade Oriental com estudos sobre Mesopotâmia e Egito, Antiguidade Clássica, o vestuário greco-romano, que indiciam poucas variações entre os vestuários masculinos e femininos. É estudada, ainda, a Idade Média, com ênfase nos povos bárbaros, Europa feudal e Europa gótica, com o aumento de uso de cores e detalhes de bordados no vestuário (LOBO; LIMEIRA; MARQUES, 2014, p. 18-26).

Não obstante, a passagem cronológica do final da Idade Média para o princípio do Renascimento dá início a um período de extrema importância para a história da indumentária, pois nesta época é possível identificar no conceito de moda um significado mais próximo do

que vivemos atualmente. Neste período, há indícios históricos de que a indumentária iniciou um ciclo de criação e cópia, especialmente quando os nobres da corte da Borgonha (atualmente território francês) se incomodaram quando a burguesia passou a fazer cópias de suas roupas:

Inicialmente, de cunho religioso, as Cruzadas foram ganhando também o caráter comercial ao estabelecerem o contato com o Oriente e terem acesso a inúmeros artigos que o europeu ocidental desconhecia. Com o retorno para a Europa, esses levavam mercadorias diversas, criando um comércio entre Oriente/Ocidente. Surgiu então uma nova classe social endinheirada e que tinha condições financeiras de copiar o que a Corte usava. Os nobres, não gostando muito dessa ideia, começaram cada vez mais a diferenciar suas roupas daquelas copiadas, criando assim um ciclo de criação e cópia. Cada vez que isso acontecia, ideias diferenciadas advindas da corte iam surgindo e eram colocadas em práticas indumentárias vestimentárias. (BRAGA, 2004, p. 40).

Se a moda parte de uma espécie de matriz para ser copiada, o movimento de espalhamento mundial da moda se dá mediante múltiplas trocas econômico-simbólicas. Para Michetti, na “planetarização da moda” prevalecem as relações econômicas de poder, advindas principalmente da Europa. Contudo, é preciso libertar-se de uma perspectiva eurocêntrica, pois é necessário compreender “a construção da arquitetura social que deu à moda ocidental a posição de norte da bússola da moda mundial”. (MICHETTI, 2015, p. 21-22).

Inicialmente, na transição da Idade Média para a Idade Moderna, mais propriamente no Renascimento, a moda foi fruto de uma busca pelo poder econômico hegemônico, e estabeleceu o conceito de luxo ao impor usos e costumes. Posteriormente, em marcos históricos como a Revolução Francesa e Industrial, a moda exerceu um papel importante no pleno desenvolvimento do capitalismo até chegarmos ao período mais recente, em que as tendências de moda deixaram de ser aristocráticas e democratizaram-se.

O enfoque da história da moda, a partir deste período até a atualidade, é imprescindível para a compreensão não somente das engrenagens do “ciclo de criação e cópia” ao longo dos séculos, mas, sobretudo, de como ocorre de fato o processo de criação nos dias atuais. Servirá também para a exata percepção de como a moda passou a exprimir um símbolo de cultura e desejo por consumo, que acompanhou as mais diversas transformações sociais.

2.1.1 A cultura da moda de luxo na Idade Moderna

A Idade Moderna foi marcada pelos períodos do Renascimento, Barroco e Rococó, e foi palco de uma grande expansão do comércio e da indústria. Na esfera da moda, as cidades italianas, como Florença, Milão, Gênova e Luca, despontaram com a fabricação de tecidos de

primeira qualidade, como cetins, sedas e veludos. Com as cortes italianas, francesas, espanholas e inglesas bem estabelecidas, havia uma uniformidade nos adornos e na maneira de vestir, pois um povo influenciava o outro.

Contudo, a partir de 1660, a corte de Versalhes despontou para o restante da Europa como referência para os novos padrões sociais, influenciando diretamente a cultura de outros países, não só na maneira de vestir, mas também criando regras de etiquetas, modos e boas maneiras (BRAGA, 2004, p. 43-49). Inicia-se a era dos tecidos com fios de ouro, pérolas e pedras preciosas (LOBO; LIMEIRA; MARQUES, 2014, p. 29). Com o patrocínio da corte real, a indústria da seda na França se desenvolveu e possibilitou que o país se tornasse o centro da moda. O reinado de Luís XIV, estabeleceu as regras da vida cotidiana da corte como se fossem verdadeiros rituais. Com esse processo civilizador, surgiu um novo padrão de consumo. O “Rei Sol” transformou o “consumo em questão legal, por ter percebido a ligação entre o luxo e o controle social, entre vestuário e poder”. (MICHETTI, 2015, p. 23).

Na moda ocorria a disputa pela hegemonia cultural entre os reinos e cortes da Europa. As “cerimônias de consumo” significavam a construção de uma autoridade econômica e política. A moda era tão fundamental para a França, que tornou conhecida a frase do ministro das finanças Jean-Baptiste Colbert: “a moda era para a França o que as minas do Peru foram para a Espanha” (SANTOS, 2015, p.71). Por conseguinte, a moda se tornou uma atividade extremamente lucrativa tanto para o mercado interno como externo.

Se, por um lado, o vestuário de luxo revelava a hierarquia social da corte, por outro, este período foi marcado pela pobreza e escassez em que viviam os trabalhadores e camponeses. Estes se vestiam com roupas reutilizadas, produzidas em casa com matérias-primas precárias e de má qualidade, disponíveis na localidade. Esse contraste ocorreu não só nos séculos XVI e XVII, mas se estendeu até o século XVIII, reinado de Luís XVI, com a Revolução Francesa.

Todas as peças do vestuário eram meticulosamente produzidas à mão e sob medida, modeladas com perfeito ajuste ao corpo de cada pessoa. A produção de roupas era algo de caráter tão exclusivo que a identidade particular de costureiras e alfaiates era preservada como algo secreto, pois “ninguém queria compartilhar os talentos de uma costureira inteligente, com medo de perdê-la. Rose Bertin, costureira da rainha Maria Antonieta, era conhecida apenas porque fora transformada na ministra da moda oficial da corte”. (FRINGS, 2010, p. 5).

Nas artes, a Idade Moderna também passou pelo Barroco e o Rococó. No campo da moda, ambos os períodos foram determinados por exagero tanto em adornos quanto no vestuário. No Barroco, tecidos como renda e seda compunham o traje masculino com gibões,

golas e punhos engomados, que traziam um excesso visual. As casacas eram de veludo e brocados muito sofisticados. No Rococó, os volumes do vestuário masculino diminuiram para dar mais leveza, bem como o volume das perucas. Já no vestuário feminino, os vestidos continuaram volumosos, porém os corpetes ajustavam significativamente o busto e a cintura:

A falta de moderação foi a grande característica desse período, predominando em todos os setores os exageros. Decorar excessivamente foi o valor predominante. Caprichos e bizarrices marcaram o gosto pela excentricidade. (...) Para os homens desse período, a *toilette* era composta de *cullote* justo até os joelhos, camisa, colete, casaca, meias brancas e sapatos de saltos. Os coletes, que eram abotoados à frente, e também as casacas, com botões frontais, passaram a ser bordados a partir da segunda metade do século XVIII. (...) Entre as mulheres, a saia de enormes volumes laterais, obtidos com excessivos *paniers*, que para passarem por uma porta era necessário abri-la em duas partes, e que, da mesma forma, que ao sentarem num banco de jardim, ocupavam-no praticamente todo. (BRAGA, 2004, p. 52-54).

Figura 11– Madame de Pompadour, de François Boucher, 1759



Fonte: Laver, (1989, p. 126).

Figura 12– Vestuário Masculino – Retrato de Martink Folkes em 1740



Fonte: Laver (1989, p. 128).

No período do Rococó, com início no século XVIII, França e Inglaterra travavam vários conflitos pelo mundo. Enquanto os britânicos ganharam a Guerra de Sete Anos, que garantiu boa parte do comércio da América do Norte e o controle do comércio indiano, a França dominava o comércio de luxo. No âmbito da moda, os países disputavam também as tendências. Os franceses usavam ornamentos decorativos e tecidos mais leves como a seda, ao passo que os ingleses usavam tecidos e estampas naturais, produtos com “flores de maracujá, pássaros e animais exóticos”. (LOBO; LIMEIRA; MARQUES, 2014, p. 38).

Laver (1989, p. 144) considera uma importante inovação desse século os *fashion plates*, que representavam as novidades da moda em forma de ilustração. Num primeiro momento eram em preto e branco, e quando depois passaram a ser coloridos foram denominados *hand-coloured fashion plates*. Na França, os “*fashion plates*” passaram a ser publicados pela *La galerie des modes* entre 1778 e 1787.

É curioso que os primeiros *fashion plates* verdadeiros não tenham sido franceses, mas ingleses. *The Lady's Magazine* começou a publicá-los a partir de 1770. E de repente, figurinos semelhantes estavam sendo publicados em toda a Europa. Para nós, acostumados às ilustrações de moda, é difícil compreender que, antes da invenção do *fashion plate*, obter informações sobre a última moda era tão trabalhoso que a costureira de Maria Antonieta achava que valia a pena viajar pelo continente todos os anos em uma enorme *berline* cheia de bonecas vestidas nas últimas *modes de Paris*. (LAVÉ, 1989, p. 146).

Com a Revolução Francesa, e as transformações por ela causadas, foi estabelecido o início da Idade Contemporânea. A insatisfação com o excesso de privilégios da nobreza e diferenças sociais, que levaram à Tomada e Queda da Bastilha em 14 de julho de 1789, permitiram que a burguesia assumisse um novo papel na sociedade francesa. A revolução política foi acompanhada de transformações socioculturais, que desencadearam mudanças consideráveis nas relações de consumo, bem como no desenvolvimento da moda.

A Revolução Francesa foi responsável por um novo patamar de usos e costumes na sociedade, e levou Paris a ser o centro da moda. Ao mesmo passo, na Inglaterra, a Revolução Industrial foi o marco das transformações tecnológicas, científicas, comerciais, sociopolíticas e culturais. Ambas as revoluções estabeleceram o domínio da França e da Inglaterra sobre a moda.

A Revolução Industrial permitiu o crescimento da indústria têxtil, pois possibilitou a produção de tecidos em menos tempo, com a “invenção da lançadeira volante por John Kay, em 1733; da fiadeira mecânica, conhecida como *spinning jenny*, por James Hargreaves, em 1764; da máquina de fiar hidráulica, conhecida como *water frame*, por Richard Arkwright, em 1769; e do tear mecânico por Edmund Cartwright, em 1785”. (FRINGS, 2012, p. 6). Inicialmente, a Inglaterra tomou medidas bastante restritivas a fim de proteger a sua indústria, como medidas severas para proibir que qualquer máquina têxtil, ferramentas, projetos e até mesmo mecânicos e inventores saíssem do país.

Com a expansão da indústria têxtil, houve um importante crescimento socioeconômico. As tendências de moda foram estimuladas com a conseqüente alta na circulação de dinheiro. Mais uma vez, a moda era símbolo de *status*, riqueza e luxo.

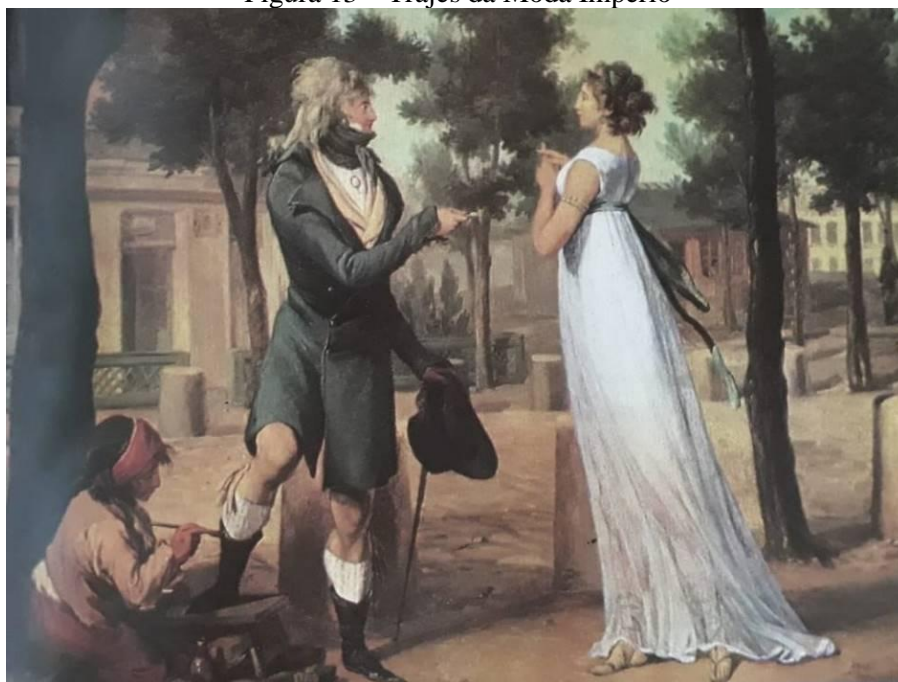
Tanto a França quanto a Inglaterra pretendiam difundir os seus padrões de moda como objeto de disputa pela hegemonia cultural na Europa. A pretensão pela universalidade da moda significava, no entanto, atender “objetivos econômico-comerciais e político-ideológicos”. (MICHETTI, 2015, p. 26). A exemplo disso, nos anos seguintes, Napoleão Bonaparte proibiu a importação de musseline da Índia. Essa estratégia não só afetava a Inglaterra, uma vez que a Índia era sua colônia, mas também contribuía para o

desenvolvimento da indústria têxtil francesa, especialmente a seda de Lyon. Outras ações foram tomadas por Napoleão a fim de estimular o consumo francês e de manter a França como o centro da moda, como proibir que as damas repetissem o uso de seus vestidos publicamente. (BRAGA, 2004, p. 58).

A partir do século XVIII, com a descentralização da autoridade da corte, os gostos e a cultura dos parisienses passaram a ser predominantes, representados agora pela burguesia. Segundo Michetti, a Revolução Francesa representa uma eclosão na sociedade, “um marco de mudanças materiais e simbólicas, de novas relações e processos”, que contribuíram para expressivas mudanças na esfera da moda (MICHETTI, 2015, p. 25). Nesta perspectiva, não havia mais espaço para os excessos da corte. “Em resposta a uma reação generalizada contra o excesso, a moda mudou de um figurino extravagante e exagerado para um vestuário mais simples”. (FRINGS, 2012, p. 5). Para este período, o vestuário de moda tinha como referência o período da República Romana, perdurando até o Império Napoleônico, com duração até 1815, e foi chamada de Moda Império:

A moda feminina nessa última década do século XVIII também tornou-se menos ostensiva e extravagante. Toda a opulência que antecedeu à Revolução Francesa foi substituída por um vestido simples à semelhança de uma camisola solta de cintura alta, logo abaixo do seio, normalmente de cor branca, em tecido como *musseline* ou a cambraia. A transparência se fazia presente nos vestidos a ponto de as mulheres usarem malhas próximas ao corpo não só para se protegerem do frio, como também para evitarem a exibição de sua silhueta. (BRAGA, 2004, p. 57).

Figura 13 – Trajes da Moda Império



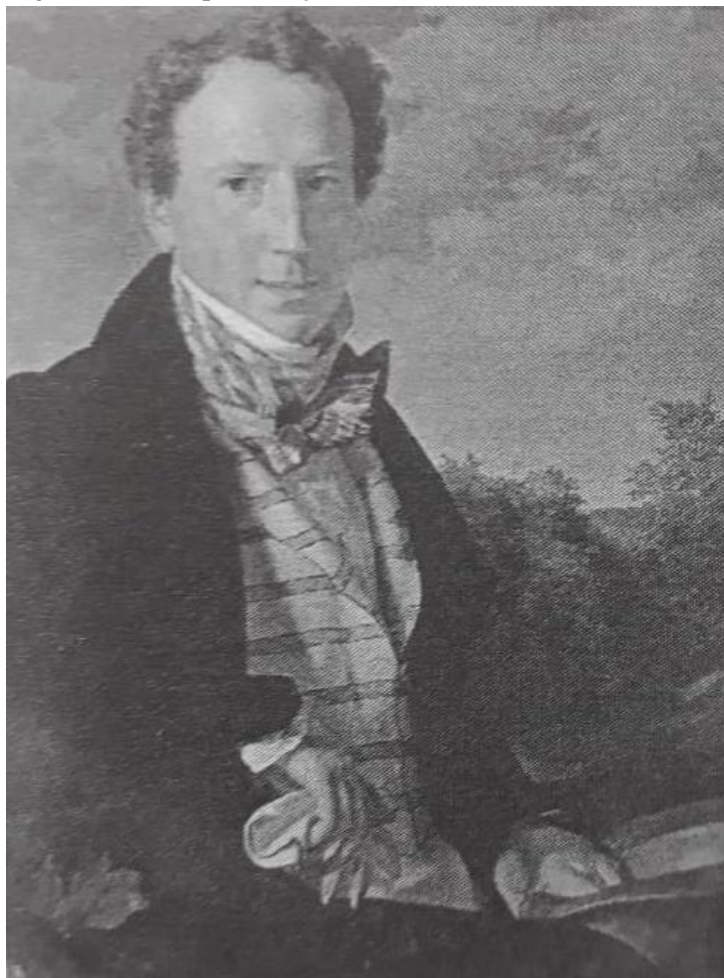
Fonte: Ponto de Encontro de Louis-Léopold Boilly, 1801 apud Laver (1989, p. 151).

2.1.2 A Idade Contemporânea e o efêmero da moda com o início da alta-costura

Enquanto a Inglaterra influenciava o vestuário masculino com a sobriedade, a França se destacava pela inovação nos trajes femininos. O vestuário masculino teve grande destaque com o estilo *dandy*, com as criações de George Bryan Brummel (1778-1840). Com o dandismo inaugurava mais do que um simples vestuário, mas sim um estilo de vida: a distinção e a sobriedade como regras de masculinidade perduraram por todo o século XIX.

A justeza da roupa de Brummel foi a marca registrada do conceito dos dândis. Suas roupas não podiam ter sequer uma ruga. Casaco, colete, calção comprido eram impecáveis. Nada de bordados, de joias, acessórios supérfluos. Nas camisas, as golas eram altas e os pescoços eram adornados com o *platron*, espécie de lenço, que com seus nós sofisticados deixava a cabeça suspensa, contribuindo assim para o aspecto de arrogância típico do dândi. (BRAGA, 2004, p. 59).

Figura 14 – A representação do dandismo na moda masculina



Fonte: Ferdinand Georg Waldmüller, 1828. Collection privée apud Chenoune (1993, p.39).

Posteriormente, surgiu o terno com calça comprida, paletó, colete, camisa e gravata e o uso da cartola. O único adorno aparente era a corrente do relógio de bolso, que ficava sobre o colete. A barba passou a fazer parte do hábito masculino a partir de 1830 e perdurou até a primeira década do século XX. Deste modo, Londres passou a ser o centro internacional da moda masculina com as melhores alfaiatarias, que passavam a inspirar o mundo.

Já no vestuário feminino, a burguesia buscou por referências do passado com a exacerbada demonstração de luxo nas roupas, reafirmando assim, seu *status* na hierarquia social. Os vestidos voltaram à cintura extremamente marcada pelo uso do espartilho, que comprimia o tórax, projetando os seios para o alto. As saias voltaram a ter um volume, com o uso de uma armação de aros de metal, chamada *cage* (gaiola). “A mulher assim coberta locomovia-se com dificuldade. Pesando às vezes mais de 10 quilos, o vestido arrastava-se pelo chão, provando que a possuidora não precisava trabalhar”. (DURAND, 1988, p. 27). Essa mudança de vestuário fez parte da chamada Era Vitoriana (BRAGA, 2004, p. 62-68).

Figura 15 – A armação gaiola e a saia em tecido armado



Fonte: Hulton Getty Picture Collection, Londres apud Braga (2004, p. 63).

Vincent-Ricard relata que, neste período em Paris, havia cerca de 158 costureiras que trabalhavam exclusivamente para a elite. Ainda nesta época, as costureiras eram “mais executantes que criadoras”, pois estavam preocupadas em apenas satisfazer os desejos alheios e “respeitavam as ordens imperiosas – ditadas por um código social preciso – de suas clientes. (VINCENT-RICARD, 1999, p. 53). Até este momento, a criação do vestuário submetia-se majoritariamente aos desejos das mulheres da elite. Somente com a alta-costura, a moda é personificada pela figura do *couturier* – responsável pela criação e design dos modelos - que passa a impor a sua criação como objeto de desejo e consumo.

O período seguiu em muita prosperidade material em decorrência de todo o sucesso na Revolução Industrial, “uma vez que mais e mais pessoas podiam trabalhar com negócios e comércio e se beneficiaram materialmente numa sociedade de consumo”. (BRAGA, 2004, p. 62). A moda servia como um mecanismo utilizado para a diferenciação nos aspectos econômicos e culturais da burguesia. Neste contexto, a moda se assemelhava muito ao que já fora praticado pelos nobres aristocráticos, com a ideia de transmitir o *status* e prestígio de uma sociedade capitalista.

Contudo, este período marca o início da profissionalização do ofício no campo da moda. Em 1841, foi criada a ESMOD⁷ - escola de moda na França - fundada por Alexis Lavigne, que foi alfaiate de roupas de equitação da Imperatriz Eugénie. Lavigne criou ferramentas importantíssimas para a costura como o busto de manequim e a fita métrica. (ESMOD, 2021)

Sob esse contexto, a França se especializou na alta-costura. A primeira fase da alta-costura deu-se no início do regime do Imperador Napoleão III. Considerado um governo que foi capaz de uma reunificação nacional, onde antigos e novos aristocratas compunham uma sociedade muito heterogênea que, contudo, conciliava os mesmos interesses.

Para Durand, a alta-costura é o “artesanato de luxo que veste mulheres de elite. Suas clientes são esposas ou filhas de grandes homens de negócios, políticos ou membros das altas cúpulas do Estado (...) que mantêm calendários repletos de festas, viagens e cerimônias”. (DURAND, 1988, p. 19). O valor da alta-costura consistia na criatividade artística do costureiro. A *couture* era considerada a arte do corte e costura. O designer era denominado *couturier* e a sua versão feminina era *couturière*. Muitos desses *couturiers* não usavam

⁷ Atualmente, a ESMOD ainda segue como referência mundial acadêmica no campo da moda.

somente a sua força criativa, mas passavam a ser empresários e chefiar equipes de alfaiates e costureiras.

A alta-costura passa a definir a moda como um “campo” autônomo, com os seus ciclos, estratégias e especificidades. Neste ponto, a alta-costura não marca apenas a entrada da economia no campo da moda, mas representa, sobretudo, o início de um envolvimento cultural permeado pelo sentido do efêmero. O papel do *couturier* significa um grande investimento de “capital social, cultural e simbólico” (MICHETTI, 2015, p. 31) a fim de garantir a legitimidade da moda na sociedade burguesa.

Lipovetsky posiciona a alta-costura como um amplo movimento histórico, responsável pelo aparecimento de novas formas de gestão com uma organização burocrática. As *maisons* eram estruturadas de maneira piramidal, tendo no topo o estúdio, local de elaboração de modelos, e embaixo as oficinas com suas operárias especializadas em fazer diferentes peças e partes de roupa como mangas e corpetes, contando com uma divisão hierárquica entre contramestras, ajudantes e aprendizes (LIPOVETSKY, 2007, p. 93).

Charles Worth é considerado o pai da alta-costura, por unir a capacidade criativa à habilidade empreendedora. Em 1846, então com 20 anos, o inglês se mudou para Paris e atraiu mulheres importantes como clientes, inclusive Eugênia de Montijo, esposa de Napoleão III (BRAGA, 2004, p. 63). Worth desenvolvia as suas próprias ideias, ao invés de se sujeitar aos desejos de suas clientes. A *Maison Worth* foi pioneira em técnicas como desenhos aquarelados e desfiles em seu ateliê para mostrar a sua coleção e, assim, executar posteriormente as suas encomendas sob medida:

O fundamental desta primeira fase da alta-costura (1858-1914) é que nela o costureiro de renome “dita” a moda, vestindo mulheres de “elite”. São estas em sua vida social focada na imprensa, nos cafés, nos salões e nos romances, que difundem os novos modelos. Invertendo os termos, nessa época a roupa de “elite” se impõe, porque o estilo de vida e os padrões de gosto de quem a veste são invejados e imitados pelos segmentos de pequenos e médios proprietários e dos profissionais de classe média que estão em lugar mais baixo na hierarquia social. O termo *chic* surge nessa época, significando alguém elegante e, ao mesmo tempo, com desenvoltura social. (DURAND, 1988, p. 25).

A alta-costura, desde o início, foi marcada pelo conceito de exclusividade, o que tornava as suas roupas extremamente caras. As peças eram vendidas sob encomenda, a partir de uma ilustração ou um protótipo, que após a escolha da cliente, o modelo seria confeccionado sob medida (HERALD, 2006, p.13). Embora cada modelo ainda fosse uma criação única e exclusiva, a grande inovação que a alta-costura trouxe à moda se dá pelo fato de o criador do vestuário ser notoriamente conhecido. A ideia já não era mais da cliente, e sim do autor da

peça. Antes da alta-costura, as peças de vestuário eram feitas por “artesãs habilíssimas, mas elas eram simples executantes, conformadas em satisfazer ideias, preferências ou caprichos de suas senhoras ou de suas clientes”. (DURAND, 1988, p. 22). Os vestidos elaborados do passado tornaram-se conhecidos somente por intermédio da pintura, assinada apenas pelo autor da obra pictórica.

Pela primeira vez na história da moda, o que passou a ser de fato importante é a “inspiração” e gosto do profissional. Se antes a cliente ditava exatamente como gostaria que as costureiras costurassem as suas roupas, com a alta-costura a mulher passou a ser uma mera espectadora da criação e consumidora, ainda que de luxo. O costureiro passou a ser o “artista soberano”, criando e concebendo cada vestuário de ponta a ponta, partindo apenas de sua “inspiração”. A criação de moda passou a ser monopolizada e o poder estava nas mãos de “especialistas da elegância” (LIPOVETSKY, 2007, p. 92-93). Neste sentido, segundo Lipovetsky, a alta-costura contribuiu para estimular a compra e o consumo com estratégias publicitárias, propiciando uma grande revolução comercial (LIPOVETSKY, 2007, p. 95).

Para Michetti (2015, p. 36), o processo de litografia contribuiu sobremaneira para a difusão das informações de moda na alta-costura, pois permitiu que os “álbuns de costumes” circulassem as tendências e costumes com grande facilidade entre alfaiates e costureiras, a fim de atender a parte mais abastada da sociedade.

Ainda na Era Vitoriana, os vestidos com saias avolumadas deram lugar ao *devant droit* (frente reta) ou *arrière* (traseiro), em que o volume maior da saia passava a ser somente no traseiro, “com o uso de anquinhas feitas de crina de cavalo ou arcos de metal unidos por uma dobradiça que ao sentar ou levantar era fechada ou aberta dando volume sobre o traseiro” (BRAGA, 2004, p. 64).

Figura 16 – As saias avolumadas na alta-costura



Fonte: Laver (1989, p. 186).

A próxima figura ilustra a fase seguinte da alta-costura, em que todo o volume é deslocado para a parte traseira e já não é um círculo perfeito.

Figura 17 – A saia deslocada para a parte traseira



Fonte: Laver (1989, p. 199).

A alta-costura era considerada um instrumento de poder econômico na sociedade. Todo o volume de tecidos, cores e adornos permitiam à mulher demonstrar luxo, riqueza e *status*. Este visual contrastava com a moda masculina, pois a sobriedade de seus trajes denotava a participação do homem em uma sociedade produtiva.

A moda na alta-costura, na virada do século, transitou da Era Vitoriana para a *Belle Époque*. Trata-se de um período em que a cultura influenciou diretamente a moda, pois o gosto curvilíneo e a predominância das linhas curvas do *Art Nouveau* impactaram diretamente a moda feminina.

O Brasil, desde o tempo do Império, seguiu os padrões de moda adotados por Paris e não foi diferente no período da *Belle Époque*. As lojas de moda surgiram por volta de 1830 no Rio de Janeiro na famosa Rua do Ouvidor, instalando-se também em outras capitais do país, como Recife e Salvador (DURAND, 1988, p. 64). Posteriormente, os modelos de Charles Worth, Paul Poiret e Mariano Fortuny foram amplamente difundidos. “O Rio de Janeiro

parecia uma filial da França tanto nos cumprimentos – nos quais era comum ouvir *bonjour, mon amour e frou-frou* – como na elegância do vestuário” (LOBO; LIMEIRA; MARQUES, 2014, p. 46).

Neste período, a prática de afinilamento foi ainda mais intensificada, a cintura da mulher passou a ser mais marcada e afinilada. O ideal de beleza era ter uma cintura com 40 cm de circunferência. Não bastava o uso do espartilho, era preciso se submeter à cirurgia para serrar as costelas, para permitir apertar ainda mais o espartilho. Essa prática era altamente condenada por médicos, devido aos malefícios causados à saúde. O espartilho comprimia todo o tórax até os quadris, fazendo pressão sobre os pulmões, muitas vezes deslocando órgãos, causando hemorragia interna e morte. Era a chamada “silhueta ampulheta – volume nos ombros, cintura afinilada e volume no quadril” (BRAGA, 2004, p. 66).

Figura 18 – A cintura ampulheta no período da Belle Époque



Fonte: A cantora francesa Polaire in Hulton Getty Picture Collection, 1890 apud Braga (2004, p. 66).

Entretanto, na virada do século, várias transformações socioculturais atingiram diretamente o sistema do vestuário feminino. Paralelamente ao desenvolvimento industrial, a

Europa registrava várias contestações da condição feminina, como direito ao voto e igualdade, relativamente ao homem. A própria arte, com movimentos de vanguarda, que passaram a valorizar a abstração, foram determinantes para os novos padrões da moda em Paris. Alguns costureiros, como principalmente Paul Poiret, tornaram-se conhecidos por causar uma ruptura na moda e abandonar o espartilho.

As jovens ricas e “bem-nascidas” passaram a ter acesso a esportes, como a equitação, tênis, jogo de peteca e ciclismo. E o banho de mar também se torna um hábito para a sociedade rica e moderna (BRAGA, 2004, p. 67). Nesse contexto, o vestuário elaborado do século XIX passa a não ser mais conveniente. A bicicleta tornou-se muito popular entre as mulheres e ensejou o uso de um vestuário mais adequado e racional, como um “traje bifurcado”, em que as saias divididas passaram a ser a solução preferencial às saias que se arrastavam pelo chão (LAVER, 1989, p. 208-209).

Figura 19 – Traje para ciclismo em 1894



Fonte: Laver (1989, p. 208).

Ainda que a alta-costura tenha se mantido em novos moldes com estas transformações culturais, o desenvolvimento dos esportes e os novos hábitos de lazer possibilitaram não só o uso de roupas esportivas para as mulheres ricas, mas ensejaram também o início do “traje social”, particularmente para facilitar a inserção da mulher no mercado de trabalho, que passaria a ocupar espaços na classe média, como a professora, a funcionária pública ou a secretária. “A profissionalização delas exigia uma roupa ao mesmo tempo prática e fina, capaz de distingui-las das ocupações femininas proletárias. Teriam assim de vestir algo mais próximo da roupa de uma senhora de elite.” (DURAND, 1988, p. 29).

A *Belle Époque* apresentava tanto a sofisticação e o luxo da alta-costura para as mulheres abastadas, como a confecção que passou a visar as mulheres trabalhadoras de classe média que possuíam apenas cerca de 3 trajes em seus armários (FRINGS, 2012, p.9).

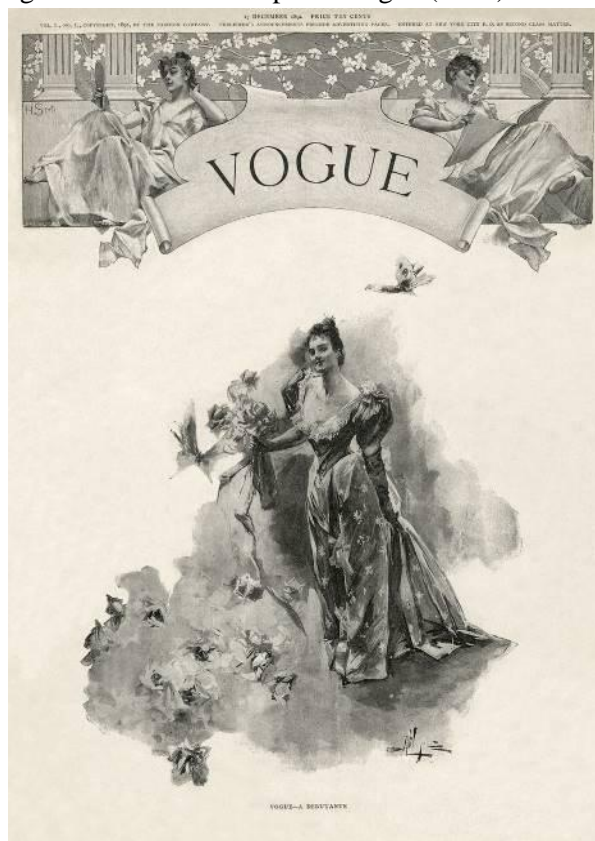
As revistas de moda cumpriram um papel importante para uma percepção mais abrangente da moda, tanto na França e na Inglaterra como nos Estados Unidos, e do desejo pelo consumo de novos vestuários. No final do século XIX, Nova York já possuía 18 revistas de moda em circulação, inclusive duas delas são publicadas até os dias atuais, como *Harper's Bazar*⁸ (lançada em Paris e Nova York no ano de 1867) e *Vogue* (lançada em Nova York no ano de 1892).

Essas publicações espalhavam as últimas ideias da moda de Paris por meio de desenhos e descrições. Costureiras de outros países copiavam os estilos da melhor forma possível com os tecidos disponíveis. À medida que as mulheres adquiriam uma maior consciência dos estilos de moda por meio das revistas e de outros meios de comunicação de massa, seu desejo de vestir esses estilos foi aumentado. Quanto mais rápido um estilo era adotado pelo público, maior era a demanda por novos *looks*. (FRINGS, 2012, p. 14)

Do mesmo modo, no Brasil as revistas de moda eram importadas dos livreiros franceses. A partir de 1874, passa a ser editada uma versão brasileira da revista ilustrada *La Saison*, chamada *A Estação* (DURAND, 1988, p. 64). No Brasil, a *Vogue* foi lançada somente em 1975. (LOBO; LIMEIRA; MARQUES, 2014, p. 54)

⁸ Atualmente a *Harper's Bazar* se chama *Harper's Bazaar*.

Figura 20 – Primeira capa da Vogue (1892)



Fonte: Vogue (1892).

2.2 O SURGIMENTO E EXPANSÃO DA MODA NA INDÚSTRIA

Paralelamente à alta-costura, iniciou-se também a produção de roupas em larga escala. Frings (2012) considera a invenção da máquina de costura no século XIX um fator decisivo para tornar a “moda acessível a todos” (FRINGS, 2012, p. 8), pois o que era artesanal passou a ser produzido pela indústria. A invenção da máquina de costura marcou o início da democratização da moda:

Em 1829, o alfaiate francês Thimmonier patenteou uma máquina de costura de madeira que fazia ponto corrente, mas todos os modelos construídos foram destruídos por um grupo de alfaiates que temia por seus empregos. Em 1832, o americano Walter Hunt desenvolveu uma máquina de costura, mas não conseguiu patentear-la. Assim, o homem que normalmente recebe o crédito pela invenção da máquina de costura é Elias Howe que, patenteou o seu modelo em 1846. Todas as máquinas de Howe eram operadas à mão. Em 1859, Isaac Singer acrescentou um pedal às máquinas, uma melhoria que deixou as mãos livres para guiar o tecido, e produziu essas máquinas em massa, o que tornou seu nome mundialmente conhecido. Singer gastava US\$ 1 milhão por ano em promoção de vendas e, em 1867, já produzia mil máquinas por dia (modelos a energia elétrica só foram disponibilizados a partir de 1921) (FRINGS, 2012, p. 8-9).

Assim, surgiram as fábricas, que reuniam trabalhadores e maquinários a fim de controlar melhor o tempo de produção. Os trabalhadores passaram a migrar para onde essas fábricas estavam localizadas. Na confecção de roupas, foram aproveitadas a estrutura e a experiência do fardamento militar, pois os registros de medidas de peito e altura dos soldados tiveram como efeito o primeiro sistema de padronização de tamanhos.

Com um custo baixo, a roupa industrial começou a conquistar o mercado das classes operárias. Embora muitos alfaiates e costureiras tenham se voltado ao atendimento às classes média e alta, a indústria também absorveu boa parte desses profissionais, que se adequaram à produção em larga escala.

A partir dessa padronização, a roupa industrial vestiu, inicialmente, escravos e operários. A roupa masculina, para o operário, “consistia em um paletó longo (quase até o joelho), servindo de sobretudo; uma calça e um colete a cobrir uma camisa sem colarinho, abotoada até o pescoço. Por baixo, um calção e uma camiseta em tecido também grosseiros” (DURAND, 1988, p. 43-44).

Nos Estados Unidos, alguns alfaiates investiram no terno *ready-to-wear* (prontos para vestir), que serviam como opção a marinheiros quando estivessem na terra. De início, tratava-se de uma produção muito rudimentar. Esses alfaiates tornaram-se, então, varejistas, “com lojas de fábrica localizadas em cidades portuárias como Nova Belford, Nova York e Filadélfia” (FRINGS, 2012, p.8).

Tamanha atitude empreendedora contribuiu para eclodir os primeiros sinais da produção em série destinada ao consumo de luxo. O terno simples e popular para marinheiros foi imbuído do conceito de roupa com melhor qualidade, que resultou na transformação da roupa industrial. Henry Brother fundou o seu negócio de roupas em 1818, e posteriormente, já com a Brooks Brothers, passou a investir em produtos de melhor qualidade e acabamento, e dele, Abraham Lincoln comprou um casaco para a sua posse (FRINGS, 2012, p.8-9).

Do mesmo modo, a fabricação da calça em *blue jeans* é um exemplo de como as peças industrializadas serviam, inicialmente, apenas para o uso no trabalho pesado e posteriormente tornaram-se produtos de moda:

Em 1853, depois que a Corrida do Ouro atraiu milhares de homens para a Califórnia em busca de ouro, um imigrante bávaro de 20 anos chamado Levi Strauss abriu uma loja de secos e molhados em San Francisco. Em 1873, ele começou a fabricar calças duráveis com bolsos rebitados usando um tecido de algodão resistente chamado de *serge de Nimes* (produzido em Nimes, França), mais tarde abreviado para denim. Essas calças são um item de vestuário que se manteve basicamente o mesmo por quase 150 anos (FRINGS, 2012, p. 9).

Figura 21 – Empregados em frente à sede da Levi Strauss em São Francisco, por volta de 1873



Fonte: Frings (2012, p. 9).

A princípio com um uso muito rudimentar, o tecido denim foi criado em 1792 na cidade de Nîmes e o seu nome fazia referência à cidade, porém ainda não era tingido de azul. Somente em 1797, em Gênova, na Itália, passou a ser utilizado por marinheiros genoveses por ser um tecido bastante robusto. E, só então, foi tingido com o índigo⁹ e assumiu o conhecido nome de *jeans* (WEBSINDER, 2017). Em 1873, a calça utilizada por mineradores foi patenteada por Jacob Davis que era alfaiate, juntamente com Levi Strauss que era dono de fábrica de tecidos em São Francisco.

A calça produzida na fábrica de Levi Strauss já possuía o mesmo azul índigo e a mesma característica rudimentar, capaz de suportar o trabalho pesado da mineração, porém foi inovada com a costura de bolsos e a fixação de rebites de cobre (pedaços de metal), que serviam para guardar ferramentas e também as pepitas de ouro que eram encontradas. Ao longo do tempo foram acrescentados mais reforços de costura e zíper na braguilha. O denim 501 foi criado em 1890 (BASS-KRUEGER, 2021).

⁹ O índigo é uma tintura natural e uma das mais antigas da história, extraída das folhas do indigueiro (VICENT-RICARD, 1989, p. 164).

Figura 22 – Mineradores com jeans Levi's



Fonte: Bass-krueger (2021).

A patente de Levi Strauss terminou no mesmo ano da criação do modelo 501 e outros fabricantes como Oshkosh B'gosh e Blue Bell (posteriormente Wangler) passaram a reproduzir esse produto (BASS-KRUEGER, 2021). No entanto, ainda com Levi Strauss, e seu patrocínio em torneios de *cowboys*, com anúncio na Revista Vogue, a calça jeans se tornou um referencial de moda na década de 1930, sugerindo que o jeans era uma roupa de lazer, associada, porém, ao velho oeste, e não mais a uma roupa de trabalho pesado. (FRINGS, 2012, p.9) Posteriormente, na década de 1950 foi associado à moda jovem e rebelde nas figuras de James Dean e Marlon Brando (BASS-KRUEGER, 2021). Nestes termos, o jeans com a sua produção em série, exerceu um importante papel econômico-simbólico na indústria da moda.

No vestuário feminino, a produção em massa de vestidos inteiros sofreu grandes dificuldades na industrialização, pois devido à exigência de serem feitos sob medida, para dar o devido ajuste e caimento ao corpo, ainda era impossível a sua confecção. Com a invenção da máquina de costura, era possível fabricar somente as saias armadas ou capas. Contudo, na década de 1880, os Estados Unidos foram responsáveis pelo início da fabricação de blusas e saias como peças separadas. A saia podia ser ajustada na cintura e na barra e a blusa era usada por dentro da saia. Segundo Frings (2012, p. 10), o custo de fabricação de uma blusa com fabricação industrializada “era uma fração do custo de um vestido feito sob medida”.

Figura 23 – O estilo Gibson Girl



Fonte: Frings (2012, p. 10).

Afora as mulheres abastadas financeiramente, que faziam uso somente da alta-costura, esta mudança no vestuário trouxe uma maior variedade de opções para combinações de peças separadas para o armário das mulheres da classe média trabalhadora.

O grande destaque da industrialização das peças separadas, como saia e blusa, não se deve somente à possibilidade de maior acesso à variedade de peças femininas. Esta inovação

representa o início da moda produzida em larga escala na indústria de confecção americana, não somente por utilizar técnicas de produção com menor custo, mas principalmente por utilizar-se da criação para os modelos do ilustrador Charles Dana Gibson, e ainda, por personificar este vestuário com um estilo de mulher: a *Gibson Girl*. O advento da saia e blusa industrializadas representou a moda acessível, com baixo custo, e um estilo de vida que traduzia a cultura da mulher jovem americana:

Charles Dana Gibson, ilustrador popular nos anos 1890, criou desenhos de mulheres jovens vestindo as novas blusas e saias. Seus desenhos da *Gibson Girl* eram a personificação da jovem norte-americana de classe média ideal, e deram estilo ao visual básico de gola alta, mangas fofas e saia longa. O visual *Gibson Girl* abriu espaço para a roupa simples e funcional que representa a moda americana. (FRINGS, 2012, p. 10).

Figura 24 – Ilustração de Charles Dana Gibson



Fonte: Gibson (2021).

A criação de peças separadas e o estilo *Gibson Girl* estabeleceram uma importante e fundamental contribuição para a história da moda, pois a criação já não era dissociada da indústria. A moda passa a não ser somente um trabalho criativo, artesanal e de luxo. O criador

passou a utilizar o arcabouço que só a produção industrial pode oferecer: método, previsibilidade e praticidade.

Destarte, Nova York se tornou o centro da indústria da moda nos Estados Unidos. No final do século XIX havia um fluxo intenso de europeus imigrantes, dispostos a trabalhar por salários mais baixos, e que ofereciam todo o conhecimento técnico das operações industriais e mão de obra qualificada. Como observa Frings (2012, p. 14), “em 1900, a indústria americana de vestuário feminino já era composta por 2.701 estabelecimentos, que produziam, principalmente, casacos e conjuntos, com algumas camisas femininas acinturadas”.

A história da moda relata que a alta-costura e a roupa industrial emergiram concomitantemente. Se uma se voltava para as classes financeiramente dominantes, a outra era predominante nas massas urbanas. Durand defende que ambas jamais se encontrariam e até mesmo se fundiriam, não fosse o surgimento das classes médias, representadas por trabalhadores autônomos, liberais, servidores públicos, com regimes de trabalho diversos, porém com um traço comum, como a diplomação escolar e consumo cultural semelhante:

Foram as classes médias que permitiram a junção de requisitos estéticos típicos da moda burguesa com a economia da confecção industrial, até então característica da roupa operária. E isso justamente porque sua posição social reclamava uma roupa que as distinguisse dos “de baixo” sem onerar tanto quanto o artesanato de luxo a serviço dos “de cima”. Assim, todas as simplificações no desenho e na execução da roupa de “elite”, derivadas do gosto pelo esporte, de uma nova moral sexual ou da estética de vanguarda, interessavam em princípio às exigências de uma roupa prática e mais barata, destinada ao trabalho “limpo” do escritório e a um lazer diferenciado. Da mesma forma, tudo o que fosse progresso técnico industrial que implicasse em roupa de melhor acabamento e de aparência acima da roupa vendida a operários também se casaria com os desejos de interesses das classes médias frente de consumo (DURAND, 1988, p. 47-48).

Além do surgimento da classe média e da imigração de europeus para os Estados Unidos, outros fatores econômicos e socioculturais contribuíram para a solidificação e difusão da moda na indústria, em especial as publicações das revistas de moda, como já comentado, e as duas grandes guerras mundiais no século XX, que contribuíram definitivamente para levarem as mulheres ao mercado de trabalho (DURAND, 1988, p. 44-48).

No Brasil, as primeiras tecelagens de algodão tiveram seu início por volta de 1840. O setor manufatureiro, até a primeira metade do século XIX, não exprimia grande importância e as primeiras fábricas têxteis eram de pequeno porte, localizadas no Nordeste do país. Os tecidos eram muito grosseiros e destinavam-se apenas à sacaria de café e à roupa de escravos e de trabalhadores rurais de baixa renda. A indústria têxtil e de confecção se desenvolveu

somente após a Segunda Guerra Mundial, com o bloqueio das importações de bens de consumo.

Segundo Stein (1979, p. 187), provieram da elite de latifundiários, comerciantes e empresários industriais os homens que implantaram o capitalismo moderno no Brasil e fundaram as fábricas de tecido em pleno coração da economia agrário-exportadora.

A mão de obra onde se localizavam os centros industriais era numerosa e de baixo preço, composta pela população marginal, sem ocupação fixa, fruto de um sistema econômico dominado pela grande lavoura trabalhada por escravos, um dos fatores que explica a origem do proletariado industrial brasileiro, bem como sua evolução e muitas de suas características futuras (PRADO JR., 2008, p. 198).

2.2.1 A moda nas lojas de varejo

Anteriormente às lojas de varejo, o comércio de roupas era realizado em feiras, bazares e também por meio da figura do caixeiro-viajante. As mercadorias não possuíam um preço fixo e eram negociadas diretamente com cada cliente. Para os clientes mais abastados financeiramente, o atendimento era personalizado e eram oferecidos a eles os produtos mais caros (FRINGS, 2012, p. 11-12).

A Revolução Industrial e posteriormente a expansão da classe média desencadearam um ciclo de consumo a partir da demanda de produção industrializada de mercadorias. Assim, para atender o consumo de uma variedade de produtos, as lojas de varejo surgiram e se instalaram nos grandes centros urbanos, devido à busca por moradia nas proximidades das indústrias.

No final do século XIX, dois tipos de loja responsáveis pelo consumo de moda se estabeleceram: as lojas especializadas, com produtos mais artesanais e as lojas de departamentos, com uma ampla variedade de produtos mais acessíveis a diversos públicos, porém ainda com artigos muito sofisticados.

Em 1826, em Nova York, a loja *Lord and Taylor* foi criada. E outras também surgiram pouco depois, como a *Jordan Marsh and Company*, aberta em Boston, que afirmava poder vender, cortar, costurar, fazer o acabamento e entregar um vestido em meio dia” (FRINGS, 2012, p. 12). A *Macy's*, criada em 1858, possui atualmente mais de 700 lojas e 90 mil funcionários (MACY'S, 2021). Em Londres, a loja de departamentos *Harrod's*, foi criada em 1849 e em 1880 já possuía mais de 100 funcionários. Também em Londres, a *Liberty of*

London já produzia estampas exclusivas em 1878. Em Paris, lojas de departamentos como a *Bon Marché* e a *Printemps*, foram inauguradas entre 1850 e 1860.

Figura 25 – Macy’s em Nova York (1902)



Fonte: Macy’s (2021).

Para Ortiz (1991), ainda que as lojas de departamento do século XIX tenham configurado uma nova modalidade de consumo, não disponibilizaram um acesso à moda a toda a sociedade, pois “as lojas de departamento não eram frequentadas pelos operários ou camponeses; elas se dirigiam fundamentalmente à burguesia e às classes médias”. (ORTIZ, 1991, p. 144).

No século XX, com o acelerado crescimento da classe média, a produção e o varejo do vestuário foram fortemente estimulados. Ao passo que as lojas especializadas – chamadas futuramente de *boutiques* – ofereciam produtos de alta qualidade aos seus clientes, também surgiram as redes de lojas de varejo como a *J. C. Penney*, que vendiam produtos de custo mais baixo e passaram a se estabelecer em muitos lugares dos Estados Unidos:

James Cash Penney era um funcionário tão habilidoso em uma pequena loja de Wyoming que os proprietários ofereceram-lhe uma sociedade em sua nova loja, aberta em 1902. Chamada de *Golden Rule Store*, em homenagem à sua crença em altos padrões de negócios, ela foi um sucesso, em parte devido à promoção de porta em porta de Penney. Em 1907, os sócios originais venderam suas ações para Penney e o nome da loja foi oficialmente mudado para *J. C. Penney* em 1912. Quando o conceito de rede de lojas pegou, na década de 1920, Penney abriu lojas em todas as partes dos Estados Unidos (FRINGS, 2012, p. 18).

Posteriormente, essas redes de lojas de varejo transformaram-se nas lojas de departamentos com preços mais acessíveis. A *J. C. Penney* é um clássico exemplo de uma loja de varejo que se tornou um fenômeno nacional nos Estados Unidos. Antes de pedir recuperação judicial em 2020, devido às fortes crises provocadas pelo *e-commerce*, com concorrentes como a Amazon, e mais recentemente a pandemia de coronavírus, chegou a ter quase 1000 lojas em todo o território americano, com aproximadamente 95 mil funcionários. Durante alguns anos, precisamente de 1998 a 2005, a empresa foi a controladora responsável pelas Lojas Renner, no Brasil (SALOMÃO, 2020).

As lojas de varejo de moda passaram a ser o elo entre a indústria de matérias-primas químicas, a cadeia de indústrias têxteis, a indústria de bens intermediários (insumos como botões, zíperes, fivelas), as indústrias de confecção e finalmente o consumidor. As suas especificidades vão além de oferecer uma moda mais acessível e democrática, pois passam pela complexidade de uma gestão e logísticas hábeis com alto poder de negociação de compra com seus fornecedores, compradores que compreendem a necessidade de seus clientes e uma alta capacidade de merchandising.

Com as suas raízes nas ruas dos grandes centros urbanos de produção e comercialização, as grandes lojas de departamentos se concentraram em:

Paris, Londres, Tóquio, Roma, Milão e Nova York. Algumas ruas ou áreas das cidades se tornaram famosas pelo varejo: a Quinta Avenida, a avenida Madison e o bairro Soho, em Nova York; a Oak Street, em Chicago; a Union Square, em San Francisco; a Rodeo Drive, em Beverly Hills; a St. Honoré Faubourg, a Avenue Montaigne, o Boulevard Haussmann, a rue de Passy, o les Halles e a St. Germain, em Paris; a Via Condotti, em Roma; a Via della Spiga e a Via Monte Napoleone, em Milão; o distrito de Ginza, em Tóquio; o Causeway Bay, em Hong Kong; e a Regent Street, a Bond Street e a área de Knightsbridge, em Londres. A maioria das *flagship stores*, a primeira loja ou a loja principal de uma cadeia permaneceu nas mesmas cidades, e novas foram adicionadas (FRINGS, 2012, p. 350).

Somente após a Segunda Guerra Mundial o conhecido formato do shopping center passa a ter força nos Estados Unidos, como resultado do estímulo para o comércio próximo a novos empreendimentos habitacionais (FRINGS, 2012, p. 351).

2.2.2 Do *ready-to-wear* ao *prêt-à-porter* e o declínio da alta-costura

Na virada do século XX, as mulheres passaram a ocupar espaço no mercado de trabalho nas fábricas, nas lojas de varejo e escritórios. Esse movimento se intensificou com a Primeira Guerra Mundial. Com a ausência da figura masculina, as mulheres de diferentes classes sociais passaram a atuar em diversos setores: desde “a área de saúde aos transportes e da agricultura à indústria, inclusive a bélica” (BRAGA, 2004, p. 69-70).

O fim dos espartilhos, a silhueta no formato “ampulheta” substituída pelo “tubular”, o encurtamento da saia e cabelos mais curtos marcaram o período com roupas mais confortáveis e funcionais, cuja finalidade principal era facilitar a execução do trabalho. A necessidade de roupas menos justas ao corpo permitiu o crescimento e expansão da indústria de vestuário e as roupas *ready-to-wear* foram aceitas.

No Brasil, apesar do Rio de Janeiro ser a capital da moda, o *ready-to-wear* praticamente não existia. As lojas de varejo vendiam somente tecido e pouquíssimas lojas vendiam roupas prontas importadas, porém com preços altos e pouco acessíveis a grande parte da sociedade, como “Notre Dame de Paris, A Brasileira, O Barateiro, Casa Colombo, Casa Raunier e Parc Royal. Já em São Paulo as principais casas eram a Casa Allemã e Mappin Store” (LOBO; LIMEIRA; MARQUES, 2014, p. 47).

Devido à falta de tecidos importados, a Primeira Guerra Mundial proporcionou o crescimento de indústrias de tecido como a Arthur Herman Lundgren & Cia. (originalmente chamada de Cia. de Tecidos Paulista), localizada em Pernambuco. Primeira loja de varejo especializada primeiramente em vendas de tecido, a Lojas Paulista, situada em São Paulo, tornou-se ao longo dos anos uma das principais lojas de departamento no Brasil, conhecida como Lojas Pernambucanas e, atualmente, Pernambucanas (PERNAMBUCANAS, 2021).

Terminada a Guerra, em 1918, a *Vogue* anunciava a transformação na moda feminina com a capa “Agora que as mulheres trabalham” (FRINGS, 2012, p. 16), e em 1920 foi facultado o direito de voto às mulheres nos Estados Unidos. A moda passou a refletir a emancipação feminina, com um vestuário de construção mais simples e prático para o seu uso. A roupa feminina foi marcada pela tendência do masculino, ou seja, um visual de alfaiataria:

Não só o aspecto de androgenia foi marcante, como também a característica de um certo desaparecimento de diferenciação social através das roupas, uma vez que esse aspecto sempre fez parte da indumentária. A aceitação e prática do novo estilo por parte de todas as mulheres de todas as classes sociais se uniformizou tanto que desapareceu essa diferenciação. Essa ficava sutilmente marcada pelo preço das roupas e pela qualidade dos tecidos nelas utilizadas. Até mesmo a alta-costura da época deu uma grande simplificada. Toda essa simplificação, privilegiando o funcionalismo, permitiu uma liberdade total de movimentos (BRAGA, 2004, p. 73-74).

Figura 26 – Vestuário nos Anos 1920



Fonte: Laver (2001, p.232).

Com exceção da maquiagem, o visual feminino passou a ser mais andrógono, sem curvas marcadas. A cintura desapareceu por completo e se deslocou a linha dos quadris. As mulheres passaram a usar “achatadores” nos seios para transmitir a ideia de “busto de

menino”. Para Laver, as mulheres procuravam ter a aparência de um “menino de colégio”, e por isso, até mesmo o penteado foi substituído pelo corte curto (LAVÉR, 2001, p.232-233).

Nos Estados Unidos, a produção de vestuário em larga escala expandiu nesse período. Contudo, em Paris, a alta-costura era prevalecente e se destacava por sua liderança nas tendências de moda. Vários designers despontaram na época, simbolizando a nova fase da moda feminina, como Paul Poiret (1879-1944), que, além de descartar o espartilho, foi considerado um *trendsetter*. Gabrielle Chanel (1869-1936), também conhecida por Coco, responsável pelo estilo *garçon*, foi a primeira designer a fazer calças femininas, e também ficou conhecida pelos seus suéteres e tailleurs, além do famoso vestido “pretinho básico”.

Figura 27 – Vestido criado por Chanel em 1926



Fonte: Rubin (2018, p. 25).

E, ainda, Jean Patou (1880-1936), que criou o estilo “melindrosa” na década de 1920.

As mulheres começaram a usar vestidos mais curtos, mais maquiagem (olhos delineados, boca em coração, sobrancelhas raspadas e delineadas, acessórios (colares de contas longos) e o cabelo é cortado mais curto. Surge assim a figura das melindrosas (mulheres consideradas modernas para a época, conhecidas por se encontrarem sempre no rigor da moda e dotadas de modos graciosos e afetados; posteriormente, o termo também passou a ser aplicado ao traje por elas) (LOBO; LIMEIRA; MARQUES, 2014, p. 53).

Figura 28 – Criações de Patou na Revista Vogue em 1926



Fonte: Vogue (1926).

Com a simplificação na construção das peças de alta-costura, embora ainda houvesse uma demanda de mulheres costurando em casa, as indústrias de confecção passaram a copiar os modelos criados e elaborados sob medida por esses designers. Sem a necessidade de ajuste ao corpo, devido ao corte tubular, a produção em larga escala se tornou possível, até mesmo de vestidos. A simplicidade do corte significava eficiência na economia de tempo na produção. Os vestidos passaram a ser confeccionados com uma gama de tamanhos padrão sem a necessidade de um ajuste individual (HEROLD, 2006, p. 15).

Para Herold (2006, p.15-16), a produção industrial - liderada pelos Estados Unidos – gerou um novo padrão de consumo. A roupa pronta trouxe a uniformidade no design, o dimensionamento padronizado de tamanhos, além de tonar a moda mais acessível. Eram

comuns artigos em revista com títulos como “Best Dressed Products Sell Best”. Nesse período, a venda por catálogo crescia e já era possível enviar vestidos por correspondência em poucos dias.

Figura 29 – Vestidos vendidos por Catálogo *The National Style Book*



Fonte: *The National Style Book*, published in New York in 1924 apud Herold (2006, p.16).

Não somente as indústrias de confecções copiavam modelos de alta-costura para permitir a produção em larga escala, mas também a indústria da moda contou com designers como “Lucien Lelong, na França, e Hattie Carnegie, nos Estados Unidos, que passaram a incluir a linha *ready-to-wear*, às suas coleções feitas sob medida” (FRINGS, 2012, p. 17). O *ready-to-wear* representava uma segunda linha, comparada à alta-costura.

Em 1934, Lucien Lelong criou uma linha *ready-to-wear* separada da sua linha de alta-costura. Com cerca de 1200 funcionários, mais do que um designer, Lelong se tornou um grande coordenador industrial no ramo da moda (DUDBRIDGE, 2021).

Figura 30 – A versatilidade de Lelong



Fonte: Constantino (2007, p.10).

Do mesmo modo, Hattie Carnegie, filha de um alfaiate judeu, quando jovem foi secretária na loja de departamentos Macy's e representou uma importante liderança na indústria americana. Possuía um talento para interpretar o estilo europeu para os consumidores americanos. Ainda na década de 1920, quando implantou o *ready-to-wear* em seu negócio, já era considerada uma formadora de opinião na sociedade americana. Carnegie não só era uma designer de roupas mas sabia coordenar, com exceção dos sapatos, acessórios como bolsas, luvas, joias, oferecendo um estilo completo.

Assim como Gibson ao final do século XIX, com a criação e ilustrações dos modelos de saia e blusa, que permitiram a produção em larga escala na indústria, designers como Lucien Lelong e Hattie Carnegie dão início aos primeiros passos de uma era da moda democratizada no século XX. Antes somente arte e demonstração de luxo e poder, a moda passou a dar indícios de que poderia aliar a criação a uma massa de trabalho industrial e de capital. Para Durand (1988, p. 54-55), a moda na indústria subordina a criação às necessidades da produção industrial e ao público consumidor, em que pese a figura do estilista na indústria ser aquele capaz de criar sem deixar de se atentar a questões de gestão do produto de moda.

Nos Estados Unidos, a quebra da bolsa de valores desencadeou uma grande crise econômica mundial e desemprego em massa. A produção industrial americana “caiu praticamente pela metade, muitas empresas foram à falência e mais de um terço dos fabricantes de *ready-to-wear* largou o negócio” (FRINGS, 2012, p. 19). Com um desemprego saltando de 1,5 milhão para 12,8 milhões, a economia americana se recuperou somente com a expansão da produção na Segunda Guerra Mundial.

Laver argumenta que neste período a semelhança no vestuário entre as classes sociais aumentou, sobretudo, em virtude da taxaço de impostos:

Antes de 1930, era hábito entre os compradores adquirir várias dúzias de cada modelo exibido em Paris e revendê-los para uma clientela rica. Mas após a Depressão, as autoridades americanas criaram um imposto de até 90% sobre o custo do modelo original. *Toiles* (moldes cortados em linho) não eram taxados. Cada *toile* trazia instruções completas para a sua execução, e apesar de o vestido original poder custar 100 mil francos, agora era possível vender uma versão simplificada por apenas 50 dólares (LAVÉ, 1989, p. 245-246).

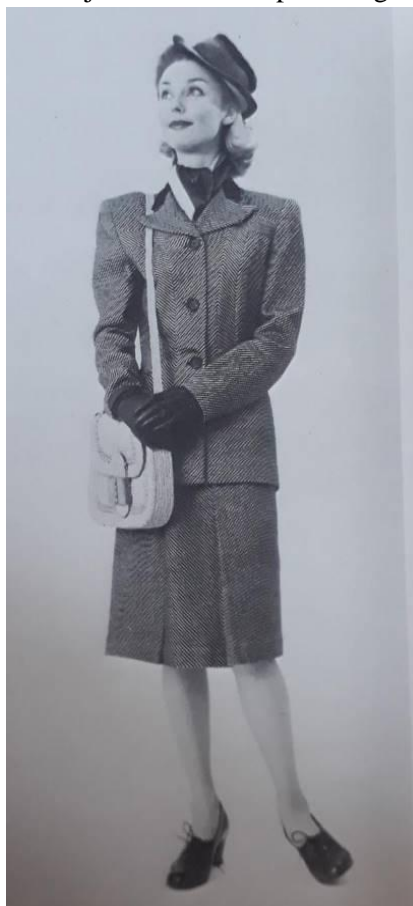
Ainda assim, a década de 30 foi o auge do cinema-indústria de Hollywood e o estilismo do cinema passou a ditar as tendências de moda. O cinema passou a ser responsável pelo senso de moda coletivo. Para Durand (1988, p. 30-31), a moda no cinema foi capaz de neutralizar a legitimidade da costura francesa.

Com a Segunda Guerra Mundial, a alta-costura francesa sofreu muitas restrições. Não havia tecidos, aviamentos e acabamentos para trabalhar. Mesmo sob a liderança de Lucien Lelong, então presidente do *Paris Couture Syndicale*, pouco foi alcançado e a maioria dos designers fecharam os seus negócios.

Com tantas restrições, o traje padrão feminino evoluiu para tornar o trabalho da mulher mais prático. Em virtude da guerra, as roupas eram um tanto masculinizadas, com aspecto mais sóbrio em tons de cinza, azul marinho e verde escuro.

Apesar de as variações não serem radicais, os modelos mudavam regularmente: dava-se muita atenção aos detalhes, à cor do debrum, ao bolso falso, à colocação de volume permitido nas saias. A forma era de ombros quadrados, reta, de corte masculino, fazendo eco ao cortes das fardas. As saias eram curtas pelos padrões anteriores à guerra, tinham pregas finas, sendo presas em pences ou franzidas a uma blusa justa. (...) Os chapéus eram frívolos, adornados com flores de chapeleiro ou sérios – pequenos, de feltro, com ar militar (LAVÉR, 1989, p. 252-253).

Figura 31 – Traje feminino na época da guerra



Fonte: Laver (1989, p. 253).

Paris ficou isolada durante a guerra, sob a ocupação nazista, os Estados Unidos obtiveram vantagem para estabelecer definitivamente o seu próprio estilo, o *American look*,

criado por Claire McCardell. Esse estilo era caracterizado por “peças separadas práticas, inspiradas nas roupas de trabalho dos fazendeiros, engenheiros ferroviários, soldados e esportistas” (FRINGS, 2012, p. 21).

O *American look* refletia o estilo americano mais casual e passou também a compor o *sportswear*, com roupas mais casuais e esportivas, que passaram a influenciar inclusive o Brasil. Para Vincent-Ricard, as operações industriais em larga escala nos Estados Unidos adaptaram o cunho estético. Fato este que a Europa ainda desconhecia. O estilo *casual wear* da Califórnia, por exemplo, trazia peças de construção simples que associavam a estética ao conforto (VINCENT-RICARD, 1999, p. 21-23).

Os Estados Unidos investiram na indústria de confecção com o *ready-to-wear*, principalmente o *sportswear*, com uma construção de peças mais simples, perfeitamente adequado para a produção industrial em larga escala. Frings (2012) reforça esta teoria:

Alguns designers americanos faziam roupas sob medida para os ricos, mas a maioria construiu a sua reputação sobre o que os americanos faziam de melhor, *ready-to-wear*, principalmente *sportswear*. Os franceses podem ter sido os grandes inovadores da alta-costura, mas os americanos desenvolveram e se destacaram na produção de moda democrática (FRINGS, 2012, p. 23).

A moda americana só passou a influenciar a Europa a partir da década de 70. Contudo, a Inglaterra também aproveitou os padrões e técnicas exigidos nas roupas utilitárias para iniciar a produção rápida e em massa no final da década de 50.

O quase-rompimento temporário da ligação com Paris deu aos costureiros britânicos a oportunidade de expandir seu mercado. A fundação do *Royal College of Art Fashion School* em 1948 garantiu o futuro da indústria britânica de costura (LAVER, 1989, p. 256).

Em 1945, com o término da guerra, mesmo com a escassez de tecidos, foi criada uma exposição em Paris chamada *Le Théâtre de la Mode*, a fim de demonstrar ao mundo, inclusive aos Estados Unidos, que a França estava empenhada em se restabelecer como o centro da moda. Com grandes nomes como Cristóbal Balenciaga, Pierre Balmain, Hubert de Givenchy, Jacques Fath e como um “projeto de marketing, Paris voltou a receber a grande clientela feminina de alta-costura, principalmente a norte-americana” (BRAGA, 2004, p. 80).

Em 1947, a coleção *New Look* de Christian Dior devolveu a feminilidade e a importância à beleza no pós-guerra, com “cintura marcada, saia rodada, sapatos de bico fino, luvas e joias” (LOBO; LIMEIRA; MARQUES, 2014, p. 68). Com o término da escassez de matérias-primas e cosméticos, a coleção *New Look* restaurou definitivamente a supremacia parisiense na moda. “Em poucas temporadas, o nome Dior ficou internacionalmente

conhecido e lucrava tanto quanto toda a alta-costura francesa junta” (FRINGS, 2012, p. 22). Esta coleção significou não só o retorno da moda com um visual sonhador e feminino, mas também significou metros e metros de consumo de tecido, essenciais para restabelecer a indústria têxtil no pós-guerra. Toda esta base constituída por feminilidade e sofisticação foi referência para a moda na década de 50.

Figura 32 – Modelo da coleção new look de Christian Dior



Fonte: Frings (2012, p. 22).

No final da década de 1940, embora ser o epicentro da moda fosse de extrema importância, os franceses foram aos Estados Unidos, sob o comando do industrial Jean-Claude Weill, para se apropriarem das técnicas do *ready-to-wear* e as transformaram no *prêt-à-porter*. Se o *ready-to-wear* podia apresentar algum defeito no corte, o *prêt-à-porter* tinha o compromisso de exibir um acabamento mais refinado e com tecidos de excelente qualidade concomitantemente a uma produção em série.

Em 1949, a França ressignificou o *ready-to-wear* e criou o *prêt-à-porter*, utilizando as mesmas técnicas do *ready-to-wear*, mas com uma abordagem diferente. Ambos com fabricação em série (várias peças do mesmo modelo, cor e tamanho), o *ready-to-wear* tinha a concepção de uma moda mais democrática, acessível a todos, enquanto o *prêt-à-porter* expressava luxo. Este moderno sistema de produção passou a ser mais burocrático, “orquestrado por criadores profissionais, uma lógica industrial serial, coleções sazonais, desfiles de manequins com fim publicitário” (LIPOVETSKY, 2007, p. 107), que permitiram ainda a conciliação do luxo da alta-costura com o maior ganho proposto pelo *ready-to-wear*.

Em 1957, aconteceu o primeiro salão de *prêt-à-porter* e foi criado o grupo de defesa do “*prêt-à-porter-criação*”. Em seguida, surgem os primeiros escritórios de consultoria e estilos: “em 1958, C. de Coux funda *Relations Textiles*; em 1961, é a criação do escritório *Maimé Arnodin*, precedendo o da *Promostyl*, criado em 1966” (LIPOVETSKY, 2007, p. 110-112).

Inicialmente, o *prêt-à-porter* surge em pequenos confeccionistas que se adaptam ao estilo industrial, enquanto a alta-costura resiste à ideia e até proíbe os fabricantes de tecidos e confeccionistas de assistirem aos seus desfiles. Em 1959, Pierre Cardin apresenta a sua primeira coleção de *prêt-à-porter* para a loja de departamentos *Le Printemps* e é expulso da *Chambre Syndicale de la Haute Couture*, considerado praticamente um herege por lançar uma coleção na moda industrial.

Não obstante, com o tempo o *prêt-à-porter* passou a ser uma alternativa para sustentar financeiramente as *maisons* de alta-costura, que passaram a conciliar as duas atividades. E em 1973, a mesma federação que expulsou Pierre Cardin alterou o seu nome para *Fédération Française de la Couture, du Prêt-à-Porter, des Couturiers et des Créateurs de Mode* (MICHETTI, 2015, p. 43-44).

Na alta-costura o responsável pela criação era chamado de *couturier*, ou seja, costureiro. Mas o *prêt-à-porter* inovou e instituiu o estilista, que assume um novo papel no campo da moda. Os estilistas “seriam responsáveis por fornecer modelos realizáveis em grande escala, a serem vendidos a preços parecidos com os da antiga confecção, destinados a uma clientela jovem que recusava o estilo e os preços da alta-costura” (MICHETTI, 2015, p. 43).

Os modelos eram concebidos pelos próprios designers da alta-costura e contavam com originalidade, luxo e um investimento maciço em publicidade. Durand (1988) faz uma precisa distinção entre *prêt-à-porter* e alta-costura:

Alta-costura, em seu sentido mais preciso e antigo, é artesanato de luxo, que produz modelos únicos sob encomenda. (A garantia de exclusividade é coisa tão séria, que se conta de costureiros que foram processados por ter repetido, para outras clientes, vestidos apresentados como exclusivos). Nessa pequenina e milionária faixa de mercado, o ateliê de alta-costura é um espaço onde se concebe, se assina, se realiza e se vende (antecipadamente, é claro, pois se trata de encomenda) o vestido exclusivo. *Prêt-à-porter* de luxo é roupa feita em séries de algumas centenas de unidades para cada modelo e tamanho. A casa de alta-costura concebe, assina, realiza (ou manda realizar em costureiras externas) e vende diretamente em suas boutiques ou fornece a boutiques de luxo. A produção ainda é artesanal, no máximo semiartesanal. (DURAND, 1988, p. 35-36).

Com desfiles duas vezes ao ano, utilizando-se de manequins, o *prêt-à-porter* passou a lançar as coleções “primavera-verão” e “outono-inverno” e aos poucos foi se apoderando do espaço ocupado pela clássica alta-costura. Já na década de 1960, designers como Pierre Cardin e Yves Saint-Laurent abriram departamentos e *boutiques* exclusivos para atender o *prêt-à-porter*. No bairro Sentier, em Paris, os confeccionistas também foram influenciados pelo *prêt-à-porter* e se adaptaram ao estilo industrial. Vincent-Ricard (1999, p. 129) informa que já em 1963 o “bonito-barato” atinge um volume de negócios de 1 bilhão e meio de dólares. Aos poucos, as indústrias de confecções em países como Inglaterra e Itália também aderiram ao *prêt-à-porter* com roupas sofisticadas (LAVÉ, 1989, p. 261).

A alta-costura ficou restrita a encomendas apenas a casamentos e outras cerimônias e ligada a contratos de licença de perfumes e cosméticos:

Nos anos 1960, certas casas ainda podiam trabalhar basicamente com o sob medida; em 1975, a parcela sob medida não representava mais do que 18 por cento da cifra de negócios direta (excluídos os perfumes) das casas de Costura, e, em 1985, 12 por cento. O pessoal empregado traduz ainda essa irreversível evolução; nos anos 1920, Patou empregava 1300 pessoas em seus ateliês; Chanel, antes da guerra, empregava 2500; Dior, 1200 na metade dos anos 1950. Hoje, as vinte e uma casas classificadas como “Costura-Criação” não empregam, em seus ateliês de sob medida, mais do que umas 2 mil operárias e não vestem, neste filão, mais do que 3 mil mulheres no mundo (LIPOVETSKY, 2007, p. 108).

A alta-costura passou a não mais vestir as mulheres na última tendência de moda. Um bom exemplo disso é Yves Saint-Laurent, que integra o jeans em suas coleções somente em 1966, quando os jovens já o usavam há muito tempo (LIPOVETSKY, 2007, p. 112). O seu desígnio, sobretudo, é sustentar um capital de prestígio, ou seja, um valor cultural das grandes marcas que passaram a vender o *prêt-à-porter*, como uma estratégia de marketing, que sustenta a sua “imagem de marca eterna realizando obras primas de execução, de proeza e de gratuidade estética, toaletes inauditas, únicas, suntuosas, transcendendo a realidade efêmera da própria moda” (LIPOVETSKY, 2007, p. 109).

O *prêt-à-porter*, utilizando-se do prestígio da alta-costura, estabeleceu o poder simbólico da *griffe*. Os painéis publicitários, as revistas de moda e as vitrinas das lojas passaram a exibir marcas com fabricação em série industrial que saíram do anonimato a partir do “efeito assinatura” do estilista.

Durand (1988) atribui o declínio da alta-costura às transformações da própria sociedade, como resultado de uma cultura de “igualitarismo social”, justificada pela praticidade e pelo conforto no vestuário. “Daí a substituição da ditadura praticada por seus artesãos por uma democracia relativa cada vez mais ampla, onde tem importância crescente a economia, o conforto pessoal e a expressão do estado de espírito de cada usuário” (DURAND, 1988, p. 38).

A alta-costura estabeleceu uma “empresa industrial e comercial de luxo”, cujo objetivo era o lucro. As constantes criações passaram a gerar uma obsolescência programada a fim de acelerar o consumo. Para Lipovetsky (2007), a transição para o *prêt-à-porter* não teve outra motivação senão capitalista, pois a ideia da confecção operária, de reagrupar a compra de tecido e de um sistema publicitário mais abrangente com desfiles de modelos vivos propiciou, inquestionavelmente, um maior ganho (LIPOVETSKY, 2007, p. 99-101).

Em contrapartida, Lipovetsky (2007) sustenta a fase do *prêt-à-porter*, como a era da “moda aberta”, como o fim de um “dirigismo unanimista e disciplinar” (LIPOVETSKY, 2007, p. 141), com múltiplos critérios de escolha. Aos poucos o exacerbado fascínio pelos estilistas dá lugar a comportamentos mais flexíveis, como a moda jovem, que expressa intensa autonomia privada, em busca de uma identidade própria.

Neste mesmo período no Brasil, a alta-costura nacional ainda dava os seus primeiros passos. Com a crise econômica gerada nos anos 30 e a Segunda Guerra Mundial, as importações de bens de consumo foram bloqueadas e, com isso, a indústria têxtil e de confecções cresceu. Os produtos nacionais passaram a substituir os importados, não só os tecidos mais baratos, mas também artigos mais sofisticados. Ao final da Segunda Guerra, somente 10 a 20% do tecido consumido no país era importado (DURAND, 1988, p. 66).

As grandes tecelagens, como Matarazzo em São Paulo e Bangu no Rio de Janeiro, começaram a sentir a necessidade de intervir no campo da moda. A Tecelagem Bangu fez contrato com Jacques Fath e Givenchy, além de organizar também concursos de beleza e elegância, com a “Miss Elegante Bangu”. Já a Matarazzo assinou com Boussac e organizou o consórcio Matarazzo-Boussac, que reunia vários designers franceses como Dior, Heim, Lanvin e Patou (DURAND, 1988, p. 74-75). Nos anos sessenta, a Rhodia também reunia

estilistas brasileiros, como Dener e Clodovil, e organizava desfiles para promover coleções de seus tecidos à base de fios sintéticos (DURAND, 1988, p. 78).

Neste período, também surgiram as feiras industriais de artigos têxteis. A FENIT (Feira Nacional de Indústria Têxtil), criada em 1958, era financiada pelos próprios expositores. Não só as indústrias têxteis lançavam seus tecidos, como também havia desfiles, e também era um ambiente propício para os contratos licenciados. Em 1966, Dior contava com um estande de produtos licenciados como meias, perfumes, sapatos e lingerie (DURAND, pp. 76-77).

Com o auxílio de jornais e revistas importados e viagens internacionais, começaram a surgir os croquis¹⁰ feitos por brasileiros. A alta sociedade tanto paulistana como carioca importava modelos e os reproduzia em poucas cópias, e vários costureiros responsáveis pelas “interpretações” dos modelos importados começaram a surgir no mercado, como Dener, Boriska e Rosita (DURAND, 1988, p. 67-72).

Segundo Durand (1988), o grande adversário da alta-costura brasileira eram as peças importadas do mercado do *prêt-à-porter* francês, trazidas pelas “muambeiras de alta sociedade” (DURAND, 1988, p. 79). Por isso, estilistas como Dener e Clodovil sentiram a necessidade de se tornarem populares na mídia.

Daí que, independentemente do mérito da costura de cada um, o desempenho diante das câmeras e a disposição ao escândalo tenham sido fatores decisivos para distanciar as carreiras desses dois costureiros daquelas de seus pares concorrentes no Brasil (DURAND, 1988, p. 79).

O *prêt-à-porter* passou a se estabelecer no Brasil somente ao final da década de 1970.

2.2.3 Os primeiros olhares para a rua como fonte de inspiração

A década de 1960 foi um marco no campo da moda. Não somente o *prêt-à-porter* resgatou e solidificou a supremacia da moda de luxo parisiense, como também Londres desponta como líder da moda jovem, um nicho de mercado que antes não existia.

Neste período, após o efeito do *baby boom*¹¹, houve uma forte demanda que incentivou o consumo do público jovem com grande poder de compra. Jovens designers ingleses passaram a criar roupas para a própria faixa etária e influenciaram o mundo. A proposta de um *look* jovem fez com que todas as mulheres quisessem parecer mais jovens.

¹⁰ Croqui é um esboço feito à mão de traços simples que tem por objetivo mostrar o essencial do modelo e não se atém a detalhes como o de costura, por exemplo.

¹¹ São considerados da geração *baby boom* jovens nascidos no pós-guerra. Em 1965, mais de 50% da população dos Estados Unidos tinha menos de 25 anos.

Em meados da década as saias chegaram à altura das coxas, os decotes se aprofundaram, ou as blusas eram transparentes. A roupa de baixo foi adaptada: as calcinhas ficaram menores para serem usadas com minissaias *saint-tropez*; as malhas justas nas pernas (anteriormente usadas para passeios no campo) entraram em moda à medida que as saias ficaram acima da parte superior das meias finas (LAVÉ, 1989, p. 263-265).

Mary Quant fez da sua minissaia criada em 1963 um sucesso mundial e abriu caminho para Ossie Clark, Jean Muir, Sally Tuffin, Marion Foale, Barbara Hulanicki e Zandra Rhodes (LAVÉ, 1989, p. 265). Esses estilistas surgiram no mundo da moda inspirados pelo visual *Mod Look* (FRINGS, 2012, p. 23-24).

O *Mod Look* partia de uma moda de rua, peças diferentes, roupas antigas compradas em feiras de objetos usados, com o intuito de criar um visual próprio e único, que buscava praticidade e versatilidade na maneira de vestir.

Figura 33 – O primeiro best-seller de Mary Quant (1961)



Fonte: Laver (1989, p. 262).

O vestuário masculino também foi influenciado pelo *Mod Look*, em uma tentativa de trazer mais cores às roupas, especialmente às roupas de lazer. Inicialmente, esse movimento não causou um impacto significativo. No entanto, serviu para muitos estilistas do *prêt-à-porter* voltarem os seus olhos para a moda masculina. A década de 1960 e 1970 foi marcada

pelo retorno à preocupação com o vestuário masculino e os estilistas pioneiros foram Pierre Cardin, Yves Saint-Laurent e Dior.

De maneira geral, a “exaltação ao *look* jovem” contribuiu para uma tentativa de igualação dos sexos que prosseguiu ao longo dos anos seguintes. Os homens também ficaram mais abertos às novidades da moda e essa ideia também se tornou alvo da publicidade: “Yves Saint-Laurent para Homem. Um homem elegante, viril, um homem preocupado com o seu bem-estar, com sua aparência” (LIPOVETSKY, 2007, p. 123).

Cada país criou sua própria identidade de moda. A moda norte-americana e inglesa era mais contestadora e heterogênea. Cada estilista possuía um estilo próprio e apresentava uma vasta gama de cores e tecidos com fibras naturais e sintéticas. A moda jovem já era amplamente vendida nos Estados Unidos pelas grandes lojas, com “lojas jovens-dentro-das-lojas” (LAVER, 1989, p. 267-268), ou seja, foi criado um departamento específico para este tipo de mercado.

Também foram difundidas as *boutiques*, que definiram uma nova tendência no varejo e tornaram-se fortes concorrentes das lojas especializadas e de departamentos. Inicialmente, esse tipo de loja surgiu em Londres, como a Bazaar, de Mary Quant, e a Biba, de Barbara Hulanicki; posteriormente, espalharam-se por Paris e Nova York (FRINGS, 2012, p. 24-25).

Foi criado o conceito de *griffe*, que surgiu exatamente para transmitir o que a palavra significa, isto é, “garra” em francês. A assinatura do criador é vista como uma garra, ou seja, sua marca presa na peça criada. Embora a moda parecesse ser mais acessível, ela devia ser assinada. Era comum “grandes etiquetas externamente nas roupas exibindo seus nomes, tais como Pierre Cardin, Fiorucci” (BRAGA, 2004, p. 94).

Num período marcado pela Guerra do Vietnã, as roupas pertencentes à moda jovem exprimiam uma cultura de rebeldia e serviam como símbolo de um inconformismo. Era comum para o jovem norte-americano usar um terninho de poliéster, inspirado no lema “pobre passou a ser chique”, usando também roupas compradas em brechó com aspecto *vintage* (FRINGS, 2012, p. 25).

A moda francesa continuou sendo reconhecida pela sofisticação. No entanto, estilistas renomados, como Yves Saint-Laurent, que declarou em entrevista “Abaixo o Ritz, viva a rua” (LIPOVETSKY, 2007, p. 112), mostravam-se dispostos a acessar novos nichos de mercado, mas também estavam abertos a buscar novas fontes de inspiração.

Courrèges aproveitou para inovar no *prêt-à-porter* e inseriu em sua coleção a minissaia, buscando ganhar espaço no público jovem. Até os dias atuais, há uma discussão de

quem verdadeiramente foi o precursor na criação da minissaia, se o francês Courrèges ou a inglesa Mary Quant. Para o francês Lipovetsky, “a minissaia já aparecera em 1963 na Inglaterra, mas foi Courrèges quem conseguiu dar-lhe estilo próprio” (LIPOVETSKY, 2007, p. 111). Os registros apontam que Courrèges encurtou o comprimento da saia para 15 centímetros acima do joelho, enquanto Mary Quant – que vestia as suas próprias criações – a encurtou para 30 centímetros acima do joelho (GARCIA, 2002).

O jeans só é integrado nas coleções de Saint-Laurent em 1966, quando já havia sido amplamente difundido entre o público jovem, até culminar no “*jeans de griffe*” americano de Calvin Klein, na década de 1970, que representou um importante papel na publicidade nos negócios de moda, com anúncios como “*Me and my Calvins*” (“Eu e minhas Calvins” [tradução livre]) (FRINGS, 2012, p. 26). O que reforça o pensamento de Lipovetsky (2007, p. 112) de que a alta-costura passou a usar de seu prestígio para consagrar o que já havia sido inovado em outras partes do mundo (LIPOVETSKY, 2007, p. 112).

Nos Estados Unidos, já no final da década de 1960, o “ar de rebelião” dos jovens que fugiam da convocação para a Guerra do Vietnã, perdeu espaço para uma atmosfera mais livre, solidária e pacifista. A valorização da liberdade trazia implicitamente um manifesto antimoda, que recusava a sociedade de consumo. (CARMO, 2003, p. 53).

Para Lipovetsky (2007, p. 127), a antimoda significa o desaparecimento de critérios e parâmetros legítimos antes impostos pela sociedade que ditava a moda, com “códigos radicalmente dissidentes, podendo reivindicar até a feiura, se justapõem ao sistema dos inúmeros pequenos detalhes diferenciais de elegância”. Nesse sentido, a antimoda se tornou uma contracultura que passou a ser assimilada pela sociedade.

Segundo Godart (2010), a antimoda “é uma forma de diferenciação extrema que não refuta a imitação: antes de derrubá-la, nutre-se dela”. (GODART, 2010, p. 32). Não obstante, para ele, já na sociedade contemporânea a antimoda se esvai, pois diversas subculturas coexistem.

A cultura hippie invadiu também a Europa com o seu visual étnico, jeans surrados, cabelos compridos, miçangas e roupas velhas (FRINGS, 2012, p. 25).

Quando não era romântica, a moda inspirava-se no Oriente – até os Beatles, os maiores heróis pop da década foram à Índia, – ou o novo híbrido americano: o *flower power hippy*. O culto tinha seu centro em São Francisco, onde os jovens seguidores se reuniam com os seus jeans bordados com aplicações de flores ou calças de algodão boca-de-sino (de forma simples, abrindo em direção à bainha, muito populares na segunda metade da década de 60), camisas com estampas

indianas, saias compridas para as mulheres e flores espalhadas pelos cabelos compridos (LAVÉ, 1989, p. 269).

Figura 34 – Estilo hippie Membros da Hog Farm Commune (1969)



Fonte: Connikie (2007, p.56).

O movimento *flower-power* demonstrou como a cultura e a moda são intimamente ligadas, pois vestir roupas com o estilo hippie não significava necessariamente adotar o estilo de vida hippie. Para Connikie (2007, p.56-57), a cultura de rua se fez presente nas diversas esferas da sociedade e tem o poder de influenciar as tendências de moda.

Do mesmo modo, o *ethnic look* foi interpretado por estilistas como Zandra Rhodes, que misturava em suas criações, elementos campestres e orientais com sobreposições de tecidos finos de algodão que tornavam a silhueta suave (LAVÉ, 1989, p. 268-269). Em 1975, Yves Saint-Laurent também conseguiu interpretar o visual étnico e lançou a coleção “*Elegant Peasant*”, “looks étnicos feitos em seda e com etiquetas de preços altos” (FRINGS, 2012, p. 25).

Figura 35 – Modelo étnico de Zandra Rhodes (1970)



Fonte: Laver (1989, p. 268).

A partir da década de 1960 e mais intensamente na década de 1970, as tendências de moda passaram a ser resultado de diversos movimentos culturais. As inspirações dos estilistas não eram advindas das preferências de seus clientes, tampouco de suas excêntricas criações. A moda se diversificou em muitas opções de estilos que traduziam diferentes culturas urbanas.

As principais capitais do mundo e suas diferentes culturas urbanas passaram a diversificar as tendências de moda, e muitas opções de estilo surgiram. A década de 1970 não foi marcada somente pelo *flower-power hippie*. Nos Estados Unidos, por exemplo, a luta contra o racismo fez surgir o penteado “*black power*”, trazendo a onda “*Black is beautiful*”.

Em Londres, os *punks* – jovens desempregados – levantaram o movimento “*No Future*”, que influenciou o mundo da moda com suas roupas pretas, rasgadas e acessórios metálicos.

O *look* adotado por eles foi o das roupas rasgadas, jaquetas de couro preto, botas surradas e muito detalhe de material metálico como rebites, tachas e correntes, além dos excessivos brincos e alfinetes que rasgavam-lhes a carne. Costumavam se reunir no final da *King's Road*, onde Viviane Westwood e o seu então marido Malcolm McLaren (líder da banda *Sex Pistols*) tinham uma boutique chamada *Sex*, na qual vendiam roupas de couro, borracha, etc. (...) Viviane Westwood, uma estilista já renomada, acabou intelectualizando o movimento e criando roupas para esses jovens contestadores (BRAGA, 2004, p. 93)

Figura 36 – O estilo e vestuário punk



Fonte: Herold (2007, p.45).

A cultura *punk*, com sua expressão de violência, se transformou numa corrente de moda que atingiu o mundo até a década de 1980. Apesar da postura antimoda, o visual rasgado das peças foi absorvido por diversas tendências de moda ao longo das décadas seguintes.

Concomitante a esses movimentos, houve o desejo da mulher de se equiparar ao homem no mercado de trabalho. O feminismo contribuiu para que a moda criasse modelos com cortes visualmente mais masculinos, de jaquetas e paletós até as roupas unissex (LAVER, 1989, p. 271).

O cinema também não deixou de influenciar a moda no final da década de 1970. O filme “*Saturday Night Fever*” trouxe, no auge das discotecas, a moda *glam*, com muito brilho na roupa.

As décadas de 1960 e 1970, segundo Laver (1989, p. 269-270), também são importantes como um marco, em que “a moda começa a olhar para trás em busca de inspiração”. Elementos da década de 1920 e 1930 passaram a servir de inspiração para os estilistas na elaboração de novas coleções. Roupas, detalhes, construção de tecidos de outras décadas passaram a ser usados para compor uma nova tendência. Entretanto, ao usá-las, tinha-se consciência de que pertenciam a outra época.

A década de 1970 foi importante para perceber as diversas subculturas que passaram a influenciar massivamente a moda. Entretanto, os negócios de moda também se destacaram. Em 1973, a principal feira de moda foi criada em Paris. A *Première Vision Pluriel* surgiu,

inicialmente, a partir de 15 produtores de tecidos da cidade de Lyon, que decidiram expor conjuntamente os seus artigos. Em 1976, ela iniciou uma organização prévia das tendências de moda com os expositores a fim de diminuir os riscos no mercado da moda. Em 1980, a feira foi aberta aos demais países europeus. Até os dias atuais, a *Première Vision* atua como um “porta-voz legítimo das tendências a serem seguidas no mundo todo.” (MICHETTI, 2015, p. 55).

O Brasil, aos poucos, incorporou o *prêt-à-porter*. Com as indústrias têxteis produzindo tecidos de melhor qualidade, promovendo desfiles, parcerias com estilistas internacionais renomados e feiras como a FENIT, já não havia espaço para um produto de má qualidade e sem apelo comercial. As características do varejo de moda também começaram a mudar, com o surgimento dos primeiros *shoppings centers*.

As unidades fabris, cujos fundadores eram libaneses e judeus, passaram a ser controladas por seus filhos, que eram mais qualificados a absorver as tendências de mercado no campo da moda. Para Durand (1988, p. 86), não havia muitas alternativas para atuar no campo da moda, além de “sair do mercado, ou sucumbir como subcontratados diante de concorrentes ou fornecedores poderosos; ou ao contrário, repensar a linha de produtos, investir em publicidade e imagem de marca e abrir lojas”.

Ao contrário do *prêt-à-porter* francês, o Brasil valorizou mais propriamente as etiquetas do que os próprios estilistas dessas marcas. No final da década de 1970 e início da década de 1980 surgiram marcas como Triton (1975) e Forum (1981), sob o comando de Tufi Duek e Zoomp (1974)¹² com Renato Kherlakian.

Na década de 1970, em que o Brasil contava com uma população jovem e a classe média estava em forte crescimento, o jeans se tornou muito popular. Além das marcas Staroup, Lee, Levi Strauss, a indústria nacional também cresceu neste nicho de mercado:

Entre 1972 e 1982, o consumo de tecidos cresceu umas oito vezes, passando de 23 para 180 milhões de metros. Em 1982 (...) duas a cada três calças vendidas no país eram jeans, o que fazia do Brasil o mercado mais importante, depois dos Estados Unidos. E o primeiro da profusão de marcas, que giravam em torno de 2 mil. As duas principais fornecedoras do tecido base – Alpargatas e Santista – respondiam juntas por 70% de toda a oferta (DURAND, 1988, p. 96).

Na década de 1970, há também um pequeno indício de investimento na “pedagogia do estilismo industrial” (DURAND, 1988, p. 98) por parte de grandes indústrias químicas como

¹² Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/search?q=zoomp>. Acesso em: 30 abr. 2021.

a Rhodia, que trouxeram Marie Rucki, diretora do Studio Berçot¹³, para ensinar a montar cartela de cores e tendências aos estilistas brasileiros, que cada vez mais estavam atentos a todas as tendências das principais capitais da moda.

Nos anos 1980, a moda internacional continuou a ser influenciada pela “rua”. As tribos urbanas como *punks*, góticos, *rappers*, *skaters*, *yuppies* (*Young urban professional persons*) ofereciam uma multiplicidade de estilos. Para Braga (2004, p. 95-97), não havia uma única verdade de moda, já que diversos vieses ofereciam uma pluralidade de opções. Essas tribos urbanas eram compostas por ambos os sexos e havia muita uniformidade entre masculino e feminino, apenas com sutis diferenças.

Godart (2010, p. 33) define esse período como a “moda das subculturas”, pois são grupos formados por indivíduos que adotam roupas e músicas, ou seja, referências culturais específicas e possuem uma forma particular de expressar ideias e opiniões políticas.

A palavra “estilo”, passou a definir um modo próprio de se vestir. A roupa de cada subcultura se transforma em um estilo, transmite uma particularidade e, ao mesmo tempo, uma identidade que pertencia a determinado grupo. Não só o vestuário é adotado em comum, mas os ideais, questionamentos, a forma com que atuam na sociedade. “Enquanto a moda aparece como cópia de um conjunto de traços já aceitos, o estilo supostamente envolveria um processo de criação em que o grupo social explicitaria a sua identidade” (CARMO, 2003, p. 203).

Estilistas como Giorgio Armani foram ícones dos *yuppies*. Suas roupas traduziam elegância, refinamento e sofisticação e atendiam os jovens profissionais com posição social e financeira elevada (BRAGA, 2004, p. 97). Os ternos Armani, juntamente com as malhas Missoni e as roupas esportivas Krizia, contribuíram para Milão se tornar mais uma dentre as capitais da moda (FRINGS, 2012, p. 27).

A cultura da sociedade impulsionava as tendências de moda. O uso do *tailleur* feminino com ombreiras mais elevadas expressava o posicionamento feminino no mercado de trabalho. A moda unissex passou a revelar aspectos de androgenia. A indústria têxtil também era movida pelo contexto social. Um contexto social dinâmico no trabalho fomentou avanços tecnológicos como a invenção da microfibrã, que se caracterizava por não amarrotar e por secar num tempo reduzido, se comparada aos demais tecidos (BRAGA, 2004, p. 98-99).

¹³ Disponível em: <https://www.studio-bercot.com/> Acesso em: 21 abr. 2021.

Figura 37 – Os modelos clássicos de Armani



Fonte: Carnegie (2007, p.32).

Entre os anos 1970 e 1980, os primeiros criadores japoneses se estabeleceram em Paris. Estilistas como Kenzo, Rei Kawakubo, Issey Miyake, Yohji Yamamoto trouxeram uma proposta mais minimalista, austera e andrógina para a moda com os denominados “pretos coloridos”, ou seja, diversas cores como marrom, marinho e cinza chumbo, que, em tons muito escuros, eram praticamente pretos.

A partir destas décadas e nas seguintes, tornou-se habitual o fato de estilistas revisitarem o passado para buscar inspirações em seus processos criativos.

É lógico que não era cópia ou reprodução de época, mas sim uma inspiração no passado. Esse foi o caráter de releitura da moda, o que, além de ter sido muito forte nos anos 80, continuou também nos anos 90 do mesmo século XX (BRAGA, 2004, p. 99).

No Brasil, todas essas tendências da moda também foram rapidamente absorvidas. E para atender a demanda crescente do setor das indústrias têxtil e de confecção, a moda deu os seus primeiros passos para a profissionalização, com o surgimento dos cursos de moda.

Em 1984, A Universidade Federal de Minas Gerais ofereceu, na Escola de Belas-Artes, o primeiro curso de extensão de Estilismo e Modelagem de Vestuário (UFMG, 2021). Posteriormente, em 1987, em São Paulo, a Faculdade Santa Marcelina foi pioneira em implantar o primeiro curso de graduação em moda no país. Formou grandes nomes da moda brasileira como Alexandre Herchcovith, Cynthia Hayashi, Karin Feller, Igor Barros, entre tantos outros (FASM, 2021).

2.3 A ERA DA MODA GLOBALIZADA

A forte influência das subculturas teve continuidade na última década do século. A moda jovem ganhou cada vez mais espaço com diversas tribos urbanas e estilos, como *clubbers*, *ravers*, *surfers*, *cybers*, *streetwear*, *sportswear*, entre outros. Com suas raízes em Seattle, o movimento *grunge* foi reflexo da crise nos Estados Unidos e surgiu inicialmente como um gênero musical, que revelava em suas letras uma preocupação com a alienação social e injustiça (STEER, 2009, p 52-55). Como um manifesto antimoda, marcou o vestuário dos jovens, com a icônica camisa xadrez e peças *oversized*.

Figura 38 – A banda Alice in Chains e seu estilo grunge



Fonte: Steer (2009, p 54).

Mas o que era originalmente contracultura, o estilo *grunge* foi rapidamente assimilado como padrão de consumo. Até mesmo, os renomados estilistas Anna Sui e Marc Jacobs o absorveram nas marcas Dolce & Gabbana e Versace. Revelando assim, novamente, que a cultura da moda globalizada era definitivamente advinda das ruas (McEVOY, 2007, p.44)

Figura 39 – Editorial Vogue “Grunge and Glory” (dezembro 1992)



Fonte: Vogue (1992, p.254).

Nos anos 1990 originaram-se diversas subculturas, mas aos poucos as informações e influências mesclaram-se, a tal ponto que perderam as suas fiéis características. A moda absorveu todos esses estilos e a liberdade de se vestir derrubou qualquer divisão social que antes era fixa. Para Steer (2009, p.56), o mundo da moda ao final da década de 1990 se tornou cada vez mais fragmentado e as tendências de moda “eram uma variedade de muitas coisas – não havia uma forma única e definidora”. Tornou-se comum coordenar diversos estilos como o esportivo e o militar em único *look* e tantas outras composições possíveis ao imaginário do consumidor de moda.

Figura 40 – Look Anos 1990 coordenado por diversos estilos



Fonte: McEvoy (2007, p.23).

O antropólogo Ted Polhemus, em seu livro *“Street Style – from Sidewalk to Catwalk”* (1994), criou o conceito de “supermercado de estilos”. A sua pesquisa explora a comunicação visual de estilos e comportamentos como formas de expressão humana.

Estamos quebrando as regras – misturando roupas esportivas com roupas de trabalho, o velho e o novo, atravessando as divisões tradicionais de gênero, saltando entre o proletário e o elitista, juxtapondo o natural e o artificial, acasalando o vulgar e o respeitável..., mesmo sinais contraditórios. E por quê? Porque não queremos ser categorizados – para nos tornarmos apenas um estereótipo. Porque os estereótipos são inerentemente inautênticos e, mais do que qualquer outra coisa, ansiamos por autenticidade pessoal. Porque o mundo em que vivemos está cheio de confusão e contração. Porque (como em nossa política e tudo mais) simples categorias e rótulos

não são mais suficientes. Porque agora com o deus do modernismo está morto, tudo é possível. Porque estamos todos online, conectados à “aldeia global”. Porque o passado e o futuro se dissolveram no “agora”. Porque o que é claro, claramente, claramente não é. Porque descobrimos cada vez mais que apenas a aparência pessoal é capaz de expressar onde estamos como indivíduos em um mundo caleidoscópico e enigmático (POLHEMUS, 2021, tradução nossa)¹⁴.

Tanto a cultura de rua era muito presente quanto a moda de luxo exprimia um status de grande prestígio e sofisticação. Além do *prêt-à-porter*, grandes estilistas também investiram em acessórios e em coleções destinadas ao mercado em massa, com a qualidade do corte e assinatura do designer com um logotipo de destaque, porém elaborados com materiais mais baratos. Moschino lançou a sua coleção “*Cheap & Chic*”, além de outros como Michel Kors, John Galliano, Donna Karan também investiram em produtos para ofertar àquelas mulheres, como o próprio Michel Kors as definia como “não tinham carteira mas tinham estilo” (McEVOY, 2007, p.11).

Os diversos lançamentos de moda se transformaram em eventos cada vez mais importantes e frequentes. As *fashion weeks* se espalharam pelo mundo, para além das principais capitais da moda. E com elas a moda entrou definitivamente na era das *top models* internacionais, como Naomi Campbell, Claudia Schiffer, Cindy Crawford, Linda Evangelista, Kate Moss e a brasileira Gisele Bündchen (BRAGA, 2004, p. 105).

O Brasil acompanhou a mesma estratégia e promoveu grandes desfiles como *Phytoervas Fashion* e posteriormente o *Morumbi Fashion Brasil*. Além de revelar diversos talentos como Alexandre Herchcovitch, Ronaldo Fraga e Walter Rodrigues, eventos como esses se consolidaram. Na década seguinte, foi concebido um novo formato, a *São Paulo Fashion Week*. Para Godart (2010, p. 58), a ideia das clássicas capitais mundiais da moda foi sendo desconstruída, pois diversas capitais do mundo passaram a exercer influência sobre a moda.

¹⁴ Texto original: *We are breaking the rules – mixing sportswear with workwear, the old and the new, crossing traditional gender divides, leaping between the proletarian and the elitist, juxtaposing the natural and the artificial, mating the vulgar and the respectable... deliberately sending out confusing, even contradictory signals. And why? Because we don't want to be categorized – to become just a stereotype. Because stereotypes are inherently inauthentic and more than anything else we crave personal authenticity. Because the world we live in is itself full of confusion and contraction. Because (as in our politics and everything else) simple either/or categories and labels no longer suffice. Because now that god of modernism is dead, everything is possible. Because we're all on-line, plugged into the “global village”. Because the past and the future have dissolved into “the Now”. Because what's clear, clearly, clearly isn't. Because we've increasingly found that only personal appearance is capable of expressing where we as individuals are at in a kaleidoscopic and enigmatic world (POLHEMUS, 2021).*

Com todos esses eventos pelo mundo, surgiram novos profissionais no mercado de moda. Além da figura conhecida do estilista, outros profissionais, tais como o *stylist*, o fotógrafo de moda e os produtores, também passaram a ser responsáveis pela criação de conceito, concepção de uma ideia, responsáveis por tornar uma imagem de um produto atrativa ao consumidor, passando assim a atender ao marketing de moda. As universidades também acompanharam a demanda do mercado, com maior número de cursos de graduação na área de moda.

Todas as transformações socioeconômicas, culturais e tecnológicas influenciaram a moda em todos os seus aspectos. O final do século foi marcado pela “era da informação”, com a internet, a globalização, e, sobretudo, o grande avanço em diversas áreas da tecnologia, como a indústria eletrônica, que possibilitou o design por computador por meio de softwares específicos (FRINGS, 2012, p. 30).

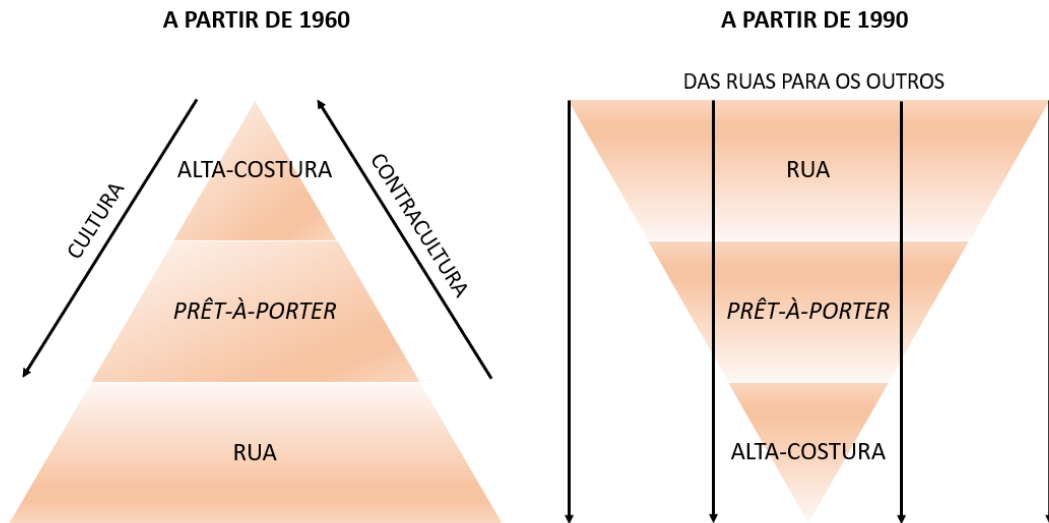
As indústrias têxteis lançaram tecidos com alta performance tecnológica. Eram os chamados tecidos inteligentes, com “utilização de finíssimos fios metálicos, tecidos que mudam de cor com o estado de espírito do usuário, tecidos antibactericidas, etc.” (BRAGA, 2004, p. 104).

Novas técnicas de produção também foram implantadas, não somente no design e na criação. Houve uma inovação nas tecnologias de organização do trabalho nas indústrias. O sistema modular (*modular system*) foi criado para acelerar potencialmente a produção das roupas e acompanhar a aceleração de ciclos da moda, em comparação ao sistema de pacotes (GODART, 2010, p. 46-48).

Com a globalização, a moda atingiu patamares nunca vistos. O indivíduo passou a ser um vetor de tendências. A rua se tornou um grande alvo da pesquisa de moda e fonte de inspirações, onde as agências de tendências e escritórios de estilos se tornaram globais e passaram a concentrar as diretrizes das futuras tendências de moda.

Carmo (2003) ilustra graficamente como, a partir dos anos 1990, a “pirâmide do vestuário se inverteu, a partir da importância de as diretrizes das tendências da moda partirem de fontes de inspiração como a ‘rua’”.

Figura 41 – A pirâmide do vestuário



Fonte: Elaborado com base em CARMO (2003).

Para Caldas (2004), a globalização propiciou a “adoção de um estilo de vida altamente padronizado nas grandes cidades do planeta”. A evolução do marketing também influenciou a difusão das tendências de moda nos diversos setores industriais até o consumidor final (CALDAS, 2004, p. 75).

A década de 1990 traz um paradoxo, em que as tendências de moda são globalizadas, porém, a sociedade de consumo busca pelos valores individuais. O consumo não é regido por um padrão, mas sim, pela busca do prazer para si mesmo, pela individualização.

Lipovetsky (2007, p. 155-159) define este período como a “era consumada”, considerando-a “filha do capitalismo”, que caracteriza-se pela grande oferta de produtos e serviços, que levam a uma moral hedonista e materialista. Para ele, todos os processos científicos e industriais, a inovação do marketing, a concorrência de uma economia global regulam “a dinâmica do imperativo do lucro”, pois “aquele que não cria regularmente novos modelos perde em força de penetração e enfraquece sua marca” (LIPOVETSKY, 2007, p. 180).

Neste cenário, para atender à nova sociedade de consumo, o sistema *fast-fashion* surgiu para impulsionar cada vez mais a aceleração na criação de novos produtos nas indústrias e revigorar o consumo, em que a superioridade do novo se impõe à medida que o anterior é rapidamente descartado. Quanto maior a oferta e diversificação de produtos de moda, maior a percepção de individualidade, mesmo num consumo em massa.

Se a intenção inicial do *ready-to-wear* e do *prêt-à-porter* era tornar a moda um tanto mais democrática e acessível, o *fast-fashion* certamente o fez, pois acompanhou os valores culturais da nova sociedade de consumo. À medida que o indivíduo se tornou um vetor de tendências e teve amplo acesso à informação, conseguiu também se apropriar definitivamente da moda, transpondo barreiras de classes sociais e poder econômico.

Ao longo da história, a moda causou rupturas e rompeu paradigmas, especialmente nos adventos da alta-costura, do *ready-to-wear* e do *prêt-à-porter*. Do mesmo modo que Charles Worth instituiu a figura do *couturier* na moda como referência de prestígio e luxo, assim também Charles Gibson foi precursor na separação das peças de saia e blusa e contribuiu para associar a criação à indústria; e ainda Pierre Cardin igualmente o foi, ao apresentar a sua primeira coleção de *prêt-à-porter*, causando num primeiro momento o ônus de ser expulso da *Chambre Syndicale de la Haute Couture*.

Nesse sentido, é crucial identificar o sistema *fast-fashion* como um fenômeno resultante de processos socioeconômicos e culturais. E que, certamente, ao associar o processo criativo a uma larga escala industrial, se tornou a nova lógica da moda, capaz de atender o desejo de consumo de uma sociedade globalizada.

A fim de compreender as especificidades do *fast-fashion*, cabe lembrar o pensamento de Yves Saint-Laurent sobre o *prêt-à-porter*, que abrange, oportunamente, as rupturas causadas pela moda:

“Não fui eu quem mudou, foi o mundo. E este mudará sempre, e nós estamos eternamente condenados a adaptar nossas maneiras de ver, sentir e julgar”, disse ele ao inaugurar sua própria casa de costura. “Costurar é um ofício... um ofício poético, sim, mas um traje bem feito tem de ser reproduzido”. Frase de Yves Saint-Laurent ao inaugurar a sua própria casa de costura *prêt-à-porter* (VICENT-RICARD, 1989, p. 70).

3 ***FAST-FASHION: UM FENÔMENO ECONÔMICO-CULTURAL***

É a era da moda consumada, a extensão do seu processo a instâncias cada vez mais vastas da vida coletiva (LIPOVETSKY, 2007, p. 155).

3.1 A DINÂMICA DO *FAST-FASHION*

A partir de 1990, observaram-se novas e profundas transformações não só na esfera social. Na economia e na política mundial, diversos fatores também influenciaram diretamente a indústria da moda. Foi o período de maior liberalização comercial, com queda das barreiras tarifárias e com uma série de mudanças levadas a cabo por parte do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Banco Mundial (BM) e, principalmente, da Organização Mundial do Comércio (OMC), que, além de contar com a inserção de mais países no comércio internacional, como a China, passaram a defender acordos bilaterais e posturas comerciais mais liberais a partir do momento em que os países desenvolvidos estavam com a estrutura do setor têxtil mais consolidada.

Além dos impactos causados pela globalização, os anos 1990 são marcados por um modelo de negócios exclusivo da indústria da moda, o qual promoveu uma reorganização da cadeia produtiva: o *fast-fashion*. Esta estratégia empresarial é responsável por executar a troca de mercadoria em exposição nas lojas em prazos muito curtos, visando afetar o comportamento do consumidor. Para isso, é necessário um planejamento acelerado na criação de novos produtos, bem como uma cadeia de produção e uma logística de distribuição que sejam capazes de atender às mudanças cada vez mais velozes da moda. Esse sistema se inicia no varejo de moda, porém a indústria tem o papel principal no seu resultado, desde a criação até a entrega final do produto nas lojas. Os produtos são vendidos em grandes lojas de departamento, que apresentam uma ampla variedade de produtos e alto valor agregado. Sua especificidade é o autosserviço, onde o cliente se dispõe a procurar, comparar e escolher o produto de moda sem o auxílio ou intervenção de um vendedor (KLOTTER; KELLER, 2006, p. 501).

Para Erner (2005, p. 145-146), o *fast-fashion* é o chamado circuito curto, ou *quick response system*, que nasce no Sentier, um bairro de Paris com pequenos comerciantes do

setor têxtil, os quais começam sua produção tardiamente, após a confirmação de algumas tendências, para evitar quaisquer erros na coleção e conseqüente perda nas vendas. O sistema *fast-fashion* é a resposta da indústria a tal aceleração da moda. Nele, trabalha-se com uma quantidade planejada e limitada de produtos, visando não só redução de perdas em vendas, mas também a estimular o consumo com que diversificação em que o produto é levado ao varejo. Apesar de se tratar de uma produção em larga escala, a distribuição das peças é fragmentada entre as diversas lojas de uma mesma rede. Isso possibilita que haja poucas peças de um mesmo modelo e conseqüentemente os estoques sejam baixos, além de proporcionar a sensação de individualidade ao consumidor.

O consumo é a engrenagem do *fast-fashion* e, para despertar o desejo de compra do consumidor, os produtos disponíveis nos pontos de varejo são renovados constantemente. Para tanto, é necessário um planejamento acelerado na criação de novos produtos que permita a fluência e a continuidade desse sistema. O *fast-fashion* estabeleceu a diferença no fato de que o ciclo criação/produção/consumo não é realizado duas vezes ao ano, mas continuamente, com minicoleções e fluxos que chegam a ser quinzenais (CIETTA, 2010, p. 80).

A partir da criação de um tema são elaboradas minicoleções que envolvem desde a escolha de cores e tecidos até estampas, de forma que os produtos sejam coordenados entre si e o consumidor tenha a percepção de uma harmonização das tendências de moda na área de vendas. As produções temáticas englobam produtos como calças, *shorts*, saias, blusas e acessórios, produzidos em diversas indústrias, cada qual com a sua especificidade de matéria-prima, porém distribuídos para as lojas ao mesmo tempo. Essa estratégia garante uma oferta diversificada de produtos e sugere ao consumidor o impulso de adquirir uma composição visual completa e coordenada.

As tendências de moda e a forma como elas são transmitidas e comunicadas ao consumidor são o fio condutor desse sistema. Os fatores essenciais para que o conceito de *fast-fashion* fosse criado foram: globalização da informação de moda, informatização, desenvolvimento tecnológico, aceleração da demanda, aumento da quantidade de nichos de mercado, e busca por produtos individuais (CALDAS, 2004, p. 64).

Grandes varejistas internacionais, entre eles a Zara¹⁵, se destacaram por serem precursores do *fast-fashion*. Em 1995, a Zara tinha por volta de 500 pontos de venda, dos

¹⁵ A empresa espanhola Zara, pertencente ao grupo Inditex, um dos maiores do mundo em volume de produção, se tornou conhecida graças ao constante crescimento de vendas e estratégias competitivas que se tornaram referência em moda.

quais mais de três quartos localizados na Espanha; ou seja, tratava-se de uma empresa de atuação praticamente nacional. Já em 2008 eram quase 3700 lojas, das quais 60% localizavam-se no exterior, presente em 86 países. Um outro modelo de *fast-fashion* internacional é a Benetton, que em 1995 contava com aproximadamente 8 mil lojas em 110 países, um quarto das quais somente na Itália (CIETTA, 2010, p. 30-31). O sucesso desses modelos de *fast-fashion* não pode ser atribuído somente às características das cadeias de produção e dos sistemas de distribuição, mas também à análise de vendas e ao minucioso planejamento na criação de novos produtos.

Hines e Bruce (2007), em sua análise sobre a cadeia do abastecimento de vestuário no Reino Unido, destacam que a moda passou a alcançar os mais diversos tipos de negócios e as tendências de moda independem de preço. Enfatizam que o produto de moda pode ser adquirido tanto em lojas cuja decisão de compra é determinada pelo preço, como por exemplo a Primark (rede *fast-fashion* localizada na Europa), como em aquelas marcas conhecidas por seus preços caros e tradicionalmente precursoras do design de moda:

(...) uma combinação de baixo fator de custo e atributos do produto que determinam as decisões de compra. Este é especialmente o caso em mercados sensíveis a preços. As condições de mercado geralmente implicam que o vestuário tem baixo conteúdo de design ou, alternativamente, o comprador não paga o preço total pelo elemento de design. Por exemplo, tem havido uma série de disputas de alto perfil entre varejistas de rua, varejistas de supermercado e os criadores de conceitos de design. Eles são conhecidos no mercado como “imitações”. Nos casos em que a mercadoria é essencialmente fora da moda, as regras do mercado são governadas simplesmente pelo comércio de commodities (ou seja, o preço é onde a oferta e a demanda estão em equilíbrio). No entanto, o paradoxo contemporâneo dos mercados de moda é que a moda não é necessariamente cara.

Existem todos os tipos de moda, que os consumidores podem escolher, para se adequar ao seu bolso, ao seu gosto, à sua imagem e ao seu estilo de vida. A moda pode ser comprada na Tesco, Sainsbury, Primark, Matalan e Asda tão facilmente quanto na M&S, Next, Reiss, DNKY, Dolce e Gabbana, Gucci e Chanel. Os consumidores também não têm medo de misturar e combinar, nenhum senso de lealdade do cliente aqui (HINES; BRUCE, 2007, p. 32-33, tradução nossa).¹⁶

¹⁶ Texto original: “(...) that it is a combination of low factor cost and product attributes that determine sourcing decisions. This is especially the case in price sensitive markets. Market conditions usually imply that the apparel has low design content or alternatively the purchaser does not pay the full price for the design element. For example, there have been a number of high profile disputes between high street retailers, supermarket retailers and the originators of design concepts. These are known in the trade as ‘knockoffs’. In instances where merchandise is essentially non-fashion market rules are governed simply by commodity trading (i.e. price is where supply and demand are in equilibrium). However, the contemporary paradox of fashion markets is that fashion is not necessarily expensive. There are all types of fashion, which consumers can choose, to suit their ‘pocket’, their ‘taste’, their image and their lifestyle. Fashion can be bought at Tesco, Sainsbury, Primark, Matalan and Asda as easily as it can at M&S, Next, Reiss, DNKY, Dolce and Gabbana, Gucci and Chanel. Consumers are not afraid to mix and match either, no sense of customer loyalty here.”

Nessa perspectiva, o *fast-fashion* se tornou um sistema capaz de atender às novas necessidades de moda do consumidor, contemplando, sobretudo as variáveis dos diversos estilos de vida determinados pela cultura e, ainda, com preços mais acessíveis. Para este último fator, a combinação de custo baixo e valor agregado torna-se um atributo essencial para a escolha das redes *fast-fashion* negociarem o produto de moda com uma determinada indústria.

Por vezes o *fast-fashion* é apresentado de forma crítica como “indústria da cópia”, cuja produção rápida em larga escala, desterritorializada e pulverizada por vários locais desvalorizaria a força trabalhadora (AVELAR, 2011, p. 92). Há muitas repercussões sobre as condições análogas à escravidão que estariam presentes na indústria da moda em todo o mundo, conforme relata o documentário *The True Cost* (2015). A partir deste quadro, muitos movimentos sociais, como a *Fashion Revolution* (2014), presente em 83 países, passaram a defender a ideia de um consumo de moda mais atento à escolha da marca e à forma com que as roupas são produzidas. Mas também é fato que tais práticas não são inerentes ao *fast-fashion*, pois atualmente também ocorrem relacionadas à moda de luxo como o caso da marca Brooksfield Donna:

Cinco bolivianos foram encontrados em condições análogas à escravidão em uma oficina quarteirizada da Brooksfield Donna, marca de luxo do grupo Via Veneto. Entre eles, estava uma adolescente de 14 anos. Eles trabalhavam mais de 12 horas por dia e viviam em condições degradantes. A empresa se recusou a prestar qualquer tipo de auxílio aos trabalhadores, o que, segundo os auditores fiscais, os deixou em uma situação famélica (REPORTER BRASIL, 2012).

Figura 42 – Condições análogas à escravidão na marca Brooksfield Donna



Fonte: Repórter Brasil (2012).

Os debates acerca do *fast-fashion* são extensos quanto à criação aplicada em coleções e seu sistema organizacional. De acordo com Segre-Reinach (2005, p. 48), “se baseiam no princípio de que não há problema nenhum em copiar, desde que isto seja feito muito bem e de forma rápida”. Para a autora, as novas tendências surgem a partir dos desfiles de moda *prêt-à-porter*, e essas empresas confeccionam seus produtos a baixo custo (especialmente na China) e os distribuem rapidamente nos mercados de consumidores jovens, cujas preferências e percepções de identidade estão em constante mudança. Embora seus produtos sejam de moda, tais empresas não investem em design: copiam e simplificam ideias criadas por empresas da alta costura. Esta ideia se contrapõe à teoria de Caldas (apresentada na p. 54) acerca de como as tendências são disseminadas e do papel do indivíduo como um vetor de tendências em tempos de globalização.

Em seu estudo sobre o *fast-fashion* italiano, Cietta (2010) admite que a rapidez tem grande importância por ser uma alavanca competitiva, mas certamente não é o elemento principal do movimento *fast-fashion*. Cada vez mais o seu valor se constrói combinando de fato elementos da cadeia da produção imaterial – criatividade, distribuição, comunicação, marketing – com aqueles da produção industrial. Empresas que adotaram esse sistema começaram a investir em criatividade, desenvolvendo coleções próprias, coerentes com sua marca. O *fast-fashion* oferece o que há de mais novo em tendências. Tal pesquisa criativa

tornou-se diferente daquela dos grandes estilistas e designers, e não utiliza os instrumentos tradicionais de desfile. Suas fontes de inspiração são frequentemente relacionadas a fenômenos de mídia, e sua criatividade é orientada para o seu mercado-alvo, produtos pensados para um público específico. A política comercial das empresas é fortemente orientada para um segmento específico de consumidores. A escolha de tamanhos, estilo e canais de distribuição é feita de maneira muito cuidadosa, visando principalmente minimizar custos e riscos. São empresas que incluíram a natureza simbólica¹⁷ do produto como objeto de negócio. Com um sistema verticalmente integrado, controlam todos os aspectos da cadeia de suprimento, desde o design e a produção até a distribuição e a comercialização (KLOTTER, 2007, p. 323).

Amancio Ortega, fundador da Zara, entende o *fast-fashion* como um fenômeno que trouxe a democratização da moda (O'SHEA, 2014). Essa democratização está ligada ao fato de que não apenas a classe alta pode se valer das novidades. As outras classes passam a ter acesso aos produtos de moda graças tanto à ampliação e variedade de materiais e maquinários como aos meios de comunicação maciçamente difundidos. Isso pode ser visto como uma democratização, mas também como uma nova imposição de dinâmica de consumo. Assim, a moda vem assumindo um papel importante em muitas economias. A moda é uma atividade que se fundamenta em “duas cabeças” – econômica e estética, onde a lógica do lucro favorece a criação das novidades (LIPOVETSKY, 2007, p. 100).

O marketing, a publicidade e a mídia em geral também cumprem um papel fundamental na definição estratégica dos lançamentos de roupas e acessórios em grande escala. São responsáveis por alimentar a identificação positiva do consumidor e a administrar a preferência do consumidor via propaganda intensiva (DURAND, 1988, p. 95).

Contudo, o *fast-fashion* não é apenas um fenômeno econômico, que encontrasse explicação suficiente nos caminhos da indústria têxtil e de confecção. Enquanto vestuário, está também intrinsecamente ligado à cultura, que passa a ser um componente relevante e mesmo indispensável para análise. Parte-se aqui da premissa de que o vestuário é um poderoso elemento de ligação e identificação entre o indivíduo e a cultura – enquanto sistema social simbólico – através da moda (ALMEIDA; WAJNMAN, 2002, p. 20), capaz de fomentar a demanda por determinados bens e produtos, gerando consumo. A partir dos impactos causados pelo processo de globalização na indústria têxtil brasileira, a moda,

¹⁷ Cietta avalia a natureza simbólica do produto de moda como um produto híbrido, no qual o valor imaterial é significativamente superior àquele do seu conteúdo material (industrial).

enquanto expressão da cultura, tornou-se parte integrante e fundamental dessa indústria. Nessa perspectiva, a moda destaca-se entre as manifestações culturais por movimentar uma ampla atividade econômica não somente em termos comerciais, mas também industriais.

3.2 O IMPACTO DO *FAST-FASHION* NA INDÚSTRIA DA MODA BRASILEIRA

No período pós-Segunda Guerra, iniciou-se uma nova fase de internacionalização da economia. O padrão de organização da produção norte-americana foi reproduzido nos países europeus e nos países do então chamado “terceiro mundo”. Surge o desafio de produzir bens de consumo padronizados para um número cada vez maior de pessoas, acompanhando uma reestruturação do capitalismo (BARBOSA, 2001). Nesse contexto, cada vez mais a roupa de fabricação doméstica perdeu seu espaço para a roupa industrial. O espaço dos alfaiates e costureiras no trabalho sob medida foi quase liquidado. A classe média buscava uma roupa mais prática, que a distinguisse das classes populares, porém com custo acessível. Essa necessidade da classe média permitiu a “junção de uma moda burguesa com a economia industrial” (DURAND, 1988, p. 48). Diante das novas necessidades comerciais, houve uma reorganização nas relações empresariais, ou seja, um “entrelaçamento com a indústria da confecção, com o marketing, e a indústria cultural em expansão” (ALMEIDA; WAJNMAN, 2002, p. 20).

Vale notar que, a partir da década de 1960, surgem no Brasil os *shoppings centers* e os grandes varejistas de moda com o conceito de autosserviço, passando assim “de uma lógica centrada na oferta, na criação e no criador, a uma lógica que integra a procura, a concorrência, as necessidades do mercado e dos consumidores” (LIPOVETSKY, 2007, p. 93).

Concomitantemente, é possível identificar o surgimento de novos estilistas brasileiros, que passam a atrair a atenção das elites e da imprensa local com criações que expressam algo com personalidade própria, distanciando-se aos poucos da mera reprodução ou cópia do que era feito no exterior (AVELAR, 2011). Além disso, cresceu a presença no Brasil de grupos estrangeiros como a *Rhodia* e a *Du Pont*, que introduziram os fios sintéticos no mercado internacional.

Neste mesmo período, com o crescimento do mercado, houve uma grande expansão nos diversos setores do varejo de moda, inclusive em lojas de departamentos como Mesbla e C&A Modas. E, na década de 1980, os varejistas passaram a diferenciar o seu produto, principalmente separando os bens duráveis dos não duráveis:

As empresas passaram a dedicar sua atenção à descoberta de novas fontes de suprimento, ao desenvolvimento de produtos exclusivos e à ênfase sobre a qualidade. A massificação característica da década anterior deu lugar ao processo de segmentação, no qual o foco recaiu sobre a diferenciação de produtos e formatos de loja, procurando adequá-los a diferentes segmentos de mercado. Buscando neutralizar a crescente concorrência das lojas especializadas, as lojas de departamentos separaram seus negócios em duráveis e não duráveis, processo que tinha como objetivo dar maior foco às operações e, ao mesmo tempo, ampliar a cobertura de mercado das empresas. Outra estratégia de segmentação das lojas de departamentos foi focar a loja em descontos ou moda. Foi nessa década que se iniciou o culto às marcas como fator de *status* (MATTAR, 2019, p. 13).

Entre as décadas de 60 e 70, novos acordos internacionais afetaram o setor têxtil brasileiro: *Short-Term Cotton Arrangement* (1961), *Long-Term Arrangement*, de 1970, e *Multi-Fiber Arrangement* (MFA), ou *Acordo Multifibras*, de 1973, a fim de criar restrições quantitativas de comércio entre os países. O objetivo de tais medidas restritivas era promover ganhos de competitividade para as indústrias têxteis dos países desenvolvidos, de forma a consolidá-las. Foram medidas protecionistas defendidas pelos países desenvolvidos visando restringir a participação dos países em desenvolvimento no comércio mundial de têxteis. Contudo, o *Acordo Multifibras* foi gradativamente substituído por um novo acordo, o *Acordo sobre Têxteis e Vestuário* (ATV), criado em 1995. Este último já refletia um processo gradual de remoção das barreiras juntamente com todas as restrições comerciais nos acordos envolvendo o setor têxtil. Esse novo cenário de possibilidade de produção, comercialização e consumo constitui uma rede de recepção propícia para as novas e profundas transformações na economia e na política mundial que influenciaram diretamente a indústria da moda no Brasil a partir dos anos 1990.

O período foi marcado pela “integração comercial brasileira no contexto de uma nova ordem mundial, a globalização” (AVERBUG, 1999) e caracterizou-se por maior liberalização comercial, com queda das barreiras tarifárias, e com uma série de mudanças levadas a cabo por parte do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Banco Mundial (BM) e, principalmente, da Organização Mundial do Comércio (OMC). As novas regras, além de promoverem a inserção de mais países no comércio internacional, como a China, passaram a defender acordos bilaterais e posturas comerciais mais liberais (zonas de livre comércio¹⁸, uniões aduaneiras¹⁹ e mercados comuns²⁰), já que os países desenvolvidos dispunham de estrutura do setor têxtil mais consolidada.

¹⁸ As zonas livres de comércio são formadas por um ou mais países economicamente ligados (ex.: a Nafta e o Mercosul (AVERBUG, 1999, p. 54).

¹⁹ A união aduaneira consiste em uma série de medidas que visam harmonizar as políticas comerciais do bloco em relação a terceiros (AVERBUG, 1999, p. 60).

Nos anos 90, as indústrias têxteis norte-americana e europeia passaram a investir massivamente em novas tecnologias de concepção, processo, vendas e produto, buscando maior valor agregado, de modo a permitir que a produção fosse voltada para as demandas voláteis que passaram a predominar no setor da moda. A cadeia de vestuário passa por um processo de transformação tanto na indústria como no varejo, com a crescente participação das *chain stores* – cadeias de lojas com marca própria, como a norte-americana GAP e a espanhola Zara²¹.

Acompanhando essas transformações, a moda progressivamente desenvolveu um viés mais comercial, voltando-se cada vez mais para a produção de maior agilidade e o consumo em grande escala, contudo, ao mesmo tempo, comprometida intrinsecamente com produtos diferenciados (AVELAR, 2011, p. 110). Com a globalização, o mercado começa a se diversificar com maior intensidade, sobretudo com o advento da internet. A velocidade na difusão da moda é maior e, conseqüentemente, também na produção de tendências. Grandes varejistas internacionais, entre eles a Zara, se destacaram por serem precursores do *fast-fashion*.

No Brasil, varejistas como C&A Modas, Riachuelo, Pernambucanas e Hering adotaram esse sistema e cada empresa hoje é responsável pelo lançamento em média de 20 a 30 mil modelos por ano, cumprindo prazos de até 14 dias desde produção industrial até a logística (Cf. entrevista com Flávio Rocha (2014), presidente do grupo varejista Riachuelo).

A abertura econômica ocorrida nos anos 90 no Brasil motivou análises e provocou debates a respeito dos efeitos da globalização na indústria têxtil e de confecção no país. O estudo pormenorizado desses efeitos ainda é tema pouco frequente e ainda não completamente sistematizado por analistas acadêmicos, embora possamos recolher afirmações, por parte de agentes econômicos, de que a área têxtil teria sofrido um processo de desarticulação após a entrada da China na OMC (Organização Mundial do Comércio) (ABIT, 2014). A esses diagnósticos somam-se narrativas que sustentam que a abertura econômica brasileira provocou o aumento das importações de produtos têxteis, e o conseqüente fechamento de indústrias. Para a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), “a abertura da economia brasileira na década de 1990 e o acirramento da competição

²⁰ Por definição, em um mercado comum, bens, serviços, capital e mão de obra circulam livremente entre os estados-membros, não havendo obstáculos relacionados a nacionalidade dos cidadãos, com uma concordância em termos de legislação trabalhista e previdenciária (AVERBUG, 1999, p. 61).

²¹ A empresa espanhola Zara, pertencente ao grupo Inditex, um dos maiores do mundo em volume de produção, se tornou conhecida graças ao seu constante crescimento de vendas e estratégias competitivas que se tornaram referência em moda. Sua equipe criativa possui mais de 300 profissionais que conduzem o processo de *design*.

mundial, com a consolidação de diversos produtores de baixo custo – basicamente asiáticos (...), promoveram radical transformação no setor” mas os investimentos deram-se apenas nos segmentos menos ameaçados pelas importações (CNI/ABIT, 2000). Lima (2009) aponta que, ao passar pelo processo de liberalização comercial e abrir seu mercado interno para a concorrência internacional, o setor têxtil brasileiro estava defasado. E ainda, para Prochnik (2003, p. 2), “diante da pressão das importações, a modernização não ocorreu” no Brasil.

Não obstante, há analistas que defendem um ciclo de renovação da área resultante do mesmo processo. Essa renovação pode ser primeiro constatada na importação de máquinas e equipamentos. Conforme Gorini (2000, p. 31-32), após a abertura da economia brasileira, houve um ciclo de investimentos em máquinas têxteis, com maior pico em 1995. Este processo de reestruturação resultou na falência de muitas empresas. Para Massuda (2002b), a extinção de inúmeras indústrias têxteis se restringiu àquelas com tecnologia obsoleta.

Acompanhando a redução no número de fábricas, há dados indicativos de que, a partir de 1990, o quadro de mão de obra da cadeia produtiva na indústria têxtil diminuiu cerca de 70% em tecelagens e malharias, conforme indicam as tabelas abaixo. Os dados utilizados nos quadros abaixo cobrem um período de 25 anos, com início em 1990, para estimar as transformações na economia brasileira a partir da abertura para o mercado internacional em processo de globalização.

Tabela 1 – Indústria têxtil (tecelagens) de 1990 a 2015

Ano	Mão de Obra	Número de Fábricas	Produção em Toneladas	Valor da Produção (em mil US\$)
1990	401.664	1.481	803.039	10.515.803
1995	162.269	984	875.153	10.383.670
2000	99.188	434	1.084.710	8.395.610
2001	97.693	425	1.232.348	7.953.440
2002	94.674	431	1.219.760	7.102.728
2003	93.846	437	1.179.438	7.227.130
2004	97.580	448	1.312.950	9.035.643
2005	100.507	493	1.314.312	9.714.304
2006	102.216	593	1.369.382	10.827.973
2007	101.102	596	1.362.124	10.894.266
2008	101.870	601	1.393.356	9.234.976
2009	101.472	583	1.376.115	9.055.157
2010	102.299	579	1.451.801	11.796.447
2011	100.048	586	1.342.289	12.504.069
2012	98.006	579	1.323.417	11.261.072
2013	97.531	557	1.348.058	10.938.529

2014	95.931	558	1.330.927	10.570.823
2015	87.977	550	1.245.647	7.511.417

Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos de comunicações pessoais (e-mails) com Moreira (2015) e Petrenko (2018) – ABIT

Tabela 2 – Indústria de Malharia de 1990 a 2015

Ano	Mão de Obra	Número de Fábricas	Produção em toneladas	Valor da Produção (em mil US\$)
1990	150.702	3.766	319.282	3.117.215
1995	114.972	3.019	350.760	3.285.170
2000	118.700	3.195	497.002	3.604.075
2001	119.020	3.250	490.192	2.807.009
2002	99.788	3.261	477.372	2.498.211
2003	103.512	2.874	443.754	2.551.346
2004	106.742	2.546	453.932	3.046.426
2005	116.349	2.582	554.229	4.594.593
2006	118.292	2.421	609.485	5.509.140
2007	122.138	2.511	678.966	6.542.233
2008	71.250	805	679.055	6.010.638
2009	66.566	786	637.331	5.432.218
2010	61.974	718	606.614	7.018.559
2011	60.825	740	522.557	6.067.223
2012	59.582	764	502.453	5.366.402
2013	59.541	740	504.659	5.196.789
2014	58.124	695	503.584	5.055.246
2015	53.741	682	469.451	3.634.316

Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos de comunicações pessoais (e-mails) com Moreira (2015) e Petrenko (2018) – ABIT

Contudo, essa queda é de 15% em Confecções. E na mesma tabela é possível constatar um aumento no número de fábricas, da produção em peças e do consumo em toneladas.

Tabela 3 – Indústria de confecção de 1990 a 2015

Ano	Mão de Obra	Número de Fábricas	Produção em Peças	Consumo de tecidos em toneladas
1990	1.510.902	13.283	2.253.866	466.957
1995	1.209.152	13.908	3.788.123	796.043
2000	1.039.928	15.634	5.379.582	1.053.359
2001	1.006.559	15.367	5.135.780	1.041.525
2002	953.715	14.767	4.907.567	1.017.715
2003	966.209	15.156	4.827.731	994.886
2004	996.355	16.531	4.947.942	1.022.490
2005	1.009.188	18.096	4.271.296	995.018
2006	1.008.121	18.884	4.410.291	1.000.807
2007	1.034.332	20.070	4.807.491	1.075.495

Ano	Mão de Obra	Número de Fábricas	Produção em Peças	Consumo de tecidos em toneladas
2008	1.140.618	22.681	5.142.013	1.135.841
2009	1.300.348	24.044	5.201.081	1.145.816
2010	1.137.454	24.672	5.627.657	1.245.266
2011	1.130.114	26.264	5.515.444	1.232.312
2012	1.116.668	26.703	5.302.109	1.188.860
2013	1.130.325	26.688	5.355.374	1.192.327
2014	1.114.328	26.535	5.348.380	1.199.893
2015	1.077.751	25.956	5.039.850	1.112.975

Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos de comunicações pessoais (e-mails) com Moreira (2015) e Petrenko (2018) – ABIT

Para explicar o aumento de indústrias de confecção apontado na tabela acima, Gorini (2000, p. 178-179) constata uma grande pulverização de empresas com menor número de funcionários e aponta que, em 2007, das 20 mil indústrias de confecção, 16 mil tinham de 5 a 19 funcionários. Segundo o relatório do BNDES, “essa pulverização ocorre porque o processo produtivo é relativamente fácil e o investimento inicial baixo, o que leva à existência de muitas empresas de pequeno porte e com alto grau de informalidade”.

O cenário poderia configurar uma crise na indústria. Porém, acaba por apontar para seu crescimento em novas bases – concomitantemente ao advento do *fast-fashion*, é mais que plausível presumir. Na indústria de confecção, onde o produto é essencialmente manufaturado, também é possível constatar uma grande renovação de máquinas de costura, bem como máquinas de lavar, limpar e tingir, utilizadas em lavanderia. Estes dados são indicativos de indústrias de confecção verticalizadas, características de indústrias ligadas ao *fast-fashion*, comprometidas com o *full-package*, ou pacote completo, “n qual a empresa se torna responsável por (e controla) todas as atividades que compõem seu negócio” (MOLA, 2018, p. 67).

Nessa perspectiva, o estudo de Gereffi (1999) sobre as cadeias de vestuário, com ênfase na Ásia, poderia ser generalizado, dada as transformações que ocorreram na indústria e no varejo no Brasil, quando afirma que:

Varejistas e comerciantes, contudo, precisam de fornecedores com a capacidade de confeccionar vestuário e o *know-how* logístico para obter todos os elementos que compõem o produto final. Assim, necessitam de um *full-package* mais avançado. (...) Além de aprender como organizar redes de produção, as empresas *full-package* também devem conhecer o lado mercadológico do negócio (GEREFFI, 1999, p. 52, tradução nossa).

Para Hines e Bruce (2007), os processos ocorridos na cadeia de abastecimento do varejo de moda são complexos e também mensuram a importância do design como estágio inicial:

A cadeia de abastecimento abrange todas as atividades associadas ao fluxo e transformação de bens (produtos e serviços), desde o estágio inicial de design, passando pelo estágio inicial de matérias-primas, e até o usuário final. Além disso, as informações associadas e os fluxos de caixa fazem parte das atividades da cadeia de suprimentos. (...) As primeiras preocupações da administração estavam focadas em melhorar a produtividade de uma única empresa. (...) Portanto, a produtividade é uma importante medida econômica de desempenho (HINES; BRUCE, 2007, p. 29, tradução nossa).²²

Nessa perspectiva, a indústria que atende ao *fast-fashion* deve contar com uma gestão integrada em seus processos, que permita a interação de diversos setores capazes de utilizar os instrumentos administrativos da empresa de forma simultânea e interligada.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), 85% do vestuário consumido no país é produzido por fábricas instaladas em território nacional. Em 2015, com faturamento de US\$ 55,4 bilhões, o Brasil é o quarto maior produtor de roupas do mundo, gerando 1,6 milhão de empregos. Embora muito inferior à China, tais dados são muito expressivos e colocam o segmento do vestuário entre os mais importantes da economia nacional.

Tabela 4 – Principais países produtores têxteis e de vestuário em 2015

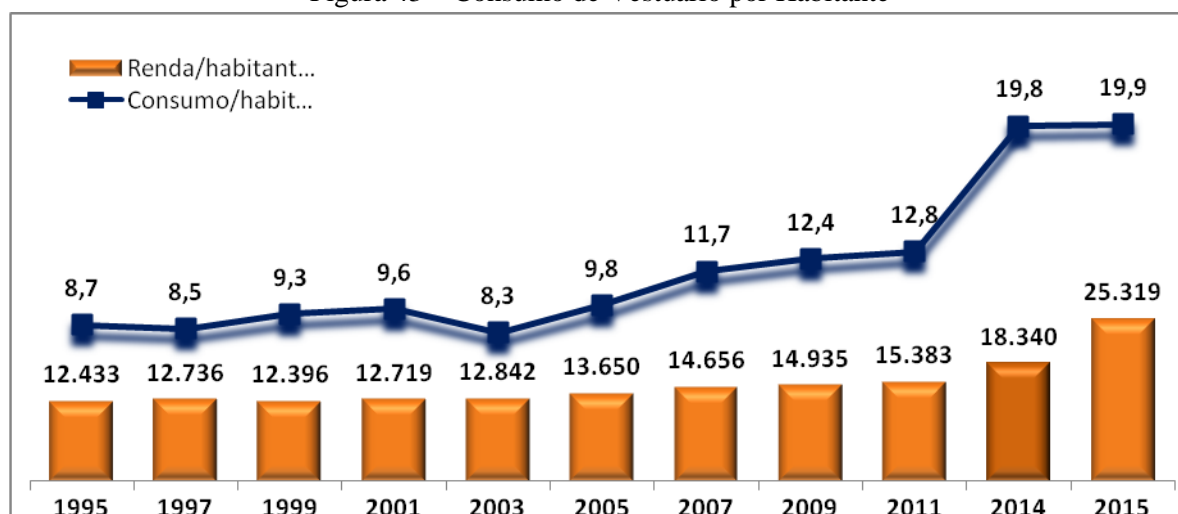
Produtores de Têxteis				Produtores de Vestuário			
País	Produção (mil t)	% mundial		País	Produção (mil t)	% mundial	
1.	China	43.152	54%	1.	China	23.696	49,7%
2.	Índia	6.299	7,9%	2.	Índia	3.391	7,1%
3.	EUA	5.000	6,3%	3.	Paquistão	1.745	3,7%
4.	Paquistão	3.230	4,0%	4.	Brasil	1.215	2,5%
5.	Brasil	2.143	2,7%	5.	Turquia	1.200	2,5%
6.	Indonésia	1.945	2,4%	6.	Coreia do Sul	1.021	2,1%
7.	Taiwan	1.861	2,3%	7.	México	1.003	2,1%
8.	Turquia	1.527	1,9%	8.	Itália	803	1,7%
9.	Coreia do Sul	1.445	1,8%	9.	Malásia	746	1,6%
10.	Bangladesh	1.014	1,3%	10.	Polônia	728	1,5%

Fonte: Associação Brasileira de Indústria Têxtil - ABIT (2015).

²² Texto original: *The supply chain encompasses all activities associated with the flow and transformation of goods (products and services) from initial design stage through the early raw materials stage, and on to the end user. Additionally, associated information and cash flows form part of supply chain activities. (...) The earliest concerns of management were focused on improving productivity of the single firm. (...) Hence productivity is an important economic measure of performance.*

Embora a mão de obra e o número de indústrias têxteis tenham sofrido grande declínio, a produção em toneladas foi elevada exponencialmente. Novos números apontam que a produção de peças e de tecidos dobrou de volume, e, na última década, o consumo por habitante aumentou em 50%, em quilogramas de peças por ano, segundo estudos do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) e da ABIT.

Figura 43 – Consumo de Vestuário por Habitante



Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI / Associação Brasileira de Indústria Têxtil – ABIT (2015).

Fatores socioeconômicos como maior distribuição de renda, aumento do poder de compra das classes mais baixas e crescimento do mercado de *shoppings centers*, são habitualmente convocados para explicar o processo. Mas também seria preciso reconhecer a relevância das mudanças culturais, tais como a ampliação global do processo de construção identitária e o crescimento da percepção de moda, que contribuíram decisivamente para que o segmento do vestuário se tornasse um dos mais importantes da economia brasileira (SEBRAE, 2013, p. 12-19).

A partir dos anos 90, a moda brasileira passou a ser prestigiada no mercado nacional e também internacionalmente. Academias de moda começaram a formar profissionais para atender a uma crescente demanda de mercado. Ademais, estilistas e modelos brasileiras passaram a participar regularmente do circuito internacional da moda. A imprensa brasileira passou a dar mais espaço para a moda. Editoras começaram a investir publicações acerca da moda. Surgiram grandes desfiles como *Phytoervas Fashion* e *Morumbi Fashion Brasil*, o último recebendo já no ano de 2001 novo formato sob o nome de *São Paulo Fashion Week* (BRAGA, 2004, p. 105-106).

Foi a moda que se profissionalizou e se instituiu. Foi o reconhecimento de muito trabalho e criatividade. Criadores brasileiros conseguiram de fato projeção internacional e, o que é mais meritório, mantendo seus pés fixados em *Terras Brasilis*. É isso. Moda é expressão de um povo e de sua cultura. É como a sua própria história, ou seja, um rio que flui e banha as margens por onde passa, trazendo e levando o húmus da criação estilística para fertilizar o solo e fazer com o que a semente possa geminar. (BRAGA, 2004, p. 106).

Ao final da década de 90, nos mesmos padrões internacionais, a empresa C&A Modas desponta como precursora do sistema *fast-fashion* no Brasil. Influenciada pela matriz localizada na Holanda, a empresa promove um estudo a fim de reformular suas marcas e implantar o *fast-fashion*. De acordo com Eduardo Humberg (2017), executivo que participou como *fashion coordinator* na implantação do *fast-fashion* na empresa C&A Modas na década de 1990, em entrevista concedida, não havia na empresa profissionais que atuassem na área de criação; foram contratadas, então, de uma única vez, cerca de 30 estilistas. Este fato ilustra a necessidade de investimento na gestão criativa de uma empresa *fast-fashion*. Nesse período, a C&A contava com 65 lojas e notadamente a aposta na criatividade foi determinante na obtenção de bons resultados, pois atualmente já são mais de 280 lojas em todo o território nacional. Para reafirmar seus investimentos na gestão criativa, desde 2005 a empresa conta com mais de 20 parcerias com renomados estilistas que assinam pequenas coleções com o objetivo de tornar acessíveis modelos exclusivos com alto apelo de moda e design a preços convidativos.

E ainda, Melissa Rossi – estilista que participou do projeto e implantação do *fast-fashion* na mesma empresa - reforça as mudanças e os impactos causados na implantação do sistema *fast-fashion* a partir da década de 1990, na C&A Modas:

A moda passou a ser planejada de maneira coordenada e organizada. Tudo ali deveria estar coordenado na loja. E isso envolveu diversas áreas, não só a nossa! Envolveu a logística, envolveu os fornecedores, de toda a cadeia. Desde os fornecedores do botão até o fornecedor do produto final. Porque a C&A não produzia nada, era tudo terceirizado, inclusive os aviamentos. Então, escolhíamos qual o material, negociava-se o preço e ele (o fornecedor) era responsável por produzir, por comprar o botão, por comprar o zíper, por comprar o que quer que seja! Então, todos os fornecedores deveriam estar sincronizados pra que aquele produto chegasse na ponta, na loja, ao mesmo tempo dos demais (ROSSI, 2021).

Outras empresas tradicionais como Riachuelo, Pernambucanas e Hering adotaram o sistema *fast-fashion* e cada empresa é responsável em média pelo lançamento de 20 a 30 mil modelos por ano num prazo que, contado a partir da produção industrial até a logística, para cada novo modelo, conta – se em média 14 dias (ROCHA, 2014). A Riachuelo, com um time de estilistas composto por 60 profissionais, também utilizou a estratégia de assinar parcerias com renomados estilistas (RIACHUELO, 2016). Seguindo o exemplo da rede internacional

H&M (H&M, 2004), essas parcerias são firmadas a partir de constantes pesquisas de mercado para identificar os desejos dos clientes em relação ao consumo de moda e quais estilistas expressam esses desejos.

As empresas de varejo são responsáveis pela captação das tendências, pelo planejamento, gestão e distribuição das minicoleções temáticas. A capacidade de identificar as tendências e a integração com a cadeia produtiva é fundamental, pois a indústria é responsável por criar produtos de acordo com os temas indicados. O *fast-fashion* pressupõe a capacidade de responder ao comportamento dos produtos nas lojas e sinalizadores de tendências, direcionando o desenvolvimento e produção para a cadeia produtiva. As peças selecionadas pelos estilistas das redes de varejo são produzidas em larga escala, em média de 4 a 6 mil peças por modelo. A produção em larga escala garante uma boa negociação no custo de insumos e matéria-prima e conseqüentemente preços altamente competitivos nas lojas. A política de manter os estoques baixos segue o mesmo modelo mercadológico e industrial do sistema europeu, e exige que cada loja receba um mínimo de peças para que o tempo de venda de cada produto seja o mais curto possível. Cada loja recebe cerca de 24 peças por modelo, sendo 4 a 6 peças por tamanho (VALENTINI, 2017).

O mercado nacional concorre internamente com grandes grupos internacionais, gigantes do *fast-fashion*. Para Serrentini – fundador da Varese Retail - não há resistência quanto ao *fast-fashion* no Brasil, onde grandes empresas também já adotaram essa estratégia. Mas sinaliza que o varejo brasileiro ainda não desenvolveu a competência de integração e comando sobre a cadeia produtiva de moda necessários para o completo desempenho desse sistema (SEBRAE, 2015, p.24). E ainda, Letícia Abraham, diretora de pesquisa e planejamento do grupo WGSN²³, acredita que “existe espaço no mercado *fast-fashion* porque ainda não temos uma marca que entregue a tríade perfeita para o segmento, que é oferecer moda rápida com preço acessível e boa qualidade” (MESTRE, 2016). No Brasil desde 1998, a Zara, possui 41 lojas e parte de seus produtos vendidos são produzidos em território nacional para driblar dificuldades com tributos de importação e logística (LANDIM, 2013). Outras empresas como Forever 21 e GAP também se instalaram no Brasil, porém não conseguiram a mesma expansão e tampouco praticam os mesmos preços que nos Estados Unidos (PRADO, 2017). Os custos com importação e logística elevam os preços das redes internacionais em

²³ WGSN (Worth Global Style Network) é uma empresa de previsão de tendências, fundada em 1998, em Londres. Como um negócio *online*, o seu serviço de previsão de tendências inclui o que há de mais próximo em vestuário, beleza, cor, e varejo. Possui 14 escritórios nas principais cidades do mundo e centros operacionais em Londres, Nova York, Hong Kong, além de visitar cerca de 95 países anualmente.

média em 30% (MESTRE, 2016). Outras redes como Topshop e H&M desistiram de trazer suas marcas para o Brasil. Esta última, presente em 56 países com cerca de 3000 lojas, alega altos custos de instalação e grande competitividade com outras lojas já instaladas aqui (BELLEY, 2014).

Vale ressaltar que o Brasil se beneficia do fato de que as grandes capitais mundiais da moda situam-se no hemisfério norte, e portanto estão sempre duas estações à frente. Mesmo respeitando as particularidades locais, as informações de moda são as mesmas, pois o *fast-fashion* explora uma moda globalizada. Isso permite que a indústria da moda nacional faça apostas cada vez mais assertivas em suas coleções.

3.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO *FAST-FASHION*

A celeridade nos processos de distribuição e logística dos produtos de moda é essencial para o modelo de negócio *fast-fashion*. Para o seu sucesso, as redes de varejo contam com um grande centro de distribuição, que concentra todos os pedidos entregues pelos seus fornecedores no dia e horário agendados. Após a realização de inspeção do controle de qualidade por amostragem, os pedidos são distribuídos para todas as suas lojas de acordo com o planejamento de alocação previamente elaborado pelo departamento de compras.

É imprescindível considerar ainda que cada loja possui áreas e estrutura física de diferentes tamanhos, geralmente classificadas em P, M ou G. Isso significa que nem todas recebem os mesmos artigos de uma coleção temática. E ainda dada a diversidade climática no Brasil, ou seja, um clima diferente em cada região brasileira numa mesma estação, é muito comum que as regiões norte e nordeste, por exemplo, não recebam os mesmos produtos que as demais regiões do país. Todas essas peculiaridades demandam não só um processamento de logística e distribuição eficaz e eficiente, mas também uma gestão da cadeia de suprimentos que permita engendrar todas as operações previamente até mesmo antes dos pedidos serem recebidos no centro de distribuição.

Toda rede de varejo *fast-fashion* depende de constantes investimentos na área de logística e distribuição para garantir uma entrega cada vez mais ágil e automatizada. Como exemplo, o Grupo Guararapes, fundado em 1947, produzia somente tecidos e produtos têxteis e posteriormente teve como estratégia ao longo de décadas produzir roupas básicas de baixo

custo. A partir de 2008 deu início aos primeiros passos rumo ao *fast-fashion* com a construção de um novo centro de distribuição com 40 mil metros quadrados.

Figura 44 – Centro de Distribuição Riachuelo – Armazenamento em Cabides



Fonte: GBLJeans (2010).

Com um sistema mais moderno com o objetivo de processar o recebimento de todas as mercadorias mais rapidamente, esses equipamentos tornaram possível o armazenamento em cabides e caixas. E ainda, não menos importante, dispensaram o espaço de reserva de estoque que havia nas lojas (GLBJEANS, 2010).

Figura 45 – Centro de Distribuição Riachuelo



Fonte: Andrade (2010).

Anos mais tarde, num projeto com início em 2014, o Grupo Riachuelo investiu cerca de 250 milhões, o que permitiu um aumento de 60% no lucro no término de sua implantação (LOGÍSTICA, 2017). Já no CD de Guarulhos com 100.000 metros quadrados e mais de 100 docas de recebimento, todo o sistema passou a ser conectado por cinco quilômetros de esteiras e carrosséis que transportam as roupas em cabides, e um robô de 18 metros de altura e que se move a uma velocidade de 55 quilômetros por hora, cuja função é separar as peças por categoria e posteriormente por loja. Essa estrutura permitiu o abastecimento unitário das lojas, ou seja, o robô separa o pedido peça a peça de acordo com a necessidade de cada loja de diversos produtos e não mais simplesmente por grades de tamanho do mesmo item (SSI-SCHAEFER,2020).

Figura 46 – Centro de Distribuição Riachuelo Guarulhos – Roupas em Carrosséis



Fonte: SSI-Schäfer (2020).

Figura 47 – Centro de Distribuição Riachuelo – Peças separadas por categoria e loja



Fonte: SSI-Schäfer (2020).

Com uma análise de vendas em tempo real, esse sistema permite o aumento do sortimento de produtos na área de venda e, sobretudo, que a loja receba apenas os produtos de que realmente tem necessidade, evitando o acúmulo de estoques.

Para Cietta (2017, p. 197) a moda possui três importantes funções que são centrais para a criação de valor de mercado: a criativa, a de produção e a de distribuição. No entanto, no que diz respeito ao *fast-fashion*, considerar somente a distribuição como um desses pilares, sem atentar aos demais processos que envolvem a cadeia de suprimentos, seria restringir a sua importância somente ao processamento e velocidade na entrega dos produtos nas lojas. Afinal, isso é apenas parte do processo, como bem é definido pelo *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)*: “é a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo eficiente e eficaz de encaminhamento e reversão de mercadorias, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes” (CSCMP, 2020, tradução nossa).²⁴

No mesmo sentido, Peter Drucker (1969, p. 4 apud BALLOU, 2018, p.25) já argumentava: “distribuição física é apenas uma maneira diferente de falar do processo integral dos negócios”. A complexidade que envolve o sistema *fast-fashion* requer uma completa gestão da cadeia de suprimentos, em que a logística e distribuição representam somente uma parte:

Gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS ou SCM, do inglês *supply chain management*) é um termo surgido mais recentemente e que capta a essência da logística integrada e inclusive a ultrapassa. O gerenciamento da cadeia de suprimentos destaca as interações logísticas que ocorrem entre as funções de *marketing*, logística e produção no âmbito de uma empresa, e dessas mesmas interações entre as empresas legalmente separadas no âmbito do canal de fluxo de produtos (BALLOU, 2018, p. 27).

A Gestão da Cadeia de Suprimentos propõe o controle em todas as etapas do processo, que envolve recursos como materiais, informações e finanças desde o planejamento de compra do produto até o recebimento dos pedidos nas lojas.

É fato que todo planejamento de compras, bem como as estratégias utilizadas pelo varejo dependem de uma logística que deve condizer com as especificidades do sistema *fast-fashion*, pois “a interface entre a logística e as atividades de suprimentos vincula uma empresa com os seus fornecedores e, portanto, tem implicações importantes no cumprimento dos objetivos de compras” (BOWERSOX; CLOSS; COPPER, 2013, p. 99). Mas também requer

²⁴ Texto original: *logistics management is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverses flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers requirements.*

uma gestão integrada da cadeia de suprimentos, com um planejamento que envolva processos heterogêneos e seja interempresarial, pois depende de seus fornecedores e ações efetivas para sua implementação operacional.

Gomes (2014, p. 91-92) entende que o gerenciamento da logística por si só tem o objetivo de otimizar os fluxos internos da organização, enquanto a GCS abrange as relações de negócios B2B (*Business-to-Business*) e portanto reconhece que não basta os controles internos para controlar os processos que envolvem o varejo e a indústria.

Para isso, o *fast-fashion* se apropria devidamente do conceito *just-in-time* (JIT), um método de planejamento e controle utilizado tanto na indústria como no varejo, cujo objetivo é coordenar todos os processos de modo que as matérias-primas cheguem juntas para a produção e o produto final chegue adequadamente em suas respectivas coleções nas lojas no tempo certo. O objetivo final é produzir somente no momento exato da necessidade para que os estoques e sobras sejam minimizados e até eliminados.

As implicações do JIT são inúmeras. Evidentemente, é necessário lidar com fornecedores que tenham níveis altos e consistentes de qualidade, visto que seus componentes irão diretamente para o produto final. É necessário um desempenho logístico absolutamente confiável que elimine – ou pelo menos reduza – a necessidade de estoques de materiais de reserva. O JIT geralmente exige entregas mais frequentes de menores quantidades de insumos, o que pode exigir a modificação do transporte de entrada. Claramente, para fazer o JIT funcionar, deve haver cooperação e comunicação muito próximas entre o fabricante e os fornecedores. Nas operações JIT, as empresas tentam obter os benefícios da integração vertical, mas evitam a relação formal da propriedade, atingindo muitos dos mesmos afins por meio da coordenação e da integração de processos com os fornecedores (BOWERSOX; CLOSS; COPPER, 2013, p. 100).

Para Frings (2012), os produtos comprados em ciclos de compra curtos, como é o caso do *fast-fashion*, permitem que as técnicas *just-in-time* deem uma rápida resposta às tendências do mercado e a redução de estoques. No entanto, tornam-se “completamente dependentes do ciclo de produção do fabricante e da disponibilidade da mercadoria” (FRINGS, 2012, p. 388). Disso decorre a importância de não tratar a logística de forma isolada, mas como parte de uma gestão integrada da cadeia de suprimento.

A cadeia de suprimento de moda, comumente chamada também de *supply chain*, é complexa – especialmente no *fast-fashion* – pois envolve diferentes atores para que os artigos de uma mesma coleção estejam na “hora certa e no lugar certo”, ou seja, diferentes indústrias (que fornecem ao varejo) produzem diferentes tipos de produtos e em altos volumes, seja de malha ou tecido plano, que compõem o sortimento de uma única minicollection temática. Todos os pedidos de compra são negociados, planejados e programados para recebimento no centro

de distribuição da própria rede de varejo em determinado período, costumeiramente semanal. Portanto, não basta criar modelos e produzi-los rapidamente. É necessário que haja planejamento e controle de recebimento minuciosos dos pedidos que garantam com exatidão que produtos de diferentes fornecedores, mas que pertencem a uma mesma coleção, chegarão às lojas com o mesmo *lead time* (período decorrido desde o pedido de compra até a entrega nas lojas).

A volatilidade do mercado de moda não permite atrasos, seja por parte do varejo no planejamento e compra efetiva dos produtos, seja por parte da indústria na produção e entrega dos pedidos. E ainda, para o cumprimento total do planejamento, é preciso contar com uma logística e distribuição eficazes. Essas etapas perfazem a gestão da cadeia de abastecimento do setor.

Para dirimir atrasos nas entregas dos pedidos, as redes de varejo praticam sanções aos fornecedores, como multa ou até mesmo cancelamento do pedido, pois se um produto que pertence a uma coleção for entregue fora do prazo, será dispensável em outro momento, ou seja, devido à alta rotatividade de coleções na área de vendas, o produto certamente não se encaixará em outra coleção, pois possivelmente a coleção será em outro tema e até mesmo com outra cartela de cores (CASARE, 2022). O objetivo da multa ou cancelamento é evitar o custo da obsolescência, que “causa um prejuízo financeiro quando o produto sai de moda ou não tem mais demanda. (...) Essa despesa representa o percentual do valor do estoque médio declarado obsoleto a cada ano” (BOWERSOX; CLOSS; COPPER, 2013, p. 167). Na prática, um produto entregue fora do prazo é passível de sofrer remarcação na loja em detrimento do atraso na entrega e inadequação do produto.

Além do aspecto temporal, o *just-in-time* preocupa-se com a eficiência e qualidade em todas as suas etapas. Portanto, a redução de tempo na realização de processos, defeitos, estoque e tempo de ciclo são metas a serem alcançadas. Em razão disso, este método é plenamente compatível com o sistema *fast-fashion*.

O *fast-fashion* permitiu que com a utilização do conceito *just-in-time* juntamente com grandes investimentos na gestão da cadeia de suprimentos, o varejo e a indústria da moda saíssem de uma operação totalmente “empurrada” (*push system*) e transicionassem cada vez mais para uma produção com a operação “puxada” (*pull system*). Ou seja, a operação de produção “empurrada” é baseada somente em previsões de demanda. Dessa forma, os produtos são comprados pelo varejo e nas indústrias as matérias-primas são empurradas para a produção, os produtos posteriormente são empurrados para o centro de distribuição e então

para as lojas. Inevitavelmente, na produção empurrada existe o MTS (*make to stock*, produzir para estoque). Já a produção “puxada” é baseada em MTO (*make to order*, produzir por pedido). O varejo compra conforme a necessidade e a indústria compra insumos e matérias-primas mediante o pedido de compra e, com isso, evita a formação de estoques intermediários, uma vez que a compra é sempre norteada por uma necessidade de mercado (LOZADA; ROCHA; PIRES, 2017, p. 18-19). O princípio do *pull system* no *fast-fashion* evita principalmente que uma loja receba uma mercadoria sem que possua reais condições de absorvê-la em sua área de vendas, por já estar com estoque demasiadamente alto.

Com o mesmo rigor, as indústrias que possuem capacidade de fornecer seus produtos ao varejo de moda *fast-fashion* devem cumprir o seu papel na gestão da cadeia de suprimentos. O departamento de planejamento chamado PPCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção) ou mais comumente chamado de PCP (Planejamento e Controle da Produção) em uma indústria é responsável por planejar e controlar a produção de vestuário, desde o recebimento de insumos e matérias-primas, estabelecer a quantidade de mão de obra e equipamentos necessários, bem como adequar tempo e espaço para o cumprimento do prazo, visando a melhor otimização em termos de eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 2015, p. 26).

Figura 48 – A eficiência e eficácia do processo produtivo no planejamento de produção



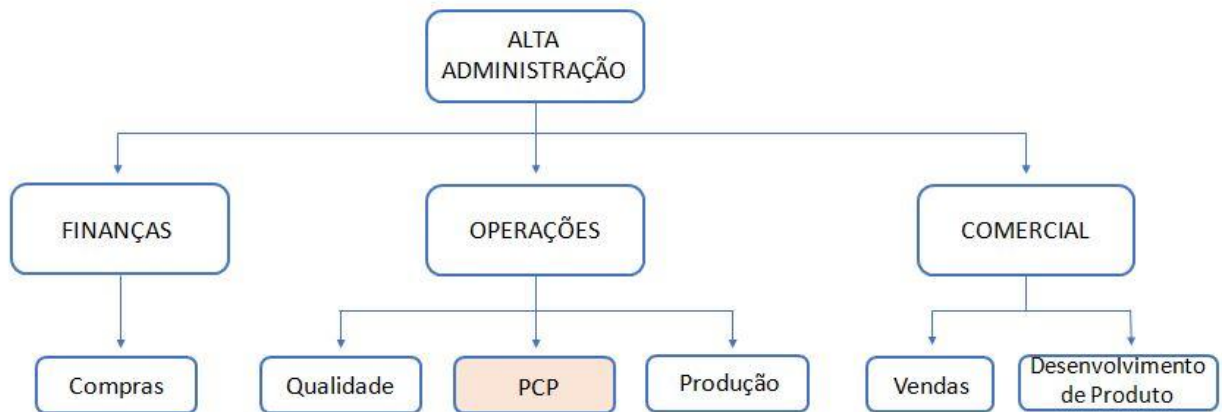
Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (2015).

O conceito de eficiência é sempre voltado para funções operacionais de uma empresa, enquanto o de eficácia geralmente está relacionada a funções gerenciais. Para Chiavenato (2015, p.51), “enquanto a eficiência está voltada para o interior do processo produtivo, a eficácia está voltada para os resultados do processo produtivo”. Na prática, o produto acabado

depende de um planejamento eficaz do gestor para que o processo produtivo obtenha resultados eficientes.

Exercendo a função organizacional com metas rigorosas, o PCP se relaciona de forma independente com as diversas áreas da indústria tais como o desenvolvimento de produto, produção, RH, logística, compras, engenharia de qualidade, vendas/marketing, custos e finanças.

Figura 49 – A Função Organizacional no PCP



Fonte: Adaptado de Lozada; Rocha e Pires (2017).

E deve atender o objetivo de:

planejar e orientar a produção, fornecendo os planos que servirão de guia para o desempenho e controle da atividade produtiva. A natureza do PCP consiste na intenção de equilibrar a capacidade produtiva à demanda sinalizada pelo mercado, fazendo com que a operação produza apenas o necessário para atender à demanda, evitando excessos, mas também garantindo que o nível de produção seja suficiente para atender às necessidades dos clientes (LOZADA; ROCHA; PIRES, 2017, p. 28).

Neste cenário, conclui-se que os pilares que sustentam o modelo de negócio no *fast-fashion* são a cadeia criativa e a cadeia de suprimentos. Esta última, além de todo o planejamento e compra elaborados pelo varejo, também inclui a produção da indústria e a logística e distribuição que finalizam o processo. O que ocorre na prática é que, com a informatização, as análises de venda são feitas em tempo real e todos os produtos são produzidos e processados de forma ágil, garantindo um rápido abastecimento nas lojas. E claro, uma efetiva gestão da cadeia de suprimentos garante também maior confiabilidade nos

fornecedores e, conseqüentemente, melhores resultados serão obtidos, que por fim visam a uma produção enxuta na indústria e estoques reduzidos nas lojas.

3.4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO *FAST-FASHION*

A combinação de múltiplos fatores como preço, capacidade de desenvolvimento de produtos de moda com valor agregado e a agilidade de produção são atributos e critérios indispensáveis para a cadeia de indústrias que abastecem o mercado *fast-fashion*.

Todo o planejamento, implementação das estratégias de venda e obtenção de resultados dependem da sua base de fornecedores (BOWERSOX; CLOSS; COPPER, 2013, p. 96), que são as indústrias de confecções. Estas são responsáveis por criar, desenvolver e produzir os produtos para as lojas de departamento e produzem de forma terceirizada, ou seja, não pertencem ao grupo de varejistas, não possuindo, além disso, qualquer contrato de exclusividade de produção com qualquer rede varejista de moda.

Posteriormente à criação de um produto e à negociação com o departamento de compras da rede de varejo, são gerados os pedidos de compra às indústrias que produzem as suas ordens de produção em larga escala e entregam os pedidos totalmente prontos para serem distribuídos às lojas, ou seja, já com a etiqueta da marca e preço de venda da referida loja de departamento e devidamente encabidados.

Estas indústrias são selecionadas pelos varejistas com base em critérios relacionados à sua capacidade de produção e boas condições de negociação de preço do produto com valor agregado. Isto significa que elas devem ser capazes de criar e desenvolver um produto de moda com valor agregado (produtos que em sua maioria possuem processos de construção e beneficiamento mais elaborados e, portanto, mais caros) mas que tenham um preço compatível ao poder de compra do consumidor *fast-fashion*. E, não menos importante, a indústria deve atender às especificidades da cadeia criativa, tais como a capacidade de planejamento, pesquisa e desenvolvimento de coleções que esteja de acordo com as tendências de moda e velocidade exigidas pelas marcas internas das redes *fast-fashion*.

Para Hines e Bruce (2007), a terceirização no mercado de moda “precede qualquer aquisição e faz parte do ciclo de aquisição. A seleção e a compra de fornecedores são uma parte importante de qualquer estratégia da cadeia de suprimentos²⁵” (HINES; BRUCE, 2007,

²⁵ Texto original: “*Sourcing precedes any procurement and is part of the procurement cycle. Supplier selection and purchasing are an important part of any supply chain strategy*”.

p. 32, tradução nossa). E ainda admitem que a terceirização pode acarretar diminuição de empregos, porém fundamentam quão importante é para o varejo manter uma carteira de fornecedores internos em razão das facilidades no reabastecimento:

Os varejistas buscam globalmente seus produtos têxteis e de vestuário para adquirir benefícios de custo e em tempo para atender o que o seu consumidor exigente e dinâmico precisa. A tendência da terceirização *offshore* levou inevitavelmente a um declínio de emprego nas nações industrializadas para têxtil e vestuário. No entanto, o *global sourcing* nem sempre é suficiente para atender às demandas dos varejistas, especialmente se eles precisam reabastecer um estoque bem vendido no meio da temporada, e assim os fornecedores locais estão em conjunto com aqueles *offshore* (HINES; BRUCE, 2007, p. 59).

Devido ao *lead time* do *fast-fashion* e todas as implicações que podem envolver a compra unicamente de produtos importados, faz-se necessário selecionar e manter indústrias no mercado interno que tenham capacidade de produzir e abastecer as redes de varejo de acordo com as especificidades deste modelo de negócio.

Com base na cadeia de valor estabelecida pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial em 2008, a indústria têxtil e de confecção brasileira deve:

Ser reconhecida e admirada pela relevância econômica, política e social de suas atividades, competitiva globalmente e exportadora de destaque no cenário mundial, possuindo como diferencial a utilização ética e sustentável da diversidade de recursos naturais e de competências humanas, enfatizando com criatividade a identidade brasileira, interagindo com outras cadeias produtivas e formando uma rede de valor ágil e versátil, intensiva em conhecimento e integrada desde a concepção até a disposição final de seus produtos – customizados, funcionais e inovadores –, que despertem a emoção e atendam às exigências dos diferentes segmentos de consumo. (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2008, p. 31).

No Brasil, a gestão da cadeia de abastecimento do varejo de moda se torna ainda mais complexa devido a uma crescente preocupação da indústria de moda com as condições de trabalho, principalmente aquelas análogas à escravidão. Para Silva (2006, p.21-22) o mercado de trabalho passou por grandes mudanças nas estruturas burocráticas a partir da globalização e essas são consequências do processo de reestruturação do setor industrial no Brasil. O analista defende que, contrariando as teses de desindustrialização, houve uma reestruturação na indústria que permitiu a descentralização de empregos e pulverizou o quadro de funcionários que antes era predominantemente de empresas grandes para diversas empresas subcontratadas. Porém, estas subcontratações permitem negociações em mercados formais, informais e até mesmo ilegais.

Na tentativa de dirimir essas questões, a C&A Modas, entre outras empresas, estabeleceu em 1996 um Código de Conduta (C&A Modas, 2015) e o Manual de Boas Condições de Trabalho (C&A Modas, 2019), que apontam as principais boas práticas que devem ser cumpridas por parte de seus fornecedores.

O Manual de Boas Condições de Trabalho (C&A Modas, 2019), além de todos os critérios exigidos no Código de Conduta, também exige a apresentação de documentos como: Alvará de Funcionamento, Laudo de Vistoria de Bombeiros, Brigada de Incêndio (norma técnica NR NBR 14276), Laudo de Instalação Elétrica, Planta Baixa com carimbo e aprovação da prefeitura e engenheiro responsável, Licença Ambiental, FISPQ - Ficha de Informação de Segurança de Produtos Químicos, PPRA - Programa de Prevenção a Riscos Ambientais (norma técnica NR09), PCMSO Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional de acordo com a norma técnica NR07, Atestados de Saúde Ocupacional, Laudo Ergonômico (norma técnica NR17), CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidente (norma técnica NR05).

Em 2006, foi criado um sistema de auditoria com o objetivo de coibir qualquer prática ilegal ou mão de obra irregular, além de apontar as condições de trabalho adequadas para a sua rede de fornecimento.

O arcabouço teórico acerca da Engenharia de Produção também prevê programas de auditoria nas mais diversas áreas e não somente na indústria da moda. Os programas de auditoria visam a avaliar com maior detalhamento os seus fornecedores quanto aos processos, sistemas e a sua capacidade de produzir um produto com qualidade:

Durante a visita ao fornecedor, a equipe de auditoria examina detalhadamente os equipamentos, as instalações e os funcionários desse fornecedor. Os processos de gestão de qualidade e de melhoria contínua do fornecedor são uma área de especial interesse na investigação. O objetivo dessa avaliação não é apenas garantir que o fornecedor tenha atualmente a qualidade de produto e entrega desejada, mas também que essas capacidades críticas sejam mantidas. (...) Outras áreas de interesse para a equipe de auditoria são a cultura corporativa e a disposição de sua gestão para se comprometer com o fornecimento (BOWERSOX; CLOSS; COPPER; 2013, p. 96).

Em seus parâmetros estabelecidos, a C&A considera que a indústria deve estar em completa conformidade legal e fiscal com a legislação nacional e deve assegurar a propriedade intelectual de seus produtos, ou seja, cópias não legais não podem ser oferecidas e tampouco produzidas. Essa regra visa proteger a empresa no caso de um fornecedor desenvolver um produto de moda e vender para mais de uma marca de varejo. Nesse sentido, fica caracterizado em que medida a criação e a gestão no desenvolvimento de produtos são importantes tanto na indústria quanto no varejo.

A empresa alega que a preocupação quanto ao trabalho forçado e infantil procura seguir as regras estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho, além de apresentar um compromisso com a saúde e segurança de seus colaboradores no local de trabalho, bem como a preocupação em não exceder horas extras no trabalho.

Tendo em vista a crescente preocupação com o Meio Ambiente, o fornecedor deve respeitar as leis vigentes e adotar medidas para o melhoramento da eficiência energética que sejam menos intensivas em termos de carbono, e aquelas indústrias que utilizam processos úmidos devem se preocupar em melhorar a eficiência da água no que se refere ao descarte e tratamento de resíduos.

Ainda segundo o referido Código de Conduta, o fornecedor deverá agir com total transparência em suas produções, permitindo que a C&A efetue avaliações presenciais com visitas anunciadas ou não. Caso haja qualquer prática em desacordo com o referido código, será solicitado ao fornecedor o desenvolvimento de um plano de ação. E ainda será passível de sanção, bem como do possível término da relação comercial, incluindo o cancelamento dos pedidos pendentes. Essa passou a ser uma prática comum dentre todos os varejistas de moda *fast-fashion*. Constantemente são realizadas vistorias por parte da empresa varejista de moda nas indústrias de moda, dirigidas por técnicos especializados, para verificação do cumprimento das normas impostas pela empresa.

A complexidade não se dá apenas na adequação de normas técnicas e apresentação dos documentos exigidos. Há outras demandas quanto à saúde dos colaboradores e segurança do local que conjuntamente são exigidas para uma determinada indústria estar apta a pertencer à cadeia de fornecimento. Outras medidas, como corredores desobstruídos, sinalização de instalações elétricas e até mesmo normas quanto a sanitários devem ser respeitadas:

Figura 50 – Exigências quanto à saúde e segurança



Fonte: C&A Modas (2019, p. 25).

A partir de 2015, o sistema de auditoria foi ampliado para um departamento global, o *Sustainable Supply Chain – SSC*, composto por mais de 100 auditores em todo o mundo, responsável por implantar e acompanhar os planos de ação gerados em auditoria.

Muitos desses fornecedores, para conseguir uma melhor margem de lucro e principalmente atender à demanda de altos volumes em suas produções, optam por fragmentar a cadeia produtiva e passam a contar com facções (oficinas de costura subcontratadas), ou seja, praticam a quarteirização em sua produção. No caso da C&A Modas, “os fornecedores devem obter aprovação da C&A para todas as unidades de produção, próprias ou subcontratadas, antes do início da produção. O uso de qualquer unidade de produção não autorizada está estritamente proibido” (C&A Modas, 2015, p. 9).

No entanto, no processo industrial de confecção, o fornecedor (terceirizado responsável pela entrega do pedido à loja de departamento) dificilmente consegue ter controle absoluto sobre o quadro de funcionários e as condições em que estes trabalham, o que torna o ambiente propício para que ocorram irregularidades como desrespeito à segurança do trabalho, falta no cumprimento da legislação trabalhista e até mesmo situações análogas ao trabalho escravo e infantil.

Segundo Araújo (2014) a quarteirização é um fenômeno crescente em diversas áreas no Brasil. Para ele:

o termo, ultrarrecente, quarteirização toma força pela quase impossibilidade de as organizações controlarem com eficiência o que, em seu nome, é realizado por terceiros.

A justiça, principalmente a trabalhista, vem justificando a presença da empresa quarteirizada para resolver pendências relacionadas aos funcionários das empresas terceirizadas. A quarteirizada tem boa presença de profissionais do direito e, certamente, será bem mais capaz que a empresa contratante na luta por seus direitos junto ao Poder Judiciário. E o fortalecimento da quarteirização abre espaço para um esforço acadêmico de dar uma conotação de parcerias nos esforços da terceirização e, conseqüentemente, das empresas que controlam as empresas terceirizadas (ARAÚJO, 2014, p. 72-73).

Conjuntamente com as redes de varejo, visando prevenir, fiscalizar e combater a informalidade na indústria, a precarização nas relações de trabalho e até mesmo evitar que condições análogas à escravidão ocorram, a Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) fundada em 1999, desenvolveu o Programa de Certificação de Fornecedores. O programa visa monitorar indústrias que são fornecedores responsáveis pela fabricação das peças de roupas para as empresas de *fast-fashion*, bem como marcas de luxo nacionais. Segundo a ABVTEX, em 2014 quase 8 mil indústrias já haviam sido cadastradas no programa e mais de 5 mil auditorias realizadas.

A ABVTEX presta serviços de auditoria para grandes varejistas como C&A, Zara (Brasil), Lojas Renner, Riachuelo, Hering, Lojas Marisa, Pernambucanas, GPA e para marcas com preço médio mais alto como Malwee, Calvin Klein, Le Lis Blanc, Animale, Aramis, Bobstore, entre outros. Num universo de 1 milhão de empregos no setor, a ABVTEX é responsável pela auditoria que abrange cerca de 380 mil colaboradores nos postos de trabalho de têxteis, vestuário e calçados (ABVTEX, 2021).²⁶

Como forma de prevenção e para mitigar os danos causados na cadeia produtiva de fornecimento, a ABVTEX criou um código de conduta muito semelhante ao que foi criado pela C&A (que também utiliza os seus serviços), com a realização de frequentes auditorias, porém mais rigoroso.

Adriana Casare (2022) revela quão complexa tornou-se a obrigatoriedade dessa certificação e afirma que adequar a indústria às exigências dos varejistas requer necessariamente grande investimento, com custos elevados que são contínuos e que muitas vezes não podem ser repassados ao produto comprado pelo varejista. E ainda, para suprir todas as demandas de produção do *fast-fashion*, faz-se necessária a subcontratação:

O certificado ABVTEX requer um investimento financeiro muito grande por parte das confecções. No início, quando ouvimos falar da ABVTEX parecia algo que não seria obrigatório. Com o tempo, tivemos que lidar com essa obrigatoriedade e investir muitos recursos para adequar a nossa fábrica àquilo tudo que era exigido. Determinados itens eram importantes, outros eram completamente absurdos como o tipo de saboneteiras, lixeiras, itens que estão fora dos padrões do Ministério do

²⁶ Dados referentes ao ano de 2016. Os dados de 2015 não foram disponibilizados.

Trabalho, coisas absurdas que são exigidas para uma fábrica que já funcionava há muitos anos com alta capacidade de produção. A fábrica passou a ser auditada constantemente e cada vez que a fábrica era auditada a produtividade caía muito devido as interrupções constantes. Muitos recursos são empenhados além de financeiros (porque fica caro adequar a todas as exigências), empenhamos também muito tempo da diretoria, da gerência e propriamente dos funcionários pra planejar e executar uma lista enorme de exigências que não alteram o produto final produzido mas que custam muito. Muitas exigências não são viáveis ao nosso processo de produção. Parar uma fábrica de 400 funcionários para atendê-los não é nada produtivo. São quase 200 itens que são solicitados para vistoria, além de apresentar constantemente todas as licenças de prefeitura, corpo de bombeiros, licenças ambientais e documentos trabalhistas. Até os funcionários são entrevistados de forma confidencial. Sem contar que quando criaram o sistema de rastreabilidade de notas fiscais, pra identificar todos os caminhos que a produção percorre, a dificuldade de lidar com as facções subcontratadas aumentou muito, pois você passa a ser responsável pela empresa de outra pessoa. Quando uma fábrica é auditada, todas as produções, mesmo quando a produção sai do corte e está ainda em partes (sem costura ainda) eles contam para ter certeza que você não mandou partes para costurar em outro lugar. A realidade é que você precisa suportar uma alta demanda de produção dos magazines e pra ter o mínimo de lucratividade precisa contar com as facções subcontratadas. Mas se essa facção tem qualquer problema o risco é todo da fábrica que tem o contrato com o magazine. Realmente se torna praticamente impossível o controle sobre a facção e há grandes riscos de responder por qualquer ilegalidade solidariamente e ainda ter todos os pedidos cancelados. A fábrica é bloqueada e tem os seus pedidos cancelados.

Ao mesmo tempo você não tem como ter somente funcionários próprios porque são altíssimos os encargos trabalhistas e não existe nenhum compromisso por parte dos magazines com um volume de produção mensal que garantam que esses encargos sejam supridos com o faturamento.

Se o varejo vai mal e não vende, eles prorrogam e cancelam a nossa produção sem o menor critério. Mas se atrasamos, temos multa e cancelamento. Essa é a realidade das indústrias de confecção no Brasil. Então, em termos financeiros é um risco enorme lidar com subcontratados e ao mesmo tempo precisamos deles pra sobreviver ao mercado. Entendo toda a problemática ao que ele chamam de trabalho escravo mas nós não podemos nos responsabilizar pela empresa subcontratada. E a pergunta que fica sempre é: para os produtos importados, eles fiscalizam na China, em Bangladesh do mesmo jeito que aqui? É óbvio que não (CASARE, 2022).

Para a ABVTEX, a prática de “quarteirização” não é permitida sem a auditoria com semelhante rigor praticado na indústria fornecedora:

Confiar a terceiros a realização de parte das atividades da organização requer, além da avaliação constante de viabilidade financeira e operacional, o acompanhamento do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias desses fornecedores. Esse tipo de contratação condiciona o tomador a se responsabilizar subsidiariamente pelas irregularidades cometidas pelas suas contratadas, e em alguns casos essa responsabilização chega a ser solidária (ABVTEX, 2021, p. 89).

Para coibir a quarteirização, a ABVTEX criou um sistema de rastreabilidade de notas fiscais de entrada e saída em cada fase da ordem de produção, a fim de averiguar todos os possíveis facionistas subcontratados de um fornecedor. Todos os envolvidos em uma mesma produção devem ser cadastrados e monitorados de acordo com um conjunto de normas e ações institucionais.

Para Fabiana Valentini (2017) – estilista na área da indústria – o sistema de rastreabilidade torna-se oneroso para a indústria, pois requer a contratação de mais colaboradores responsáveis por controlar e informar todos os processos fiscais de uma mesma ordem de produção. Todavia, a entrevistada sinaliza que essa é uma metodologia importante para organizar todos os processos industriais e que traz maior segurança jurídica para todos os envolvidos. Contudo, os riscos de bloqueio de fornecimento e cancelamento de pedidos de produção caso as normas não sejam seguidas podem causar um grande impacto financeiro sem precedentes na indústria.

É importante ressaltar que, embora haja esforços para manter mecanismos efetivos de controle, ainda não é possível monitorar completamente a cadeia produtiva. As produções são terceirizadas e também é usual o repasse da produção ou parte dela para facções subcontratadas. Portanto, rastrear todo o percurso da matéria-prima que envolve o produto torna-se bastante complexo. Por mais que sejam criados mecanismos para tentar coibir qualquer prática ilegal, ainda nos últimos anos diversos casos foram identificados pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e Polícia Federal (PF), incluindo lojas de luxo, lojas de atacado e também redes *fast-fashion* como a Zara:

Em agosto de 2011, equipes de fiscalização trabalhista flagraram, pela terceira vez, trabalhadores estrangeiros submetidos a condições análogas à escravidão produzindo peças de roupa para a Zara, do grupo espanhol Inditex. A equipe registrou contratações ilegais, trabalho infantil, condições degradantes, jornadas de até 16h diárias, cobrança e desconto irregular de dívidas dos salários e proibição de deixar o local de trabalho. Um dos trabalhadores confirmou que a autorização do dono da oficina para sair da casa era concedida apenas em casos urgentes. A investigação se iniciou em outra fiscalização, realizada em maio do mesmo ano. Na ocasião, 52 trabalhadores foram encontrados em condições degradantes (REPÓRTER BRASIL, 2012).

Figura 51 – Fação produziu vestuário para Zara em condições de trabalho análogas à escravidão



Fonte: Repórter Brasil (2012).

Com o objetivo de coibir tais práticas, a Riachuelo também estabeleceu o Código de Conduta para Fornecedores e Terceiros (RIACHUELO, 2021) e utiliza os serviços de auditoria da ABVTEX. O seu diferencial como modelo de negócio consistiu em garantir uma produção verticalizada, ou seja, parte de sua produção de itens de moda mais diferenciados se dá na própria indústria do Grupo Guararapes, localizada no Rio Grande do Norte. Contudo, visando expandir a sua capacidade, a partir de 2013 passou a contar também com facções beneficiadas com o Programa Pró-Sertão, criado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio Grande do Norte em parceria com a Federação das Indústrias (FIERN), SENAI e SEBRAE/RN.

Figura 52 – Grupo Guararapes



Fonte: Pró-Sertão (2013).

A estratégia tinha como objetivo não só expandir a capacidade de produção e ir além dos espaços físicos da costura, mas sobretudo flexibilizar as obrigações trabalhistas e reduzir custos empregatícios. Esta operação de terceirização custaria em média 7% menos do que costurar internamente com funcionários e estrutura própria, sendo R\$ 0,28 pagos por minuto trabalhado (PRÓ-SERTÃO, 2013).

De acordo com Jairo Amorim, diretor executivo industrial do Grupo Guararapes, a intenção era tornar o grupo tão competitivo produzindo internamente quanto se apenas comprasse artigos importados da China: “Enquanto uma costureira lá sai por R\$ 250 reais, aqui não sai por menos de 1,5 mil”, compara. “Queremos chegar mais perto do custo da China, que chega a ser 30% menor que o custo no Brasil” (PRÓ-SERTÃO, 2013).

Obviamente, esse tipo de operação, praticamente verticalizada, porém com a utilização de mão de obra terceirizada, não visava apenas a uma gestão mais integrada da cadeia de suprimentos da Riachuelo. Desde a abertura global, os produtos importados sempre impuseram uma concorrência praticamente desleal em termos de custos frente aos produtos nacionais. Contudo, os riscos de manter a operação de compra voltada massivamente para o mercado externo é grande, pois o transporte de roupas importadas pode demorar mais que o

esperado (RIACHUELO, 2017), além de correr o risco de o atraso de um ou outro produto ocasionar a perda de todo o planejamento da coleção arquitetado pela rede *fast-fashion*.

Neste caso em específico, as facções terceirizadas beneficiadas pelo Programa Pró-Sertão e que produzem para o Grupo Guararapes tornaram-se alvo de ação civil pública por parte do Ministério Público do Trabalho do Rio Grande do Norte²⁷, que exigiu o reconhecimento de vínculo empregatício sob a alegação de que suas produções eram monitoradas e controladas diariamente pelo Grupo Guararapes. Com aproximadamente 5 mil colaboradores envolvidos, o Ministério Público alegou que os trabalhadores deste Programa recebiam menor remuneração e usufruíam de menos direitos que os colaboradores do Grupo Guararapes.

Contudo, a empresa alegou que não mantém exclusividade com as facções e que, além destas possuírem maquinários próprios, também forneciam a outros varejistas como, por exemplo, a Hering. Todas essas facções também eram regularmente monitoradas pela ABVTEX, empresa responsável por auditar os pedidos de grandes varejistas.

Por vezes, as relações comerciais entre a indústria e o varejo parecem antagônicas no enfrentamento de tantas normas, deveres e sanções. Diante destas circunstâncias, uma forte política na área da Economia Criativa cumpriria o seu papel na geração de valores da cadeia produtiva, bem como o fortalecimento do elo entre indústria e varejo, por meio de ações como capacitação, desenvolvimento do capital humano, ressignificando o potencial criativo e investindo no aprimoramento contínuo da gestão de *supply chain*.

3.5 A MUDANÇA DE PARADIGMA NA CRIAÇÃO DO PRODUTO DE MODA A PARTIR DOS ANOS 90

O varejo faz a conexão entre o produto e o consumidor. E anteriormente ao advento do *fast-fashion*, as lojas de departamento contavam apenas com produtos de vestuário de baixo valor agregado quanto à informação de moda, comumente vendidos apenas em cores básicas, respeitando convencionalmente as tendências da moda de cada estação do ano. Esse tipo de produto em geral era de fácil produção e poderia ser programado com bastante antecedência, tendo em vista que respeitava rigorosamente a demarcação das estações do ano.

²⁷ Para maiores informações, o processo ainda é tramitado no Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região TRT-7ª Vara do Trabalho de Natal – RN – Ação Civil Pública sob nº 0000694-45.2017.5.21.0007.

Nessa dinâmica, as lojas de departamento já utilizavam o modelo de compra formal e centralizado (MATTAR, 2019), concentrando a compra de seus produtos num escritório central composto por um grande departamento de compras, com divisões clássicas entre os departamentos de masculino, feminino, infantil e acessórios (bolsas, sapatos, cintos, lingerie, etc). Em cada departamento, havia a subdivisão por marcas, que cumpriam o papel de direcionar cada produto a um perfil de consumidor e faixa etária. Especificamente no caso da C&A Modas Ltda., a divisão era composta pelos departamentos de “jovem masculino” em tecido plano (responsável pelas marcas Clock House, Suncoast, Jinglers); “jovem senhor” (responsável pela marca Angelo Lítrico, com camisas e calça social); “malharia masculina” (responsável por camisetas, polos de todas as marcas) e esportivo (marca ACE). E do mesmo modo, essa divisão acompanhava os departamentos de feminino e de acessórios. No departamento infantil, a subdivisão de marcas era determinada por idade e sexo.

Segundo Mattar (2019), este modelo de compras possui vantagens como:

descontos por volume de compras, coordenação e controle do processo de compra para toda a rede de lojas, utilização de especialistas em compras em tempo integral, obtenção de tratamento preferencial dos fornecedores e padronização e manutenção da qualidade das mercadorias de toda a rede (MATTAR, 2019, p. 379).

Os gerentes dos departamentos de compras, chamados de compradores, eram responsáveis pelo planejamento, negociação e compra dos produtos de vestuário em indústrias de confecção terceirizadas tanto no mercado internacional como nacional. Morgado e Gonçalves (2001, p. 145) definem que a principal função do gerente de compras é que o produto seja “comprado na quantidade certa, com o melhor preço possível e qualidade adequada, fornecida por vendedores idôneos e que prestem bom serviço”. No entanto, Mattar (2019, p. 370) define a função com maior complexidade e agrega outras funções, como a responsabilidade de desenvolver fornecedores, estabelecer o sortimento de mercadorias adequado ao público-alvo e implementar as estratégias de marketing, além de ter um entrosamento com os gerentes de loja.

Similarmente definida por Humberg (2017), esta função era comparada a um matemático que acumulasse diversas funções, desde a gestão de compras, estoque e vendas dos produtos de vestuário, bem como a prospecção e gestão de fornecedores e análise da concorrência. Contudo, no período anterior ao *fast-fashion*, o comprador também era responsável pela busca de tendências e pesquisa de moda, uma vez que nas lojas de departamento não havia a figura do estilista:

O matemático da história tinha que saber de *Open to Buy*, ou seja, saber o que precisava comprar, “pra” quando, a que preço de custo, a que preço de venda “pra” que ele pudesse calcular a margem (de lucro), “pra” que pudesse ter as metas cumpridas de acordo com o que foi solicitado pela empresa. Ele também era o profissional que fazia prospecção de fornecedores. Então, além da parte matemática, ele tinha que correr atrás de fornecedores. Para isso, ele podia visitar os concorrentes, porque naquela época você ia nas lojas Renner, Pernambucanas, Marisa (...) e era possível ver as peças nas araras, identificava pela etiqueta interna de composição do tecido, o CNPJ, a razão social da indústria de confecção. E a partir dessas informações, era possível descobrir esse fabricante, fazer uma visita e tentar colocá-lo na lista de fornecedores da C&A. Essa era uma forma e existiam várias outras, até mesmo procurar órgãos públicos que tinham informações de varejistas. E esse gerente de produto ele também era o estilista. Então, ele tinha que de alguma maneira perceber aquilo que seria tendência (de moda) (HUMBERG, 2017).

O principal desafio do comprador era cumprir a meta do fator *mark-up* já pré-estabelecida para cada produto de moda. O fator *mark-up* é a forma de se calcular o preço de venda de um produto, considerando os percentuais referentes ao lucro desejado, impostos referentes a compra e venda do produto e custos fixos do negócio. (MORGADO; GONÇALVES, 2001, p. 187). De modo simplificado, cada negócio de varejo possui um fator *mark-up* e é preciso aplicá-lo ao preço de compra do produto a fim de atingir a meta de negociação. Especificamente no varejo de moda, e quanto maior a simplicidade do produto, maior facilidade de compra e precificação. À medida que os produtos se tornam diferenciados, o risco de uma margem de lucro reduzida é maior.

A produção era autorizada pelo comprador (posteriormente chamado de gerente de produto) a partir da aprovação da peça piloto, ou seja, um protótipo que servia como modelo para a fabricação do lote do pedido. De modo frequente, não havia um controle rígido quanto à fidelidade da entrega dos pedidos de produção em comparação à peça piloto aprovada (HUMBERG, 2017).

Os fornecedores deveriam ser capazes de atender às condições mínimas de exigibilidade quanto à qualidade, preço e entrega do produto. Já no ambiente *fast-fashion*, os fatores tempo e custo são os principais fatores que passaram a dominar a seleção de fornecedores. (BRUCE; DALY, 2006, p. 329), além de estarem em conformidade com as regras de boas práticas de responsabilidade social exigidas.

As compras eram feitas de forma planejada e sistemática, com base em análise de relatórios de venda e estoque, chamado *Open to Buy*.

Open-to-buy (OTB) é um parâmetro muito comum na indústria da moda, utilizado por compradores e gerentes de varejo para controlar tendências de forma proativa, otimizando os níveis de estoque e maximizando os lucros. A gestão de OTB e o planejamento de mercadorias requerem o envolvimento de muitas habilidades diferentes dentro da mesma empresa na equipe de compras. (...) um processo de

planejamento de mercadoria estruturado em que planejador e controlador desempenham um papel importante na definição da quantidade de OTB. Este último é definido por uma formulação precisa e geralmente é planejado durante a temporada de vendas. Assim, a OTB é gerenciada pelo comprador que busca conciliar análises quantitativas e qualitativas. O planejamento de OTB também pode começar vários meses antes da temporada de vendas e sua definição varia dependendo das empresas. (D'AVOLIO; BANDINELLI; RINALDI, 2013, p. 224, tradução nossa).²⁸

Para a análise estatística do relatório *Open to Buy*, os produtos recebiam classificações numéricas quanto ao produto (calça, camisa, bermuda, etc.) e subclassificações também numéricas de acordo com as suas pequenas variações de modelo e marca, por exemplo, camiseta gola V ou gola careca, bermuda com bolsos laterais, bermuda sem bolsos, calças de sarja ou calças jeans.

Por não haver uma exigência com a coordenação específica de cada minicoleção na área de vendas, era muito comum que o pedido de compra fosse feito em subclassificações em que houvesse qualquer abertura para compra e não necessariamente naquela à qual o produto correspondesse.

Com a implantação do sistema *fast-fashion* e a exigência da organização do produto na área de vendas de acordo com a coordenação de cada minicoleção por tema, houve a necessidade de sistematizar a compra, venda e estoque com um nível de detalhamento maior em cada produto e o *Open to Buy* foi aprimorado, de modo que ainda é uma ferramenta essencial para a gestão de compras.

Tradicionalmente, as lojas de departamento trabalhavam massivamente com a compra de *commodities*. Para Kloter (2006, p. 291), as *commodities* são produtos de baixo valor agregado, com características muito semelhantes, com fácil comparação da concorrência, “um produto tão básico que não pode ser fisicamente diferenciado na mente dos consumidores”.

No varejo de moda, *commodities* são produtos comprados em larga escala sem a preocupação com as principais tendências de moda, utilizando-se apenas de uma cartela de

²⁸ Texto original: *The Open-to-Buy (OTB) is a very common parameter in the fashion industry used by buyers and retail managers in order to control trends in a proactive way, optimizing inventory levels and maximizing profits. The OTB management and merchandise planning require to involve many different skills within the same company, in the buying team. (...) a structured merchandise planning process in which planner and controller play an important role in defining the amount of OTB. The latter is defined by a precise formulation and it is usually planned during the selling season. Hence, the OTB is managed by the buyer that seeks to conciliate quantitative and qualitative analysis. OTB planning may begin also several months before the selling season and its definition varies depending from the companies.*

cores básicas. Quanto maior a quantidade de um único produto adquirida de um mesmo fornecedor, maiores são as chances de uma negociação mais rentável (ROSSI, 2020).

No período que antecedeu o *fast-fashion*, da década de 70 ao início da década de 90, o produto adequado a uma loja de departamento brasileira era aquele baseado em produtos que já estavam sendo amplamente vendidos na Europa e Estados Unidos. O varejo de moda nacional se beneficiava do fato de as principais capitais mundiais da moda sempre estarem duas estações à frente.

Quanto aos produtos de moda mais diferenciados - aqueles que são comprometidos com as tendências de moda - a escolha de modelos para compra e negociação dos produtos de moda era feita a partir de amostras compradas e fotos de vitrines realizadas em viagens internacionais e por meio dos catálogos de tendências de moda importados que eram adquiridos a cada estação, tanto da parte desses gerentes de compras quanto dos fornecedores (aqueles que podiam investir financeiramente na pesquisa de tendências de moda em viagens internacionais). Considerando que as peças compradas nessas capitais já estavam sendo comercializadas com a antecedência de duas estações em comparação ao Brasil significava maior assertividade nos negócios de compra.

Nós viajavamos para Milão, Paris, Amsterdã. Depois eventualmente também para os Estados Unidos, fazíamos pesquisa em Nova York e quando ia pesquisar verão fazia também Los Angeles. E o que acontecia? Eu ia entrando nas lojas, com a minha experiência de comprador, eu ia vendo o que aparecia mais: eu estou vendo muita camiseta verde, vendo muita calça jeans com uma lavagem específica, vendo muito uma jaqueta, por exemplo, estilo aviador, muita camisa xadrez, camisa bicolor (o corpo de uma cor e punho e a gola de outra) e ia identificando essas coisas que iam aparecendo de forma recorrente. E falava: se está aparecendo em muitas lojas, e essas lojas que eu visitava teoricamente são as lojas que tinham a informação da moda, eu falava: bom, se todo mundo tem esse tipo de produto é porque isso vai ser uma tendência. E obviamente que eu comprava essas amostras e as trazia para o Brasil. E fazíamos de uma maneira bem desorganizada. Simplesmente achava que poderia funcionar no Brasil e que teria algum sentido e que eram comerciais. Comprava essas peças, porém, ao mesmo tempo que eu estava fazendo a viagem de pesquisa, por exemplo, para a marca Clock House, existiam outras pessoas fazendo para a marca Angelo Litrico, para Yessica, Suncoast. Todas essas marcas eram as que vendíamos dentro da C&A numa mesma área de vendas. O problema é que eventualmente uma outra pessoa poderia ter a sensibilidade muito parecida com a minha e comprava também amostras parecidas ou iguais às minhas. Aí quando você chegava na loja tinha lá um produto na marca Clock House e tinha praticamente o mesmo produto na marca Angelo Litrico. Poxa, mas isso não poderia acontecer porque são marcas diferentes e como é que pode ter a mesma peça? E aí é muito aquele espírito comercial do gerente de compras, de olhar a peça, identificá-la como muito comercial, comprar a amostra e mandar produzir. Mas será que essa peça era compatível com a marca Clock House? Azar, eu quero vender, quero cumprir minhas metas. Comprava a peça e mandava para o fornecedor produzir. Então, isso gerava muita incerteza e confusão na área de vendas porque tinham peças muito parecidas. Não poderíamos pensar simplesmente no sucesso da parte comercial. Teríamos que pensar na empresa como um todo, suas marcas, seus clientes, o seu perfil. E que público deveríamos atingir? Isso naquela época era um “Deus nos

acuda”, quem for mais esperto ou viajar primeiro ou comprar a amostra e mandar para o fornecedor para chegar na loja mais rápido, o importante era vender, cumprir a meta (HUMBERG, 2017).

Sem a definição clara do perfil de consumidor da marca e sem um planejamento de compra baseado na elaboração e organização de coleções na área de venda, as fontes de pesquisa anteriores ao *fast-fashion* eram demasiadamente limitadas. Dessa forma, era muito comum que os produtos de moda fossem simplesmente frutos de cópias e não de uma pesquisa de moda mais aprofundada e fundamentada nos parâmetros estabelecidos pelo perfil da marca.

Além das viagens internacionais para pesquisa das tendências de moda e compra de amostras, as fontes de pesquisa anteriores ao *fast-fashion*, tanto as lojas de departamentos como os fornecedores faziam uso dos cadernos de tendências, que eram elaborados pelos escritórios de estilo, chamados de *bureaux*. Esses escritórios eram empresas independentes e transformavam suas pesquisas num material sazonal a ser comercializado, dividido simplesmente entre outono-inverno e primavera-verão. De todo modo, estes materiais eram apenas auxiliares, pois a moda ou um produto de maior valor agregado não era a principal preocupação do comprador.

As informações eram ali apresentadas de forma muito generalizada e respeitavam basicamente os segmentos de feminino, masculino e infantil. Dessa forma, com um amplo mercado de moda e diversas marcas, os gerentes de compra poderiam obter as mesmas orientações quanto às tendências de moda, sem a preocupação com o direcionamento ao público-alvo de cada marca (CAMARGO; SAMPAIO, 2016, p. 30).

Para Humberg (2017), esses cadernos de tendências eram materiais que não traziam nenhuma identidade cultural brasileira ou não havia propriamente nenhuma preocupação com a construção e a identidade das marcas que eram comercializadas nas lojas de departamento. Eram elaborados a partir de pesquisas internacionais, seja nos Estados Unidos ou nos países europeus, e que não necessariamente traduziam o perfil do consumidor brasileiro, ou respeitavam o perfil do consumidor de uma determinada marca. Estes materiais eram apenas auxiliares, pois a moda ou um produto de maior valor agregado não era a principal preocupação do gerente de compras.

Existiam também os *bureaux*, que eram empresas que eram subsidiárias aqui no Brasil de uma empresa lá de fora. Eles traziam esse mesmo material que essas empresas lá fora vendiam para varejistas internacionais. Eles importavam para o Brasil e revendiam esses catálogos. Esses *books* tinham uma série de informações. Essas informações eram informações genéricas. E que não existia tropicalização.

Então você pega o mesmo material que um alemão, por exemplo, compraria, pegaria lá na Europa, o mesmo que um francês, [o] mesmo que um italiano. Nós tínhamos o mesmo catálogo com a mesma informação. Isso era comprado em dólar. E algumas empresas, a C&A por exemplo, tinha essas parcerias com esses *bureaux*. E a gente tinha verba “pra” comprar esse material. Com o passar do tempo, isso começou a ficar um pouco caro, pois a compra era feita em dólar. Muitas vezes ficou desatualizado e acabamos percebendo que não era tão bom, porque não existia essa tropicalização. Então, a gente começou a não comprar mais esse material (HUMBERG, 2017).

Segundo Camargo e Sampaio (2016, p. 39), tanto os cadernos de tendências quanto as revistas estrangeiras tratavam essencialmente da “cultura e informação de moda dos próprios países onde eram desenvolvidos”. O autor prossegue: “com isso, a informação adquirida pelas empresas nacionais falava de tendências de moda norte-americanas ou europeias, distantes da realidade brasileira”, e ainda contribuíram para a disseminação da cultura da cópia no Brasil.

A busca pela informação das tendências de moda não era uma particularidade das lojas de departamento. Os fornecedores ofereciam uma gama rica de informações de moda, por estarem em contato direto com a concorrência (MORGADO; GONÇALVES, 2001, p. 146), e alguns também investiam em viagens internacionais para a pesquisa de moda e adquiriam também os catálogos de tendências de moda a cada estação. Contudo, estes recursos eram compreendidos somente pela minoria da cadeia de fornecedores.

Para Rossi (2021), estilista desde a década de 1990, os fornecedores eram também os grandes responsáveis pelo produto final na loja:

E quem trazia o estilo: Os fornecedores! Eles vinham lá com 30, 50 amostras, tipos de mochila, com 50 opções de materiais “pra” um modelo e o comprador tinha meio que essa função “ah eu vou ficar com esse modelo aqui, vou pegar esse couro aqui. Então vai ser nessa e nessa cor, eu vou usar esse botão, nessa cor, desse tamanho, desse material”. E meio que criava ali um *Frankenstein*, vamos dizer assim. A proposta deveria ter um senso crítico e estético muito grande porque você estava criando uma coisa que você não tinha formação. Deveria ter bom senso de fazer um produto que iria ficar esteticamente bonito aos olhos, com um preço que o seu cliente poderia pagar! E você iria trazer o faturamento para a empresa, então o estilo não vinha só da marca. E aí se criava uma coleção! (ROSSI, 2021).

As indústrias têxteis, ao contrário, já investiam há bastante tempo e de forma massiva no desenvolvimento de produto quanto às apresentações das tendências de moda de cada estação com um *showroom* adequado a fim de apresentar em cada estação a aplicabilidade das tendências de moda em seus tecidos.

Não obstante, sem uma efetiva pesquisa de moda e adequado planejamento de coleção direcionado a um específico perfil de consumidor por parte da indústria e do varejo de moda,

todas as informações obtidas sobre as tendências eram facilmente desprezadas em detrimento da busca pelo alcance das metas de venda.

A falta de produtos coordenados em minicoleções temáticas e informação de moda por parte do varejo permitia uma maior previsibilidade na gestão dos produtos, como a propensão a escolher modelos que fossem apenas comerciais mas que não necessariamente correspondessem ao perfil da marca. Também por serem em sua maioria mais básicos, eram produtos que atingiam com mais facilidade o fator *mark-up* para obtenção de melhores resultados de vendas. Já especificamente na área de vendas das lojas de departamento, não havia nenhuma complexidade na exposição e coordenação dos produtos senão apenas pelas marcas já definidas em seu espaço. Os produtos eram separados somente pelos departamentos, sem preocupação com cores ou coleções temáticas específicas. Contudo, uma compra excessiva por *commodities*, como era a prática, aumentava o risco de um baixo giro no estoque e não atendia às principais tendências de mercado quanto *ao visual merchandising*²⁹ junto ao consumidor.

Também para os fornecedores havia uma melhor antecipação e conseqüente melhor negociação na compra de tecidos e insumos, bem como uma maior previsibilidade e estabilidade no PPCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção), ou simplesmente PCP (Planejamento e Controle da Produção), pois geralmente havia uma programação de recebimento de um mesmo produto ao longo de toda a estação.

Entretanto, o que aparentemente apresentava uma situação favorável à indústria, revelou-se um cenário de risco: tornou-se ocorrência comum que qualquer instabilidade do setor econômico ou uma simples condição meteorológica de um inverno com menos frio, por exemplo, provocasse uma prorrogação de pedidos ou até mesmo cancelamentos, pois as quantidades de um mesmo produto eram grandes, sem grandes variações entre os modelos e por serem *commodities*, o que não justificava o seu recebimento considerando o alto estoque da loja de departamento (CASARE, 2022).

Nesse sentido, o *fast-fashion* acompanhou as exigências do novo consumidor. Para a sociedade contemporânea – marcada pelo hiperconsumo – já não era mais possível continuar com o mesmo modelo de negócio no varejo de moda, portanto tanto as lojas de departamento como a indústria tiveram que se adequar às novas tendências do mercado.

²⁹ No varejo, o *visual merchandising* é responsável por criar uma apresentação do produto que estimule o consumidor e o induza a comprá-lo (MORGADO; GONÇALVES, 2001, p. 104).

Segundo Cietta (2017), o *fast-fashion* em princípio se ergueu ancorado em dois sistemas contrapostos: no sistema de luxo, como o *prêt-à-porter*, com uma produção programada, e no sistema de moda rápida com um produto funcional (dividido por modelos e cores, etc.) que “se baseava na possibilidade de copiar rapidamente os produtos e oferecê-los sem uma verdadeira política de marca” (CIETTA, 2017, p. 195).

Progressivamente, a criação e o desenvolvimento de produto como valor agregado se tornaram um importante atributo até mesmo nos produtos considerados mais básicos de uma coleção. As lojas deveriam ainda permanecer com um preço competitivo e acessível e oferecer uma grande diversidade com a alta rotatividade de suas coleções.

Figura 53 – O modelo de negócio *fast-fashion*



Fonte: Elaboração própria a partir de Cietta (2017, p. 196).

Para atingir este objetivo era preciso estabelecer métodos de pesquisas de moda aliados aos princípios de *marketing* direcionados ao consumidor, que visavam a um reposicionamento de marcas por meio de um estudo sobre estilo de vida, ou *lifestyle*, que determinava as especificidades de um determinado público-alvo e sua marca. Objetivavam, ainda, conciliar a velocidade na criação à produção e à distribuição de peças, como recursos imprescindíveis para estimular o consumo do público-alvo deste setor:

Especificamente no caso da C&A foi contratado uma consultoria americana chamada Whitaker Internacional, ela já era uma empresa renomada em Nova York, cuja a principal cabeça ali do projeto era a própria Fatima Whitaker: uma brasileira, que morava em Portugal. Ela trouxe pra dentro do magazine o conceito de *lifestyle*. Até então, a C&A comprava apenas commodities, assim como era na TNG. Se você os colocasse pra vender ou comprar parafuso, macarrão ou calça social era tudo igual. O negócio deles ali era vender commodities, era vender com maior rentabilidade num metro rentável e tornar aquele metro quadrado rentável, a melhor margem, melhor produto e melhor preço. Mas ela trouxe tudo o que eu havia aprendido na faculdade, na Marangoni, e o que eu havia visto lá no magazine na Itália. Ela estava iniciando e implantando esse projeto. Agora imagina implantar um projeto onde foram estilistas, recém-formadas, a maioria meninas entre 23 e 25 anos pra lidar com homens, a maioria homens, também a C&A tinha uma tendência de bastante gerentes masculinos e aí você com um bando de garotas novinhas, recém formadas, achando que sabiam tudo de moda, com mais uma louca europeia, que vestia todas de preto, todos os dias da vida, você imagina pra eles, como foi difícil romper essa barreira e aceitarem comprar produtos por cor, por tecido, pra fazer com que a calça e a camisa chegassem ao mesmo tempo na loja, pra que fosse tudo coordenado! Foi assim... sair da zona de conforto para todas as pessoas envolvidas. Nós, estilistas inexperientes, tivemos que aprender a ouvir aquilo que era passado, as experiências e tudo isso foi um processo. Então, ali com a Fátima Whitaker, nós fazíamos reuniões semanais junto com as estilistas, os gerentes de compras pra desenvolver a coleção. Desenvolver a coleção em que sentido? Nós, estilistas, queríamos propor um mix de produtos. Então, qual era a camiseta que eu quero, o grupo de camisetas que eu quero, com o grupo de calças que eu quero, com o grupo de bermudas que eu quero, com o grupo de regatas e camisas polo. Isso estava acontecendo em todos os setores, todos os departamentos, desde o feminino, infantil, acessórios, bebê, jovens, masculinos, jovens, jovens femininos, contemporâneo, então em todos os sentidos, em todos os departamentos, a gente estava passando por esse momento de transição, de se aprender a trabalhar, comprando! (ROSSI, 2021).

Não bastava somente mudar o método de criar modelos na indústria e na loja de departamentos. Todos os processos deveriam refletir na área de vendas, pois assim como já ocorria nas principais capitais do mundo, a loja de departamentos era organizada e “tinha uma história ‘pra’ contar” (ROSSI, 2021), ou seja, havia um efetivo planejamento em cada coleção temática.

Na indústria *fast-fashion*, além de se conciliar elementos necessários, como capacidade de negociação rentável para o varejo com volume e qualidade de produção já exigidas, um fator extremamente importante passou a ser exigido: a capacidade de oferecer novos produtos ao varejo com um vasto conhecimento das tendências de moda e agilidade (HINES; BRUCE, 2007, p. 63).

O *fast-fashion* reorganizou o setor de compras no varejo de moda e fez surgir a figura do gerente de produtos tanto na indústria como no varejo. Especificamente no varejo, o gerente de produtos já não deveria executar as atribuições pertinentes ao estilista. Com uma nova visão de mercado esse profissional deveria ser capaz de identificar as necessidades e

desejos de consumo e apresentar produtos com a melhor relação custo/benefício com bons resultados e vantagens frente aos concorrentes.

O gerente de produtos deve estar atento ao ambiente externo não só quanto à sua concorrência, mas a toda e qualquer mudança econômica, político-social, cultural e tecnológica que possa influenciar no negócio de moda, por meio de uma análise contínua, obtendo elementos suficientes para um bom planejamento de compras. E ainda no ambiente interno:

No desenvolvimento de suas atribuições, a gerência de produtos deve ser relacionada com diversas áreas da empresa (...). Entre as principais, destacam-se pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas, comunicação e finanças. Essas áreas são responsáveis por atividades que subsidiam e influenciam o gerenciamento de produto, como provisão de informações sobre o mercado, criação de protótipos, estabelecimento do processo produtivo, oferta e divulgação do produto e gestão de recursos (GOBE; MOREIRA; CARRAMENHA, 2014, p. 4).

Gorchels (1995) faz uma representação gráfica das diversas áreas em que o gerente de produto interage no âmbito da organização. No *fast-fashion*, apesar da ampla interface com diversos setores na mesma empresa, o gerente de produtos no varejo possui forte atuação específica em compras, vendas, pesquisa e desenvolvimento de produto, pesquisa de *marketing*, logística e consumidores, incluindo também o PCP na indústria:

Figura 54 – O gerente de produtos e suas interações



Fonte: Adaptado a partir de Gorchels (1995, p. 39).

Semelhantemente, o gerente de produtos na indústria deve se atentar a todas as interfaces de sua organização, interagindo em todo momento com o PCP. Além disso, é essencial que conheça com maestria todo o nicho de mercado e público-alvo de seus clientes que são as redes de varejo *fast-fashion*. Enquanto o gerente de produtos que atua no varejo se especializa em um tipo de produto centrado em sua marca, o gerente de produtos na indústria é responsável por planejar a venda para os mais diversos clientes e marcas.

Isso requer amplo conhecimento de mercado e frequente atualização das tendências e pesquisa de moda em diversos nichos e setores, ou seja, é muito comum que a indústria produza para três ou quatro marcas de vestuário feminino, masculino e infantil todas ao mesmo tempo.

Do mesmo modo, a figura do estilista se tornou essencial para a configuração do *fast-fashion*. Não há um consenso sobre a nomenclatura correta para o profissional de moda. Os termos “estilista” e “designer” são igualmente designados para a mesma função. Na perspectiva do marketing, Kloter estabelece que o estilo refere-se à aparência do produto enquanto o design vai além da estética e preocupa-se também com a funcionalidade do produto, as suas especificações técnicas, e sobretudo, como o produto será utilizado pelo cliente. Para ele, “um bom design pode aprimorar o valor para o cliente, reduzir custos e criar uma sólida vantagem competitiva” (KLOTTER, 2007, p.206). Especificamente quanto ao profissional de moda, Caldas (2004, p.180-185), relata que a diferenciação nos termos entre estilista e designer decorreu ao longo dos anos 1990, com “a polarização entre criação de um lado, e mercado, de outro, como duas linhas complementares e excludentes, a serem adotadas pelos cursos de graduação de moda”. Contudo, o autor reforça que um criador competente deve ter um elevado conhecimento técnico tanto das áreas de produção quanto das estratégias mercadológicas, portanto, atualmente não há diferenciação entre ambos.

No varejo, o estilista ou designer é responsável pela contínua construção da marca de varejo, observando e captando as transformações culturais por meio de suas pesquisas e criações de coleções temáticas e transmitindo aos fornecedores as principais tendências de acordo com o nicho de consumidor atendido pela marca interna de uma rede *fast-fashion*. E na indústria, atende às diversas marcas de diferentes lojas de departamentos ou *prêt-à-porter*. Com estruturas mais “enxutas”, não há espaço para ter um estilista para cada cliente. Ele é responsável pelo desenvolvimento de produto para as diversas marcas e redes de varejo que a indústria tem em sua carteira de clientes:

Na confecção, o estilista é a pessoa responsável pelo desenvolvimento, desde a pesquisa, passando pela criação, até chegar à elaboração da coleção. É ele quem determina as cores, os modelos e os aviamentos e os tecidos que são tendência para aquela coleção. Após o estilista organizar as suas ideias, ele passa o croqui para o assistente de estilo, que desenvolve a ficha técnica descrevendo o modelo e as características da peça (LIMEIRA; LOBO; MARQUES, 2015, p. 37).

Com a mudança no perfil do consumidor a partir do *fast-fashion*, ou seja, de compradores habituais por necessidade – aqueles que compram sempre dos mesmos lugares, os mesmos produtos e da mesma maneira –, para os compradores que buscam valor e apreciam variedade (que compram por entretenimento, possuem acesso à informações e neste caso, informações de moda, que tiram proveito de produtos personalizados (NUNES; CESPEDES, 2003, p. 96-105), o processo criativo passou a ocupar um espaço central no modelo de organização empresarial das lojas de departamento e das indústrias de confecção.

Considerando o modelo de negócio *fast-fashion* que exige velocidade na produção e também um alto volume de desenvolvimento de produto, foi necessário constituir uma gestão criativa capaz de gerir cada processo da cadeia de criação que interliga a indústria e o varejo.

Para Cietta (2010, p. 142), a cadeia criativa é “um dos elementos competitivos principais da empresa”. Ressalta também que, em termos de metodologia de pesquisa e desenvolvimento do produto de moda, não surgiu nada de novo além dos elementos que foram amplamente disponibilizados para todo o mercado de moda ao longo do processo de globalização:

(...) não foi inventado nada de novo. A verdadeira inovação no sistema não está na criação de um novo elemento, mas de uma combinação diferente de elementos que as empresas de moda já usavam há décadas. O *fast-fashion* combinou estratégias conhecidas de forma completamente nova (um novo equilíbrio) e fez isso aproveitando um contexto no qual o produto de moda (com o seu progressivo processo de hibridização) e o mercado (com ciclos de vida comercial cada vez mais curtos) estavam se transformando (CIETTA, 2017, p. 196).

Sucintamente, na prática não há diferenças técnicas quanto ao desenvolvimento do produto de moda. As diferenças conceituais do *fast-fashion* para um modelo de negócio de moda padrão em termos gerais resumem-se ao prazo, ou seja, o modelo padrão trabalha tradicionalmente com coleções sazonais, semestrais marcadas de acordo com as estações do ano (primavera-verão e outono-inverno) e o *fast-fashion* trabalha com minicoleções temáticas que são desenvolvidas e produzidas semanalmente e renovadas nas lojas em curto período de tempo.

Ainda quanto ao desenvolvimento de coleções, o modelo padrão tem um compromisso com o estilista da marca e é orientado unicamente por ele, enquanto o *fast-fashion* é

majoritariamente orientado pelo consumidor, pelas orientações da cultura contemporânea, onde o consumidor passa a ser um vetor de tendências. Nesse contexto, o estilista que atua no *fast-fashion*, tanto no varejo quanto na indústria concentra-se em criar produtos que atendam os desejos do consumidor e que sejam reflexo das tendências de moda já culturalmente disseminadas.

Figura 55 – As diferenças entre o modelo padrão e o modelo *fast-fashion*



Fonte: Sebrae (2015, p.25).

Contudo, no *fast-fashion* não é possível dissociar a criação da importância do *visual merchandising* nas lojas para uma efetiva harmonização do espaço físico que permita ao consumidor a percepção dessas minicoleções temáticas, com a devida comunicação publicitária, observando o curto tempo de ciclo do produto e de cada coleção.

Neste contexto, o *fast-fashion* adaptou os mesmos métodos e atividades desenvolvidos por empresas que atuam no mercado de moda com coleções sazonais, e passou a utilizar o tempo como estratégia mercadológica e fator determinante no processo criativo. O que permite que o *fast-fashion* possa ser incluído na indústria criativa na área de moda e consumo, considerando que as ideias geram valor e fazem parte do insumo principal neste modelo de negócio.

4 O PROCESSO DE CRIAÇÃO NO *FAST-FASHION*

“A arte faz progressos, o artesão retrocede. Por outro lado, à medida que se descobre mais manifestamente que os produtos de uma indústria são tão mais perfeitos e menos caros quanto maior forem a manufatura e o capital, homens muito ricos e muito esclarecidos se apresentam para explorar indústrias que, até então, tinham sido entregues a artesãos ignorantes ou sem recursos. A grandeza dos esforços necessários e a imensidão dos resultados a obter os atrai” (TOCQUEVILLE, 2019, p. 623).

4.1 CRIATIVIDADE *VERSUS* TEMPORALIDADE NA MODA

Com o objetivo de reconstituir o processo de criação que envolve o *fast-fashion*, começamos por retomar a visão de Cietta (2010), exposta no capítulo anterior, acerca da metodologia de pesquisa de moda. O autor explana sobre a semelhança quanto aos métodos de pesquisa e desenvolvimento do produto de moda. Contudo, reforça a ideia de que o *fast-fashion* inovou sobremaneira a estratégia de montar as suas coleções em ciclos de vida comercialmente mais curtos, nos quais a temporalidade é condicionada à demanda de criação de modelos.

As empresas de moda tradicional e de luxo trabalham de maneira sazonal com coleções marcadas pelas estações do ano – outono/inverno e primavera/verão – e se esforçam para oferecer os produtos de moda com a maior antecedência possível. Estabelecer a troca de coleções marcada pela sazonalidade “permite que tecidos, cores e formas principais sejam escolhidos seguindo padrões climáticos geográficos” (MEADOWS, 2013, p.17). Ademais, o valor deste modelo de negócio concentra-se na antecipação da apresentação das coleções sazonais pelas empresas, para transmitir a mensagem de que ocupam uma posição de vanguarda no mundo da moda. Todavia, é imprescindível compreender que as tendências de moda não são criadas pelas empresas de moda tradicional e de luxo quando do lançamento de suas coleções.

Com o intuito de desmistificar esta teoria, há que se pensar em toda a cadeia têxtil que se concentra na retaguarda, ou seja, todas as indústrias que produzem as matérias-primas, aquelas que são responsáveis pelos processos e etapas industriais envolvidos que antecedem a criação de um modelo e de uma coleção em específico, seja de uma marca de moda tradicional, de luxo ou *fast-fashion*. Previamente à criação de um designer, as indústrias de fiações, tecelagens, indústrias químicas de corantes, que juntas compõem a cadeia têxtil, se

reúnem para discutir as tendências, e empenham investimentos e estratégias para reduzir os riscos quanto a possíveis prejuízos. Caldas chama a previsibilidade das tendências de moda de “profecias autorrealizáveis”:

O princípio é simples: os atores que fazem parte da cadeia têxtil – indústrias das fiações, tecelagens, confecções, especialistas, etc. – “conversam” entre si e trocam informações, de modo a diminuir os riscos. Além disso, são consultados comitês de cores internacionais, birôs de estilos e tendências, salões profissionais, estabelecendo padrões que serão mais ou menos seguidos pelos produtores. Nesse caso, as tendências possibilitam “a construção dos fluxos de orientação que determinam a moda”. O sistema conta, também, com o apoio de uma divulgação eficiente pela mídia especializada e a adesão do varejo e acaba permitindo a previsão do que será moda num lapso de tempo que vai de uma a quatro estações, em geral (CALDAS, 2004, p.50).

Na mesma direção, Adriana Matos, que desde o final da década de 1990 atuou como estilista e gerente de produto em indústria de confecções e posteriormente como coordenadora de moda em indústria têxtil, sinaliza que as indústrias químicas têm alto poder de ditar as tendências de moda até mesmo antes dos grandes portais de pesquisa e da moda de luxo: “Se as grandes indústrias químicas determinam que precisam desovar o estoque de marrom, o marrom vai virar tendência nos próximos cinco anos” (MATOS, 2021).

Os primeiros sinais das tendências de moda advêm dessas indústrias, juntamente com as agências de tendências. Posner examina com propriedade as atribuições das agências de tendências que fornecem informações às indústrias de matérias-primas. Os especialistas em tendências pesquisam com uma antecedência de cerca de dois anos e compilam informações em “relatórios impressos e/ou on-line que incluem paleta de cores, ilustrações de design, o design de tecidos e estampas e desenhos técnicos planos do produto” (POSNER, 2011, p.211). Esses especialistas possuem conhecimento de moda em geral, e são dotados, sobretudo, de muito conhecimento do universo cultural, desde música, filmes, arte em geral, além da moda presente nas ruas, e interagem diretamente com as indústrias de matérias-primas, com os caçadores de tendências (*trendsetters*) nas principais capitais da moda, e também com as marcas que optam por investir financeiramente nestes serviços (GOLIZIA, 2021, p.114).

Do mesmo modo, as tecelagens desenvolvem um trabalho muito específico quanto à informação das tendências de moda. Além das tradicionais feiras têxteis internacionais, como a Première Vision, o Brasil também promove eventos como a Fenit em São Paulo e Febratex em Santa Catarina. Em geral, as tecelagens brasileiras produzem cadernos de tendências de moda bem elaborados e realizam grandes eventos em seus *showrooms*, com apresentação de suas matérias-primas de acordo com as tendências de moda já com os seus tecidos

beneficiados, ou seja, apresentam seus tecidos já em peças costuradas e com os diversos processos de lavanderia industrial que comportam em cada artigo. As indústrias têxteis investem massivamente no desenvolvimento de produto e sugerem de forma bastante assertiva e sempre mais atual possível as várias possibilidades que um tecido pode oferecer.

Figura 56 – Catálogo Vipreview 2012



Fonte: Vicunha Têxtil S/A (catálogo pessoal adquirido em evento da própria empresa)

Figura 57 – Show Room Vicunha Têxtil em São Paulo



Fonte: Vicunha (2021).

Portanto, se é possível prever o que será tendência de moda daqui a quatro temporadas, a tese de que uma marca de luxo se posiciona como polo irradiador de criatividade passa a ser plenamente passível de ser refutada, pois estas informações são

difundidas pelos mesmos veículos e são direcionadas para todos os tipos de negócio de moda. A questão que se impõe é como e em que momento cada diferente modelo de negócio trabalha com essas informações.

Para elucidar as especificidades do processo criativo em diferentes modelos de negócios de moda, evocamos a reflexão de Golizia, que fundamenta a tese de que a moda é um negócio que certamente vai muito além de belíssimos modelos. A moda “é em primeiro lugar um *business*: um *business* dominado, como qualquer outro *business*, por números e estratégias” (GOLIZIA, 2016, p.17, tradução nossa)³⁰.

Em teoria, as marcas tradicionais e de luxo antecipam os tempos de criação quanto a pesquisa de moda e definição de modelos, investem em eventos que anunciam as suas coleções, além de ofertarem produtos com matérias-primas de exímia qualidade. E assim, este modelo de negócio utiliza estratégias que permitem sustentar preços de venda condizentes com estas práticas.

Não obstante, o *fast-fashion* trabalha num caminho oposto. O valor deste negócio está no *just-in-time*. O designer capta as tendências culturalmente já disseminadas, das quais o indivíduo – enquanto consumidor – participa ativamente como agente cultural e passa a ser um vetor de tendências. Para um mercado com ciclos curtos de venda, é crucial aguardar o máximo possível de tempo na tentativa de dirimir os riscos de uma venda malsucedida. As escolhas do estilista quanto ao tema de uma coleção, cartela de cores, modelagens, tecidos e o planejamento quanto à entrega em quantidade são decisões irreversíveis. E, no *fast-fashion*, os conceitos de “quando” e “quanto tempo” determinam o giro de venda do produto na loja.

Para um produto criativo híbrido, o momento em que é vendido na loja estabelece o seu fracasso ou o seu sucesso. A regra “antes tarde do que primeiro” vale para o *fast-fashion*, pois é necessário que o consumidor já perceba o que é tendência de moda para que o consumo seja estimulado como desejo. Para ele, o “encurtamento dos tempos de criação/realização permite uma melhor utilização do *input* criativo, porque pode-se observar, até o último momento possível, o que acontece no mercado e as escolhas dos consumidores” (CIETTA, 2017, p.224).

No *fast-fashion*, a percepção das tendências de moda ocorre de maneira peculiar e contrária às marcas de luxo. O indivíduo é um vetor de tendências na medida em que ele já foi

³⁰ Texto original: *La moda è in primo luogo un business: un business dominato, come tutti gli altri business, da numeri e strategie.*

exposto a ela. No consumo em massa, o indivíduo adota uma novidade como tendência de moda somente quando já a reconhece em outras pessoas (geralmente visto em veículos de informação como internet, cinema, televisão, etc.). Isso significa que o consumo de um indivíduo é sempre pautado pela influência do consumo de outrem. A exposição à tendência de moda para este negócio é feita com demasiada cautela, pois deve ser uma novidade que já foi percebida mas que não foi ainda saturada – condição que faria o consumidor já procurar outra novidade. O *fast-fashion* busca o equilíbrio entre dois fatores: o desejo pela novidade e a democratização da moda:

A tendência deve ser nova, mas não radicalmente nova. Sendo o conceito de novidade um conceito relativo, mercados diferentes, expostos a sistemas de informações diferentes, podem absorver a tendência em tempos diferentes: primeiro o mercado mais exposto nos sistemas de informação internacionais, por exemplo, e depois o mercado local que recebe certos estímulos com um certo atraso. Este fenômeno acontece também em sentido contrário: uma tendência local (por exemplo, a tendência inspirada em uma novela transmitida em um canal local) pode difundir-se primeiro em um mercado mais isolado dos contatos com as redes internacionais, para depois difundir-se a mercados mais expostos a esses contatos. Neste sentido, não se deve falar de mercados avançados e mercados menos avançados, mas apenas em mercados que são expostos a sistemas distintos de informações. (CIETTA, 2017, p.113-114)

Uma mesma tendência de moda pode gerar uma infinidade de modelos, e, inegavelmente, a partir da globalização, a disseminação das tendências de moda em geral ocorre com maior velocidade, as quais, por conseguinte, saturam-se mais rapidamente. Especialmente no *fast-fashion*, a tendência de moda saturada rapidamente provoca no consumidor o desejo de consumir um novo produto.

Para Barthes, o vestuário de moda é incontestavelmente um elemento da cultura de massa (2009, p. 28). Em sua célebre análise sobre a peça de roupa, o vestuário é fundamentado como um sistema, cuja estrutura é ligada por signos e uma linguagem verbal, além propriamente de sua estrutura têxtil. Nessa perspectiva, o vestuário na essência de sua criação transmite, por meio de imagens, diversos significados e sua linguagem verbal contém a descrição dos detalhes e peculiaridades de uma peça. O autor esclarece que, na moda dirigida à cultura de massa, a grande oferta de vestuário sustenta o desejo de consumo da sociedade:

Por que a Moda fala com tanta abundância do vestuário? Por que ela interpõe entre o objeto e seu usuário tamanha orgia de palavras (sem contar as imagens), tal rede de sentidos? A razão para isso, como se sabe, é de ordem econômica. Calculista, a sociedade industrial está condenada a formar consumidores que não calculam; se produtores e consumidores tivessem consciência idêntica, o vestuário só seria comprado (e produzido) no ritmo lentíssimo, de seu desgaste; a Moda, como todas as modas, baseia-se na disparidade das duas consciências: uma precisa ser alheia à outra. (BARTHES, 2009, p.15)

Na mesma linha, Golizia fundamenta que o *fast-fashion* possui uma “velocidade supersônica em captar tendências”, e por produzir roupas da moda rapidamente e com preços acessíveis, passou a protagonizar o mercado da moda (GOLIZIA, 2021, p. 131). Captar as tendências com velocidade e no *timing* correto faz com que o designer seja, mais que um simples criador de estilos, um verdadeiro gestor de negócios, pois ele deve aliar a temporalidade da criação concomitantemente à linearidade das demais etapas do processo produtivo.

No *fast-fashion*, os *inputs* criativos/culturais e não criativos são sequenciais. Se porventura há atraso em uma das fases do desenvolvimento do produto, os processos seguintes, via de regra, deverão ser responsáveis por ajustar o seu *lead time* para garantir que o produto cumpra os prazos estabelecidos no planejamento de compra. Se o designer decide retardar a decisão de uma determinada estampa, corre-se o risco de atraso nas demais etapas sob efeito cascata. E, portanto, o custo dessa inatividade produtiva inevitavelmente recairá sobre os custos da empresa (CIETTA, 2017, p. 225-226).

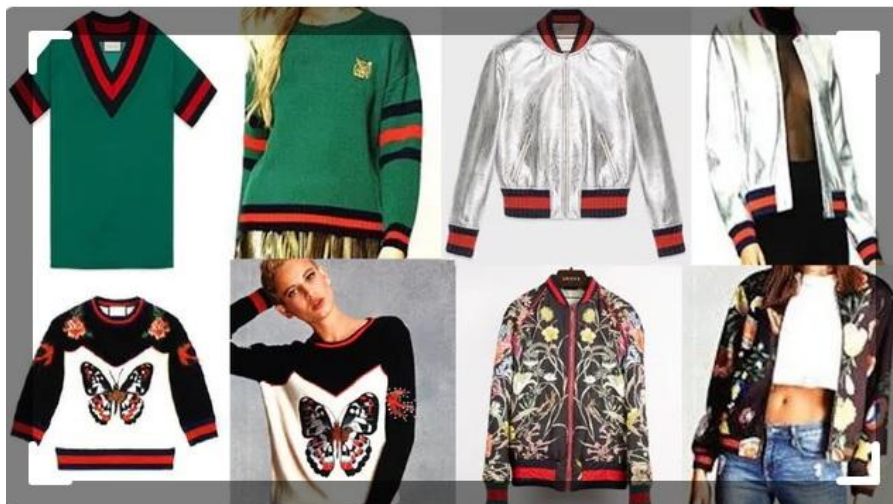
Portanto, a criação se estabelece como um dos pilares do *fast-fashion*, e, para atender ao seu mercado-alvo, baseia-se na combinação “criação-produção-distribuição”. E este trinômio sustenta justamente o valor deste modelo de negócio. Contudo, o fator da temporalidade no processo criativo é utilizado de forma completamente diversa das marcas de moda de luxo ou tradicionais. Criar com um *lead time* reduzido e até um pouco tardio é uma característica desse modelo de negócio. O tempo é um *input* crucial para o produto de moda, cuja natureza é híbrida, em que os seus valores materiais e imateriais, ou seja, econômico e simbólico se imbricam. Deve haver um ponto de equilíbrio entre a eficácia da criatividade e a temporalidade da sua criação e produção, considerando uma linearidade das etapas na indústria e no varejo.

A temporalidade do *fast-fashion* mudou radicalmente o consumo de moda e influenciou diretamente o mercado de luxo. O conceito *just-in-time* para este negócio foi adaptado para “*see now, buy now*”: muitos designers responsáveis pela criação das marcas de luxo apresentam as pré-coleções meses antes dos grandes desfiles com o objetivo de antecipar as suas vendas (MEADOWS, 2013, p.18).

Indubitavelmente, a temporalidade aplicada no *fast-fashion* favorece as teorias que apresentam este modelo de negócio como “indústria da cópia”, pois notoriamente as tendências de moda são reproduzidas de maneira mais tardia que os demais negócios. Em que pesem as alegações, infelizmente há fatos que corroboram essa tese, como ilustrado na batalha

judicial entre a grife italiana Gucci e a rede *fast-fashion* Forever 21, acusada de copiar uma sequência de listras nas cores azul, vermelha e verde, além de outros produtos, como uma jaqueta *bomber* prateada, uma floral e uma malha com borboleta, que também foram alvo de acusações. Em sua defesa, a Forever 21 alegou que qualquer uso ornamental, decorativo e esteticamente funcional de listras ou cores não consistiria em um monopólio da Gucci.

Figura 58 – Cópia ou Inspiração? Gucci e Forever 21



Fonte: Fernandez (2017).

No entanto, há também muitas repercussões sobre o processo criativo entre as próprias marcas de luxo, como a imagem abaixo que fez Stefano Gabbana, da grife Dolce Gabbana, pedir desculpas a Viviane Westwood.

Figura 59 – Dolce Gabbana admite cópia de Viviane Westwood



Fonte: Taylor (2017).

Criadora do colar em 1989, Viviane Westwood viu a sua criação ser reproduzida em 2003 no desfile da Dolce Gabbana. Estas e outras denúncias são feitas em diversos veículos na internet especializados em identificar plágios entre as maiores marcas de luxo do mundo. Um deles, por exemplo, a conta no Instagram [Diet Prada \(@diet_prada\)](#), criada pela designer Vika Gazinskaya e pelo artista plástico Brad Troemel, sob o tema “*who did it first*”, mostra, lado a lado, centenas de peças parecidas elaboradas por marcas diferentes.

Embora os debates acerca do *fast-fashion* sejam extensos quanto à criação aplicada em suas coleções e seu sistema organizacional, Meadows esclarece que, para o *fast-fashion* – mercado destinado ao consumo em massa –, devido a fatores como a sua produção em larga escala e o *target* de preço adotado, é praticamente impossível que seus designers dependam exclusivamente das tendências emitidas pelo mercado de luxo, e reforça que utilizam outros meios de pesquisa de moda na busca de tendências, evidenciando a presença da criatividade neste negócio:

Os designers de moda frequentemente adaptam as tendências estabelecidas pelos grandes nomes do mercado e conseguem produzir uma moda acessível usando a criatividade com materiais e técnicas de produção mais baratos e se mantendo dentro do gosto de seus clientes. Eles, no entanto, não podem depender apenas da inspiração dos principais nomes das passarelas, por isso estão sempre buscando tendências em outras áreas. (MEADOWS, 2013, p.11)

No processo criativo para o *fast-fashion*, aquilo que Meadows intitula “adaptar tendências”, Seivewrith determina que criar nada mais é do que “misturar elementos conhecidos de maneiras novas e estimulantes com o objetivo de propor produtos originais”. (SEIVEWRITH, 2015, p.110)

Nesse mesmo sentido, Frings reforça a importância do departamento de desenvolvimento de produto em empresas *fast-fashion* como a Zara, que possui cerca de 300 designers, e a H&M, que conta com mais de 90 designers, afirmando que o desenvolvimento de produto se dá intrinsecamente pelo processo de pesquisa de consumo, tendências, merchandising, pelo próprio design (desenho e modelagem) até o desenvolvimento do produto final em sua forma de protótipo, ou piloto, como é mais comumente chamado. (FRINGS, 2012, p. 213)

Sobre o aspecto pertinente à criatividade, Rossi expõe a sua experiência como estilista ao relatar como ocorre o processo criativo:

O grande segredo do negócio é você conseguir absorver o máximo de informações e transformar em um produto comercial! Não significa que você ali tem que copiar! Muito pelo contrário! Se as pessoas querem falar em se inspirar, tudo bem se inspirar, mas não é cópia! Quantas vezes eu vi um grafite na rua, uma pichação ou uma arte e aí eu chegava pro desenhista e falava assim "Meu, olha que demais! E se

a gente fizesse um dragão com esse fundo?! Com essa, essa técnica de estamparia?" Você acaba agregando valor às coisas, então eu não gosto dessa palavra "copiar", porque de uma certa maneira é um pouco pejorativo e eu gosto muito mais de pensar que a gente transforma, que estilistas de magazine, são pessoas que transformam as coisas, elas têm o poder de transmutar aquilo, entendeu? De tornar aquilo muitas vezes muito mais interessante do que realmente o produto era (ROSSI, 2020).

Do mesmo modo, Adriana Matos, atendendo a diversas redes *fast-fashion*, entende a criação como o "poder de transformar":

Cada modelo é muito único. Eu desenvolvi milhares de fichas técnicas e de desenhos e de peças, e um não era igual ao outro. Esse é o segredo da moda. Você nunca fazer algo igual ao que tenha sido feito no passado. Senão, não é moda, não vai atrair o desejo. Agora a questão de ser chamado de estilista só o cara da passarela, eu acho na minha concepção um grande erro. A maioria dos artistas de passarela, não estou generalizando, não tem a veia da indústria e não conseguem criar para a indústria. Assim como o cara da indústria não consegue criar para passarela. Eles têm visões diferentes, mas ambos são artistas. Ambos precisam conceber um produto do zero, assim a partir de um corpo, de uma funcionalidade. São negócios diferentes (MATOS, 2021).

Frings faz uma distinção entre designers de alta-costura e *prêt-à-porter* para o que ele denomina de designer de moda mais popular. Em sua análise, relata que a alta demanda pelo consumo de moda impulsiona a criatividade. Essa criatividade pode também permitir que os designers de marca de luxo criem tendências. No entanto, Frings menciona a necessária interpretação das tendências de moda:

Designers de moda mais popular devem saber interpretar essas tendências para atender a seus próprios clientes e escolher tecidos que se encaixam na faixa de preços de sua empresa. Eles são responsáveis pela elaboração dos conceitos e modelos e pela seleção de cores; além disso, devem supervisionar a produção dos moldes, os ajustes, a produção das peças de amostra, bem como acompanhar a coleção até a sua conclusão (FRINGS, 2012, p.217).

À vista disso, é plausível inferir que a propriedade intelectual da criação é inerente a qualquer modelo de negócio de moda em seu processo criativo. Para criar e garantir um produto que detenha o caráter individualizado, é essencial que o designer esteja munido de informações precisas quanto a segmentação do mercado-alvo, ou seja, para qual nicho de mercado ele irá criar o seu produto e as suas necessidades e desejos, e não menos importante, a composição de preço do produto.

Esses direcionamentos são estratégias que compõem o marketing de moda e servem como instrumentos basilares para o processo de criação. No sistema *fast-fashion* não há como dissociar o plano de marketing da organização e a figura do designer.

4.2 O MARKETING DE MODA NO *FAST-FASHION*

No sistema *fast-fashion*, o varejo – representado pela loja de departamento – é responsável pela elaboração e administração de todo o plano de marketing da organização. A loja de departamento estabelece o elo entre a indústria e o consumidor e também é considerada um dos tipos mais importantes do ramo varejista, pois vende uma ampla variedade de produtos e opera com um departamento específico administrado por compradores e promotores especializados em marketing (KLOTTER, 2007, p.330-331).

O plano de marketing de toda organização tem por objetivo criar valor para o consumidor, e assim, construir um relacionamento lucrativo com os seus clientes. Contudo, no *fast-fashion*, as estratégias de marketing não compõem simplesmente a “arte de vender”. As suas estratégias permeiam diversos departamentos responsáveis pela sua execução e alcance das metas organizacionais. Um efetivo plano de marketing oferece os princípios basilares para a criação e desenvolvimento do produto de moda no varejo e na indústria, e se estende até o fim do seu ciclo na área de vendas da loja por meio dos atributos oferecidos pelo *visual merchandising*.

Peter Drucker, considerado um dos maiores teóricos da administração moderna, define o objetivo do marketing:

Pode-se considerar que sempre haverá necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível (DRUCKER, 1973, pp.64-65).

É crucial que tanto o designer do varejo como o designer que atua na indústria saibam com propriedade o plano de marketing da organização, pois o estímulo ao consumo se dá ao implementar o estudo de um estilo de vida na criação de minicoleções temáticas coordenadas, que são renovadas rapidamente na área de vendas. Desse modo, a criação e o desenvolvimento de produto, quando imbuídos das ferramentas e estratégias de marketing adotadas pela organização, são direcionados para traduzir a identidade da marca e satisfazer os desejos do seu consumidor-alvo de acordo com o seu estilo de vida.

Todas as estratégias de marketing utilizadas pelo *fast-fashion* somam-se à peculiaridade de que seus produtos são expostos e vendidos na área de vendas por meio do autosserviço. Nesse contexto, não há qualquer esforço de venda por parte de um vendedor, o que torna ainda mais essencial que o plano de marketing de um negócio *fast-fashion* seja

orientado por ferramentas eficazes que comuniquem visualmente o produto de modo a gerar uma percepção de valor na decisão de compra.

Para Kloter, o marketing ultrapassa as fronteiras do “mostrar e vender”, pois está fundamentado no princípio de “aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes” (KLOTER, 2007, p.4). Sob uma perspectiva cultural, o autor ainda distingue com precisão a diferença entre necessidade, desejo e demanda, pois estabelece que a necessidade está ligada intrinsecamente a situações de demandas físicas e sociais básicas como alimentação, vestuário, moradia. As necessidades não são criadas pelo marketing. No entanto, os desejos e as demandas são criados a partir das necessidades humanas:

Os desejos são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldados pela cultura e pela personalidade individual. (...) Os desejos são compartilhados por uma sociedade e são descritos em termos de objetos que satisfarão as necessidades. Quando apoiados pelo poder de compra, os desejos tornam-se demandas. Considerando seus desejos e recursos, as pessoas demandam produtos com benefícios que lhes darão o melhor conjunto de valor e satisfação (KLOTER, 2007, p.4).

As estratégias de marketing aplicadas no *fast-fashion* procuram atender os desejos do consumidor, pois vão além da simples necessidade de um vestuário. Mas procuram, sobretudo, ofertar um produto que está sempre alinhado com as últimas tendências de moda e com a rapidez que o mundo globalizado exige.

De forma simplificada, o processo de marketing envolve , inicialmente, entender o cliente sob o aspecto dos seus desejos, para então, criar um produto com valor percebido e, por meio do produto ofertado, possibilitar a construção de um relacionamento lucrativo com o cliente.

Figura 60 – Modelo simplificado do processo de marketing



Fonte: Elaboração própria a partir de Kloter (2007, p.4).

Nesse sentido, o marketing atua como um suporte indispensável para a criação do produto de moda. Na ampla e complexa estrutura do mundo da moda, Posner (2011) defende que o marketing permeia todos os seus setores essenciais e todos os tipos de negócios:

O marketing atua em todos os níveis de sistema de moda e repercute em toda a cadeia de suprimentos da indústria, desde o desenvolvimento do produto até o varejo. Ele é tão importante para a costura, para as marcas de estilistas como o é para as próprias marcas de nicho de mercado ou para as empresas orientadas ao mercado de massa ou de grande volume (POSNER, 2011, p.5).

Easey (2009) defende que o marketing de moda possui características muito peculiares, portanto, é muito diferente das demais áreas em que o marketing atua. Devido à volatilidade e ao caráter efêmero desse mercado, designers, gerentes de produto, gerentes de vendas e profissionais de marketing devem comprometer-se a manter um trabalho totalmente integrado:

Se os designers entenderem como o marketing pode melhorar o processo criativo e o marketing considerar que dentro da indústria da moda o design pode levar além de responder aos requisitos dos clientes, o progresso pode ser feito. Pesquisadores de mercado podem estabelecer as informações de dimensionamento dos clientes quer em roupas e também pode analisar a vários cenários, mas não pode produzir especificações de estilo detalhadas. Alguns dos grandes varejistas, como a Zara, desenvolveram sistemas de informação trazendo designers, equipes de fabricação e pessoal de vendas muito mais próximo, permitindo oferecer aos clientes *fast-fashion*, preços acessíveis e o alcance de bons níveis de lucro para a empresa (EASEY, 2009,p.10, tradução nossa).³¹

O designer e o gerente de produto que atuam especificamente no *fast-fashion* devem estar atentos às estratégias de marketing. Criar e desenvolver um produto de moda adequado ao plano de marketing significa também que esse profissional deve se empenhar no alcance das metas organizacionais já estabelecidas. Portanto, orquestrar a criação e o desenvolvimento do produto de moda com o alto giro na troca das minicoleções temáticas e atender a expectativa do cliente, só é possível a partir de estratégias de marketing bem fundamentadas.

Definir segmentação de mercado e de cliente³², ou seja, conhecer o mercado-alvo é um dos princípios do marketing e imprescindível para a criação do produto de moda. As lojas de departamento *fast-fashion* atuam em diversos perfis de consumidor por meio de suas marcas internas. No entanto, possuem estratégias de marketing semelhantes.

³¹ Texto original: *If designers understand how marketing can enhance the creative process and marketing personnel appreciate that within the fashion industry design can lead as well as respond to customer requirements, progress can be made. Market researchers can establish the sizing information customers want on garments and can also analyse reactions to several provisional illustrations, but they cannot produce detailed styling specifications. Some major retailers such as Zara have developed information systems bringing designers, manufacturing teams and retail sales staff much closer together enabling customers to be offered fast fashion at affordable prices and achieving good levels of profit for the company.*

³² Posner (2015, p.54-55) diferencia segmentação de mercado e de cliente. A segmentação de mercado refere-se a qual nicho de mercado será atendido como: consumo em massa ou alta-costura. Já a segmentação de cliente divide o mercado em grupos de acordo com a cultura e o comportamento.

O *fast-fashion* trouxe uma importante mudança na orientação de administração das lojas de departamento. Anteriormente ao seu advento, a oferta de produtos era feita substancialmente por *commodities*, e suas estratégias de marketing eram baseadas apenas na orientação de produção. As estratégias pertinentes a esse tipo de administração concentravam suas vendas em produtos extremamente acessíveis e de baixo custo (KLOTTER, 2007, p.7). Contudo, o *fast-fashion* trouxe o estudo do estilo de vida e com ele uma adequada segmentação de cliente, que somados à criação de produtos que transmitem as tendências de moda, passaram a conduzir suas estratégias também pela orientação de marketing.

A orientação de marketing sustenta que o alcance das metas de lucro estabelecidas pela organização depende majoritariamente de conhecer o seu cliente, bem como as suas necessidades e os seus desejos. Para Kloter “a meta não é encontrar os clientes para o seu produto, mas encontrar os produtos certos para os seus clientes” (KLOTTER, 2007,p.8).

Nos negócios de moda, o designer tem as suas criações fundamentadas em pesquisa de tendências, mas também baseadas nas estratégias e pesquisas de marketing. Por isso, Easey (2009, p.9) afirma que o marketing de moda é tão peculiar, e que apesar de todas as vantagens que uma organização possui quando a orientação de marketing é aplicada, há riscos de que a busca pela lucratividade “estrangule a criatividade”, ou seja, restrinja o conteúdo de informação de moda presente em seus produtos.

A orientação por marketing em uma organização requer necessariamente uma proposição de valor. No marketing, o conceito de valor não exerce qualquer relação direta com o preço do produto, embora como valor a empresa possa oferecer um benefício de preço-qualidade. Criar e comunicar um valor estão diretamente ligados à satisfação do cliente e ao tipo de experiência que a marca proporciona na decisão de compra feita pelo consumidor (KLOTTER; KELLER, 2006, p.5-7).

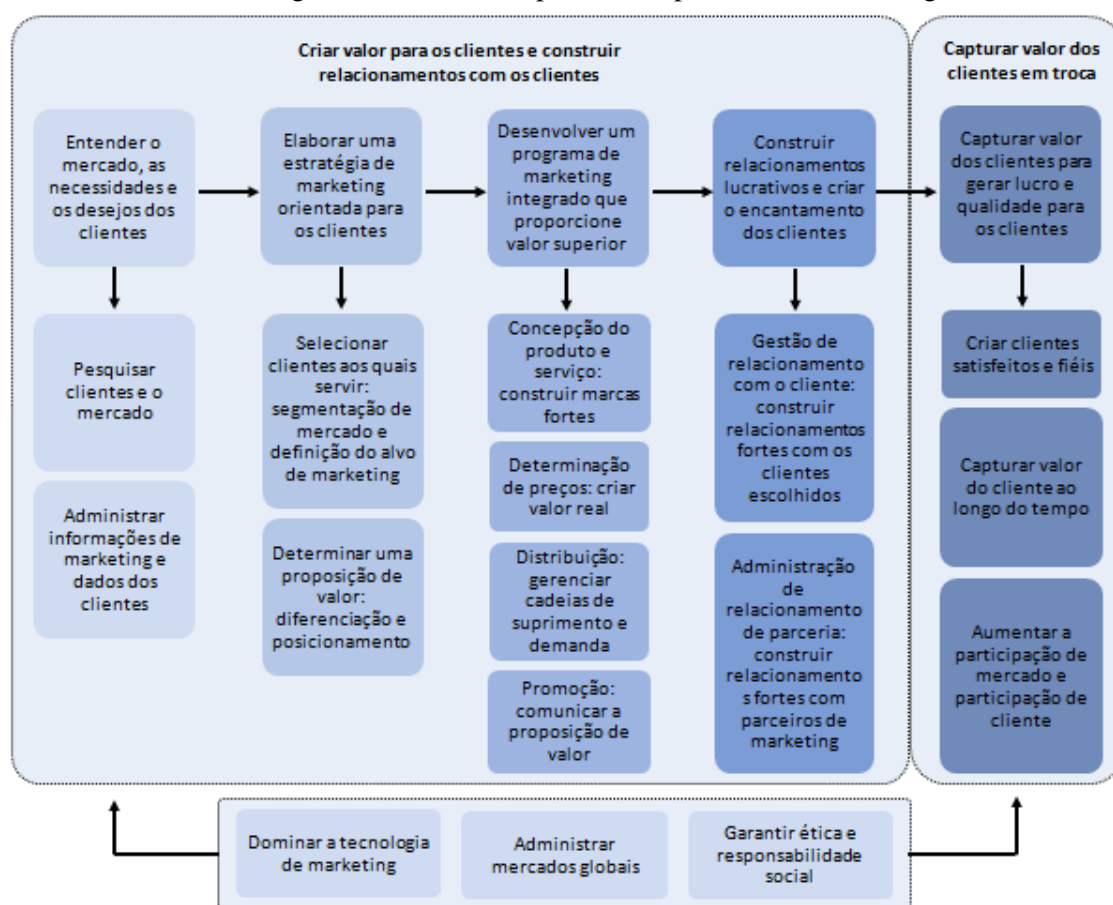
O processo de marketing tem como premissa adotar estratégias que tragam fortes fundamentos para o negócio de moda, a fim de criar valor para seus clientes. Ferramentas como pesquisas de marketing, uma efetiva segmentação de cliente e posicionamento da marca, possibilitam a construção de um relacionamento lucrativo com o cliente-alvo:

Os quatro primeiros passos do processo de marketing se concentram em criar valor para os clientes. Primeiro a empresa obtém um entendimento completo do mercado pesquisando a necessidade dos clientes e administrando as informações de marketing. Depois ela elabora uma estratégia de marketing orientada para o cliente com base nas respostas a duas simples questões. A primeira questão é “a quais clientes servimos?” (segmentação de mercado e definição de alvo de marketing). A segunda questão para a estratégia de marketing é “como podemos servir melhor aos clientes-alvo?” (diferenciação e posicionamento). Aqui a empresa define uma

proposição de valor que expressa quais valores entregará para conquistar clientes-alvo (KLOTTER, 2007, p.22).

Kloter ainda reforça que num processo de marketing expandido, a organização deve dominar os instrumentos da tecnologia de informação, preocupar-se com ações que garantam a responsabilidade social, bem como estar atenta a oportunidades que o mercado global possa oferecer (KLOTTER, 2007, p.23).

Figura 61 – Modelo expandido do processo de marketing



Fonte: Elaboração própria a partir de Kloter (2007, p.23).

O *fast-fashion* propõe como valor a democratização da moda, ou seja, um produto de moda que transmita as múltiplas tendências de moda disseminadas com velocidade, e ainda, com preço acessível e compatível com o mercado de consumo em massa. A expectativa de estar sempre alinhado com as tendências da moda oferece como valor ao seu consumidor uma experiência emocional com excelente variedade e custo-benefício (LE BON, 2015, p. 70-72). É possível ainda considerar como valor o grande sortimento de produtos que esse sistema oferece, pois em uma mesma área de vendas, são ofertados produtos para os públicos

masculino, feminino e infanto-juvenil. Obviamente, como bem fundamenta Posner, o valor proposto não deve ser somente aquele entregue ao consumidor, mas “deve também trazer lucro e valor para a empresa” (POSNER, 2011, p.29).

Le Bon reforça que o *fast-fashion*, além de oferecer o fácil acesso às tendências de moda que permitem ao consumidor manter constantemente a sua aparência na moda, com o seu amplo sortimento de vestuário e a rápida troca de coleções, também é responsável por um novo comportamento de compra, o conceito “*buy it now*”. Para a autora, “os consumidores estão dispostos a comprar com mais frequência porque sabem que na próxima semana a linda camisa azul que eles estão considerando comprar terá sido substituída por outra coisa, e uma nova tendência estará disponível.” (LE BON, 2015, p.71, tradução nossa)³³

Ademais, o *fast-fashion* propõe o seu valor por meio do autosserviço. Esse ambiente de venda exerce uma comunicação estritamente visual do seu produto. As técnicas de *visual merchandising* comumente utilizadas em lojas de departamento para atrair o consumidor, são projetadas em seu layout e vão desde a melhor luz, a música do ambiente, o “tráfego curvo ou fluxo livre com corredores e expositores que permitem aos consumidores seguir em qualquer direção” (LE BON, 2015, p.58, tradução nossa), até mesmo a apresentação de descontos é exposta de maneira que o consumidor tenha acesso primeiro ao produto novo antes de chegar à área de liquidação.

O *visual merchandising* utiliza em seus layouts diversos apelos visuais para sugerir o produto e motivar o desejo pela compra. Contudo, no *fast-fashion*, devido ao alto giro das minicoleções temáticas, é sumariamente importante que a apresentação visual da marca interna da loja retrate o estilo de vida proposto para que o consumidor se identifique com o perfil idealizado pela marca. O empenho na coordenação das peças expostas na área de vendas também é superior àquelas organizações que trabalham com as coleções sazonais e marcadas pelas estações. O designer que atua no *fast-fashion* deve se atentar em criar cada minicoleção dimensionando precisamente os prazos de execução, tanto no desenvolvimento do produto, como na entrega da produção em cada indústria de confecção fornecedora. Possíveis atrasos na entrega de mercadorias devem ser muito bem administrados pelo departamento de compras, pois podem facilmente acarretar uma indesejada sobreposição de

³³ Texto original: *Consumers are willing to buy more frequently because they know that next week the beautiful blue shirt they are considering will have been replaced by something else, and a new trend will be dominating the displays.*

minicoleções temáticas, e com isso, um desarranjo nas informações de moda comunicadas por esses produtos na área de vendas.

Figura 62 – Visual merchandising na C&A Modas



Fonte: Brito (2021).

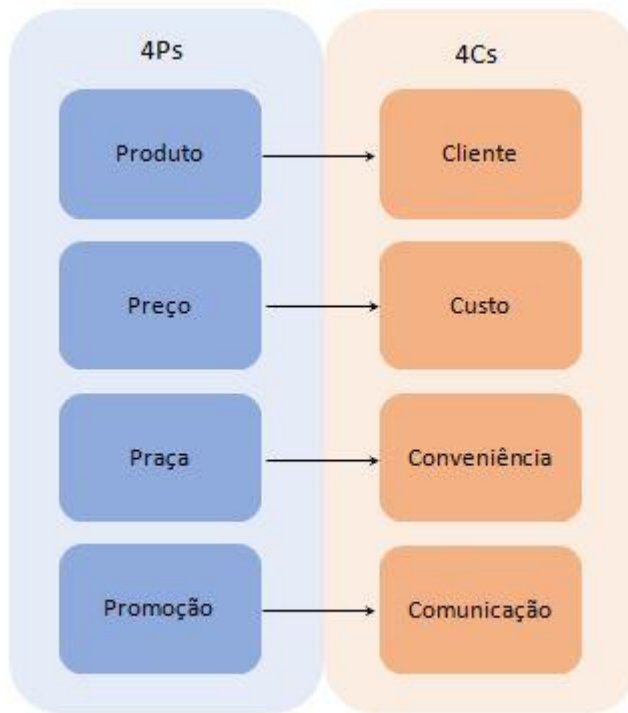
No *fast-fashion*, para criar e desenvolver rapidamente as suas coleções, o designer necessita conhecer o perfil e o comportamento do seu consumidor. Destarte, o marketing de moda assume um papel fundamental para direcionar o designer nesse processo, além da tradicional e necessária pesquisa de moda.

Essas estratégias compõem o que os teóricos do marketing chamam de marketing mix, ou mix de marketing, representado pelos 4Ps (produto, preço, praça, promoção) e pelo modelo de Lauterborn representado pelos 4Cs (cliente: suas necessidades e desejos, custo para o consumidor, conveniência e comunicação).

O mix de marketing é composto por ingredientes estratégicos que foram inicialmente conhecidos como os 4Ps de marketing – produto, preço, praça (ou pontos de distribuição) e promoção. Este modelo foi criado em 1960 por E. Jerome McCarthy (POSNER, 2015, p. 40). Todavia, com a mudança de foco do produto para o cliente, as teorias de marketing mais recentes optam por considerar em primeiro lugar, o modelo de Lauterborn, criado em 1990, que estabelece os 4Cs - cliente, custo, conveniência e comunicação. Isso se deve ao fato de que com a globalização e o início da era digital, o consumidor não compra simplesmente um

produto, mas compra valor, pois o produto foi pensado e direcionado para satisfazer os seus desejos. Do mesmo modo, seus interesses também não estão centrados apenas em preço, mas procuram por produtos que sejam o mais conveniente possível (KLOTTER, 2007, p.43).

Figura 63 – O marketing mix



Fonte: Elaboração própria.

Estes elementos, quando bem definidos, têm por objetivo transmitir uma abordagem clara e unificada a toda a organização para atuar internamente, entregar valor ao seu cliente, bem como se posicionar diante da concorrência.

Como o mix adotado é exclusivo de cada empresa ou situação, não há uma fórmula certa. Fundamentalmente, ele trata de garantir que o produto seja correto para o mercado específico, precificado no nível correto, com um equilíbrio de mercadorias correto, que está na praça certa no momento certo, e que os clientes sejam conscientes da oferta do produto ou do serviço por meio de promoções específicas orientadas para o público-alvo correto. Qualquer que seja o segmento de mercado, um marketing mix eficiente precisa ponderar os objetivos gerais da empresa enquanto leva em consideração quaisquer mudanças e desafios que possam surgir no mercado em um dado momento. (POSNER, 2011, p.41).

O *fast-fashion*, desde o seu início, aproveitou-se dessa nova nomenclatura, pois a segmentação de cliente foi essencial para a implantação de seu sistema. Por meio de pesquisas e estudo do estilo de vida, a segmentação de cliente tornou-se uma técnica adequada para uma profunda “análise aplicada para se definir grupos e classificar os consumidores de acordo com

a idade, atitudes, comportamentos, ou por tipo de produtos e serviços que eles precisam” (POSNER, 2015, p.55). Somente a partir da segmentação e definição do cliente, o designer terá condições de criar um produto adequado que atenda os desejos desse consumidor. Nessa perspectiva, com a segmentação de cliente, é coerente que o modelo de Lauterborn esteja à frente da definição do produto.

No âmbito do marketing, o produto refere-se a um bem ou serviço que a empresa oferta ao seu cliente quanto a variedade, qualidade, design, características e embalagem (KLOTTER, 2007, p.42). Contudo, especificamente na moda, este termo possui uma abrangência maior, pois refere-se à peça de vestuário com uma combinação de estilo, caimento, o nível de percepção de moda entre um produto básico e diferenciado, além dos atributos e benefícios que o produto pode oferecer, tais como inovação e tecnologia e aprimoramento nos processos produtivos. (POSNER, 2011, p. 41-43).

Assim como em qualquer outro negócio de moda, o designer - tanto o da indústria como o do varejo - ao criar uma minicoleção, deve se perguntar constantemente se aqueles produtos são adequados para o seu mercado-alvo, se atendem às suas necessidades e desejos, e se oferecem uma variedade suficiente de acordo com o planejamento de compra e venda da coleção. No *fast-fashion*, além dessas preocupações, o designer concentra-se em renovar a cadeia de suprimentos constantemente com a criação de um produto que atenda múltiplas tendências de moda e seja compatível com uma maior regionalização possível, tendo em vista que o produto é distribuído nacionalmente. Logo, deve-se primordialmente conhecer o consumidor, para então, desenvolver o produto de moda.

No marketing mix 4P's, o preço é definido simplesmente como “a quantia de dinheiro que os clientes têm que pagar para obter o produto” (KLOTTER, 2007, p.42). Já o modelo Lauterborn considera mais relevante a nomenclatura de custo, pois além de uma simples busca por preço, o consumidor fará - no momento da decisão de compra - uma análise do custo total para obter, utilizar e descartar um produto (KLOTTER, 2007, p. 43). No *fast-fashion*, o consumidor tem a percepção de que pode pagar pouco por um produto de moda, que poderá ser consumido e descartado em pouco tempo.

O designer, quando planeja uma coleção, deve atentar para a formação de preço do produto, considerando fatores como custos de matérias-primas, mão de obra e o fator *mark-up*, dentre outros. Porém, é importante analisar a percepção de preço por parte do consumidor de moda. No *fast-fashion*, não basta ter um produto com preço acessível, mas é necessário que ele possua um valor percebido: a tendência de moda a um preço acessível.

Para o planejamento de coleções deve ser considerada ainda a “arquitetura de preços”, ou seja, os modelos de uma mesma coleção devem respeitar determinadas faixas de preços, desde o mais baixo até o mais caro, além do valor percebido estar de acordo com a faixa de preço determinada. A criação e o desenvolvimento de uma coleção perpassam pelos seguintes critérios de análise:

Como os clientes percebem o preço? O que os clientes consideram ser uma boa relação custo-benefício? O quanto os clientes estão dispostos a pagar por um determinado produto? Qual é o tipo de produto pelos quais os clientes estão dispostos a pagar um valor maior? Qual é o preço que está sendo praticado pelo concorrente? (POSNER, 2015, p.45).

Le Bon (2015, p.15) defende que além da democratização da moda oferecida pelas redes *fast-fashion*, este mercado também pode atuar com diferenciações de preço entre as organizações e posicionar-se de forma diversa frente aos seus consumidores e concorrentes:

A H&M afirma oferecer produtos de moda a todos ao melhor preço. A Zara procura posicionar-se como fornecedora de média qualidade a preços acessíveis. A rede Mango vende itens de moda a preços razoáveis e também tenta proporcionar a sensação de uma boutique.” (LE BON, 2015, p.71, tradução nossa)³⁴.

No Brasil, é possível observar que as redes *fast-fashion* nacionais como C&A Modas, Riachuelo e Lojas Renner, praticam faixas de preço bastante similares entre os seus produtos, portanto, posicionam-se no mercado de forma muito semelhante. No entanto, a Zara possui um valor percebido diferente perante o consumidor brasileiro. Possivelmente, alguns fatores como a localização das suas lojas, a forma de exposição dos seus produtos na área de vendas e propriamente o produto ofertado, permitem que a empresa posicione-se de maneira diversa e pratique um *target* de preço maior que as demais redes *fast-fashion* brasileiras.

O terceiro P é conhecido como “praça” - tradicionalmente definido como ponto de venda - ou seja, onde os produtos são disponibilizados aos seus consumidores-alvo. A praça envolve os locais de pontos de venda, a logística, tempo de transporte e estoque. Já conveniência, a nomenclatura correspondente a praça no modelo de Lauterborn, abarca também a venda eletrônica por meio da internet.

No início dos anos 2000, a C&A Modas foi precursora no e-commerce de seus produtos de moda e havia uma coleção específica para este canal de venda. Porém, em 2003

³⁴ Texto original: *H&M claims to offer fashion products to everyone at the best price. Zara seeks to position itself as offering medium-quality fashion clothing at affordable prices. The Mango chain sells fashion items at reasonable prices and also tries to provide the feeling of a boutique.*

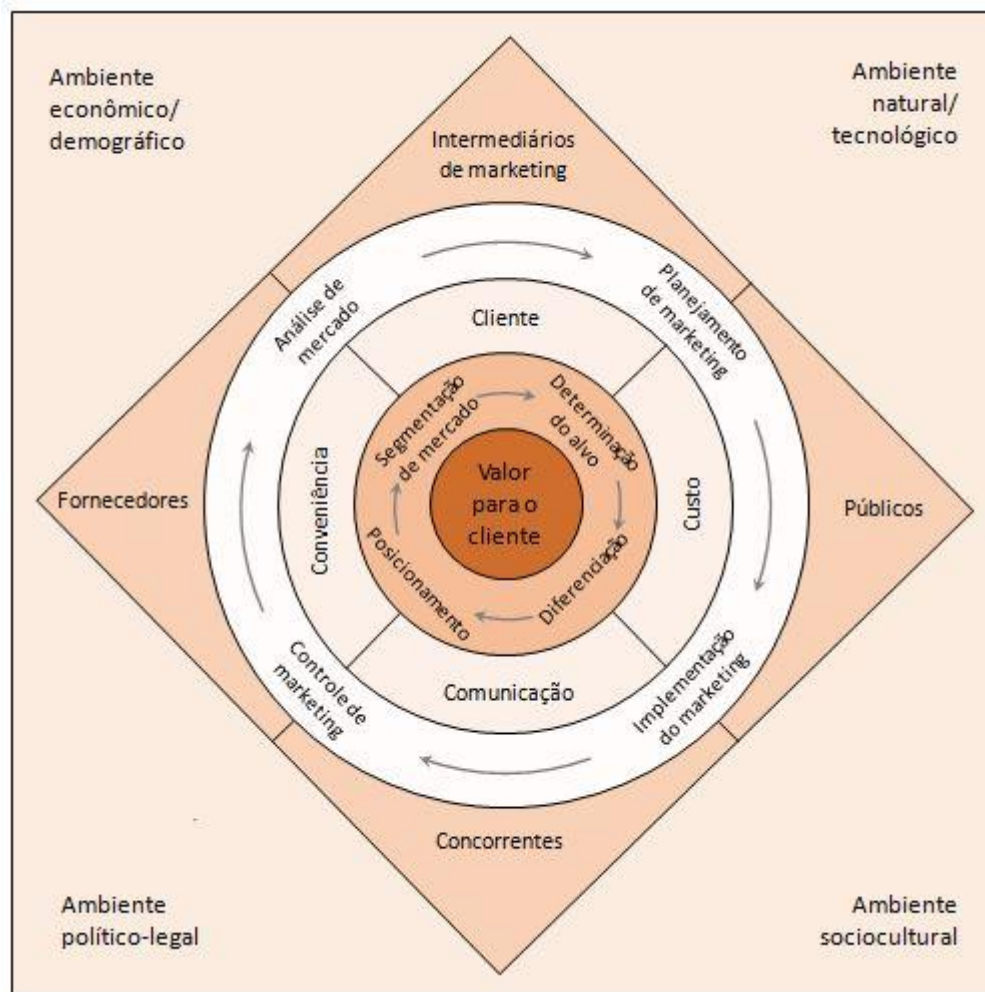
as atividades foram encerradas, pois este mercado ainda era muito incipiente para o produto de moda. Em 2015, o projeto da loja virtual foi redesenhado e retornou com uma coleção totalmente integrada ao portfólio das lojas físicas, assim como a sua distribuição e estoque (CHIARA, 2015). As demais redes *fast-fashion*, como Renner e Riachuelo, também possuem importância neste segmento de mercado desde 2010 e 2015, respectivamente. A Zara anunciou a sua estreia no e-commerce brasileiro somente em 2019. (RIVEIRA, 2019).

A promoção – quarto e último P – consiste em atividades como publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas que “comunicam os pontos fortes do produto e convencem o cliente-alvo a comprá-lo” (KLOTTER, 2007, p.42). Já a comunicação possui o amplo objetivo de utilizar estas ferramentas para manter um relacionamento com o cliente e fidelizá-lo, seja por meio de mídias sociais, eventos que expõem a marca e até mesmo softwares como o CRM (*Customer Relationship Management*).

As ações e ferramentas de comunicação de marketing exigem que o designer responsável pela criação da coleção de moda esteja sempre alinhado com o posicionamento da marca, de forma que atinja de maneira direta o seu cliente. Não há como comunicar um produto sem a marca gerar uma conexão com o consumidor de moda.

Todo negócio de moda deve utilizar em seu plano de marketing ferramentas que possibilitem um relacionamento lucrativo com o consumidor de moda. Uma análise mais profunda do plano de marketing requer conhecer o ambiente interno e externo da organização como um todo, desde o ambiente econômico/demográfico, político-legal, sociocultural e até tecnológico. Para tanto, são utilizadas diversas ferramentas que englobam desde uma simples análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), até sistemas mais complexos como os de informação, planejamento e controle de marketing, que possibilitam conhecer não só o seu consumidor, mas também a concorrência.

Figura 64 – A estrutura do marketing de moda



Fonte: Adaptado de KLOTTER; KELLER (2006, p.24).

Obviamente, não é função do designer elaborar um plano de marketing estratégico para a organização no varejo, porém é necessário que ele tenha conhecimento suficiente e específico da área de marketing para compreender as estratégias adotadas pela empresa. Desse modo, o plano de marketing lhe servirá como um condutor indispensável para a criação e desenvolvimento de suas coleções. Quanto mais o designer se dedicar a conhecer o seu mercado-alvo, o estilo de vida e o comportamento do consumidor ao qual o seu produto é ofertado, maiores elementos irão compor o seu direcionamento para a pesquisa e criação de moda.

No sistema *fast-fashion*, as estratégias de marketing quando bem adotadas, permitem que a criação e o desenvolvimento das coleções transmitam não só a identidade da marca, mas também a percepção de individualidade ao consumidor de moda. Ao adentrar nas questões que envolvem a complexidade e a sistematização do processo criativo de um produto dirigido

ao mercado de consumo em massa, torna-se possível compreender o *fast-fashion*, como um fenômeno que se fundamenta entre a estética e a lógica do lucro.

4.3 A PESQUISA DE MODA

4.3.1 O estilo de vida e sua importância no processo criativo

O processo criativo de um produto de moda, cuja característica é essencialmente híbrida, determina o êxito de uma coleção. No *fast-fashion*, o desejo pelo consumo do produto depende integralmente da percepção do consumidor. O produto voltado para este mercado não possui os mesmos atributos de uma marca de luxo, ou seja, o seu valor não está na assinatura de um designer ou na matéria-prima de melhor qualidade e preço elevado, tampouco possui a intervenção de um vendedor na decisão de compra. A oferta de produtos na área de venda das lojas *fast-fashion* se dá por meio de autosserviço, o que por si só não estimula a venda.

Nesse cenário, embora o designer de moda trabalhe com uma temporalidade curta no processo criativo e utilize as tendências de moda com mais previsibilidade e assertividade, sempre haverá o alto risco de um produto *slowmoving*. Para atenuar esses riscos, o designer – seja na indústria de confecção ou no varejo – trabalha de forma completamente conectada com o gerente de produto, a fim de conhecer amplamente o seu público-alvo, bem como para ter ciência do *target* de preço que o seu produto deve ter, especialmente neste negócio. Para Meadows, o estilista que atende ao consumo de massa tem a responsabilidade de criar um produto assertivo quanto às tendências e com preço adequado, e, assim, “ao desenhar, produzir e vender os produtos a preço de varejo, a marca consegue alcançar as maiores margens de lucro possíveis, oferecendo flexibilidade na precificação para se manter competitiva” (MEADOWS, 2013, p.11).

A partir da construção da identidade e percepção da marca, o designer é munido de condições para elaborar uma pesquisa e criar uma coleção de moda que atenda ao seu público-alvo. Para Cappellari, definir a identidade de uma marca significa identificar os elementos coerentes e buscar a autenticidade. O autor vê a identidade como “resultado de um percurso histórico e, portanto, inimitável porque representa o resultado de um processo socialmente complexo”. (CAPPELLARI, 2016, posição 1005, *E-book Kindle*, tradução nossa).³⁵

³⁵ Texto original: *L'identità invece è il risultato di un percorso storico ed è quindi inimitabile perchè rappresenta il risultato di un processo socialmente complesso.*

A construção da identidade de marca depende da definição do mercado-alvo a que o produto será dirigido. Para isto, é imprescindível conhecer o consumidor a partir de seu estilo de vida (*lifestyle*) e, dessa forma, direcionar o seu consumo de modo a transmitir a ideia de individualidade. A marca, então, não venderá uma roupa ou um produto de moda qualquer, mas ofertará um produto de moda capaz de conseguir exprimir o estilo de vida do consumidor. (CAPPELLARI, 2016, posição 99, E-book Kindle).

Em entrevista, Humberg (2017) relata exatamente como foi o processo de construção da identidade de marcas na empresa C&A Modas, para que o *fast-fashion* fosse implantado na empresa:

A partir do ano de 1998, a C&A do Brasil resolveu contratar o serviço ou o trabalho de uma consultoria que tinha realizado um trabalho de grande sucesso para a C&A na Holanda. Essa consultoria era da Fátima Whitaker, que era uma brasileira que tinha sua empresa montada em Nova Iorque, nos Estados Unidos, há bastante tempo e que vinha fazendo trabalhos de consultoria para o mercado americano. De alguma maneira, os holandeses descobriram o trabalho dessa profissional e acabaram convidando-a para que ela fizesse um trabalho desse tipo, ou seja, de *lifestyle*, de **estilo de vida** dentro da C&A na Europa. O trabalho foi feito e os holandeses ficaram bastante satisfeitos com o resultado. Então eles consultaram os primos deles aqui no Brasil e perguntaram se eles não queriam fazer uma viagem até lá para que eles pudessem então conhecer o trabalho que havia sido feito, para que eles pudessem analisar e verificar se era viável trazer esse mesmo conceito de **estilo de vida**, o *lifestyle* para o Brasil, C&A Brasil. Eles foram até lá, e obviamente gostaram do resultado e resolveram implementar essa filosofia, esse conceito dentro da C&A do Brasil. Então a partir de 1998, eu costumo dizer que é a C&A, antes de 98 e a C&A depois de 98. Nesse ano, a C&A tomou uma série de decisões, obviamente que pautadas pela consultoria da Fátima Whitaker e ela deixou então de estar estruturada somente por sexo, e sim, ela começou a trabalhar separada por marcas. (HUMBERG, 2017, grifo nosso).

A segmentação do cliente, uma das principais funções do marketing, é uma das ferramentas de extrema importância para um processo criativo efetivo. Identificar a marca pela faixa etária, sexo, profissão, comportamento de consumo, situação econômica e financeira é essencial para que o designer consiga planejar e desenvolver uma coleção. Não há como criar sem conhecer o seu consumidor e o seu estilo de vida:

O estilo de vida desempenha um papel crucial na segmentação dos consumidores de moda. As necessidades de vestuário e as preferências de estilo são muito influenciadas pelo tipo de trabalho da pessoa, por seus pares e por suas atividades esportivas ou de lazer. As atitudes e opiniões acerca de uma variedade de assuntos, como política, arte e cultura ou questões ambientais, também podem afetar as escolhas de alguém sobre suas roupas. Quando se analisa o estilo de vida do consumidor e determina que tipo de cliente ele pode ser, o objetivo é ter uma visão sobre o que ele compra, por que ele compra, de quais empresas ele compra e como e quando ele compra. (POSNER, 2016, p. 109).

O *fast-fashion* dentro de uma mesma rede de varejo atua com diversas marcas internas que se dividem em diversos segmentos, ou seja, numa mesma rede há diversas marcas que

representam diversos nichos de mercado, direcionadas a um tipo específico de consumidor. Estudar e compreender o estilo de vida do consumidor de cada marca foi um processo fundamental para a construção de cada marca interna.

Então a primeira coisa que a gente fez, a gente foi a campo, isso quer dizer, nós saímos, os gerentes saíram, fomos para as ruas das principais capitais do Brasil, e nós fomos fotografar essas pessoas na rua. Então eu me lembro que fui para Salvador, e nós ficamos lá uns dois, três dias, tirando foto de clientes que a gente julgava ser o espírito que tivesse o estilo de vida da marca ClockHouse (uma de nossas marcas). Ao mesmo tempo, um outro grupo de pessoas, de compradores, foi, por exemplo, para o Rio de Janeiro, e eles também fizeram uma série de fotos dos clientes que eles julgavam ter estilo de vida ClockHouse. Isso foi feito também, por exemplo, em São Paulo, e eu não me lembro mais em qual outra capital, mas talvez tenha sido Curitiba, enfim. A partir do momento que essas fotos foram tiradas e essas características desses consumidores foram analisadas por esses diferentes compradores, nós voltamos a nos reunir em São Paulo e colocamos todas essas fotos em cima de uma mesa e começamos a perceber o quanto esses clientes que estão em diferentes partes do Brasil têm similaridade no que diz respeito a gosto, a afinidades, a costumes, a coisas que eles julgam ser importantes, então independente de ele morar em São Paulo, no Rio, em Salvador, em Curitiba, ele tem características, ele tem o estilo de vida, ele tem necessidades, ele dá importância para coisas que são similares ou comuns com essas outras pessoas que estão em outras localizações, entendeu? E a partir do momento que a gente fez isso foi muito interessante, porque a gente tinha todo o material de fotos, que essa consultoria da Fátima Whitaker trouxe das principais capitais de cidades do mundo, então ela trouxe fotos dos jovens, dos estilos de vida que existe no mundo, ela trouxe fotos, por exemplo, da Austrália, dos Estados Unidos, da Ásia, enfim, da Europa, e a gente conseguia perceber que essas pessoas, independentemente do continente ou do país que vivesse, eles eram muito similares na forma de se vestir, nas formas de usar os acessórios, das importâncias que eles davam para os *gadgets*, e isso confirma então a teoria do estilo de vida. As pessoas têm estilo de vida e esse estilo de vida ela pode estar, e é muito importante que esteja, sendo abrangente no momento em que ele quer consumir uma marca. Então, por exemplo, de novo, na ClockHouse, a gente chegou à conclusão que o cliente ClockHouse tinha aquelas características conforme eu já mencionei ali atrás, mas dentro da marca ClockHouse, a gente poderia atingir diferentes estilos de vida, então a gente tomou uma decisão, nós olhamos junto com a consultoria os vários estilos de vida que ela tinha identificado ao redor do mundo e a gente elegeu aquilo que a gente acreditava ser mais comercial para o mercado brasileiro. (HUMBERG, 2017).

Conhecer e compreender o estilo de vida do consumidor é primordial para um bom posicionamento da marca, e, a partir desse processo, o designer obtém as condições necessárias para pesquisar e desenvolver uma coleção direcionada aos clientes-alvo. A entrevista de Humberg (2017) traz elementos extremamente relevantes de como o processo criativo no *fast-fashion* é construído exatamente com os mesmos métodos utilizados em qualquer outro modelo de negócio de moda. E ainda, torna-se plenamente possível utilizar esse estudo para atuar de forma relevante em ações de marketing que possam impulsionar uma marca interna de uma grande loja de varejo.

Figura 65 – Marca ClockHouse C&A Modas no Xgames de 2004



Fonte: ROSSI (2020).

O estudo do estilo de vida do consumidor assumiu um papel extremamente importante tanto para a construção da marca como posteriormente para o direcionamento das pesquisas de moda e elaboração das coleções. Mas também contribuiu para diversas ações, que atuaram diretamente na comunicação de marketing (4C's) como a participação da C&A Modas, com uma de suas marcas internas voltada para o perfil jovem skatista – a ClockHouse – em eventos como o XGAMES no Brasil já no início dos anos 2000.

Para Frings, é importante que todo negócio de moda identifique os seus clientes em um grupo e adeque o seu produto ao estilo de vida desse grupo, e, sobretudo, mantenham seus produtos firmados e posicionados em sua identidade de marca. Além da característica particular do estilo de vida, a marca deve compor o produto de acordo com outros elementos como faixa de preço, sexo e idade e até mesmo faixa de tamanhos na grade de produção. (FRINGS, 2012, p.212).

Com a definição do cliente-alvo, baseada em seu estilo de vida, o departamento de desenvolvimento de produto dá início à construção do *moodboard*. Chamado também de painel semântico ou simplesmente painel de inspiração, o *moodboard* tem por objetivo reunir em um painel, geralmente exposto na parede do departamento de produto, as principais informações visuais sobre a marca, ou seja, as referências estético-simbólicas que foram

coletadas ao longo do processo de definição de construção de marca, que servirão para nortear a pesquisa de moda e o desenvolvimento da coleção.

Figura 66 – O *moodboard fashion*



Fonte: Creative Stop (2019).

O *moodboard* é composto por colagens de imagens justapostas de desenhos, fotografias, palavras soltas ou frases, retalhos de tecidos, que remetem ao estilo de vida do consumidor e portanto, dão significado à marca e “deve ser capaz de resumir com clareza e transmitir de maneira eficaz a sua mensagem para qualquer pessoa.” (UDALE, 2015, p.30).

Também neste aspecto, o processo criativo do *fast-fashion* não se diferencia de outros modelos de negócios de moda. Os fundamentos e os processos de uma pesquisa direcionada que antecedem ao desenvolvimento de produto propriamente são exatamente os mesmos:

A partir daí então, foi construído o que a gente chama de *moodboard*. “Mood” em inglês que dizer “estado de espírito”, alguma coisa parecida. Então a gente criou um quadro e colocou tudo o que seria importante para um cliente da marca ClockHouse. Então a partir do momento que a gente fez isso a gente identificou... olha, o consumidor do ClockHouse ele é um cara que gosta, por exemplo, de nos finais de semana ir se divertir em balada, ele se pudesse ter um carro ele teria, sei lá, vou inventar, talvez New Beetle, ele é um cara que gosta de estar em turma, ele é um cara que consome moda, ele é um cara que está sempre atualizado no que diz respeito a *high tech*, por exemplo, ele quer ter o celular, ele quer saber da tecnologia, ele quer *touch screen*. A gente foi juntando tudo o que a gente imaginou que fosse importante para o consumidor da marca ClockHouse. (HUMBERG, 2017).

Todas essas etapas de construção e posicionamento da marca que compreendem a análise do estilo de vida do consumidor e a elaboração de um *moodboard* são executadas pelo varejo, essencialmente pelos gerentes de produto em conjunto com os designers de moda.

4.3.2 Os instrumentos essenciais para a pesquisa de moda

Com todos esses elementos obtidos, o designer de moda do varejo possui condições de desenvolver a sua pesquisa de moda e, assim, determinar quais as tendências de moda se encaixam no perfil do cliente-alvo. A pesquisa de tendências de moda nada mais é do que um estudo baseado em uma investigação criativa, permeada de influências culturais, norteadas pelo conhecimento de mercado, do consumidor-alvo, bem como do conhecimento técnico quanto às matérias-primas e viabilidade de produção.

A pesquisa de moda é guiada por um grupo de elementos ou componentes necessários, sobre os quais você deve refletir e coletar informações, como forma e estrutura, textura e cor e influências históricas. Esses elementos agora tornam-se essenciais para o desenvolvimento de suas ideias em formas e detalhes de roupa, determinando a qualidade do tecido, o uso de cor e estampa e, por fim, o direcionamento que a coleção vai adotar. (SEIVEWRIGHT, 2015,p, 117).

No *fast-fashion*, a pesquisa de tendências dá origem a diversas minicoleções temáticas, que são desenvolvidas simultaneamente de acordo com o planejamento do gerente de produto feito a partir do relatório *Open to Buy* (OTB). As minicoleções são criadas em um fluxo contínuo, ou seja, o designer do varejo cria o tema da coleção e elabora um *briefing* de acordo com o número de modelos planejado pelo gerente de produto, que então o repassa aos fornecedores para criarem e produzirem a sua coleção, e, enquanto essas amostras estão sendo produzidas pelas indústrias, o designer de varejo já está empenhado na criação de outras coleções. “É um processo contínuo de criação de novos produtos, um desenvolvimento ‘sem emendas’ de produtos. (...) empresas como Zara ou H&M desenham novos produtos sucessivamente e não têm temporadas definidas.” (FRINGS, 2012, p.216).

Cappellari ainda, expõe a importância de o designer de moda estar conectado com a gerência de produto tanto do varejo como da indústria. Ou seja, para criar uma coleção temática, o estilista deve saber detalhadamente quantos modelos a coleção deve ter, qual a faixa de preço e, sobretudo, se possui viabilidade de produção:

A criatividade que caracteriza os produtos de moda e luxo muitas vezes se alimenta de uma interação próxima entre estilistas, homens de produtos (as pessoas responsáveis por transformar as intuições estilísticas em características precisas que o produto deve ter) e homens de produção, uma interação que leva a um refinamento progressivo da ideia inicial. (CAPPELLARI, 2016, posição 375, E-book Kindle, tradução nossa).³⁶

Especificamente no *fast-fashion*, Cietta reforça que, além de utilizar como estratégia a velocidade, a criação e desenvolvimento de produtos devem ser pensados por *target* de preço específico. (CIETTA, 2010, p. 183). Esta afirmação traz elementos de que a criação no *fast-fashion* não é desconectada dos *inputs* materiais, e, por isso, é um produto essencialmente híbrido. Portanto, ao criar as coleções para o *fast-fashion*, o designer deve direcionar ao seu cliente-alvo já visando ao preço de venda na loja.

A partir das informações de quantidades, tipos de modelos, *target* e uma efetiva pesquisa de tendências, o designer do varejo cria o tema da coleção e desenvolve um *briefing* que será atribuído aos fornecedores de acordo com as suas capacidades de produção. O *briefing* traduz em imagens a pesquisa de moda e as escolhas feitas pelo departamento de produto para uma determinada coleção e tem por objetivo direcionar a criação de modelos. Contém informações extremamente relevantes como referências históricas e culturais do tema da coleção, cartela de cores, modelagens (formas de silhueta) que devem ser utilizadas, tipos de tecidos e estampas que devem ser utilizados como referência, e podem até mesmo conter detalhes de costura como: tipos de fechamento de uma peça, detalhes de costura, tipos de colarinho, lapelas, decotes, mangas, estilos de bolsos e acabamentos de costura em geral.

Em geral, *briefing* é o início de qualquer projeto criativo, e o projeto é um conjunto de atividades que, normalmente, segue um cronograma. O objetivo de um *briefing* é, em essência, inspirar e delinear as metas e as premissas requeridas. Ele vai identificar qualquer restrição, condição ou problema que precise de solução, assim como fornecer informações sobre quais tarefas ou resultados finais devem ser alcançados. O *briefing* existe para ajudar o designer e, sobretudo, para guiar todo o processo de pesquisa e design. (SEIVEWRIGHT, 2015, p.9).

Especificamente no *fast-fashion* do Brasil, o designer do varejo possui uma relação de grande proximidade com o gerente de produto e/ou designer da indústria, considerado o fato de que a indústria cria as coleções a partir do *briefing* desenvolvido pelo departamento de produto do varejo. Com as informações das tendências de moda compiladas em um *briefing*

³⁶ Texto original: La creatività che caratterizza i prodotti della moda e del lusso, si nutre spesso di una stretta interazione fra stilisti, uomini prodotto (le persone cioè che sono responsabili della trasformazione delle intuizioni stilistiche in precise caratteristiche che il prodotto dovrà avere) e uomini della produzione, un'interazione che porta a un progressivo affinamento dell'idea iniziale.

específico de uma minicoleção temática, o designer do varejo repassa o mesmo *briefing* para todos os seus fornecedores.

Figura 67 – Exemplo de Briefing na Moda Feminina



Fonte: imagens cedidas pela Confecções V2 Indústria e Comércio Ltda.

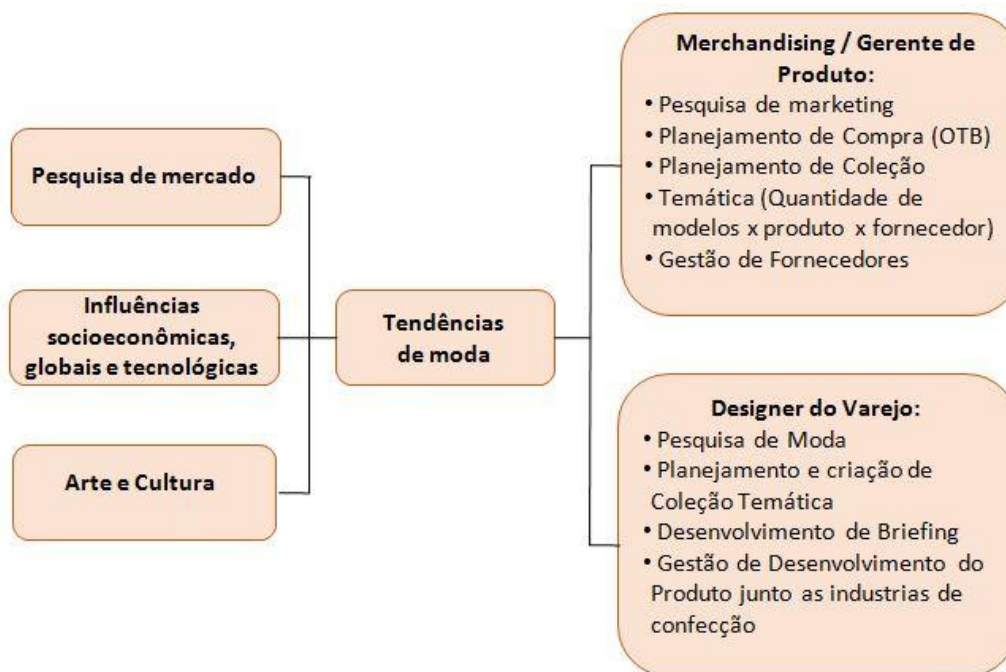
Figura 68 – Exemplo de *briefing* – Moda teen



Fonte: imagens cedidas pela Confecções V2 Indústria e Comércio Ltda.

A figura abaixo ilustra como as tendências de moda sustentam as ações do varejo quanto ao desenvolvimento do produto de moda rápida tanto na gestão de negócios do varejo *fast-fashion* quanto na criação do designer de produto de varejo.

Figura 69 – As tendências de moda nas ações do varejo *fast-fashion*



Fonte: Elaboração própria

A partir do *briefing*, o designer da indústria, juntamente com o seu gerente de produto, estará apto a criar uma pré-coleção, que deverá ser apresentada ao departamento de compras da rede de varejo no prazo determinado. As informações de Casare (2022) acerca do desenvolvimento de produto na indústria corroboram para a fundamentação de que para a indústria criar, além do *briefing*, necessita conhecer o cliente e atuar dentro das estratégias de marketing previamente já definidas:

O departamento de criação é o “coração” da indústria de confecção. Ali é a origem de tudo, todas as vendas dependem desse setor. O sucesso ou o fracasso de uma produção são praticamente determinados ali. Por isso é tão importante desenvolver uma coleção que tenha uma proposta que se encaixe diretamente ao perfil do cliente mas que também os seus processos de produção sejam muito bem estudados, principalmente se for loja de departamento, ou magazine como chamamos, porque as margens (de lucro) são muito “apertadas”. Quando um estilista do varejo passa um briefing, o tempo é muito curto pra pesquisar, criar, desenvolver, fazer as modelagens, costurar e ainda tem o tempo de lavanderia, que é um trabalho muito artesanal. Por isso é essencial que essa pesquisa seja constante. Principalmente porque já temos que ter “em casa” o tecido que vamos utilizar com o melhor custo, melhor aproveitamento. Não dá tempo de receber um *briefing*, comprar tecido, esperar chegar. Não dá pra esperar! Determinados processos são feitos antes já com uma previsão daquilo que vai ter no *briefing* e por isso é tão importante conhecer pra

quem produzimos. Temos que arriscar em muita coisa! E as peças de cada coleção têm que estar exatamente na modelagem, tabela de medidas que o cliente utiliza e já com o custo que ele precisa, com as faixas de preço que são adequadas. (CASARE, 2022).

Enquanto o designer do varejo se concentra na pesquisa de tendências de uma única marca, o designer da indústria, ao contrário, deve se concentrar em todos os seus clientes do varejo. No Brasil, a indústria que atende ao varejo *fast-fashion* produz para diversas marcas de diversos segmentos e inclusive produz geralmente para mais de uma rede. Portanto, o designer da indústria deve se manter altamente qualificado em termos de conhecimento técnico e atualizado quanto às tendências de moda. Isso significa que ele deve realizar pesquisas de moda constantemente, além de conhecer a fundo o estilo de vida de cada consumidor em cada marca que fornece e de diferentes segmentos, seja masculino, feminino e infantil, todos concomitantemente.

Matos relata que, como estilista na indústria, chegou a desenvolver coleções para dezoito marcas ao mesmo tempo, entre redes de *fast-fashion*, incluindo masculino, feminino e infantil. E por isso, além de ser um profissional com extrema organização para lidar com o *leadtime* de cada cliente, é necessário observar e conhecer o perfil de cada marca. O envolvimento com o cliente e o estudo do perfil da marca se dá de diversas maneiras, além propriamente da pesquisa de tendências de moda:

Você precisa visitar lojas, ter o contato em reuniões com diversos setores dessas empresas. Também é muito importante não ter contato só com o estilista, mas às vezes com o comprador, se possível com o proprietário e até com as vendedoras das lojas. É importante isso, porque todos eles fazem parte da cadeia do elo. Então se você conhece as pessoas envolvidas naquela marca, você consegue traduzir um pouco melhor o que eles estão esperando. E aí eu acho que entra um pouquinho da bossa (do estilista), você tem que colocar um pouquinho do seu toque, ele pode estar intrínseco num detalhe, na forma de você produzir, numa forma de produzir alguma coisa mais rápido ou de maneira mais efetiva, mas que seja com visual que o cliente está esperando. (MATOS, 2021)

É muito comum que ambos os designers (tanto do varejo quanto da indústria) utilizem em seu dia a dia como instrumento de auxílio em suas pesquisas, o *sketchbook*, utilizado para recolher e registrar as informações de fontes primárias de suas pesquisas. Esse importante instrumento pode conter desenhos livres, recortes de tecido, cores, informações que quando compiladas terão o *input* necessário para a darem início à coleção. (SEIVEWRIGHT, 2015, p. 80-83).

Figura 70 – Exemplo de *sketchbook*



Fonte: Seivewright (2015, p.82).

Paralelamente a toda pesquisa de moda e desenvolvimento das coleções, tanto o designer do varejo quanto o da indústria devem constantemente rever os resultados e as vendas das coleções correntes e anteriores juntamente com o gerente de produto (POSNER, 2011, p. 210). Assim como a pesquisa de campo nas redes *fast-fashion* concorrentes deve ser constante. Essa constante avaliação do produto permite que ocorra um “processo de refinamento contínuo”, de forma que para atingir as metas em curto prazo, exigido por este modelo de negócio, é extremamente importante que as verificações e as possíveis correções sejam feitas de maneira rápida e pontual. (CIETTA, 2010, p. 143-144).

Obviamente, no *fast-fashion* existem os produtos que são mais seguros em termos de previsibilidade de venda e que não requerem tanto empenho em desenvolvimento de produto e tampouco que sejam separados por coleção temática, mas podem simplesmente ser separados por entrada de acordo com a sua cartela de cores, que estarão em conformidade com as cores das coleções temáticas. Ao contrário dos antigos *commodities*, os produtos mais básicos no *fast-fashion* também podem passar por um processo de desenvolvimento de produto, com mais atenção, contudo, aos detalhes que remetem à marca. Em criações mais clássicas, como a de moda masculina, por exemplo, detalhes de uma peça enunciam a criação de um designer ou, simplesmente, como no *fast-fashion*, os detalhes podem direcionar o produto a uma marca.

Figura 71 – O detalhamento em peças clássicas



Fonte: Riachuelo (2021).

Esse tipo de produto também é elaborado pelo desenvolvimento de produto, pois o designer do varejo deve, além de participar ativamente na escolha da matéria-prima, compor os detalhes como viés interno, estampa interna, colarinho, mangas e bordado da marca, todos os detalhes nos tons que coordenam com a cartela de cores da marca de acordo com cada entrada planejada pelo gerente de produto.

O produto mais básico para o mercado de consumo em massa requer pouco desenvolvimento de produto e habilidades do designer, no entanto, requer alto poder de negociação entre o gerente de produto e seus fornecedores, sejam nacionais ou importados. Para esse tipo de produto no *fast-fashion*, o *mark-up* passa a ser o fator mais relevante. Contudo, ainda assim é necessário que os detalhes, que possuem baixo custo no preço final da peça, remetam o produto à marca.

Para Fabiana Valentini, que atua como designer na indústria fornecedora de redes *fast-fashion*, o produto mais básico é produzido em sua maioria em países que possuem menor custo de produção, como a China, por exemplo, devido a maior competitividade no preço. A indústria brasileira se ocupa principalmente em desenvolver e produzir os produtos mais

diferenciados. A designer argumenta que o produto diferenciado é elaborado de forma mais ágil no Brasil, além de a indústria nacional garantir a propriedade intelectual de sua criação:

O produto importado tem um preço muito melhor que o nosso. Porém, eles têm que trabalhar com 6 meses de antecedência com importação. E isso não é viável. Então eles preferem diminuir a margem, pagar um pouco mais caro pra gente, e é apertado, temos pouco tempo para desenvolver o produto e produzir. Pra o varejo isso é o mais interessante, porque ele tem o modelo mais rápido. Obviamente que tenha aqueles básicos, sem estampa nenhuma, que eles ainda compram da China, que pagam de 3 a 4 dólares. Isso eles conseguem. Para o básico que só fazem o preto, o marinho e o chumbo. Por isso que eu só faço mais o diferenciado. Obviamente se o varejo pegasse o meu produto diferenciado e fizesse na China, ele pagaria metade do preço. Só que esse perfil mudou um pouco, eles têm alguns problemas de cópia. Eles compram na China e eles têm muito problema de *copyright* com importado. Além dessa questão de demorar 6 meses pra desenvolver e entregar um produto, de repente a cor muda, de repente o modelo já não é mais aquilo e eles querem mudar. Para o diferenciado, eles não conseguem trabalhar assim com tanta antecedência, por isso eles preferem comprar no mercado nacional. (VALENTINI, 2017).

Afirmações como essas denotam a importância da criação e do desenvolvimento na indústria nacional. A temporalidade no desenvolvimento do produto requer que a indústria brasileira fornecedora de uma rede *fast-fashion* tenha uma estrutura preparada para atender às demandas do consumidor e o seu desejo pela moda rápida. A volatilidade do mercado internacional, juntamente à ausência de fatores como o *just-in-time* e a falta de compromisso com a propriedade intelectual do produto, ainda abre caminhos para que a indústria nacional se sustente por meio do seu processo criativo e uma gestão eficaz.

4.4 O DESENVOLVIMENTO DAS COLEÇÕES *FAST-FASHION*

4.4.1 A criação de pré-coleções

Em qualquer modelo de negócio de moda, uma coleção é uma série de peças que são criadas e apresentadas sob inspiração de tendências de moda, referências culturais e sociais que apresentam uma combinação de silhuetas (formas de modelagens), cores e tecidos que são coordenados sob um mesmo tema. (RENFREW e RENFREW, 2010, p.11) A gestão do processo criativo no *fast-fashion* é dividida em etapas que ocorrem tanto no varejo quanto na indústria. O varejo é responsável pelo início de toda coleção com a pesquisa e direcionamento das tendências de moda que atendem ao *lifestyle* de seu consumidor, criação do tema, harmonia de cores, elaboração do *briefing*. O *briefing* é o resultado prático da primeira etapa do desenvolvimento de uma coleção e é distribuído o mesmo material para todas as indústrias de confecções que fornecem para uma determinada marca.

A segunda etapa do desenvolvimento de cada coleção é executada pela indústria. Após a apresentação do *briefing* por parte do designer do varejo, todas as indústrias de confecções fornecedoras de uma determinada marca terão as mesmas informações para dar início ao seu processo de criação e desenvolvimento da coleção que, ao seu término, será apresentada à marca de varejo para negociação de futuras produções industriais. Em razão disso, a coleção desenvolvida na indústria é chamada de pré-coleção, pois ainda não é a coleção final que estará nas lojas.

A pré-coleção é inteiramente criada pela indústria a partir das informações transmitidas no *briefing* do varejo e das metas de venda e faturamento planejadas pelo gerente de produto da indústria. É neste momento em que todo o departamento de desenvolvimento das indústrias (fornecedoras das redes de loja *fast-fashion*) se empenha em criar uma coleção criativa, com alta viabilidade produtiva e que deve resultar em excelentes resultados financeiros para a empresa. Ao final do seu desenvolvimento e no prazo estabelecido, essa coleção será apresentada ao designer e ao gerente de produto do varejo e serão escolhidos os melhores produtos dentre as indústrias fornecedoras:

Se a indústria de confecção quiser ter faturamento, tem que criar e desenvolver uma coleção com tendência de moda e preço. Houve um tempo em que você comprava amostras, ou recebia amostras já pra copiar e produzir, praticamente uma reprodução tirando um detalhe aqui e outro ali da peça. Mas isso há muito tempo acabou. Pra criar e desenvolver uma coleção temos no máximo 15 dias. É pouquíssimo tempo pra planejar uma coleção, desenhar, fazer ficha técnica completa, aprovar modelagem e muitas vezes ter que repilotar uma peça mais que uma vez para partir de fato para os processos industriais. Se não cumprimos o prazo estamos fora, se não atingimos o preço, também. Então, é um departamento “chave” dentro do nosso negócio. E requer muito investimento. Custa caro produzir as peças pilotos por inúmeros fatores: devido aos profissionais que trabalham no setor (mão de obra mais cara), o tempo de construção de cada peça é muito superior ao de uma produção porque partimos do zero (cada peça é praticamente um projeto), da lavanderia também, o desenvolvimento é muito artesanal. Por isso temos que ter muita cautela na criação, todo desenvolvimento custa muito caro e de uma coleção dependemos o que vamos produzir nas semanas e meses seguintes. (CASARE, 2022).

Para iniciar o desenvolvimento de uma pré-coleção, o designer da indústria deve estar amparado pelo gerente de produto e/ou vendas da indústria que transmitirá informações essenciais do planejamento de faturamento e metas de venda que cada coleção deve atingir e assim é determinado o número de modelos de cada pré-coleção, que geralmente giram em torno de 30 a 50 modelos.

O designer na indústria é responsável pela criação desde a pesquisa de moda, escolha de cada matéria-prima, fichas técnicas e todas as etapas do produto até a liberação de cada produção. Obviamente o desenvolvimento é feito por uma equipe, composta por cerca de 10 a

15 pessoas, entre designer, assistentes, modelistas, cortadores e as próprias piloteiras (costureiras que costuram as amostras-protótipos). Mas, em geral, uma peça-piloto chega a passar pelas mãos de 35 pessoas, desde o desenrolar do tubo de papelão, costura, lavanderia, passadoria, aviamentação, etiquetagem até estar plenamente pronta (NOBREGA e OLIVEIRA, 2015, p. 25).

A equipe é conduzida por este designer, e o seu cargo exige um alto compromisso não só com a criação do produto e a sua temporalidade mas também com o custo do produto, a sua viabilidade de produção e conseqüentemente o faturamento da indústria em que trabalha:

Com o *briefing*, nós fazemos uma pré-coleção. E aí, depois essas amostras são negociadas e viram uma coleção, que gera a produção da fábrica.

O estilista tem um grande comprometimento com a venda. Você tem que estar completamente “linkado” com esses setores e as demais áreas da indústria: estoque, entrega, tempo de produção, de todas as marcas. Você tem que estar junto com o PCP, com *supply*. Você tem que estar muito alinhado com isso, porque você não pode colocar “elefantes brancos” dentro da fábrica e aquilo vai trazer problemas graves tanto no andar da fábrica com de rentabilidade. (MATOS, 2021).

Todo modelo desenvolvido é um projeto único, pensado para se tornar comercialmente atrativo ao varejo e conseqüentemente ao consumidor final. Para isso o designer trabalha em conjunto com diversos setores e propriamente no seu departamento, atua em conjunto com o modelista na escolha das bases de tecido para uma coleção. O modelista é responsável pela modelagem de cada peça e, antes de construir o molde, também precisa saber o comportamento de cada matéria-prima quanto a sua função, desempenho, peso e manuseio (SEIVEWRIGHT, 2015, p.127), principalmente aquelas que exigem processos de lavanderia industrial e que sofrem encolhimento quando lavados. Por isso, o conhecimento e a atuação do modelista também é importante.

Para desenvolver uma pré-coleção, o designer da indústria deve se atentar à escolha das principais bases de tecido plano ou malha (dependendo de cada produto) que serão utilizadas. Udale justifica que essa escolha deve ser pautada pela “funcionalidade, estética e custo” (UDALE, 2015, p. 156). É extremamente importante que o designer tenha conhecimento técnico suficiente para identificar os processos de beneficiamento que cada matéria-prima comporta, bem como sua versatilidade.

Os melhores designers de moda conhecem os tecidos e sabem como desenhar e criar roupas com eles. Tecidos podem estimular ideias de roupa e vice-versa, portanto, tente integrar o design da silhueta e os detalhes com a escolha do tecido. Alguns designers serão conhecidos pelo uso de tecidos para moda, outros por detalhes e silhuetas, mas todos precisam escolher o tecido certo para suas criações. Um design pobre pode ser aperfeiçoado com um tecido fabuloso, mas um design fabuloso raramente funcionará com um tecido ruim. (UDALE, 2015, p.158).

Não necessariamente o designer do varejo possui o mesmo conhecimento sobre matéria-prima. Contudo, é essencial que o designer da indústria crie seu produto a partir da escolha da matéria-prima. A escolha da matéria-prima determina fatores importantíssimos: a modelagem (o caimento da peça), o beneficiamento (processos de lavanderia industrial) e o preço final do produto. Matos alerta o quanto é importante o designer conhecer as matérias-primas e os processos de construção de uma peça:

No momento que o estilista na indústria recebe o *briefing*, é o momento da criação onde o estilista busca as opções de mercado e de beneficiamento, porque você pode trabalhar com tecido mais barato, não necessariamente ruim, você às vezes precisa saber explorar bem. (...).Você pode buscar bases de tecidos que deem resultados bem distintos. Às vezes você pode usar a mesma base de tecido, mas que dê resultados muito distintos. Mas isso você tem que conhecer o produto, conhecer a lavanderia, tudo isso faz parte de um estudo e que não é de um dia para a noite, precisa de muito chão de fábrica mesmo. (...) Precisa estudar muito materiais, construções, tingimentos, tem que conhecer a fábrica toda, todos esses processos. (MATOS, 2021).

A escolha da matéria-prima (tecido plano ou malha), bem como a sua gramatura ou peso determina concomitantemente as escolhas das modelagens que serão desenvolvidas. Todo o tecido ou malha deve estar em conformidade com a silhueta desejada para cada produto. Portanto, as variações de peso e encolhimento devem ser altamente consideradas para o desenvolvimento de cada peça (REIS, 2018).

A partir da escolha das bases de matéria-prima e modelagens, o designer dá início à elaboração de fichas técnicas. As ideias saem efetivamente do esboço, do *sketchbook*, e partem para um desenho efetivo de cada modelo que será desenvolvido. O desenho é elaborado em softwares específicos especializados na elaboração de fichas técnicas, que devem conter, além do desenho, informações como: tamanho-base, medidas, matéria-prima, aviamentos, detalhes de costura e todas as especificações da peça. (NOBREGA e OLIVEIRA, 2015, p. 26).

Figura 72 – Elaboração de Ficha Técnica



Fonte: Confecções V2 Ind. e Com. Ltda (2015).

Figura 73 – Ficha técnica

FICHA TÉCNICA		COLEÇÃO: Inverno/14				
MÓDELO: Camisa masculina		REF.: CAM 1045				
AMOSTRAS						
VARIANTE (COR) 1 REF.: 034 1 	VARIANTE (COR) 2 REF.: 034 2 	VARIANTE (COR) 3 REF.: 034 3 				
TECIDO: Tricoline light ref.: 034		FORNECEDOR: DAVID TÊXTIL				
LARGURA DO TECIDO: 1,40 M		COMPRIMENTO DO TECIDO: 1,70 M				
ENTRETELA: Label ref. 1025		FORNECEDOR: ENTRETÊXTIL				
AVIAMENTOS						
TIPO	FORNECEDOR	REF.	TAM.	COR	CONS.	APLICAÇÃO
Botoão	LAD	4 furos	16	Transparente	4	Gola
Botoão	LAD	4 furos	18	Transparente	10	Fronte e punhos

Fonte: Nobrega e Oliveira (2015, p. 26).

Após a elaboração da ficha técnica, o modelista é responsável pela construção do molde. Para Golizia, o modelista é o responsável por dar vida à criação do designer e apesar de não estar sob os holofotes da coleção, é um profissional criativo e que trabalha em todo o ciclo da coleção junto com o designer:

É uma figura fundamental na mediação entre as ideias da área criativa e a técnica aplicada à produção. Sua principal tarefa é criar o molde – usado posteriormente para criar protótipo – que deve satisfazer as necessidades como a criatividade do designer, a vestibilidade da roupa e as restrições de natureza econômica. O modelista também cuida do desenvolvimento dos tamanhos, ou seja, replicar o modelo básico em diferentes tamanhos, sem alterar o código estilístico e vestibilidade. Curioso, criativo, com profundo conhecimento das coleções, desempenha um papel fundamental, embora fora dos holofotes da moda. Possui habilidades em alfaiataria, artesanato e, com o advento de novos softwares, também em informática. (GOLIZIA, 2021, p.130, tradução nossa).³⁷

O modelista, por meio de softwares próprios, traça digitalmente o molde de cada modelo, respeitando as especificações das tabelas de medida de cada cliente, o seu tamanho base do protótipo, adequando as variações de comportamento de cada matéria-prima quanto a encolhimento da trama e urdume, que ocorrem nos processos de lavanderia industrial. Desse modo, o modelista, além de ser um profissional criativo, como define Golizia, tem um perfil matemático para lidar com essas variações de encolhimento e comportamento de cada tecido, além de possuir conhecimento técnico das operações de costura industrial.

Feito o molde por computador e impresso em impressora *plotter*, é colocado sobre o tecido e cortado. Com as partes do modelo já cortadas, dependendo da especificidade de cada produto, podem ser feitos processos de bordado ou estamperia. Somente então, inicia-se o processo de montagem de cada protótipo, também chamado de peça-piloto ou simplesmente amostra. Cada cliente possui um tamanho-base para amostra e sua tabela de medidas também deve ser respeitada. Embora existam estudos e padrões antropométricos internacionais como os da *International Organization for Standardization (ISO)* ou a própria Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), cada marca de varejo opta por construir o seu próprio padrão e tabela de medida, de acordo com o *lifestyle* do seu cliente-alvo. (NÓBREGA e OLIVEIRA, 2015, p. 55). É comum o mesmo tamanho 40, por exemplo, ter variações de medida de uma marca para outra.

³⁷ Texto original: *È una figura fondamentale che media fra le idee dell'area creativa e la tecnica applicata a quella produttiva. Il suo compito principale à creare il cartamodello – usato successivamente per creare il prototipo – che deve soddisfare bisogni diversi quali la creatività dello stilista, la vestibilità del capo e i vincoli di carattere economico. Il modelista si occupa anche dello sviluppo delle taglie, ovvero di replicare il modello base in diverse misure, senza modificare la cifra stilistica e la vestibilità. Curioso, creativo, con una profonda conoscenza delle collezioni, svolge un ruolo fondamentale, seppur al di fuori dei riflettori della moda. Possiede competenze sartoriali, artigianali e, con l'avvento dei nuovi software, anche informatiche.*

A partir da peça-piloto, é possível visualizar todos os processos que impactam diretamente no custo da peça como “tempo de produção, maquinários e equipamentos, e assim também saber a quantidade de materiais e aviamentos a serem utilizados para se produzir em grande escala durante todo o processo, desde o corte até o acabamento final.” (NÓBREGA e OLIVEIRA, 2015, p. 63). O designer juntamente com a sua equipe de desenvolvimento de produto deve estar atento aos detalhes de otimização da produção industrial, prevenindo e ajustando processos já na sua criação para evitar atrasos ou problemas futuros na produção do lote de cada modelo desenvolvido na pré-coleção.

O protótipo é feito por um piloteiro, um costureiro altamente especializado que trabalha com máquinas de costura industriais e que monta toda a peça de roupa. A equipe de design trabalha diretamente com os piloteiros para resolver os problemas de construção. Os métodos de construção industriais devem ser testados à medida que a roupa é costurada; por isso, muitos fabricantes fazem os seus protótipos em outros países, na mesma fábrica onde a produção inteira será feita, para testar a qualidade. (FRINGS, 2012, p. 233)

Diferente de uma costureira comum da indústria, cujo trabalho é realizar especificamente uma única operação de costura em todo o seu turno de trabalho, a costureira de protótipos, chamada de piloteira ou pilotista, é responsável pela costura da peça inteira. Portanto, esse profissional possui capacitação específica para a montagem completa da peça. Isso exige que o departamento de criação tenha profissionais mais qualificados, capazes de otimizar processos industriais juntamente com o modelista e o designer. Indústrias *fast-fashion* trabalham com a média de 10 piloteiras para o desenvolvimento de suas pré-coleções e amostras de liberação de produção.

Com as peças da pré-coleção costuradas, as peças pilotos (dependendo de cada particularidade do produto) seguem para o beneficiamento (processos de lavagem industrial), geralmente realizado por lavanderias industriais.

Figura 74 – Lavanderia Industrial



Fonte: Confecções V2. Ind. e Com. Ltda (2015).

Para as redes *fast-fashion*, as lavanderias industriais também passam por certificação ABVTEX, que visam garantir condições de trabalho adequadas, principalmente por se tratar de um local insalubre devido aos produtos e processos químicos envolvidos no desenvolvimento de produto, principalmente em tecidos como jeans (tecidos em índigo). Os processos industriais que ocorrem em uma lavanderia industrial também exigem o tratamento adequado de água e descarte de resíduos que atendam às leis vigentes de proteção ao meio ambiente.

Com a demanda crescente no processo de criação e desenvolvimento de produtos, surgiram no mercado cursos profissionalizantes na área em instituições como o SENAI – SP (SENAI, 2021). Estes processos são demasiadamente artesanais e requerem do profissional não só conhecimento técnico e qualificação profissional mas também utilizam a criatividade para realizar determinados processos.

Figura 75 – Processos Artesanais em Lavanderia Industrial



Fonte: Grupo Lavinorte (2021)

Para Matos, é necessário também que o designer conheça todos os processos industriais envolvidos nas lavanderias para que o desenvolvimento do produto seja cada vez mais aprimorado:

Hoje em dia tem milhares de cursos em lavanderia e na nossa época não tinha. Quando começaram a abrir os primeiros cursos de lavadeira eu fui estudar. E então, quando alguém virava para mim e falava assim “eu fiz um *stone*”. Eu olhava aquela peça completamente destruída. “Me desculpa, você não fez um *stone*, tem pedra dentro do forro de bolso da calça”. Então, eu acho que o mínimo de estudo, nesse sentido, você precisa ter sim. E se você quer se destacar, precisa estudar muito materiais, construções, tingimentos. Tem que conhecer a fábrica toda, todos esses processos. (MATOS, 2021)

O desenvolvimento de cada amostra na pré-coleção exige o máximo de cautela e ao mesmo tempo velocidade, pois somente uma peça por modelo é confeccionada e, se ocorrer qualquer erro em um processo químico, possivelmente não haverá tempo de costurá-la novamente, acarretando perda de venda e faturamento para a indústria. O beneficiamento no desenvolvimento da pré-coleção também requer criatividade, pois, na maioria dos casos, apenas uma peça é desenvolvida, em tecidos novos, de modo que muitas vezes não é possível prever se o tecido vai comportar a ideia do designer. O designer, juntamente com o técnico da lavanderia, testa continuamente cada produto químico e a sua reação no tecido como uma experimentação química. Devido à velocidade exigida no desenvolvimento da pré-coleção, uma peça não deve permanecer na lavanderia além de dois a três dias, dependendo dos processos exigidos.

Já com as peças beneficiadas, inicia-se o processo de acabamento em cada amostra-piloto como aviamentação, etiquetagem feita já com a própria marca de varejo e passadoria. É nesse momento também que são verificadas as medidas e a vestibilidade de cada peça, que devem estar em conformidade com as exigências do padrão estabelecido pela marca de varejo. Estes dados também devem constar na ficha técnica do modelo.

A criatividade empreendida numa coleção *fast-fashion* sempre estará condicionada a outros fatores, como a temporalidade e o custo. Em geral, o mercado *fast-fashion* possui vantagens sobre a negociação em matérias-primas devido ao seu alto volume de produção por modelo.

Previamente à entrega da pré-coleção ao varejo, o gerente de produto da indústria é responsável pelo custo industrial de cada modo. Desse modo, todas as amostras são apresentadas ao varejo, já com a previsão de preço e também de entrega da produção. Para a elaboração do custo de um modelo consideram-se os elementos da figura seguinte:

Figura 76 – Elementos do Custo Industrial

Tecido	A quantidade total de tecido necessária por peça é estimada e multiplicada pelo custo por metro do tecido para obter o custo total.
Aviamentos	O custo dos aviamentos necessários por peça é multiplicado pelo número de unidades a serem produzidas. Dividir o total pelo número de unidades resulta no custo por peça.
Modelagem e Corte	O custo implica na ampliação da grade de tamanho e impressão do molde. Os custos de enfiado e corte do tecido podem ter um custo fixo ou calculados com base no número de peças a serem cortadas, considerando as camadas de tecido necessárias para atender a ordem de corte.
Mão de Obra	Calcula-se o tempo médio que leva para costurar a peça inteira e multiplica-se o resultado pela taxa por hora da fábrica.
Acabamento	Refere-se aos preparativos finais da ordem de produção como processos de aviamentação, passadoria, etiquetagem, embalagem e encabidamento.
Vistoria e Processos de Certificações	São incluídos os custos de vistoria de controle de qualidade e certificações ABVTEX.
Desenvolvimento de Produto	Algumas indústrias podem especificar o custo de desenvolvimento de produto de acordo com cada cliente ou simplesmente considerá-lo como custo fixo.
Frete / Logística	Calcula-se o custo do transporte das ordens de produção da indústria até os Centro de Distribuição da Rede de Varejo, considerando frota de transportes própria ou terceirizada.

Taxas, impostos e prazo de pagamento	Também podem ser adicionadas eventuais taxas de multa por atraso de entrega.
Custos fixos e indiretos	Os custos fixos são aqueles que não alteram de um mês para outro e remetem diretamente à estrutura do negócio como aluguel e salários. Os custos indiretos são todos os custos diários do gerenciamento do negócio como água e energia.

Fonte: Elaboração própria a partir de Frings (2012, p.247-248) e Casare (2022).

O desenvolvimento de uma pré-coleção é protagonizado massivamente pela indústria. Desde o momento que o designer do varejo entrega o seu *briefing*, o designer da indústria juntamente com a sua equipe, assumem o compromisso de elaborar uma coleção criativa, com grande apelo comercial, de acordo com a identidade e perfil da marca da rede *fast-fashion*, com custo e viabilidade de produção plenamente factíveis.

No prazo médio de quinze dias, em que são desenvolvidas as amostras de pré-coleção, o designer da indústria deve criar o seu mostruário com base em pesquisa de tendências adequadas à identidade de cada marca, análise de mercados e com grande conhecimento técnico para definir as especificidades de cada modelo, matérias-primas, harmonia de cores, beneficiamentos que serão utilizados. O processo criativo de uma coleção na indústria vai além de inspiração, pois o designer busca em todo o tempo um produto que seja comercialmente atrativo e viável para o varejo *fast-fashion* e seus consumidores. Para Valentini, o processo criativo que ocorre na indústria é “fazer aquilo que o magazine sonha com um preço bom.” Contudo, “não é toda fábrica que tem todo tipo de recurso e investe em desenvolvimento de produto: ter um *showroom*, ter material, fazer viagens pra fora e trazer peças pra estudar a construção, a modelagem.” (VALENTINI, 2017). Frings sinaliza a importância de o design da moda de consumo em massa se atentar para adequar as tendências de moda a escolhas de matérias-primas e processos industriais que atendam à faixa de preço correspondente a esse mercado. (FRINGS, 2012, p. 217).

Para atender às exigências do consumo de moda do seu cliente, as redes *fast-fashion* procuram trabalhar não só com indústrias que podem fornecer a sua produção de forma rápida, mas, sobretudo, com aquelas que possuem uma estrutura sólida para o desenvolvimento de produto, que primam pela criatividade aliada à velocidade na elaboração de suas coleções. Para isso, somente indústrias de confecções que são verticalizadas, comprometidas com o *full-package* e que possuem como valor do seu negócio a gestão do processo criativo conseguem suprir as demandas do *fast-fashion*.

4.4.2 As minicoleções temáticas

As indústrias de confecções que fornecem a uma determinada marca de varejo *fast-fashion* entregam na mesma data as suas pré-coleções que foram desenvolvidas a partir das informações do *briefing*. Com todos os mostruários efetivamente em mãos, os gerentes de produtos do varejo juntamente com os seus designers preparam o evento interno que comumente é chamado de “feira”, cujo objetivo é a seleção dos modelos que melhor se enquadram ao tema de cada minicoleção, considerando fatores como estilo e custo.

Nesse momento, é possível avaliar como o tema foi desenvolvido por seus fornecedores, se as informações do *briefing* foram transmitidas de maneira coesa e coerente. E é nessa reunião, ainda, que se inicia a proposta de formação e refinamento dos *looks* completos dentre *top*, *bottom*, *onepiece*, *outwear*³⁸, que serão coordenados nas lojas de acordo com o planejamento do relatório *Open to Buy* elaborado pelo gerente de produtos e que deverão ser recebidos de acordo com cada semana pré-estabelecida.

Com as amostras selecionadas e os *looks* coordenados por semana de entrada na loja, o gerente de produtos dá início na negociação de cada modelo criado e desenvolvido pelo seu respectivo fornecedor, que será responsável pela confecção do lote de produção. É muito comum que cada amostra sofra algum tipo de alteração para atingir o *mark-up* determinado pelo varejo. Esses ajustes adicionais na coleção são feitos pelo gerente de produtos do varejo e da indústria e seus designers. Contudo, já que é essencial que uma possível edição do produto não desconstrua a proposta estilística inicial, é importante que o designer da indústria esteja atento aos custos de sua criação desde o planejamento de sua pré-coleção.

A negociação de cada produto entre o varejo e a indústria envolve um planejamento criterioso quanto ao volume por peça e data de entrega por parte do gerente de produto do varejo, mas exige um planejamento eficaz por parte do gerente de produto da indústria. Quando emitido um pedido de compra de um produto de moda, a indústria se compromete a entregar o seu pedido no prazo estabelecido, arcando com o ônus de multa ou cancelamento do lote do produto se houver qualquer atraso ou imprevisto em sua produção. Portanto, toda a negociação no *fast-fashion* é coordenada com o designer (responsável pela liberação da produção), departamento de compras (responsável pela compra e abastecimento de matérias-

³⁸ *Top* são as peças utilizadas na parte de cima, como camisas e camisetas. *Bottom* são as peças utilizadas na parte de baixo, como calças, saias, bermudas, shorts, etc. *Onepiece* são peças únicas, como vestido ou macacões. *Outwear* são peças usadas como sobreposição, como casacos e jaquetas.

primas), departamento de PCP (responsável pelo controle e prazo de entrega da produção) e logística.

Renfrew esclarece que, especialmente no consumo em massa, quando uma equipe de criação começa a desenvolver uma coleção, ela ainda está trabalhando na anterior, afirmando, ainda, a respeito da criação, sob a mesma linha teórica de Cietta, “o processo de desenvolvimento de produto é semelhante ao da alta-moda.” (RENFREW e RENFREW, 2010, p.92). E é exatamente o que acontece no *fast-fashion*, pois o seu processo criativo é cíclico. Responsável por toda a gestão de criação e o desenvolvimento das pré-coleções, o designer da indústria também é responsável pela devida liberação da produção de cada lote de produto a ser confeccionado.

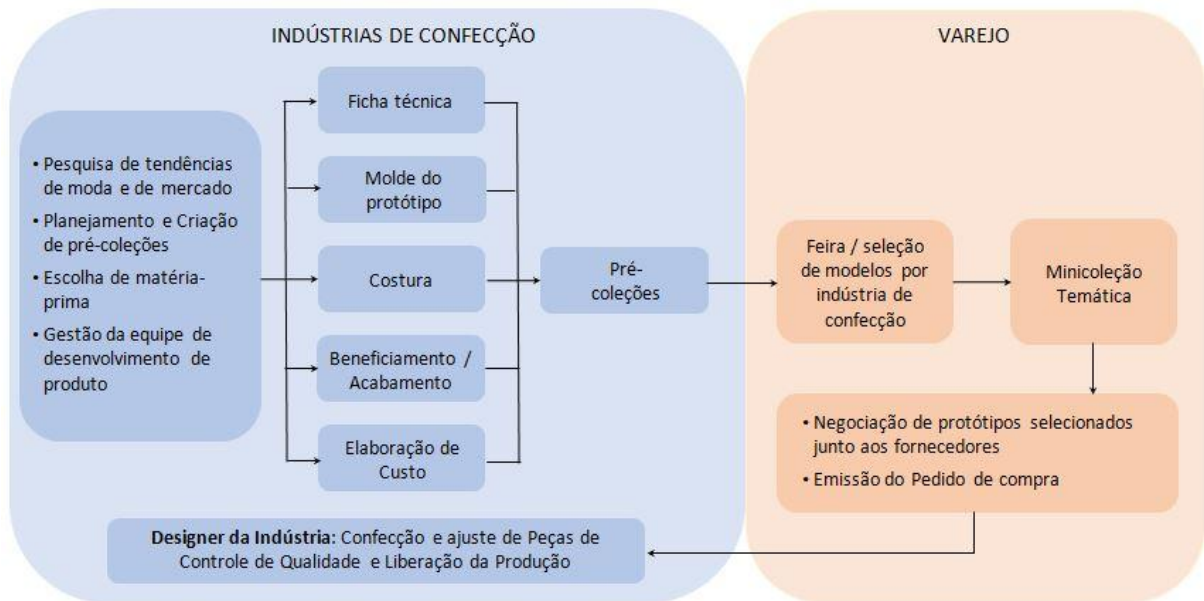
Segundo Matos (2021), assim como criar as pré-coleções, essa tarefa é também complexa e desafiadora, pois toda a indústria depende da rápida liberação da produção para confeccionar os lotes de produção e cumprir os prazos determinados para o seu faturamento.

Os magazines exigem duas peças para lacrar e fazer a liberação (da produção). É um protótipo de cópia que seguirá a sua produção de quatro mil peças, por exemplo, que devem chegar exatamente iguais conforme aquele protótipo que você deixou lá. Então esse protótipo tem que ser o mais fiel possível ao lote que será entregue. Numa produção, não adianta você fantasiar e deixar a peça diferente do que vai ser produzida. Depois disso é um grande problema nas indústrias, porque muitas delas tentam dar truque, deixa[m] um protótipo na sala de CD (centro de distribuição) e depois entregam outra coisa. E muitos problemas acabam acontecendo nesse momento. Então, você tem que entregar essa peça de protótipo no prazo, na medida, na qualidade que vai ser lá na frente. Então, realmente é uma pressão muito grande. Chega até vezes que você perde um pedido que já tinha sido fechado por conta da entrega desse protótipo. (MATOS, 2021)

As duas peças de amostra são entregues no Centro de Distribuição da rede de varejo no departamento de Controle de Qualidade. Uma das peças é reservada para testes de qualidade e são avaliados desde a resistência ao acabamento, e também são feitos testes de qualidade no próprio tecido para verificar abrasão, *pilling*, resistência ao rasgamento, tingimento, etc. A outra peça segue para o departamento da marca de varejo para prova de vestibilidade. Somente após a aprovação dessas amostras, a indústria pode finalmente liberar o processo de produção.

O designer na indústria de confecção ocupa um papel central na criação do produto de moda e por meio de um processo metódico de liberação de produção consegue viabilizar a agilidade na entrega das produções da indústria e o abastecimento nas redes de lojas *fast-fashion*.

Figura 77 – O processo de criação do produto de moda *fast-fashion*



Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos de comunicações pessoais (entrevistas).

O designer do varejo, quando recebe a peça protótipo, deve avaliar se a amostra entregue está em plena conformidade com o que foi acordado na negociação do pedido, devidamente aviamentada (etiquetas e demais aviamentos personalizados), se está plenamente de acordo com a tabela de medidas. A peça também é provada por um modelo para atestar que a modelagem utilizada possui a vestibilidade proposta. Posner avalia que, independentemente do negócio de moda, a prova de roupa é essencial para verificar o caimento e toque de uma roupa, e é um trabalho que deve ser executado em equipe. (POSNER, 2011, p. 213). O designer, juntamente com o gerente de produto, avalia todas as peças provadas por um modelo e estas são devidamente fotografadas. A avaliação dos protótipos pode resultar nos laudos de aprovação, aprovação com restrição ou, ainda, reprovação.

A reprovação de qualquer protótipo pode impactar diretamente no prazo de entrega do lote de um pedido. Após a aprovação, o designer da indústria libera a produção junto ao modelista, responsável pela ampliação da grade de tamanhos, e a produção segue o seu curso nas etapas seguintes da industrialização. No ato da entrega do pedido de produção, o departamento de controle de qualidade confere de vinte a trinta por cento do lote comparando-a com a amostra aprovada e também executa diversos testes de qualidade quanto à qualidade e resistência do tecido e da costura. Nesse momento, o responsável pelo controle de qualidade no varejo exerce um papel fundamental em garantir que o produto de moda encontrado nas

lojas seja fielmente o mesmo que foi aprovado, e ainda, se as restrições na análise da amostra apontadas pelo designer e gerente de produto do varejo foram cumpridas pela indústria.

O percurso da criação e desenvolvimento do sistema *fast-fashion* é demasiadamente complexo por exigir que sejam trilhados os mesmos passos de um produto de moda comum no que se referem à pesquisa de moda e à aplicabilidade das estratégias de marketing, concomitantemente, à exigência do cumprimento de suas etapas em curto prazo somada a uma prática de custos acessíveis.

Elaborar de modo assertivo as suas inúmeras minicoleções temáticas, ainda que em curto prazo, garante produções mais enxutas, com acentuadas reduções de desperdícios e processos que priorizam a eficiência e a eficácia da indústria. Semelhantemente, um planejamento de coleção bem estruturado permite ao varejo *fast-fashion* conservar o que lhe é peculiar: o efêmero e a democratização da moda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao objetivarmos compreender o *fast-fashion* como um fenômeno econômico-cultural e nos empenharmos para correlacioná-lo com a Economia Criativa, não poderíamos deixar de explorar, de início, os significados da palavra “moda”. Neles, se revelam os princípios basilares utilizados pelos pensadores de moda em sua conceituação e teorização. A princípio, identificamos que a moda vai além da indumentária, mas abrange o sentido de viver e sentir, e como os costumes podem influenciar um determinado grupo e as suas relações sociais. De maneira igualmente interessante, o significado em inglês da palavra *fashion* (moda), remete ao latim *factio*, e também a *facere*, e ambos significam fazer ou fabricar. A própria etimologia da palavra prenuncia a conexão entre os processos culturais e a economia.

Recorremos também a estudos já clássicos das ciências humanas para identificar as correlações entre moda e cultura e observamos que a moda exprime a singularidade e a busca recorrente pelo “novo”. Na definição de Simmel (2008), a moda propõe o novo que serve como um modelo a ser imitado, de modo que o singular influencia o coletivo, a fim de que um determinado grupo adote o mesmo modelo. Assim que esse modelo se espalha, a moda o dispensa para propor um novo produto. Nesse sentido, Bourdieu (1989) expõe que a roupa traduz determinados estilos de vida e é capaz de nos diferenciar, até mesmo de modo socioeconômico. Diversos outros autores, como Barnard (2003) e McLuhan (2005), também exploram o viés de que a roupa compõe a nossa imagem, exprime significados e valores, portanto influencia determinados comportamentos sociais.

Comprendemos que atualmente, a moda vai muito além de transmitir a posição econômica de um indivíduo, mas o posiciona simplesmente como um ser social pertencente a um determinado grupo, e que comunica a sua cultura pessoal por meio do vestuário. Essa construção simbólica, inegavelmente, desperta o indivíduo para o consumo por fomentar a demanda por determinados bens e produtos que podem ser encontrados em larga escala no mercado. A moda, vista como um dos meios que integra o indivíduo à sociedade de consumo, permite que ela seja configurada na justaposição entre os processos culturais e a economia. Esse valor dual econômico-simbólico nos motivou a estudar como o *fast-fashion* poderia ser encaixado nas diretrizes da Economia Criativa, uma vez que a partir da década de 1990, a moda passou a ser incluída em diretrizes de política pública nessa área em diversos países.

Procuramos estudar o conceito de “indústria cultural”, desde aquele orientado pela Teoria Crítica e firmado por Theodor Adorno (1987), que entendia a indústria cultural como

um instrumento de dependência que impedia a formação de indivíduos autônomos, até as principais análises econômicas que abriram os caminhos para a instituição da Economia da Cultura e seu reconhecimento institucional como uma das disciplinas econômicas.

A partir de diversos trabalhos, sobretudo a definição da UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development* - a Conferência das Nações Unidas especializada em desenvolvimento e comércio - que apresentamos nesta pesquisa, fomos levados ao entendimento de que a cultura dispõe de um grande potencial para fomentar o desenvolvimento socioeconômico. Assim, nos dedicamos a estudar a Economia da Cultura como uma área de investigação capaz de propiciar discussões sobre orçamentos públicos e envolver o setor corporativo nas questões culturais e, para tanto, se utiliza de conhecimento e técnicas para afirmar a cultura como geradora de fluxo de renda e empregos.

Vimos que a partir de 1990, a Economia da Cultura foi utilizada como estratégia de política pública em diversos países. Ao longo dos anos, inicialmente no Reino Unido e posteriormente nos principais países do mundo, foram separados os setores ditos culturais daqueles que utilizavam propriamente a criatividade. Com o objetivo de criar mais vias de crescimento econômico, vários setores foram incluídos como indústria criativa, inclusive a moda, em suas diversas áreas, inclusive as indústrias têxteis, de confecções e varejo de roupas.

Examinamos os diferentes modelos de Economia Criativa que surgiram em outros países e as discussões que foram pautadas no Brasil, no início dos anos 2000, acerca da definição da indústria criativa. Evidenciamos as reflexões de Durand (2013, p.171) acerca da transição de “Economia da Cultura” para “Economia Criativa”. Segundo o autor, essa mudança foi intempestiva, pois o Brasil não dispunha ainda da infraestrutura necessária, tampouco pesquisadores capacitados para consolidar os instrumentos da Economia da Cultura. Essa transição para a Economia Criativa serviu para atender os interesses de grandes corporações da indústria cultural na proteção de direitos autorais.

Se, de início havia uma proposta de incluir a indústria da moda como um dos setores da Economia Criativa no Brasil, vimos que ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, as indústrias têxtil e de confecção foram excluídas dos projetos de política pública. Nesse período, o *fast-fashion* já estava em processo de ampla estruturação no varejo brasileiro. Contudo, apesar do seu alto conteúdo simbólico e criativo, esse sistema não foi reconhecido como parte integrante das indústrias criativas.

O *fast-fashion*, por muitas vezes identificado como “indústria da cópia”, nos levou ao empreendimento de buscar na história da moda fatos que pudessem evidenciar a ocorrência do “ciclo de criação e cópia”: uma vez copiada uma matriz qualquer, torna-se necessária a criação de uma nova. Destarte, os registros históricos que apontamos nessa pesquisa nos revelam que o “ciclo de criação e cópia” pode ser reconhecido já no final da Idade Média: a cada modelo utilizado pelos nobres da realeza e copiado pela burguesia, havia a necessidade de inovar, a fim de que a realeza pudesse expressar continuamente a sua superioridade. Embora as motivações para a ocorrência do ciclo de criação e cópia tenham variado ao longo dos séculos, o que direcionou essa pesquisa foi remeter esse ciclo à indústria em tempos atuais, justamente para compreender o seu processo de criação.

Se a moda foi usada inicialmente como um dos instrumentos para expressar poder econômico e estabelecer o conceito de luxo, vimos que a moda passou a ser um símbolo de cultura e objeto de desejo de consumo. Reportamos fatos históricos relevantes e procuramos ilustrá-los com diversas imagens que puderam nos levar à compreensão de como a moda causou diversas rupturas no processo de criação e produção, a partir das transformações socioeconômicas ao longo dos séculos.

Desde a primeira fase da alta-costura, precisamente com Charles Worth, no século XIX, pudemos identificar que a moda, além de trazer a figura do *couturier* como figura central da criação, também contribuiu para estimular a compra e o consumo com o surgimento das *maisons* como um negócio da moda, bem como com o surgimento das revistas de moda e estratégias publicitárias, propiciando uma grande revolução comercial.

Paralelamente à alta-costura, a invenção da máquina de costura tornou possível a produção de roupas em larga escala. No entanto, quanto à roupa industrial, para além do vestuário simples específico para o uso no trabalho, observamos que a separação de saia e blusa, inspirada por Charles Gibson, retratou o início de uma moda mais acessível, com baixo custo e um estilo de vida que traduzia a cultura da mulher jovem nos Estados Unidos. De modo semelhante, as criações propostas como o terno de luxo idealizado por Henry Brother e trajado por Abraham Lincoln (inspirado no vestuário simples utilizado por marinheiros) e a calça jeans, fabricada por Levi Strauss (que foi concebida para mineradores e tornou-se objeto de desejo no mundo), nos trouxeram a percepção de que a criação do produto de moda exerce influência e, ao mesmo tempo, é influenciada pelas mais diversas culturas. Essa troca simbólica movimentou o universo da moda e a torna capaz de causar grandes impactos econômicos em uma sociedade.

Destarte, especialmente nos adventos da alta-costura, do *ready-to-wear* e do *prêt-à-porter*, observamos que a moda vem rompendo paradigmas e exercendo forte influência na cultura e na economia. Como resultado da pesquisa histórica, procuramos identificar o sistema *fast-fashion* como mais um fenômeno resultante de processos socioeconômicos e culturais mais recentes, a partir da globalização na década de 1990.

Apuramos que, a partir dos anos 1990, surgiram diversas subculturas que foram absorvidas pela moda, de forma que essas influências e informações mesclaram-se em diversas composições possíveis ao imaginário do consumidor de moda. Com a globalização, as relações de consumo foram diretamente influenciadas pela quebra das barreiras culturais, pois a internet e os desenvolvimentos tecnológicos na área da comunicação possibilitaram, não só a ampliação do espaço de conexão entre os fluxos financeiros, de investimentos e comércio, mas também no âmbito da circulação da informação e dos valores. Esse processo histórico-social propiciou um fluxo de trocas entre culturas de localidades diversas, envolvendo tanto mercadorias quanto costumes.

Em decorrência desse processo, a indústria da moda foi fortemente influenciada, pois voltada para o consumo, apropriou-se cada vez mais, de forma pluralizada, de elementos culturais que antes eram considerados locais, mas que tornaram-se parte de uma espécie de “grande cultura”, que se estende por todo o globo. A sobreposição de culturas passou a influenciar a criação e o consumo de moda, pois diversas culturas foram expostas como uma verdadeira “vitrina mundial”, conforme a definição de Featherstone (1999). A sociedade de consumo se viu diante de um abarrotamento de imagens, que permitiu formar diversas identidades e estilos de vida. Desse modo, a indústria da moda se apropriou dessa troca simbólica para despertar o desejo de compra.

Com o auxílio da internet, as tendências de moda passaram a se difundir instantaneamente e também a se diversificarem com muita velocidade. Nesse sentido, o próprio indivíduo passou a ter mais possibilidade de se apropriar da moda. Conforme Caldas (2004), à medida que o indivíduo possui força na cultura contemporânea, também passa a ser um vetor de tendências, sem depender de renomados estilistas e tradicionais marcas de luxo para produzir as suas próprias referências de moda.

Juntamente com a desterritorialização das grandes marcas de moda que passaram a operar de forma global, valendo-se das hibridações culturais, este cenário foi propício para que o *fast-fashion* utilizasse de estratégias que despertassem a busca por uma expressão individual e um conseqüente estímulo para o consumo de moda.

Para tanto, nos apoiamos em Lipovetsky (2007) ao definir este período como a “era da moda consumada”, considerando-a como “filha do capitalismo”, devido à grande oferta de produtos e serviços. Para ele, todos os processos científicos e industriais, a inovação do marketing, a concorrência de uma economia global, regulam “a dinâmica do imperativo do lucro”, onde as “indústrias criam novos produtos, inovam continuamente para aumentar a sua penetração de mercado, para ganhar novos clientes e revigorar o consumo”. (LIPOVETSKY, 2007, p. 180).

Nesse cenário, entendemos que o sistema *fast-fashion* possibilitou associar o processo criativo a uma produção industrial em larga escala, capaz de atender o desejo de consumo de uma sociedade globalizada. Tornou-se assim a nova lógica da moda, causando uma ruptura na cadeia produtiva da indústria da moda tradicional. Devido à velocidade com que as tendências de moda são transmitidas e a capacidade de criar, produzir e distribuir seus produtos a curtos prazos, essa estratégia atingiu uma esfera global.

Desse modo, nos dedicamos a estudar as transformações na economia brasileira, a partir da abertura para o mercado internacional no processo de globalização, para estimarmos os impactos que esse sistema causou no Brasil. Por conseguinte, nos empenhamos em retratá-lo como parte integrante da Economia Criativa.

Por meio de uma pesquisa em institutos referenciados e análise quantitativa entre os anos de 1990 a 2015, pudemos concluir por meio de tabelas e gráficos, que o quadro de mão de obra da cadeia produtiva na indústria têxtil diminuiu cerca de 70% em tecelagens e malharias. Já na indústria de confecções, identificamos uma queda de 15%. Constatamos que, após a abertura da economia brasileira, houve um ciclo de investimentos em máquinas têxteis, com maior pico em 1995. Na indústria de confecção, onde o produto é essencialmente manufaturado, também foi possível verificar uma grande renovação de máquinas de costura, bem como de máquinas de lavar, limpar e tingir, utilizadas em lavanderia industrial. Concordamos com Massuda (2002b) que, possivelmente, esse processo de reestruturação resultou na falência daquelas empresas que mantiveram a sua tecnologia obsoleta.

Com aparentes mudanças no quadro da indústria brasileira, percebemos a necessidade de buscar fontes empíricas que pudessem nos trazer elementos que evidenciassem a importância do sistema *fast-fashion* para a economia nacional e, sobretudo, nos dessem materialidade para tratá-lo como uma indústria integrante da Economia Criativa. Nesse intento, buscamos indústrias de confecção que participaram da implantação do sistema *fast-fashion* junto aos grandes varejistas de moda. Notamos que essas indústrias eram

comprometidas com o *full-package* (pacote completo), ou seja, aquelas empresas que abrangem todas as atividades em seu negócio e que são fornecedores de grandes varejistas que abastecem o mercado *fast-fashion*. Do mesmo modo, buscamos ouvir os profissionais do varejo, a fim de compreender todas as transformações que ocorreram nessas empresas, e comprovar a existência dos processos criativos tanto na indústria quanto no varejo.

Procuramos explicitar todo o percurso da gestão do processo criativo no *fast-fashion*, tanto por parte do varejo, quanto da indústria. E ainda procuramos refutar, sobretudo, a premissa de que o produto de moda ofertado neste modelo de negócio baseia-se em cópia de marcas tradicionais e de luxo sem qualquer preocupação com a propriedade intelectual. Por meio de entrevistas e fundamentação teórica, foi possível verificar que as etapas de criação e construção de suas minicoleções temáticas se assemelham a qualquer outro negócio de moda. Todavia, a criação do produto *fast-fashion* sempre estará condicionada aos fatores de temporalidade, aliada ao baixo custo, como estratégia mercadológica exigida na cadeia de valor *just-in-time*.

Destacamos que a indústria ocupa um papel protagonista nesse sistema e, nesses termos, é imprescindível compreender detalhadamente a importância de todas as atribuições do designer da indústria, que permeiam os processos de criação do produto de moda e as etapas que antecedem a confecção e industrialização de altos volumes de suas produções. O *fast-fashion* – como fenômeno econômico-simbólico – faz da criatividade um *input* necessário neste modelo de negócio, cuja natureza é híbrida. O processo criativo do designer se dá por meio de intensas pesquisas de tendências de moda baseadas em elementos culturais transmitidos pelo *lifestyle* do consumidor-alvo de cada marca, com o auxílio dos instrumentos de marketing.

O *fast-fashion* propicia que a criatividade seja aplicada na criação e desenvolvimento de cada minicoleção temática como um resultado direto das percepções culturais comunicadas pelo próprio consumidor. A moda neste modelo de negócio é eminentemente caracterizada pela cultura, criação e geração de lucro, favorecendo, portanto, a instituição de políticas públicas pertinentes ao campo da Economia da Cultura e, propriamente, da Economia Criativa.

Em que pesem as argumentações de que o *fast-fashion* seja sustentado por uma lógica industrial, ao utilizar essencialmente a criatividade como um dos seus pilares, o seu valor imaterial é plenamente compatível com o lucro e a mercantilização, sob a ótica da Economia

Criativa, cuja indústria se caracteriza por utilizar as ideias como insumo principal para a geração de valor.

Até o término dessa pesquisa, pudemos observar sinais de que a indústria e o varejo *fast-fashion* têm se preocupado com as questões ambientais. Iniciativas de empresas privadas como a da Malwee, que desenvolveu o “fio do futuro”³⁹ e promoveu a confecção de roupas feitas com matéria-prima produzida a partir de roupas usadas que seriam descartadas (MALWEE, 2022), bem como a parceria do Grupo Guararapes (Riachuelo) com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo, que visa transformar resíduos têxteis em novos fios para confeccionar novas peças de roupas e, com isso, reduzir o descarte e a dependência da matéria-prima virgem em um volume estimado de quatro mil toneladas de materiais têxteis por ano, sinalizam o comprometimento em tornar o *fast-fashion* mais sustentável. (IPT, 2022). Seguramente, ações como essas, aliadas à aplicabilidade da Economia Criativa, poderiam ampliar a capacidade da indústria brasileira.

Como conclusão dessa pesquisa, depreendemos que os instrumentos da Economia Criativa, se aplicados ao *fast-fashion*, serviriam como medidas para a proteção e maior desenvolvimento da indústria nacional. Sugerimos, como primeiro passo, que os designers da indústria e do varejo *fast-fashion* sejam reconhecidos como criadores, equiparados àqueles de marcas de luxo e desfiles, compreendendo que ambos executam um processo criativo semelhante na moda, embora atuem em negócios diferentes. Por conseguinte, indicamos que os futuros trabalhos de investimento em políticas públicas neste setor, retomem e desenvolvam os assuntos pertinentes à indústria, tais como os trabalhos iniciais abordaram, aproveitando o próprio mapeamento das indústrias criativas elaborado pela FIRJAN (2012) no que diz respeito a moda.

Recomendamos a importância da criação de um amplo programa de incentivos fiscais, desde a infraestrutura tecnológica da cadeia produtiva (equipamentos fabris e PCP), até a estruturação e ampliação do setor criativo das indústrias comprometidas com o *full-package*. E, principalmente, seria primordial implementar centros de capacitação e treinamento que transcendam o aprendizado das universidades de moda e procurem enfatizar o aprendizado na otimização de custos e processos que tenham como premissa a curta temporalidade na criação e desenvolvimento do produto de moda na indústria. É de fundamental importância criar

³⁹ O chamado “fio do futuro” consiste em 70% de resíduo têxtil pós consumo e 30% de uma fibra complementar usada para fortalecer a estrutura e qualidade; e compõem o moletom, que emite 44% menos CO2 e consome menos 30% de água em sua produção (MALWEE, 2022).

programas de capacitação em gestão e inovação, por meio de entidades e empresas, visando elevar a qualidade, a produtividade e a competitividade dos profissionais e das organizações do segmento.

Entendemos que a Economia Criativa se estende também às empresas privadas e, nesse contexto, entidades como SEBRAE, SENAC e ABVTEX poderiam ampliar as suas colaborações e adotar modelos de treinamento na gestão do processo criativo, a fim de fortalecer a parceria e os negócios entre as indústrias e as redes de varejo, com o objetivo de tornar o produto de moda nacional mais competitivo frente ao produto importado.

Nessa perspectiva, dada as especificidades do *fast-fashion* quanto ao processo criativo aplicado e o forte potencial de gerar emprego e renda, revela-se fundamental a implantação de métodos eficazes e uma legislação compatível com a Economia Criativa semelhante às aquelas já desenvolvidas em outros países, para que a indústria têxtil e de confecção brasileira seja pujante e permaneça com uma importante representatividade na economia nacional.

REFERÊNCIAS

ABVTEX. Mapa Varejo de Moda (2016). Disponível em: <https://www.abvtex.org.br/mapa-varejo-de-moda/> Acesso em 03 mai. 2020.

ADORNO, T. A indústria cultural. *In*: COHN, Gabriel. (org.). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Panorama setorial: têxtil e confecção**. Brasília: ABDI, 2008 (Série Cadernos da Indústria ABDI).

ALBERTI, V. **Manual de História Oral**. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2008.

ALBIERI, S.; TONIOL, A.P.N. Industria, Cultura e Consumo: O Impacto do Fast-Fashion na Indústria da Moda Brasileira. **H-Industri@: Revista de historia de la industria, lós servicios y las empresas em América Latina**, Buenos Aires, v.27, p.95-108, 22 dez. 2020. Disponível em: <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/H-ind/article/view/1961>

ALMEIDA, A. J.; WAJNMAN, S. **Moda, comunicação e cultura: um olhar acadêmico**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

ANDRADE, G. **Linx logística equipa cd da riachuelo com formove**. 19 nov.2010. Disponível em: <HTTP://CROSS-DOCKING.BLOGSPOT.COM/2010/11/LINX-LOGISTICA-EQUIPA-CD-DA-RIACHUELO.HTML> Acesso em 13 ago. 2020.

ARAÚJO, Luis C. G. de. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**, 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014.

ASSOCIAÇÃO Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT). **Panorama do setor têxtil e de confecções**. Brasília: ABIT, nov. 2014.

ASSOCIAÇÃO Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT). **O poder da moda**. Brasília: 2015.

AVELAR, S. **Moda: globalização e novas tecnologias**. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2011.

AVERBUG, A. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. **Revista do BNDES**, n.11, 1999.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. São Paulo: Grupo A, 2018.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **BNDES Setorial**. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação, n. 29, mar. 2009.

BARBOSA, A. de F. **O mundo globalizado**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

BARNARD, M. **Moda e comunicação**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

BARTHES, R. **Sistema de moda**. Tradução: Ivone Castilho Benedetti. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BASS-KRUEGER, M. Conheça a história do jeans: da criação do tecido na França aos dias atuais. 10 abr. 2019. Disponível em: <https://www.vogue.fr/fashion/article/vogue-encyclopaedia-the-history-of-denim-jeans> Acesso em 07 fev.2022.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

BAUDRILLARD, Jean. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

BELLEY, M. H&M cancela vinda para o Brasil. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 17 nov. 2014. Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/noticias/moda-e-beleza,hem-cancela-vinda-para-o-brasil,1594036>. Acesso em: 01 nov. 2017.

BENHAMOU, Françoise. **A economia da cultura**. Tradução: Geraldo Gerson de Souza. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.

BENHAMOU, Françoise. La culture, plus on la consomme, plus on a envie d'en consommer. **Le Monde**, 9 mar. 2012. Disponível em: http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/03/09/la-culture-plus-on-la-consomme-plus-on-a-envie-d-en-consommer_1655773_3246.html. Acesso em: 3 out. 2015

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

BOURDIEU, Pierre; DELSAUT, Yvette. O costureiro e sua grife: contribuição para uma teoria da magia. Tradução: Maria das Graças J. Setton. Núcleo de Apoio aos Estudos de Graduação da USP. **Educação em Revista**, n. 34, dez. 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COPPER, M. B. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Grupo A, 2013.

BRAGA, J. **História da moda**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2004.

BRASIL. Ministério da Cultura. Lei Rouanet. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/banner-1/-/asset_publisher/G5fqgiDe7rqz/content/a-moda-e-a-lei-rouanet/10883 Acesso em 24 mar. 2018.

BRASIL, Ministério da Cultura. **Economia e Cultura da Moda no Brasil**, 2011. Disponível em: <http://www.iniciativacultural.org.br/wp-content/uploads/2011/01/Pesquisa-Economia-e-Cultura-da-Moda-2012.pdf> Acesso em 23 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano Setorial Moda**, 2014. Disponível em: http://moda.cnpc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/17/2016/05/Plano-Setorial-da-Moda_revisado-1.pdf Acesso em 27 mar. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Economia brasileira: uma introdução crítica**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, n. 1, jul. 1997. Texto apresentado à segunda conferência do Círculo de Montevidéu, Barcelona, maio 1997.

BRITO, S. Fast fashion: a moda rápida e descartável, agora em versão on-line. 23 jul.2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/fast-fashion-a-moda-rapida-e-descartavel-agora-em-versao-on-line/> Acesso em 03 dez. 2021.

BRUCE, M; DALY, L. Buyer behavior for fast-fashion. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Manchester Business School, UK, v. 10, n. 3, 2006, p. 329-344.

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

CAMARGO, M. S.; SAMPAIO, I. S. Os cadernos de tendências de moda e sua influência na criação de produtos nas empresas de vestuário. **IARA: Revista de Moda, Cultura e Arte**, São Paulo, Centro Universitário Senac, v. 9, n. 2, dez. 2016.

CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas**. São Paulo: Edusp, 2003.

CAPPELLARI, R. **Il marketing della moda e dei prodotti lifestyle**. (Recurso Eletrônico) Roma: Carocci, 2016.

CARMO, P. S. do. **Culturas da rebeldia: a juventude em questão**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CARNEGY, V. **Fashions of a decade: the 1980's**. New York: Chelsea House, 2007.

CHENOUNE, F. **Des modes et des hommes: Deux siècles d'élégance masculine**. Paris: Flammarion, 1993.

CHIAVENATO, I. **Planejamento e controle da produção**. Barueri: Editora Manole, 2015.

CHILESE, Erica.; RUSSO, Antonio. **Urban Fashion Policies: lessons from The Barcelona Catwalk**, EBLA Working Papers, University of Turin, 2009. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/p/uto/eblawp/200803.html>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

CIETTA, E. **A economia da moda**. 1. ed. Tradução: Adriana Tulio Baggio. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CIETTA, E. **A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

CHESTERTON, G.K. **What's wrong with the world**. Londres, 1910. Tradução de Luiza Monteiro de Castro Silva Dutra. Campinas: Ecclesiae, 2013.

CHIARA, M. C&A volta ao e-commerce após 12 anos. 30 jan. 2015. Disponível em: <https://exame.com/negocios/c-a-volta-ao-e-commerce-apos-12-anos/> Acesso em 01 fev. 2022.

CONFECÇÕES V2 INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA – arquivo pessoal e também disponíveis em www.confeccoesv2.com.br.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI)/ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E CONFECÇÃO (ABIT). **Estudos setoriais para subsidiar as negociações de acesso a mercados**: a cadeia têxtil – relatório final. Brasília/Rio de Janeiro: CNI/Funcex, out. 2000.

CONNIKIE, Y. **Fashions of a decade: the 1960's**. New York: Chelsea House, 2007.

CONSTANTINO, M. **Fashions of a decade: the 1930's**. New York: Chelsea House, 2007.

CREATIVE STOP. Um pouco sobre moodboards. 18 Ago. 2019. Disponível em: https://medium.com/@creativestop/_um-pouco-sobre-moodboards-4abefb04d6cb Acesso em 01 Abr. 2021.

CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary. Disponível em: <https://cscmp.org/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

C&A Modas. **Código de conduta para fornecimento de mercadorias da C&A**, 2015. Disponível em: http://e-cdn.cea.com.br/arquivos/downloads/CoC_Portuguese_brazil_oficial.pdf. Acesso em: 09 abr. 2020

C&A Modas. **Manual de boas condições de trabalho**. 3ª edição, 2019. Disponível em: http://imgs.modaceea.com.br.s3.amazonaws.com/2019/07_julho/20190725/Cartilha_SSC_1803_ProvaV2_Visualizacao.pdf. Acesso em: 13 abr. 2020.

D'AVOLIO, E.; BANDINELLI, R.; RINALDI, R.. A comparison between the management of the Open To Buy in the literature and in the Fashion Italian Industry. *In*: Idem. **XVIII Summer School “Francesco Turco”**: Industrial Mechanical Plants. Ancona, 2013, p. 224-229.

DOUGLAS, M. **O mundo dos bens**: para uma antropologia do consumo. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

DRUCKER, Peter. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row, 1973.

DUDBRIDGE, S. Lucien Lelong. **Catwalk Yourself**. Disponível em: <http://www.catwalkyourself.com/fashion-biographies/lucien-lelong/> . Acesso em: 24 abr. 2021.

DURAND, J. C. **Moda, luxo e economia**. São Paulo: Editora Babel Cultural, 1988.

DURAND, J. C. **Política cultural e economia da cultura**. São Paulo: Edições Sesc SP, 2013.

DURAND, J. C.. **Vestuário, gosto e lucro**. São Paulo: Cortez, 1985.

EASEY, M. **Fashion marketing**. Chichester: Blackwell Publishing, 2009.

ERNER, G. **Vítimas da moda?** Como a criamos, por que a seguimos. Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac, 2005.

ESMOD. História do Grupo Esmo. SITE Esmo. [S. l.]. Disponível em: <https://www.esmod.com/le-groupe-esmod/histoire/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

FASHION REVOLUTION. 2014. Disponível em: <https://www.fashionrevolution.org/south-america/brazil/> Acesso em 02 dez 2017.

FASM. Informações sobre o curso de moda da Faculdade Santa Marcelina. Faculdade Santa Marcelina. [S. l.]. Disponível em: https://www.santamarcelina.org.br/educacao/fasm_unidade_curso.asp?idCurso=19&idUnidade=29. Acesso em: 21 abr. 2021.

FEATHERSTONE, M. O desmanche da cultura. *In*: Idem (org.). **Cultura global**. Petrópolis: Vozes, 1999.

FERNANDEZ, C. Gucci Wins Latest Round in Legal Battle With Forever 21. The Business of Fashion, Los Angeles, 07 nov. 2017. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/gucci-wins-latest-round-in-legal-battle-with-forever-21/> Acesso em 6 jun. 2018.

FIRJAN. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**, 2012.

FIRJAN. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**, 2014.

FIRJAN. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**, 2016.

FRINGS, G. S. **Moda do conceito ao consumidor**. 9. ed. (Recurso eletrônico). Tradução: Mariana Belloli. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GARCIA, C. Minissaias no século XXI. **Almanaque Folha**, [S. l.], 25 out. 2002. Disponível em: http://almanaque.folha.uol.com.br/instantaneos_minissaia.htm. Acesso em 15 de abril de 2021.

GBLJEANS. **Riachuelo moderniza centro de distribuição**. 03 nov. 2010. Disponível em: <https://gbljeans.com.br/mercado/tecnologia/riachuelo-moderniza-centro-de-distribuicao/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, 1999.

GIBSON, C. D. **The Gibson Book Vol. II Collections of Published Works of Charles Dana Gibson**. E-book 21 Fev. 2021. Project Gutenberg License. Disponível em: <https://www.gutenberg.org/files/64604/64604-h/64604-h.htm> Acesso em 08 fev.2022

GOBE, A. C.; MOREIRA, J. C. T.; PEREZ, M. C.; Carramenha, P. R. **Gerência de produtos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

GODART, F. **Sociologia da moda**. Tradução: Lea P. Zylberlicht. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

GOLIZIA, D. **Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda**. Milão: Franco Angeli, 2016.

GOLIZIA, D. **Fashion business. Teoria e casi di strategic fashion management**. Milão: Franco Angeli, 2021.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, set. 2000.

GORCHELS, L. **The product managers handbook**. Chicago: NTC Business Book, 1995.

GRUPO LAVINORTE – Disponível em www.lavinorte.com.br. Acesso em 03.nov.2021.

HANNERZ, U. Cosmopolitas e locais na cultura global. In: FEATHERSTONE, M. (org.). **Cultura global**. Petrópolis: Vozes, 1999.

HARPER'S BAZAAR BRASIL. A aridez do sertão nordestino de Ronaldo Fraga. Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/moda/a-aridez-do-sertao-nordestino-de-ronaldo-fraga/> Acesso em: 01 set. 2020

HERALD, J. **Fashion of a decade, the 1920's**. New York: Chelsea House, 2006.

HERALD, J. **Fashion of a decade, the 1970's**. New York: Chelsea House, 2007.

HINES, T.; BRUCE, M. **Fashion Marketing**. Contemporary Issues. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2007.

HONNETH, Axel. Teoria Crítica. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (org.) **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOWKINS, J. **The Creative Economy – how people make money from ideas**. Londres, Penguin Books, 2007.

HUMBERG, E. Entrevista. São Paulo, out. 2017. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 arquivo MP3 (51 min).

H&M. **Karl Lagerfeld and H&M**. 21 jun. 2004. Disponível em: https://about.hm.com/news/karl_lagerfeld_and_hm.html. Acesso em: 01 nov. 2017.

IANNI, O. As ciências sociais na época da globalização. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 37. São Paulo, 1998.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Estudo do mercado de fios têxteis no Brasil**, dez. 2014(a).

INSTITUTO DE ESTUDOS E INDUSTRIAL (IEMI)/ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TÊXTIL (ABIT). **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**, 2015.

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. Integração da indústria e incentivos do governo são necessários para avançar na gestão das cadeias e dos resíduos. São Paulo: IPT, 2022. Disponível em: https://www.ipt.br/ipt_na_midia/640-economia_circular.htm Acesso em 24 abr. 2022.

KLOTTER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. Tradução: Monica Rosenberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLOTTER, P. **Princípios de marketing**. 12. ed. Tradução: Cristina Yamagami. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LANDIM, R. Custo Brasil derruba modelo global da Zara. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 set. 2013. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/mercado/2013/09/1345599-custo-brasil-derruba-modelo-global-da-zara.shtml>. Acesso em: 20 set. 2017.

LAVIER, J. **A roupa e a moda: uma história concisa**. Tradução: Glória Maria de Mello Carvalho. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LE BON, C. **Fashion Marketing: Influencing Consumer Choice and Loyalty with Fashion Products**. New York: Business Expert Press, 2015

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. Tradução: Maria Lucia Machado. 10ª reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LIMA, R. C. O fim do acordo multifibras e o comércio Brasil-China em têxteis e vestuário: uma análise segundo o Índice de Vantagens Comparativas Reveladas. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 98, p. 40-51, 2009. Disponível em <https://docplayer.com.br/58545620-o-fim-do-acordo-multifibras-e-o-comercio-brasil-china-em-texteis-e-vestuario-uma-analise-segundo-o-indice-de-vantagens-comparativas-reveladas.html>. Acesso em 10 jul. 2017.

LIMEIRA, E. T. N. P.; LOBO, R. N.; Marques, R. D. N. **Controle da qualidade: princípios, inspeção e ferramentas de apoio na produção de vestuário**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

LOBO, R. N.; LIMEIRA, E. T. N. P.; MARQUES, R. do N. **História e sociologia da moda: evolução e fenômenos culturais**. São Paulo: Érica, 2014.

LOGÍSTICA inteligente aumenta lucro da Riachuelo. **Diário do Comércio**, São Paulo, 08 abr. 2017. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/logistica-inteligente-aumenta-lucro-da-riachuelo>. Acesso em: 13 abr. 2020.

LOZADA, G.; ROCHA, H. M.; PIRES, M. R. S. **Planejamento e controle de produção**. São Paulo: Grupo A, 2017.

MACY'S. History. Disponível em: <https://www.macysinc.com/about/history>. Acesso em: 12 mar. 2021.

MACHADO, R. M. Da indústria cultural à economia criativa. **Revista Alceu**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, 2007.

MALWEE. Conheça o fio do futuro. Disponível em: <https://colecão.malwee.com.br/desafio-a-moda-que-veste-o-futuro/> Acesso em 20 mai. 2022.

MASSUDA, E. M. **Inovação na indústria têxtil brasileira - 1983-1999**: o caso das fiações na região de Maringá. 2002. Tese (Doutorado em História Econômica) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MASSUDA, E. M. Transformações recentes na indústria têxtil brasileira: 1992-1999. **Acta Sci.** v. 24, n. 1, p. 243-251, 2002b.

MATOS, A. Entrevista. São Paulo, set. 2021. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 arquivo (37 min).

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

MCCRACKEN, G. Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meanings of consumer goods. **Journal of Consumer Research**, v. 13, June, 1986.

MCLUHAN, H. M. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2005.

MEADOWS, T. **Como montar e gerenciar uma marca de moda**. São Paulo: Grupo A, 2013.

MELLO E SOUZA, G. de. **O espírito das roupas**: a moda no século dezenove. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

MESTRE, N. Os gigantes da moda rápida. **Isto é Dinheiro**, São Paulo, 21 jan. 2016. Disponível em: https://istoe.com.br/332682_OS+GIGANTES+DA+MODA+RAPIDA/. Acesso em: 01 nov. 2017.

MICHETTI, M. **Moda brasileira e mundialização**. São Paulo: Annablume/FAPESP, 2015.

MOLA, J. L. **Varejo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

MOREIRA, B. **Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT)**. Destinatário: Ana Paula Nobile Toniol. [São Paulo], 16 jun. 2015, 1 mensagem eletrônica.

McEVOY, A. **Fashions of a decade: the 1990's**. New York: Chelsea House, 2007.

NÓBREGA, L..C. O.; OLIVEIRA, A. D. **Costura Industrial - Métodos e Processos de Modelagem para Produção de Vestuário**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

NUNES, P. F.; CESPEDES, F. V. The customer has escaped. **Harvard Business Review**, nov. 2003, p. 96-105. Disponível em: <https://hbr.org/2003/11/the-customer-has-escaped>

ORTIZ, R. **Cultura e modernidade**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

O'SHEA, C. **O gênio da Zara: A história de Amancio Ortega, o ícone da *fast-fashion***. 1. ed. São Paulo: Ed. Seoman, 2014.

PERNAMBUCANAS. **História da família**. Disponível em: <https://ri.pernambucanas.com.br/sobre-a-pernambucanas/historia-da-familia/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

PETRENKO, M. **Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT)**. Destinatário: Ana Paula Nobile Toniol. [São Paulo], 18 dez. 2018, 1 mensagem eletrônica.

POLHEMUS, T. **Street Style: from sidewalk to catwalk**. London: Thames and Hudson, 1995.

POLHEMUS, T. SITE pessoal de Ted Polhemus. [S. l.]. Disponível em: <http://www.tedpolhemus.com/>. Acesso em: 24 abr. 2021.

POSNER, H. **Marketing, Fashion: strategy, branding and promotion**. 2. ed. London: Laurence King Publishing, 2011.

PRADO, A. L. O que a Forever 21 aprendeu com o Brasil e ainda deve aprender. **Exame**, São Paulo, 30 jun. 2017. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-que-a-forever-21-aprendeu-e-ainda-deve-aprender-no-brasil/>. Acesso em: 01 nov. 2017.

PROCHNIK, V. A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Europeia. *Economia - Revista da ANPEC*, – vol. 14, nº1, p. 53-8, 2003. Disponível em: http://www.anpec.org.br/revista/vol4/v4n1p53_83.pdf Acesso em Acesso em 10 jul. 2017.

PRÓ-SERTÃO: a indústria redescobre o interior. **Tribuna do Norte**, Natal, 22 dez. 2013. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/pro-sertao-a-industriaredescobre-o-interior/269999>. Acesso em: 18 abr. 2019.

REINO UNIDO. DCMS. **Creative Industries Mapping Document**. Londres , 1998.

REINO UNIDO. DCMS. **Fashion. Creative Industries Mapping Documents**. Londres, 2001.

REINO UNIDO. DCMS, **Creative industries economic estimates – full statistical release**. Londres, 2011.

REINO UNIDO. Disponível em: REIS, A. C. F. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. Barueri, SP: Manole, 2007.

REIS, A. C. F.. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. Barueri, SP: Manole, 2007.

REIS, F. Gargalos no desenvolvimento do jeans: a escolha dos tecidos. 12 nov. 2018. Disponível em: <https://audaces.com/gargalos-no-desenvolvimento-de-jeans-a-escolha-de-tecidos/> Acesso em 04 out. 2021.

RENFREW, E. ; RENFREW, C. **Desenvolvendo uma Coleção**. São Paulo: Grupo A, 2010.

REPÓRTER BRASIL. As marcas de moda flagradas com trabalho escravo. 2012. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2012/07/especial-flagrantes-de-trabalho-escravo-na-industria-textil-no-brasil/> Acesso em 22 nov. 2017.

RIACHUELO a nova moda da Riachuelo, *In: Isto é Dinheiro*, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-nova-moda-da-riachuelo/>. Acesso em 01 nov. 2017

RIACHUELO a *fast-fashion* trouxe o fim do sufoco, *In: Revista Exame*, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/na-riachuelo-a-fast-fashionfast-fashion-trouxe-o-fim-do-sufoco/>

RIACHUELO. **Código de Conduta para Fornecedores e Terceiros**. Disponível em: <https://midia.fotos-riachuelo.com.br/fotos/hotsites/sustentabilidade/2021/05/docs/cod-conduta-fornecedores-riachuelo.pdf>. Acesso em 17 jul.2021

RIACHUELO. **Instituto Riachuelo**. Disponível em <https://www.riachuelo.com.br/instituto-riachuelo>. Acesso em 01 set 2021.

RIACHUELO. Camisa Polo Slim. Disponível em: Disponível em: Camisa Polo Slim https://www.riachuelo.com.br/camisa-polo-slim-masculina-manga-curta-botoes-100-algod-o-malha-piquet-rosa-pool-by-riachuelo-14227070_sku Acesso em 20 set. 2021.

RIVEIRA, C. Zara estreia e-commerce no Brasil e acirra disputa com Renner e Riachuelo. 20 mar. 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/zara-estreia-venda-online-no-brasil-e-acirra-disputa-com-renner-e-riachuelo/> Acesso em 01 fev. 2022.

ROCHA, F. **Flavio Rocha: o homem que criou o fast-fashion 100% nacional**. Entrevista, ago. 2014. Entrevistador: Vitor Hugo Brandalise. 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: 21 jan. 2016.

ROSSI, M. Entrevista. São Paulo, fev.2020. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 arquivo (56 min).

RUBIN, S.G. **Coco Chanel: Pearls, perfume, and the little black dress**. New York: Abrams Books, 2018.

SALOMÃO, K. Rede J.C. Penney, Ex-Dona Da Renner, Pode Quebrar Com Coronavírus. **Exame**. São Paulo, 15 Abr. 2020. Disponível Em <https://Exame.Com/Negocios/Rede-J-C-Penney-Ex-Dona-Da-Renner-Pode-Quebrar-Com-Coronavirus/> Acesso Em: 15 Mar. 2021.

SAHLINS, M. **Cultura e razão prática**. São Paulo: Jorge Zahar Editora, 2003.

SANTOS, G.M.C. **A estética da Moda de luxo na Corte Portuguesa: influência no vestuário feminino no Rio de Janeiro no século XIX**. 2015. Tese (Doutorado em Artes) - Instituto de Arte, Universidade de Brasília. 2015. DOI <http://dx.doi.org/10.26512/2015.03.T.18912> Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/18912> Acesso em 2 mai.2021

SCOTECON. **The Economic impact of the cultural sector in Scotland**. FAI/CCPR. 2004. Disponível em: <<https://static.a-n.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/Economic-Impact-Report.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2018.

SEIVEWRIGHT, S. **Pesquisa e Design**. 2. ed. São Paulo: Grupo A, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) – Parceria Mais Integrados amplia mercado para artesanato e confecções. 2021. Disponível em <http://www.rn.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/RN/parceria-mais-integrados-amplia-mercado-para-artesanato-e-confecoes,eadbed80952> Acesso em 01 set. 2021

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Conexão, Roupas em Alta**, n. 39, Brasília, nov. 2013, p. 12-19.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) – **Conhecer: Varejo de Moda**, n. 30, Brasília, maio 2015.

SEGRE-REINACH, S. China and Italy: *fast-fashion* versus prêt-à-porter – towards a new culture of fashion. **Fashion Theory**, n. 9, v. 1, 2005.

SILVA, C. F. Trabalho Informal e Redes de Subcontratação: Dinâmicas Urbanas da Indústria de Confecções de São Paulo. 2008. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SIMMEL, G. Fashion. *In*: LEVINE, D. N. (org.). **Georg Simmel on individuality and social forms**. Chicago/London: University of Chicago Press, 1971.

SIMMEL, G. **Filosofia da moda e outros escritos**. Lisboa: Texto & Grafia, 2008.

SSI-SCHÄFER. **Estudo de caso Riachuelo**. Disponível em: <https://www.ssi-schaefer.com/pt-br/setores-de-mercado/fashion-logistics/estudo-de-caso-riachuelo-439388>. Acesso em: 13 abr. 2020.

STEER, D.C. **The 1980s and 1990s**. New York: Chelsea House, 2009.

STEIN JR., S. **Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil: 1850-1950**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

SUPLICY, M. Eles não entenderam moda como cultura. **O GLOBO**. 2013. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/marta-suplicy-eles-nao-entenderam-moda-como-cultura-9660255> Acesso em 03 dez. 2020

TAYLOR, T. Dolce & Gabbana admit they copied Vivienne Westwood. Dazed Midia. London. 5 mai 2017. Disponível em: <https://www.dazeddigital.com/fashion/article/35820/1/dolce-gabbana-admit-they-copied-vivienne-westwood> Acesso em 3 mai. 2018.

THE TRUE COST. Direção: Andrew Morgan. Produção: Michel Ross. Estados Unidos, 2015. (92 min).

THROSBY, D. **Economics and Culture**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

TOCQUEVILLE, A. **A democracia na América**. Livro Eletrônico. Tradução de Julia da Rosa Simões. São Paulo: Edipro, 2019.

TONIOL, A. P. N.; ALBIERI, S. A economia criativa e o fast-fashion no Brasil: o viés econômico simbólico no consumo de moda em massa. In: COLOMBO, Natalia (org.). **Diálogos entre Moda, Arte e Cultura 2**. 1.ed. Ponta Grossa: Editora Atena, 2020. p.101-112. DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.165201501> Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/28025>

TONIOL, A. P. N.; ALBIERI, S. O fast-fashion como fenômeno econômico-cultural: moda e globalização. **Brazilian Journal of Business**. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 2316-2327, jul./set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.34140/bjbv2n3-031> Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/13697/11469>

TONIOL, A. P. N.; ALBIERI, S. Moda, cultura e consumo em tempos de globalização. In: BERNADELLI, L. V. (org.). **A Economia numa Perspectiva Interdisciplinar**. 1.ed. Ponta Grossa: Editora Atena, 2019. p. 74-86. DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.0511930076> Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2019/08/Ebook-A-Economia-numa-Perspectiva-Interdisciplinar.pdf>

UDALE, J. **Tecidos e Moda**. 2 ed. São Paulo: Grupo A, 2015.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. Design de Moda: demanda da indústria mineira. [S. l.], 02 fev.2009. Disponível em: <https://www.ufmg.br/online/arquivos/010977.shtml> Acesso em: 20 abr.2021.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. In: **Creative Industries and Development**. UNCTAD XI. São Paulo, 2004. Disponível em https://unctad.org/system/files/official-document/tdxibpd13_en.pdf Acesso em: 19 mar. 2018

UNCTAD. **Relatório de economia criativa 2010**: economia criativa, uma opção de desenvolvimento. Brasília: São Paulo: Itaú Cultural, 2010.

VALENTINI, F. Entrevista. São Paulo, dez. 2017. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 arquivo MP3 (46 min.).

VICUNHA S/A – Arquivo Pessoal e sítio eletrônico. Disponível em: www.vicunha.com. Acesso em 15 ago. 2021.

VILLAÇA, N. Alta, média e baixa costura: moda e semiologia cultural. In: CASTILHO; GALVÃO (org.). A moda do corpo o corpo da moda. São Paulo: Esfera, 2002, p.91-103

VINCENT-RICARD, F. **As espirais da moda**. Tradução: Maria Inês Rolim. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

VOGUE. Edição de 1 novembro de 1926. Disponível em: <https://archive.vogue.com/issue/19261101> Acesso em: 11 fev. 2022.

VOGUE. Edição de 1 dezembro de 1992. Disponível em: <https://archive.vogue.com/article/1992/12/grunge-glory> Acesso em 21 fev. 2022.

VOGUE. Primeira capa da Vogue. In: BOZINOSKI, Mónica. Once upon a time in Vogue. SITE Vogue Portugal. [S. l.], 22 out. 2019. Disponível em: <https://www.vogue.pt/vogue-historia-primeiras-vezes>. Acesso em: 15 mar. 2021.

VOGUE. Lei Rouanet na moda: Ministério da Cultura aprova incentivo a desfiles brasileiros. Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2013/08/lei-rouanet-na-moda-ministerio-da-cultura-aprova-incentivo-desfiles-brasileiros-veja-repercussao.html>. 2013

WEBSINDER. **Conheça a história do jeans: uma das peças conheça a história do jeans: uma das peças de roupa mais populares do mundo**. 2017. Disponível em: <https://webinsider.com.br/a-historia-do-jeans/>. Acesso em 07 fev.2022

WILLIAMS, R. **Cultura**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2008.

APÊNDICE

HUMBERG, E. Entrevista. São Paulo, out. 2017. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 arquivo MP3 (51 min).

A C&A chegou ao Brasil em 1976 e a primeira loja inaugurada foi no Shopping Center Ibirapuera. De 1976 até o ano de 1998, a C&A sempre esteve separada por sexo, ou seja, existiam as diferentes diretorias, existia a diretoria masculina, a diretoria feminino, a diretoria infantil, a diretoria calçados, e foi assim que ela ficou durante todos esses anos. Dentro de cada diretoria, existiam as diferentes marcas que a C&A trouxe para o Brasil. Então, por exemplo, na diretoria masculina, existia lá uma marca, a Clock House, a Sun Coast, e outras, Ângelo Lítrico, enfim. Na diretoria do feminino, existiam marcas que eram iguais as da diretoria, do masculino como por exemplo, a Clock House e Sun Coast, a variação da marca Ângelo Lítrico do masculino na diretoria do feminino, era Yessica. E foi assim que a C&A trabalhou durante todo esse tempo.

A partir do ano de 1998, a C&A do Brasil resolveu contratar o serviço ou o trabalho de uma consultoria que tinha realizado um trabalho de grande sucesso para a C&A na Holanda. Essa consultoria era da Fátima Whitaker, que era uma brasileira que tinha sua empresa montada em Nova Iorque, nos Estados Unidos há bastante tempo e que vinha fazendo trabalhos de consultoria para o mercado americano. De alguma maneira, os holandeses descobriram o trabalho dessa profissional e acabaram convidando-a para que ela fizesse um trabalho desse tipo, ou seja, de *lifestyle*, de estilo de vida dentro da C&A na Europa. O trabalho foi feito e os holandeses ficaram bastante satisfeitos com o resultado. Então eles consultaram os primos deles aqui no Brasil e perguntaram se eles não queriam fazer uma viagem até lá para que eles pudessem então conhecer o trabalho que havia sido feito, para que eles pudessem analisar e verificar se era viável trazer esse mesmo conceito de estilo de vida, o *lifestyle* para o Brasil, C&A Brasil. Eles foram até lá, e obviamente, gostaram do resultado e resolveram implementar essa filosofia, esse conceito dentro da C&A do Brasil. Então a partir de 1998, eu costumo dizer que é a C&A, antes de 98 e a C&A depois de 98. Nesse ano, a C&A tomou uma série de decisões, obviamente que pautadas pela consultoria da Fátima Whitaker e ela deixou então de estar estruturada por sexo, e sim, ela começou a trabalhar separadas por marca.

Então qual foi o “pulo do gato”? O que acontecia é que, por exemplo, eu vou pegar uma

marca, o Clock House no masculino, era uma marca do masculino que pertencia à diretoria do masculino de uma determinada maneira, ou seja, a diretoria e todos os gerentes entendiam que Clock House era uma marca voltada para um garoto, sei lá, por exemplo, skatista. Já a diretoria do feminino e os gerentes do feminino, que também tinham a marca Clock House no guarda-chuva deles, achavam, que a marca Clock House era para uma garota que curti, por exemplo, música ou alguma coisa parecida. Não necessariamente essas mercadorias ou essas roupas com esta marca Clock House, tinham afinidades no sentido de que o menino namoraria a menina ou que eles teriam o mesmo estilo de vida, ou que eles gostassem da mesma coisa, entendeu? Então assim, para o cliente final acabava virando uma bagunça, porque a marca Clock House era interpretada de uma maneira ou sobre um aspecto pelo masculino, e a marca Clock House era vista de uma outra maneira ou interpretada de outra maneira pela diretoria do feminino, enfim. Quando a consultora percebeu essa história, ela deu um basta, ela falou, “não, agora nós vamos trabalhar as marcas numa mesma diretoria”, ou seja, um diretor ficou responsável por algumas marcas da C&A, um outro diretor por outras marcas e assim sucessivamente. Então, por exemplo, a partir do ano de 98, eu fui trabalhar na diretoria que tinha como responsabilidade as marcas Clock House, fosse para feminino ou fosse para masculino, a marca Sun Coast, que também servia tanto para masculino quanto para feminino, a marca Ace, que também era do público masculino e do público feminino, e também todos os calçados, mas isso por uma questão que calçados não era o principal business da empresa, então eles resolveram deixar calçados todos embaixo de uma diretoria, mais ou menos utilizar calçados como ponto de partida ou de entendimento do que foi feito. Então, por exemplo, a partir do momento que a consultora Fátima Whitaker fez isso, ela juntou todos os gerentes que estavam embaixo da diretoria da marca Clock House, colocou todos ali juntos e fez com que eles fizessem um trabalho de interpretação da marca Clock House. A partir daí então, foi construído o que a gente chama de *moodboard*, mood em inglês que dizer estado de espírito, alguma coisa parecida. Então a gente criou um quadro e colocou tudo o que seria importante para um cliente da marca Clock House. A partir do momento que a gente fez isso a gente identificou, olha, o consumidor do Clock House ele é um cara que gosta, por exemplo, de nos finais de semana ir se divertir em balada, ele se pudesse ter um carro ele teria, sei lá, vou inventar, talvez new beetle, ele é um cara que gosta de estar em turma, ele é um cara que consome moda, ele é um cara que está sempre atualizado no que diz respeito a *high tech*, por exemplo, ele quer ter o celular, ele quer saber da tecnologia, ele quer *touch screen*. A gente foi juntando tudo o que a gente imaginou que fosse importante para o consumidor da marca

Clock House. A gente fez isso tanto para o masculino quanto para o feminino, mas de uma maneira conjunta, todos os gerentes estavam juntos em uma mesma sala dando as suas opiniões de tal forma que a marca Clock House tivesse então, aquelas características deveriam ser atingidas e lembradas quando se estivesse criando a coleção de roupas da marca Clock House, entendeu? E isso foi feito para a marca Sun Coast que era mais fácil, porque era o mundo surf, entre aspas, e foi feito também, inclusive para a moda da marca Ace. Mas vamos voltar de novo, isso foi feito também pela marca Ângelo Lítrico e pela marca Yessica, que seria o correspondente.

Uma vez feito isso, o que a gente fez foi identificar os vários estilos de vida que existem à disposição ou assim, normalmente no mundo. Então a primeira coisa que a gente fez, a gente foi à campo, isso quer dizer, nós saímos, os gerentes saíram, fomos para as ruas das principais capitais de São Paulo, do Brasil, e nós fomos fotografar essas pessoas na rua. Então eu me lembro que eu fui, por exemplo, com um grupo de compradores, eu fui para Salvador, e nós ficamos lá uns dois, três dias, tirando foto de clientes que a gente julgava ser o espírito que tivesse o estilo de vida da marca Clock House. Ao mesmo tempo, um outro grupo de pessoas, de compradores, foi para o Rio de Janeiro, e eles também fizeram uma séria de fotos dos clientes que eles julgavam ter estilo de vida Clock House. Isso foi feito também, por exemplo, em São Paulo, e eu não me lembro mais em qual outra capital, mas talvez tenha sido Curitiba, enfim. A partir do momento que essas fotos foram tiradas e essas características desses consumidores foram analisadas por esses diferentes compradores, nós voltamos a nos reunir em São Paulo e colocamos todas essas fotos em cima de uma mesa e começamos a perceber o quanto esses clientes que estão em diferentes partes do Brasil, tem similaridade no que diz respeito a gosto, a afinidades, a costumes, a coisas que eles julgam ser importantes, então independente de ele morar em São Paulo, no Rio, em Salvador, em Curitiba, ele tem características, ele tem o estilo de vida, ele tem necessidades, ele dá importância para coisas que são similares ou comuns com essas outras pessoas que estão em outras localizações, entendeu? E a partir do momento que a gente fez isso foi muito interessante, porque a gente tinha todo o material de fotos, que essa consultoria da Fátima Whitaker trouxe das principais capitais de cidades do mundo, então ela trouxe fotos dos jovens, dos estilos de vida que existem no mundo, ela trouxe fotos, por exemplo, da Austrália, dos Estados Unidos, da Ásia, enfim, da Europa, e a gente conseguia perceber que essas pessoas, independentemente do continente ou do país que vivessem, elas eram muito similares na forma de se vestir, nas formas de usar os acessórios, das importâncias que davam para os gadgets, e isso confirma

então a teoria do estilo de vida. As pessoas tem estilo de vida e esse estilo de vida ela pode estar, e é muito importante que esteja, sendo abrangente no momento em que ele quer consumir uma marca. Então, por exemplo, de novo, na Clock House, a gente chegou à conclusão que o cliente Clock House tinha aquelas características conforme eu já mencionei ali atrás, mas dentro da marca Clock House, a gente poderia atingir diferentes estilos de vida, então a gente tomou uma decisão, nós olhamos junto com a consultoria os vários estilos de vida que ela tinha identificado ao redor do mundo e a gente elegeu aquilo que a gente acreditava ser mais comercial para o mercado brasileiro. Então a gente acabou optando, por exemplo, para um estilo de vida tipo balada, então a gente criou toda uma marca Clock House para esse estilo de vida do jovem que curte balada e que tem as suas necessidades a serem atingidas para que ele possa consumir esse produto. A gente também elegeu outro estilo de vida que era o grunge, dentro da mesma marca Clock House, então essas roupas do estilo de vida grunge ele já era roupas com características diferentes das roupas onde a gente criava para o cara da balada, assim, mais ou menos, o cara da balada era um mauricinho e uma patricinha, diferente do estilo de vida grunge. O grunge embaixo da marca Clock House, a gente tinha que ter os pontos ou as coisas importantes para o estilo de vida grunge, a gente tinha muito preto, a gente tinha brilho, a gente tinha caveira, a gente tinha metal, corrente, já para o estilo de vida baladinha, mauricinho e patricinha do Clock House, as roupas já eram um pouco mais coloridas, tinha uma influência maior de estampas, não era necessariamente com caveiras, mas com outros tipos de estampas, com negócio mais disco, um negócio também com brilho, você entende? Cartela de cores diferentes, formas diferentes, quando eu digo formas, é modelagem, peças um pouco mais justas para os meninos que queriam ser fortinhos. Lá no grunge, por exemplo, as modelagens eram maiores, as estampas muito mais agressivas, a gente usava o foil, o prata, dourado, a gente tinha, eventualmente, aquelas pecinhas de metal que lembram aquelas coisas de ferrinho de coleira, você entendeu? Então assim, são roupas para atender estilo de vida embaixo de uma mesma marca, porém com as aspirações e necessidades totalmente diferentes.

Então foi isso que a gente fez, a gente juntou a marca junto com o estilo de vida, porque a gente não pode desprezar a moda, a grande dilema naquele momento foi assim, “Poxa, mas a gente tem que seguir a moda, porque a moda que dita o que será tendência nas estações”, então a gente não pode desprezar Paris, Nova Iorque, Milão com os seus lançamentos, os seus designers, os seus criadores, a gente não pode desprezar tudo isso que aparece nos desfiles, a gente tem que levar em consideração essas informações, essas tendências, essas cartelas de

cores, e a gente usava isso, que era o desejo da moda, mas a gente adequava todas essas informações dentro de uma marca e dentro da marca para os diferentes lifestyles. Então sei lá, se a cartela de cores de uma determinada estação, primavera/verão era azul, rosa, amarelo, fúcsia, enfim, a gente utilizava essa cartela de cores exatamente conforme a gente tinha visto lá fora nos desfiles, considerando aquilo que serviria para o mercado brasileiro, e obviamente, a gente utilizava essa cartela de cores dentro da criação dessas roupas na marca Clock House, por exemplo, só que obviamente que no subgrupo, vamos dizer assim, no estilo grunge, a gente não ia pôr rosa, a gente não ia pôr amarelo, porque o grunge tem necessidades próprias, ele normalmente usa peças brancas, pretas, cinzas, não tem cor no grunge, eventualmente um xadrez com vermelho, preto, branco, mas enfim, não adianta colocar as cores que você vê em um desfile dentro de um estilo de vida que não consome isso. Então isso que foi importante, porque a gente conseguiu dar na loja da C&A, uma uniformidade para essas roupas embaixo dessas marcas e dentro dessas marcas atendemos diferentes estilos de vida, entendeu? Então, por exemplo, você entrava na área da Clock House em uma loja da C&A, e você olhava assim, sei lá visualmente você olhava e identificava que ali a direita existia toda uma área destinada para o estilo de vida grunge e você se dirigia diretamente naquela área, ao mesmo tempo na parte esquerda, você já percebia que existia toda uma tendência da marca Clock House para o estilo de vida baladinha, por exemplo, mauricinho, patricinha. Então assim, dessa forma a gente conseguiu colocar as peças de uma maneira organizada, de tal forma que os diferentes clientes de uma mesma marca, com estilos de vida diferentes, pudessem fazer uso e comprar essas mercadorias, você entendeu? Isso foi o pulo do gato.

Só para você ter uma ideia, eu vou falar rapidamente do Ângelo Lítrico. Ângelo Lítrico era o nosso jovem senhor, a marca masculina da C&A para um cara trintão ou 35 ou mais, só que de novo, dentro desse cara um pouco mais velho, existe uma infinidade de estilos de vida. Então, por exemplo, a gente tinha lá uma coleção de roupas que tinha uma característica para um estilo de vida mais natural, então é aquele cara que gosta, por exemplo, dos tons terrosos, que gosta do ocre, que gosta do marrom, que gosta do bege, que gosta do verde musgo, que é um cara que tem preocupação, assim, com a natureza, que ele gosta de esportes alto air, ele provavelmente ele pratica ou ele fez, ele anda de jipe, ele é um cara que curte uma moto, no sentindo de andar na natureza, ele é um cara que dá importância para padronagem xadrez, ele gosta de calças cinco bolsos, ou aquela meio chino, mas nos tons terrosos, ele usa uma camiseta branca por baixo da camisa, ele usa adereços ou acessórios, por exemplo, de couro, relógio, com características assim mais de pulseiras de couros, pulseiras de cadarços,

entendeu? Ele é um cara mais natureza, ele é um cara preocupado mais com esse tipo de coisas, é um cara mais consciente no que diz respeito ao ambiente, ao efeito estufa. E eventualmente, no Ângelo Lítrico, a gente tinha outro estilo de vida que era um cara mais preocupado com aquela história da marca, então, por exemplo, era um cliente mais Polo Ralph Lauren, sabe? Era um cliente que tinha assim, uma modelagem mais justa, ele dava importância para uma roupa com uma qualidade melhor. Ele estava mais preocupado com essa cartela de cores da moda, então tinha que ter polos, camisetas, calças, bermudas, com características de moda, estampas mais, enfim, que tivesse uma afinidade maior com alguma característica da moda da estação. Já ali naquele outro estilo de vida que eu te falei natureza, as peças eram um pouco mais largas, as modelagens um pouco mais largas, porque ele não gosta dessa coisa tudo justinho, ele tem essa coisa da liberdade, por isso que ele tem esse estilo de vida mais natureza. Esse outro Ângelo Lítrico que eu mencionei ali atrás, ele já tem uma preocupação com a modelagem ser um pouco mais justa, ele eventualmente aceita e busca por tecidos que tenham composições mais modal, de repente com poliéster, com viscose, você entendeu, algum tipo de brilho, diferente daquele outro que gosta mais do 100% algodão. Então é difícil explicar isso, mas eu acho que dessa maneira que eu te dei alguns *highlights*, dá para imaginar que embaixo de uma marca, existem necessidades e estilos de vida bem distintos. É isso que essa consultoria trouxe de ganho e de entendimento para a C&A, a partir do momento que a gente optou por trabalhar com o conceito estilo de vida. Existem N estilos de vida, e obviamente que a C&A na época abdicou de uma série deles, ao ponto de a gente dizer, mas poxa, se chegar aqui de repente alguém que tenha o estilo de vida, vou dar um exemplo bem hipotético, maluco, mas é só para você entender. O cara é muito futurista, então ele é aquele cara que quer sempre o último da tecnologia, ele quer sempre estar *up to date* em questão de performance, que eventualmente não precisa, sei lá ele tem uma fibra de poliéster com algodão que é preparada para uma secagem rápida, ou ele tem protetores ultravioleta dentro da roupa, no tecido que o protege do sol, e ele tem eventualmente algum sistema onde você consegue colocar o seu Ipod, o seu Iphone, e por dentro da peça passa um fio que você consegue juntar com o seu headfone, você entendeu? É um cara assim totalmente futurístico ou que tem essa necessidade, que tem estilo de vida muito avançado para a época, vamos dizer assim. Poxa, a gente não queria esse tipo de cliente, então a gente não ia ter roupa ou a gente não trabalhava para esse cliente, pura e simplesmente. Poxa, mas a gente vai deixar esse cliente que entra dentro da loja C&A ir embora e se servir na concorrência? Sim, nós vamos deixar, porque quem quer ter tudo, acaba

não tendo nada. Então a decisão ali na época, em 98, foi: Quem são ou o que é, ou quais são os estilos de vida que a gente vê que tem mais, o grupo maior de pessoas dentro do Brasil? É esse estilo, por exemplo, futurístico ou é um grupo de pessoas com o estilo de vida mais natureza? Poxa, obviamente que é muito mais natureza, então a gente a vai focar nesse tipo de cliente. E assim dizia o finado Charlie Brown Júnior, cada escola uma renúncia, então a gente acabou definindo que as coleções da C&A embaixo de cada marca atenderiam específicos estilos de vida, pura e simplesmente isso. E foi uma decisão que eu achei bastante importante, porque realmente as peças começaram a fazer muito mais sentido dentro da loja, porque o cliente tinha sido estudado antes pelo grupo de gerentes que compraria os produtos daquela marca, então esse moodboard foi muito bem definido, e a partir de moodboard a gente escolheu estilos de vida e aí as peças fazem muito sentidos dentro das lojas, isso era inclusive para reposição, porque você sabe que na C&A chegava caminhão nas lojas todos os dias, que é o chamado *fast fashion*. Então a cada caminhão que chegava dentro de uma loja da C&A, aquelas peças que vinham no caminhão, elas teriam que fazer sentido, elas fariam sentido com aquelas peças que sobraram nas araras, parece que por ventura não tivessem sido vendidas. Então isso para a organização das lojas, para os vendedores das lojas, isso era muito mais fácil, porque as mercadorias chegavam e elas tinham um lugar facilmente identificado dentro da loja por conta de terem sido criadas pensando em uma marca e dentro dessa marca diferentes estilos de vida. Então era muito difícil que uma mercadoria chegasse e fosse assim, um ET ou um mico preto, onde que a gente vai pôr isso? Isso não faz sentido com o resto das peças, não. Foi muito mais fácil o recebimento e dar continuidade daquele sistema. Naquelas peças, as peças faziam sentido do lado da outra, era muito fácil você colocar essas peças nas araras dentro das lojas, elas tinham uma simbiose, elas faziam sentido juntas. E isso, de novo, foi também um ganho muito grande, porque a gente começou a ter uma sobra menor de peças, porque aquelas peças faziam sentido, o que a gente chamava na época de montar o guarda roupa, ou seja, quando você acorda de manhã e que você vai se vestir, você abre o seu armário, você pensa em que meia você vai usar, em que cueca você vai usar, em que calça você vai usar, qual cinto, qual sapato, qual a camisa, qual vai ser o pulôver. Então essas peças que todas formam um guarda roupa, era o que a gente queria que o cliente tivesse e consumisse uma vez dentro da C&A, que não entrasse dentro de uma loja para comprar só a camiseta ou só a calça ou só a cueca, não, a nossa intenção é que ele entrasse dentro da loja e visse que tudo isso que ele faz, assim, sem perceber, todas às vezes que ele vai se arrumar para um determinado programa, ele quando entrasse na loja ele identificasse isso tudo pronto

para ele e falar assim, “puxa, que legal, é isso que eu quero, eu quero tudo isso, do sapato até o acessório”, e isso tudo foi de uma maneira que veio da consultoria do estilo de vida, da organização das marcas e das peças fazendo sentido entre eles.

No começo, o gerente de produto era responsável por todas as etapas de processo de compra. Então, o matemático da história tinha que saber de *Open to Buy*, ou seja, saber o que precisava comprar, “pra” quando, a que preço de custo, a que preço de venda “pra” que ele pudesse calcular a margem (de lucro), “pra” que pudesse ter as metas cumpridas de acordo com o que foi solicitado pela empresa. Ele também era o profissional que fazia prospecção de fornecedores. Então, além da parte matemática, ele tinha que correr atrás de fornecedores. Para isso, ele podia visitar os concorrentes, porque naquela época você ia nas lojas Renner, Pernambucanas, Marisa (...) e era possível ver as peças nas araras, identificava pela etiqueta interna de composição do tecido, o CNPJ, a razão social da indústria de confecção. E a partir dessas informações, era possível descobrir esse fabricante, fazer uma visita e tentar colocá-lo na lista de fornecedores da C&A. Essa era uma forma e existiam várias outras, até mesmo procurar órgãos públicos que tinham informações de varejistas. E esse gerente de produto ele também era o estilista. Então, ele tinha que de alguma maneira perceber aquilo que seria tendência (de moda) e absorver isso.

Existiam também vários encontros organizados até mesmo por indústrias mais desenvolvidas, então por exemplo a lycra, que é Rhodia. Enfim, algumas empresas produtoras de fios, por exemplo, promoviam encontros pra falar do que seria tendência da próxima estação e convidava os principais varejistas e suas estruturas de compras pra participar dessa evento. Obviamente que eles tinham interesse por trás disso é que era que você depois voltando pra sua empresa você adquirisse ou fizesse que seus fornecedores comprassem a matéria-prima dessas indústrias pra que utilizasse no desenvolvimentos dos produtos que você colocaria nas lojas depois. E também de algumas feiras importantes e nessas feiras existia um pouco dessa informação de tendência de moda. Existiam também os *bureaux*, que eram empresas que eram subsidiárias aqui no Brasil de uma empresa lá de fora. Eles traziam esse mesmo material que essas empresas lá fora vendiam para varejistas internacionais. Eles importavam para o Brasil e revendiam esses catálogos. Esses *books* tinham uma série de informações. Essas informações eram informações genéricas. E que não existia tropicalização. Então você pega o mesmo material que um alemão, por exemplo, compraria, pegaria lá na Europa, o mesmo que um francês, o mesmo que um italiano. Nós tínhamos o mesmo catálogo com a mesma informação. Isso era comprado em dólar. E algumas empresas, a C&A por

exemplo, tinha essas parcerias com esses *bureaux*. E a gente tinha verba “pra” comprar esse material. Com o passar do tempo, isso começou a ficar um pouco caro, pois a compra era feita em dólar. Muitas vezes ficou desatualizado e acabamos percebendo que não era tão bom, porque não existia essa tropicalização. Então, a gente começou a não comprar mais esse material. E aí o que começou a acontecer é que assim, a gente tinha as informações das feiras, as informações dessas grandes indústrias que produziam fios, enfim, até mesmo corantes no Brasil e a gente também fazia viagens (de pesquisa). Aí o que acontecia nas viagens é... essa história era um pouco seletiva. Nós viajavamos para Milão, Paris, Amsterdã. Depois eventualmente também para os Estados Unidos, fazíamos pesquisa em Nova York e quando ia pesquisar verão fazia também Los Angeles. E o que acontecia? Eu ia entrando nas lojas, com a minha experiência de comprador, eu ia vendo o que aparecia mais: eu estou vendo muita camiseta verde, vendo muita calça *jeans* com uma lavagem específica, vendo muito uma jaqueta, por exemplo, estilo aviador, muita camisa xadrez, camisa bicolor (o corpo de uma cor e punho e a gola de outra) e ia identificando essas coisas que iam aparecendo de forma recorrente. E falava: se está aparecendo em muitas lojas, e essas lojas que eu visitava teoricamente são as lojas que tinham a informação da moda, eu falava: bom, se todo vendo tem esse tipo de produto é porque isso vai ser uma tendência. E obviamente que eu comprava essas amostras e as trazia para o Brasil. E fazíamos de uma maneira bem desorganizada. Simplesmente achava que poderia funcionar no Brasil e que teria algum sentido e que eram comerciais. Comprava essas peças, porém, ao mesmo tempo que eu estava fazendo a viagem de pesquisa, por exemplo, para a marca Clock House, existiam outras pessoas fazendo para a marca Angelo Litrico, para Yessica, Suncoast. Todas essas marcas eram as que vendíamos dentro da C&A numa mesma área de vendas. O problema é que eventualmente uma outra pessoa poderia ter a sensibilidade muito parecida com a minha e comprava também amostras parecidas ou iguais às minhas. Aí quando você chegava na loja tinha lá um produto na marca Clock House e tinha praticamente o mesmo produto na marca Angelo Litrico. Poxa, mas isso não poderia acontecer porque são marcas diferentes e como é que pode ter a mesma peça? E aí é muito aquele espírito comercial do gerente de compras, de olhar a peça, identificá-la como muito comercial, comprar a amostra e mandar produzir. Mas será que essa peça era compatível com a marca Clock House? Azar, eu quero vender, quero cumprir minhas metas. Comprava a peça e mandava para o fornecedor produzir. Então, isso gerava muita incerteza e confusão na área de vendas porque tinham peças muito parecidas. Não poderíamos pensar simplesmente no sucesso da parte comercial. Teríamos que pensar na empresa como um todo,

suas marcas, seus clientes, o seu perfil. E que público deveríamos atingir? Isso naquela época era um “Deus nos acuda”, quem for mais esperto ou viajar primeiro ou comprar a amostra e mandar para o fornecedor para chegar na loja mais rápido, o importante era vender, cumprir a meta.

Enfim, isso foi muito ruim aí o que aconteceu com o passar do tempo as empresas foram percebendo que um profissional não era capaz de fazer tudo isso. Não dá pra ser matemático, não dá pra ser o cara que vai é procurar empresas ou confecções ou fabricas e fazer a própria parte do estilo. Então, a partir de 98 de novo foi onde deu uma virada porque naquela época a Fatima Whitaker veio fazer a consultoria na C&A a gente contratou uma infinidade de estilistas. Numa ordem de grandeza sei lá eu e o João Paulo contratamos naquele ano de 98 pelo menos 30 a 35 profissionais. Pra trabalhar conosco dentro da C&A e aí a partir disso, também criou-se outro ponto do tripé, que era a parte de planejamento isso também veio junto. Então, um profissional que fazia 3 coisas começou a fazer simplesmente a parte mais comercial um outro profissional contratado ou promovido internamente começou a fazer a parte de planejamento e essa terceira pessoa esse terceiro braço do tripé começou a fazer o estilo. Então, é “cada um no seu quadrado” o que a gente fez naquela época, na aquela época principalmente a gente tinha alguns sites. Que já tinham informações de moda e a gente contratou uma empresa muito famosa até hoje que é uma empresa global. Ela se chama WGSN, não me lembro, mas eu acho que ela é de Londres é uma empresa inglesa não tenho certeza dá uma olhada no site, mas era uma empresa que tinha muito material de pesquisa. É uma empresa que você tinha informações online, você já tinha as fotos das lojas, você tinha muitas das vezes mercadorias já saindo das fabricas até porque a gente tá numa estação atrasada. Então, enquanto eles estão no verão a gente tá primavera, verão a gente tá outono e inverno. Então quer dizer, o que eles já tinham fotografados nas lojas servia para a gente uma estação depois. Então, a WGSN foi uma ferramenta muito importante e a gente começou a comprar assinaturas de revistas que eram a partir dessas estilistas ou desses estilistas esses profissionais contratados. Eles vieram e me disseram: olha seria importante que a gente tivesse a assinatura destas revistas aí a gente começou a assinar dessas revistas de forma anual pra que a gente pudesse ter então, uma informação de revistas e também a WGSN. E a partir disso aí toda a estratégia da compra mudou. Por que? A gente fazia o que a gente chama de preview. O preview é o seguinte com todas essas revistas, com todas essas pesquisas na internet com a informação da WGSN os estilistas de cada marca produziam um material com PowerPoint com máximo de informações possíveis onde eles colocaram lá o que tinham visto

com maior insistência ou constantemente nas pesquisas que eles fizeram. Aí a gente saía daqui com um preview assim: olha nós vamos pegar esse avião aqui, vamos fazer a nossa viagem de pesquisa e provavelmente o que vamos encontrar nas lojas serão essas tendências, essa é a cartela de cores, esses tipos de estampa, este tipo de costura, este tipo de padronagem. Aí as estilistas organizavam já isso dando nomes a possíveis temas de moda. Então, a gente já saía daqui sei lá, por exemplo, com tema de moda chamado grunge onde a inspiração eram as músicas nesse estilo de vida, nesse pessoal grunge que usa aquelas roupas com cara de desgastados, com caveira essa história toda, "olha outra coisa aqui, outro tema de moda que a gente vai ver é um tema de moda muito ligado a natureza o Libert. Então, são estampinhas de flores que a gente vai ver muito, estampa de flor a gente vai ver a importância da cores, é chiclete". Sei lá, tô inventando, então a gente saía do Brasil com o material de baixo do braço impresso que era o fashion preview a gente fazia a viagem e lá na viagem a gente ia visitando as lojas na mesma maneira que no passado e a gente ia vendo que tudo aquilo que a gente fez pesquisa antes de viajar já estava sendo confirmada e aí a gente ia comprando as peças de acordo com aquele material de preview. Isso era uma forma, eventualmente existiam coisas que a gente chegava lá é fala assim: nossa esse tema que a gente achou que encontrasse aqui de Libert de coisas de flores, cores chicletes não existe, mas em contra partida existe todo um tema aqui de Folk, onde existe coisa de características feita a mão de muito tricô, lã, bordados esse negócio de Folk não aparecia nas revistas, não apareceu na WGSN, mas está super presente aqui agora nas lojas. Então a gente tinha essa capacidade, liberdade de junto com a estilista de decidir: olha, daquilo que a gente saiu daqui daqueles 5 temas que a gente achou que fosse encontrar, 2 temas se confirmaram e um 3º tema a gente encontrou aqui no momento, então a gente vai voltar pro Brasil com 3 temas. A partir disso, a gente voltava com todas essas peças já compradas de acordo com esses temas. Então as peças eram muito mais selecionadas do que no passado. A gente já trazia tudo isso pro Brasil e a partir do momento que a gente chegava no Brasil a gente fazia uma reunião com os nossos principais fornecedores eventualmente podia ser num hotel onde gente convidava esses principais fornecedores e lá a gente passava todo esse material que a gente produziu de PowerPoint a gente passava para os principais fornecedores dizendo pra eles o quê que a C&A iria querer naquela estação que começaria quais serão os tipos de estampas, quais seriam a cartela de cores, que tipo de acabamento, tipo de costura, que tipo de lavagem tudo isso era dividido com esses principais fornecedores em uma assembleia, você entendeu? E de tal forma que os fornecedores quando voltassem pra suas fabricas eles comessem a produzir

modelos que fizesse sentido com aquilo que eles ouviram, então era assim eles já vinham com um material ou com amostras desenvolvidas fruto desta experiência que eles tiveram antecipadamente, então era muito mais seletiva, muito mais assertivo porque eles já traziam nas malas quando eles vinham nos visitar na C&A, modelos que faziam sentido com aquilo tudo que a gente contou pra eles. E no passado não, no passado eles vinham com peças que eles também faziam viagem (assim como nós eles faziam viagem) e compravam peças, tô falando daqueles que tinham condição. E muitas das vezes eles compravam peças diferentes, muito diferentes das nossas e imagina se já era uma bagunça ficava uma bagunça maior. Porque era assim: todo mundo acha alguma coisa e no fim quando a gente organizava todas essas peças, as compras que a gente fazia era uma salada mista. Uma salada não tinha muita relação ou coerência, era um monte de peças que alguém achou alguma coisa e desenvolveu.

Quando a gente mudou essas características a gente viajava e trazia todas as peças já de acordo com o material que a gente tinha de preview. Essas peças eram entregues pros nossos fornecedores eventualmente os fornecedores também faziam, continuavam fazendo suas viagens traziam outras peças dentro das peças que eles traziam a gente já dizia: olha essas daqui já nos interessam porque fazem sentido com esses temas que a gente identificou já essas que você comprou são lindas mas a gente não vai aproveitar que isso não faz sentido pra aquilo que a gente quer. Então, só nesse trabalho já houve um filtro enorme. A gente conseguiu tirar aquela coisa louca de que “tudo pode” para um negócio muito mais dirigido e centrado. E enfim, a gente fazia assim de uma peça virava duas, três. A gente tentava tirar o máximo proveito daquelas peças que a gente comprou, eventualmente a gente comprava peças sei lá... de 100 dólares, mas 100 dólares se a gente fizesse aqui no Brasil não era peça pra ter na C&A. Então, a gente fazia adaptações e tropicalizava, enfim, mas isso era muito mais no sentido comercial do que uma necessidade de traduzir a peça para o tema. Não era pra fazer igual. Ana, o negócio tomou jeito, tomou uma regra, tinha um começo, um meio e um fim, entendeu? Então, quando a gente voltava da viagem com as peças a gente transforma aqueles temas que a gente chamava de preview a gente chamava de Fashion Report. Então o material tomava um novo formato e deixava de ser um fashion preview que era algo de previsão. Pra se chamar Fashion Report, ou seja, era aquilo que a gente queria exatamente ter dentro das lojas C&A. Então esse material era revisto pelas estilistas a gente organizava novamente dispensava aqueles temas que a gente não encontrou na viagem, acrescentava-se, se fosse o caso, os temas que a gente viu na viagem que compramos peças e produzíamos, então o material chamado Fashion Report, esse material a gente também distribuía para os nossos

principais fornecedores. De tal forma que eles pudessem ter também o material físico com eles. Porque muitas das vezes eles estavam em cidades bem longe da C&A. E, enfim eles tinham esse material também pra consulta, então já era uma visita quando eles vinham a C&A, já era uma visita muito mais assertiva eles já vinham com aquilo praticamente mastigado e era muito mais fácil que a gente consentisse e concordasse com as peças. Então, foi dessa maneira que as coisas foram evoluindo porque no começo mesmo o profissional gerente de produto fazia tudo. Quem faz tudo não faz direito! Pode ser o melhor profissional que fosse, mas ele sempre tinha três pratinhos pra ele equilibrar, uma hora o Open to buy estava estourado e o nível de moda tava bonito, mas o preço não estava bom, outra hora os preços estavam ótimos com margens muito boas, mas o produto ficou um pouco "aquém". Então, poxa outra hora tinha muita coisa igual. Então não dá pra você ser estilista, matemático, planejador e também o business, o comercial. Então, as empresas foram evoluindo. E essa evolução ela foi mais rápida quando a Fátima Whitaker chegou, tá? Não é que a Fátima Whitaker foi o botão que fez com que os mercados, o mercado varejista no Brasil, assim como a C&A, percebesse essa necessidade. Não, o negócio já estava sendo visto pelas organizações como: precisamos nos reestruturar de tal forma que a gente tenha mais tempo ou pessoas mais focadas para cada tipo de trabalho. Obviamente que essa percepção de necessidade de estrutura de mudança quando a Fátima Whitaker chegou falou assim: poxa cara, se a gente tava vendo aquilo como um norte agora é a hora, então se alguém tinha alguma dúvida não tem mais, vamos contratar e vamos ser os primeiros e foi o que a gente fez, tanto que 98 a gente contratou 30-35 profissionais. E foi assim, nossa naquela época uma loucura porque a gente tinha que escolher um profissional que tivesse sensibilidade pra cada uma das marcas, obviamente que acertamos em alguns casos e erramos em outros, enfim. Mas, foi sim a Fátima Whitaker que fez aquela mudança toda que já te contei. Então a estrutura de compras foi mudando por conta da necessidade do mercado. E o estopim, o divisor de águas foi aquela história: poxa se a gente tem uma consultoria que acredita Fátima Whitaker que vai precisar ter é trabalho de marca, dentro das marcas, produtos pra diferente estilos de vida dentro dessas marcas só com um gerente de produto esquece... Então alí foi decidido: vamos contratar o estilo, vamos contratar planejamento, vamos deixar esse cara correr atrás de viabilizar tudo isso. Aí, sim de novo na média que isso foi encaminhado porque não foi tudo junto. Foi ao longo do tempo de 98 a gente foi construindo toda essa história. Então, a gente foi aprendendo "olha a gente tem aqui um Open to buy aqui pra primavera verão a gente vai precisar no mês de sei lá de... agosto a gente vai precisar de 4

calças e 5 bermudas e três blusas, sei lá. Esse número de produtos por tipo de produto a gente passava pra estilista então a gente falava: estilista você que é da marca Clock House eu preciso de 4 bermudas, 5 calças e 3 blusas. Porque senão ela também passava muita blusa e pouca bermuda ou muita bermuda ou nenhuma calça. Então, eu pedia esse tempo porque entre esta estilista pensar nesses modelos, passar para o fornecedor, o fornecedor desenvolver, comprar tecido, fazer amostra, pilotagem, costurar, trazer de volta pra compras o comprador olhar e falar assim: são lindas as peças, só que você me trouxe três bermudas e eu preciso de 5 você não me trouxe nenhuma blusa? Preciso de 8, então ficava assim um Deus nos acuda. Não o próximo passo da evolução foi, nós precisamos que você já nos traga desta maneira: Eu preciso desta quantidade de peça por tipo de produto porque isso que o meu Open to buy está dizendo, você entendeu? Então, de novo o tripé estava funcionando muito bem, o planejamento fazia as contas e dizia pro comprador você precisa dessa quantidade de peças por característica de produto, o comprador junto com o planejamento falava com a estilista. Então, a estilista já desenvolvia essas peças pra mandar para o fornecedor desenvolver as amostras. E, eventualmente muitos fornecedores também tinham a sua equipe de estilo que com aquele material depois da viagem que é o Fashion Report já iam trabalhando no desenvolvimento de amostras é seguindo aquelas orientações. Entendeu? Porque eles sabiam que quanto mais peças eles tivessem desenvolvidas de acordo com aquele material que a C&A precisasse maior seria a chance deles venderem. Então, assim era o estilo da C&A trabalhando e o estilo das empresas que tinham na estrutura de estilo também faziam esse trabalho e eventualmente aqueles que eram menores eram abastecidos por nós. Então, com as amostras que a gente trazia das viagens a gente passava pra esses menores que não tinham essa condição financeira de ter uma equipe de estilo e a gente dizia pra ele exatamente o que tinha que ser. É a gente dizia a estilista sentava com ele e apresentava a peça física e falava: olha eu quero que faça isso aquilo, ou muita das vezes também passava pra eles desenhos. Porque não necessariamente você tinha todas as peças você tinha só algumas peças até porque o dinheiro é finito para compra de amostras. Mas, você eventualmente a partir daquelas amostras você conseguia desenvolver outras peças fruto de revistas, fruto das imagens que você tinha na WGSN, entendeu? Então, assim Ana é um negócio que foi em 98 foi um marco dentro da C&A e do varejo, mas essa história foi evoluindo ao longo do tempo. Então, a cada momento a cada situação a gente vai percebendo o que a gente tinha q fazer de melhor. Pra que a gente conseguisse cada vez mais ter consistência naquilo que te falei ter as peças coordenadas dentro da loja. E é o que você falou da Fast Fashion se bem que tem um viés aí

de Fast Fashion tá? Porque assim, tá correto quando você fala que é Fast Fashion porque na medida que as peças estão mais coordenadas giram melhor e aí a gente tem que ter novas peças aí você pode até encarar como Fast Fashion mas também existe um viés de Fast Fashion até hoje que Fast Fashion pode ser aquela história que você pode está sentada hoje à noite na sua casa e você tá vendo a novela “força de viver” acho que é isso de repente a atriz principal aparece lá com uma calça jeans de três pernas, né? Então, amanhã a cliente que tá vendo a televisão a noite na casa dela, amanhã ela vai pegar o carro vai na C&A vai falar assim: há, eu quero a casa igual da mocinha lá da novela, eu quero aquela calça de três pernas. Então, você tem que ter essa calça de três pernas muito rápido. Porque todas essas coisas são Fast Fashion. Agora também tem Fast Fashion como você mencionou as coleções estão mais coordenadas aquela história toda. Então, quando você olha a Zara, por exemplo, a Zara é a campeã do Fast Fashion, mas ela é campeã do Fast Fashion inclusive porque ela tem toda uma estrutura de fábrica por trás. Então, ela própria produz a maior parte das peças que ela vende na loja. Então, por ela ser a produtora, por ela ser a fábrica ela consegue essa agilidade. Fast Fashion pode ser aquilo que entra e sai rápido. Pode, por uma melhor coordenação, por uma melhor adequação ao estilo de vida do consumidor? Sem dúvida! Mas também existe Fast Fashion que é aquilo que ninguém viu e apareceu. E, isso hoje em dia é muito legal porque amanhã aparece um negócio que você quer ter e só que assim vai vender mais ou por uma margem melhor aquele que conseguir colocar primeiro. Porque a partir do momento que coloca a esse exemplo que dei é dá calça jeans de três pernas a C&A rapidamente coloca, a Riachuelo coloca, Marisa coloca, quando a Pernambucanas colocar não é mais Fast Fashion. Então, vai se aproveitar melhor aquele que tiver capacidade de colocar rapidamente aquilo que é um objeto de desejo nas lojas. Enfim, não sei se consegui tirar todas as suas dúvidas, mas dá uma ouvida aí do que falei e se estiver faltando mais coisas fica à vontade, tá bom?

VALENTINI, F. Entrevista. São Paulo, dez. 2017. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 arquivo MP3 (46 min.).

O que dá mais trabalho para a ABVTEX é a rastreabilidade. Essa rastreabilidade confronta notas de entrada e de saída, o que foi, como passou. E por isso que nós implantamos um sistema para ajudar a gente na rastreabilidade porque é muito complicado. Então é algo que a empresa sempre teve dificuldade em lidar com esta rastreabilidade que é exigida pela ABVTEX. Confrontar todas estas notas, tudo o que entra. Tudo e até pilotagem, é tudo. Tudo o que a empresa paga, tem que ter a nota de entrada e a nota de saída. Então, essa é, acho, que a pior parte que tem que dar conta para a ABVTEX, essa tal da rastreabilidade. Tem pessoas específicas que ficam só fazendo isso, rastreabilidade.

Em relação à ABVTEX, eu achei muito bom porque é uma maneira de organizar a indústria. Isso não tenha dúvida. Nós ali fazendo tudo certinho e já fomos bloqueados porque tinha um cidadão lá que estava fazendo um teste e que não estava registrado. Então assim, ajudou? Ajudou no sistema organizacional, mas deu alguns prejuízos também porque você tem que pagar muitas coisas, mas foi necessário. Foi um período que passou que foi difícil, mas que hoje já está mais controlado. Já está organizado. Eu acho que foi muito bom. Melhora, tem mais segurança para tudo e para todos. Hoje, de três em três meses baixa um fiscal lá e olha tudo, olha documentação. Hoje também estamos implantando sistemas que não tem como burlar nenhum tipo de produto: tanto de trabalho escravo quanto de copiar peças. Isso também faz parte, tudo teve que ser muito bem organizado, acabou a farra e isso é fato, acabou a farra mesmo. Agora tudo tem que ser preto no branco, tanto que mudaram algumas oficinas porque hoje você não tem como burlar nada, não se faz nada sem nota, não entra nada sem nota, não sai nada sem nota e eu achei isso bastante importante. Aumentou o quadro de funcionários da empresa, tivemos que contratar algumas pessoas para lidar com sistema, outra pessoa só para conferir notas de entrada e saída, deu mais trabalho, mas é importante.

Então, em relação ao produto importado: o produto importado tem um preço muito melhor que o nosso. Porém, eles têm que trabalhar com 6 meses de antecedência com importação. E isso não é viável. Então eles preferem diminuir a margem, pagar um pouco mais caro pra gente, e é apertado, temos pouco tempo para desenvolver o produto e produzir. Pra o varejo isso é o mais interessante, porque ele tem o modelo mais rápido quando feito aqui no Brasil. Obviamente que tem aqueles produtos básicos, sem estampa nenhuma, que eles ainda compram da China, que pagam de 3 a 4 dólares. Isso eles conseguem. Para o básico

que só fazem o preto, o marinho e o chumbo. Por isso que eu só faço mais o diferenciado. Obviamente se o varejo pegasse o meu produto diferenciado e fizesse na China, ele pagaria metade do preço. Só que esse perfil mudou um pouco, eles têm alguns problemas de cópia. Eles compram na China e eles têm muito problema de *copyright* com importado. Além dessa questão de demorar 6 meses pra desenvolver e entregar um produto, de repente a cor muda, de repente o modelo já não é mais aquilo e eles querem mudar. Para o diferenciado, eles não conseguem trabalhar assim com tanta antecedência, por isso eles preferem comprar no mercado nacional.

Hoje, fornecemos oitenta por cento praticamente do *Ace* masculino (marca de roupa esportiva da C&A Modas), o feminino não é tanto que a gente faz. O nosso forte mesmo é o masculino. Tanto a parte de poliéster e poliamida para camiseta e para bermuda. Então assim, seria substituído se entregassem certo. Eles tiveram muito problema no final do ano também com as coisas de surfwear, que é só estamparia eles mesmos mandam a arte, e eles tomaram muito calote nesses últimos anos da China. Então eles estão comprando o estritamente necessário para aumentar o lucro. Mas hoje, eles trabalham somente com vinte por cento de produto importado.

Em relação à quantidade de peças feitas e as desenvolvidas: é assim, antigamente a gente tinha um maior número de modelos, por exemplo, eu vendi em torno de 15 modelos diferentes, e isso era uma produção de 3 meses da feira, que na C&A, funciona um pouco diferente, então as vezes, dá um pouquinho mais de 3 meses. Lá eles compram por semana. Hoje 1 pedido chega a 18 mil peças, que são os que eles apostam mais. Aí tem poucos modelos mais diferenciados, que eles vão introduzindo na coleção, em torno de 3 mil a 5 mil peças. Como eu estava te falando, antigamente a gente tinha pelo menos 15 modelos diferentes para 3 meses. Hoje nós temos 5 modelos para 3 meses, e eles têm um programa que repetem os modelos que dão certo, que vendem rápido, ele se torna programa (NOS). Então basicamente, eu vivo de metade da minha produção, referente a esses itens programados. Os modelos que são *best* só trocam as cores de acordo com as cartelas de cores. Em média a gente vende até 30 mil peças desses modelos de programa, que vai ser entregue por semana que eles fazem uma composição diferente. E aqueles que são *best*, na verdade a gente só troca a estampa, mas são modelos já fechados. Cada coleção põe uma estampa nova, e aí eles compram até 18 mil e tem outro modelinho, que é só com o recorte da estampa do outro que são todos coordenados, que chamam de “família”. Eles fazem família que compõe tanto com

a parte de baixo com a parte de cima. Também tem em torno de 5 modelos que compõe essa família que a gente hoje vende de 11 a 18 mil peças por modelo.

Eles aprovam mais e a não aprovação de um produto, em geral, segue-se por causa de preço. A menos que eles apostem muito em um produto, aí eles diminuem um pouco a margem para ver o que acontece, o que eles chamam de RR (repeat), o preço tem que ser mantido. Às vezes, está bem difícil a negociação, porque eles querem manter a margem maior. Muitas vezes, a gente coloca um tecido mais barato ou a gente procura substituir algumas coisas, tipo uma ponteira de quarenta centavos por uma de dezessete, mas a gente tem que colocar. Às vezes, a gente acaba tirando o punho de um cós e aí tem que voltar com esse punho no cós, porque eles acham que a cara fica mais bonita. Eles mesmos desenvolvem uns aviamentos com uma proposta de um preço melhor e passa para a gente comprar. Então, existe tudo isso.

A nossa criatividade tem que ser nesse sentido, fazer ser viável pro magazine. É óbvio que a gente tem como referência algumas marcas que são tops. Tem que seguir as tendências com um custo que atenda o magazine. A minha criatividade é fazer algo tão bom e com aquela informação de moda mas com um custo mais baixo. E também pra materiais, pra então... e a gente também sugere algumas coisas, algumas vezes elas não conseguem passar tudo e a gente entra, porque a gente também faz pesquisa fora. Não é toda fábrica que tem todo tipo de recurso e investe em desenvolvimento de produto: ter um *showroom*, ter material, fazer viagens pra fora e trazer peças pra estudar a construção, a modelagem. Nosso processo criativo é esse, fazer aquilo que o magazine sonha com um preço bom.

Sempre tem a estilista e o comprador junto pra desenvolver o produto. Antigamente a gente fazia 30, 40 peças por feira pra eles. O que eles chamam de feira é onde eles vão escolher aquilo que eles vão comprar. Hoje a gente faz a cada 2 meses e todas as salas têm estilista. Então, eles trabalham com uma cartela de cores, que a gente tem que seguir as cores deles, e algumas passam um *briefing*. Algumas passam foto só do que elas gostariam e temos que transformar aquilo em produto. E algumas passam algum modelo específico que elas querem. Atualmente fazemos em torno de 20 peças por feira. E eles têm o objetivo de absorver a maior parte da feira. Lá dentro do magazine eles têm uma meta de economizar amostra. Então eles têm que pedir aquilo que realmente vão comprar. Não era como antigamente, você pedia 20, comprava 10. Hoje tem que ser mais assertivo. Eles têm também umas estampas exclusivas deles que a gente passa pra digital ou pra sublimação, e é sempre coordenado com outros produtos. Então lá, eles têm realmente essa equipe de estilo que

passam esse briefing. E a gente tem que ir atrás pra criar e desenvolver as peças. Tem que ser tudo na cor, hoje eles não aceitam mais ou menos, entendeu? Uma cor mais ou menos, então a gente tem que fazer o máximo pra entregar na cor que eles precisam. A gente tem até uma parceria com uma tinturaria que tingem um pouquinho de tecido de poliéster pra gente, pra fazer as feiras deles na cor exata. Tem que ser tudo exato. Hoje, eles não supõem mais nada. Alguns recursos eu utilizo também pra fazer em digital, em sublimação, tudo pra dar a ilusão do real. Inclusive, a gente faz desenvolvimento de cadarços exclusivos, sempre que eles pedem, tem que ir atrás de botão, de cor, tingir, e é essa a dinâmica das coleções.

E a minha função também é fazer aquele modelo se tornar viável com preço pra magazine, em termos de matéria prima, quanto a insumos e fazer uma modelagem ou uma costura mais fácil pra viabilizar uma produção maior, pra custo de mão de obra também. Tudo isso é uma engenharia de produto que temos que fazer pra chegar no custo que é bem mais abaixo do preço de mercado.

Eu tenho que pegar os desenvolvimentos do magazine, às vezes, eu vou lá, às vezes, eles vêm, porque nós, na empresa, temos um showroom, também, onde tem peças importadas, coisas de viagem, tudo. Então, algumas vezes a C&A vem até o nosso showroom, escolhe as nossas peças, mas a minha função de estilista é atender o pessoal de produto da C&A, aí eu tenho que passar isso pra uma ficha técnica, coordenar com a modelista. Passar pra ela o desenvolvimento. Também eu faço um cadastro interno de sistema, sou responsável pela entrega das amostras em tempo e também sou responsável pela aprovação das peças no controle de qualidade e pela administração do pedido também. Então, após a negociação, quando o pedido é emitido, eu passo pra comprar os insumos, o tecido, eu tenho que olhar tudo. Quantidades, planilhas, a gente participa das negociações de preço junto com o dono, sugerindo coisas, como substituição de aviamentos, matéria-prima. Quando chega o pedido emitido, também sou responsável por conferir, cadastrar e passar pra os outros setores que seriam de compra de tecidos e aviamentos. Essa é a função mais burocrática da estilista, além da criação.

A produção gira em torno de cento e dez, cento e vinte mil peças a mês, na parte de camisetas. Bermuda hoje que a gente está atingindo cem, cento e poucas mil peças, cento e dez no máximo. O ideal para bermudas seria a produção de oitenta mil peças por mês mas a gente hoje está com uma produção maior.

Em relação à produção, a empresa terceiriza tudo. Todas as oficinas de produção são terceirizadas. Na parte de bermuda a gente também terceiriza uma parte e tem duas que são

próprias. Uma oficina de costura e uma de acabamento e passadoria que também são próprias. A parte de camiseta é tudo terceirizado, e tem uma parte também que é feita interna, mas só de acabamento. É bem dividido por causa de impostos e essas coisas, e a maioria são fora de São Paulo porque o imposto também é menor. Em tese é tudo em Minas Gerais, as terceirizadas e as próprias também.

Temos quatro assistentes de estilo que dão apoio pra estilista tanto no sistema quanto na separação de peças pra controle, piloto, etc. Então assistente de estilo e de produto são quatro também, duas pra camisetas, duas pra bermudas. Aí tem a parte da modelagem, tem uma responsável que fica pelas piloteiras, uma pessoa que entende de costura, que só fica na parte das camisetas, na parte de bermudas não tem, só é feito através da modelista que é uma só. A empresa sempre teve estilistas para fazer o desenvolvimento do magazine. Hoje, nas duas empresas, a gente tem quatro estilistas, três modelistas, as piloteiras de camisetas são oito, as de bermudas são cinco piloteiras.

ROSSI, M. Entrevista. São Paulo, fev. 2020. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 arquivo (56 min).

Eu me chamo Melissa Rossi, tenho 43 anos, dos quais os últimos 23 anos atuo no segmento de moda. Sou de São Paulo. Vou contar um pouquinho sobre a minha carreira, sobre como eu comecei, por que eu escolhi a profissão dentro da área de moda e tentar elucidar um pouquinho o papel e a importância de uma equipe de produto de desenvolvimento de produto dentro de fast fashion e de varejo no mundo.

Aos 17 anos quando a gente tenta decidir o que a gente vai fazer pro resto da vida, eu não tinha a menor noção do que era moda mas eu sempre gostei muito de consumir roupas. E comecei a trabalhar como vendedora em loja de surf quando eu era adolescente e durante a faculdade. Meu sonho real (risos) era ter feito medicina, mas eu fui uma péssima aluna, eu sempre gostei muito de, enfim, bagunçar e me divertir e nunca liguei muito para os estudos. Então uma amiga minha do terceiro colegial, que era modelo, nós estávamos conversando e ela me disse que ela ia fazer a faculdade de moda! É... bem... e eu pergunto: "mas, o que é que se faz em uma faculdade de moda?" E ela me disse o seguinte: "ah eu acho que tem a ver com desenhar roupa, tem a ver com estilismo". Eu nunca tive o menor talento para desenhar... nada! Nunca tive essa habilidade ou aptidão para artes, alguma coisa assim, eu sempre fui uma aluna mediana nesse sentido, porém eu sempre gostei de artes, arquitetura, de comportamento. Então assim, eu fiz parte de muitas tribos urbanas, de acordo com a minha vida, ao longo da minha vida, você vai se tornando um jovem camaleão, que cada dia você segue um modismo... E aí eu falei pra ela: "Tá bom! Então eu vou prestar moda com você!".

Eu não tinha ideia do que eu iria fazer a não ser moda. Embora minha família, que é do ramo da engenharia, gostaria que eu tivesse feito arquitetura ou direito, para que eu pudesse seguir os negócios da família. Aí fui eu pesquisar faculdades que tinham moda! E eu to falando isso de 1994. Nós tínhamos apenas três faculdades reconhecidas pelo MEC naquele momento né. A UNIP cujo o curso era noturno e estava na sua terceira turma, tínhamos Anhembi Morumbi, que o período dela era de manhã! E tínhamos a Santa Marcelina, que era uma faculdade com um período meio que integral. Nessa época o Senac era inclusive afiliado da Esmod de Paris, pra quem não sabe é uma das precursoras de moda mundial. Ela tem realmente um grande nome, uma tradição dentro do mercado de moda e eu acabei optando por fazer a Unip porque era no período noturno. Eu me lembro que na minha primeira aula de moda da faculdade, quando eu cheguei lá um bando de pessoas vestidas, vamos dizer assim...

um pouco diferentes do que eu tava acostumada, talvez mais alternativas ou sem muito... sem muito modismo... pessoas mais velhas, pessoas mais novas, pessoas com opções sexuais diferentes das minhas, era realmente... Talvez tenha sido um dos inícios da globalização, essa questão da inclusão. Talvez eu não tivesse a sensibilidade para perceber o que é que tava acontecendo. E aí, a primeira professora que eu tive, entrou na sala assim... ela se apresentou, tudo e ela disse o seguinte: "Vocês sabem o que é moda?" E cada um ali deu a sua visão. Alguns com pouco mais de interação porque já trabalhavam no meio, porque a família tinha confecção, porque a mãe era costureira ou porque o pai trabalhava na Santista! Enfim, e ela deu uma explicação que foi pra mim foi uma das mais sensatas e fáceis de se entender. Então ela disse assim: "Moda não quer dizer só a roupa que você usa, não quer dizer só o perfume que você usa ou a comida que você está comendo ou o restaurante que você está indo! A moda é um conjunto de comportamentos que determinados grupos da sociedade adotam em determinados períodos da vida e esses comportamentos mudam de forma constante! Eles se atualizam a todo momento! A moda tem a ver com diversos fatores, da sociedade, daquele grupo de indivíduos, naquele determinado período, naquele determinado lugar, naquele determinado momento e naquele determinado espírito de viver junto do outro ser humano! Então, é um grupo! A moda, dificilmente vai ser um fato isolado, é uma tribo, é um grupo, são pessoas que juntas determinam algum tipo de comportamento seja ele no vestir, no andar, na música, na questão de ver, assistir, de compartilhar experiências, culturas e isso eu nunca me esqueci porque realmente faz todo sentido.

A moda ela é influenciada pela economia, pela política, pela cultura, pelo nível de escolaridade. Ela abrange muito o meio social que aquele grupo vive e vivencia todos os dias. Achei que fez sentido, achei interessante. Na época a gente não tinha muitos professores com muita bagagem! Todos eles eram bons professores, cada um na sua ciência, mas hoje você vê, realmente, o nível de preparo de um professor de moda com um mestrado, doutorado, com experiências fora do Brasil. Naquele tempo nós tínhamos muitos profissionais do mercado têxtil e fabril que se dispuseram a ensinar e trazer pra dentro. Era uma faculdade que cada um havia obtido experiências ao longo da sua carreira. Foi ali o primeiro contato, por exemplo, com tecnologia têxtil, onde você aprende o que são as fibras, como é composto um tecido, o que aquilo ali impacta na cadeia produtiva de um produto, como é que a camiseta (que a gente veste lá da Hering, todos os dias, ela foi feita. Ela não chegou simplesmente na loja embalada, existiu todo um processo pra que ela chegasse naquele tamanho, que o tamanho P existisse o tamanho P, o M, o tamanho G. Existiu alguém que pensou e que desenvolveu um corante pra

ela, pra que ela fosse produzida na cor preto, na cor marinho, na cor vermelho, inclusive na branca porque pra quem não sabe o algodão é cru! A cor original dele é cru! Então esse fio, esse filamento do algodão saiu lá da plantação de algodão, ele foi pra uma fiação que colocou ele numa máquina, que desmembrou essa fibra e aí ele foi pra uma outra máquina que juntou todas essas fibras, fazendo o fio do algodão e ai ele vai pra uma outra máquina que prepara o fio do algodão e ai depois ele vai pra uma outra máquina que vai rodar o tecido, que são os teares... depois ele vai descansar, ele vai tingir esse tecido e aí ele vai voltar, vai descansar, ele vai pra mesa do corte e vai cortar o tecido, vai chegar aqueles cortes separados, pra alguém, uma profissional da área de costura fechar, costurar com a linha! Que tem que ser da mesma cor da camiseta! E alguém tem que pôr uma etiqueta que vai informar todas as composições, nome da marca, CNPJ. Então nunca foi simples. É que a gente consegue observar todo esse conjunto de ações quando a gente realmente tá dentro desse mercado. Então, onde eu quero chegar? Que a moda vem lá de trás? Vem e é uma das grandes revoluções que a sociedade mundial sofreu ao longo do tempo.

Então, eu falei um pouquinho da tecnologia têxtil, depois a gente vem aprendendo com a história da arte e ao mesmo tempo uma outra matéria que se chamava história da moda porque arte e moda sempre tiveram ligados. A moda é uma manifestação artística, a pessoa poder colocar e expressar os seus sentimentos ao criar uma vestimenta. Então, a gente passou por todos os períodos como Revolução Industrial, Pós-Guerra, atualidades, anos 70, então a gente começou a ter uma visão muito abrangente de como surgiu a moda, quem começou essa história, como ela foi evoluindo, até ela se tornar uma das indústrias com maior faturamento mundial. A gente tem aulas de Marketing de uma forma mais abrangente, mas a ideia de que você precisa vender o seu produto é muito forte (ênfase na ideia) e você tem que usar isso a partir dos recursos que o marketing pode te oferecer! Como eu falo de marketing há 23 anos atrás a ideia de propagandas de TV, anúncios de revista, outdoor, a gente não tinha nada de recursos eletrônicos, influencers e tudo, isso era uma coisa que nem se sonhava! Então como a gente aplicava o marketing e era muito utilizado no mercado, porque uma boa foto do seu produto, com um modelo legal, uma modelo legal, um fotógrafo legal, é realmente seu produto não teria assim muito destaque e eu tô falando aqui de uma época das top models super desejadas! A gente tinha revista Capricho, com as modelos Ana Paula Arósio, e no cenário mundial a gente tinha Linda Evangelista, Cindy Crawford, Naomi Campbell, Claudia Schiffer. Então tinha todo esse cenário da moda vindo com cada vez mais glamour e também era um período que a gente tava começando com o jovem era muito ligado na MTV. Então a

música, os artistas dos anos 90, sejam eles de qualquer nicho musical, tanto no pop, como Madonna, como George Michael, com Michael Jackson e tantos outros artistas que, que traziam uma certa maneira do comportamento, aquele comportamento, uma tendência de comportamento onde a moda, a vestimenta também tava inclusa, elas foram muito latentes na vida dos jovens no final dos anos 90 e 2000. A gente tinha matéria também de cálculo! Porque a gente teoricamente também teria que saber administrar o financeiro da sua confecção ou da sua marca e naquela época fazer a moda, ela te levava para três áreas basicamente: Uma era você ser o estilista, o cara ali que vai fazer a roupa das passarelas, a outra era muito mais voltada pra produção de moda, então você trabalharia em revistas pra fazer editorias de moda e a outra, sinceramente você trabalharia com vitrine. Tava se começando a falar em vitrinismo, que hoje na verdade se tornou *visual merchandising*. E estava começando a falar de vitrine dentro desse universo. Então, não é que você tinha uma carreira assim com muitas opções! E outro detalhe importante de falar é que 99% dos alunos de moda eram interessados em moda feminina. Então, todo mundo sonhava em fazer roupas femininas! Muitíssimo... muito poucos alunos que falavam em moda infantil, moda cama, mesa e banho, moda em joalheria, moda masculina, design de sapatos ou calçados! A maioria sempre queria fazer moda feminina! Porque a gente sabe que a mulher tem um desejo de comprar e de consumir muito maior que o homem na maioria das vezes.

Um outro dado muito importante foi que a minha professora de história da arte, uma vez ela contou um case muito interessante que eu também nunca me esqueci e ela disse o seguinte: "Vocês sabem porque que a mulher, ela entra em uma loja e ela tem a paciência de ficar horas e horas olhando todas as araras, olhando todas as peças, provando tudo?" E aí a resposta é "é porque elas são loucas, porque nós somos loucas, porque nós somos completamente sem limites e a gente sempre vai achar que nunca tem roupa o suficiente!" E aí ela disse "NÃO!" Ela trouxe um estudo sobre a Antropologia, aonde ela dizia o seguinte, na época da idade da pedra, pode ser, os machos saiam para caçar os alimentos e as mulheres elas tinham basicamente duas obrigações: cuidar dos filhos e o segundo elas tinham que pegar o máximo, colher o máximo de sementes, frutos, frutas e raízes! Pra que pudesse fazer, vamos dizer assim a renda complementar de alimentos. O homem trazia a carne e as mulheres tinham a missão de colher todos esses frutos e plantas para que eles pudessem ter uma alimentação melhor. Então quando a mulher ia subir na árvore ou sei lá catar no chão, o que fosse, o que quer que fosse a mulher tinha que escolher! Ela tinha que peneirar literalmente qualquer alimento para ela poder levar pra tribo e ser seguro. E é realmente o que a gente faz

na loja, a gente entra e a gente fica peneirando, escolhendo e escolhendo e sem limites e vai escolhendo! Então, isso foi uma outra coisa que aprendi na faculdade que fez muito sentido.

A gente teve aula de desenho, bem eu nem fui tão mal assim, se você quer saber, mas foi super divertido eu ver pessoas nuas na minha frente ali, de qualquer sexo, ter que desenhar a pessoa nua, foi muito divertido. No primeiro ano de faculdade teve uma exposição que meu desenho foi exposto e eu fiquei muito contente com isso. Foi aí que meus pais começaram a aceitar o fato de eu fazer uma faculdade diferente, porque eu não tinha muito apoio em casa quando eu optei por fazer essa faculdade: não era famosa, não era renomada, não existia plano de carreira, ninguém era formado em Moda que eu conhecia!

No segundo ano eu estava trabalhando em loja e acabei fazendo estágio. Eu nunca havia feito uma entrevista de emprego na área. Vendedora de shopping era indicação, era aquela coisa muito mais é boca a boca e você tem que trazer números senão não vai ganhar comissão e tá fora! Mas não, ali eu ia começar a aplicar aquilo que eu tava estudando e fui contratada. Essa empresa se chamava TNG, focada em moda masculina, roupa para homem. Eu não tinha muita noção se eu queria masculino, feminino, pra mim tanto faz, eu realmente não tinha essa preocupação naquele momento, segundo ano de faculdade e aí eu comecei ali a fazer serviços de estagiária. Eu separava etiquetas para que as peças fossem fabricadas e entregava aos fornecedores, emitia e arquivava pedidos, colocava em ordem, porque naquela época não se tinha computador pra digitar pedidos, era tudo manual. Recebia amostras que os fornecedores traziam como opção. Era uma empresa que não tinha estilo, não tinha estilista, mas havia os compradores, gerente de PCP (quem cuida ali de produção, gerencia a fábrica, eles gerenciam entradas e todo o processo fabril precisa de um departamento de PCP), existia os representantes de venda que iam pegar os mostruários que iam rodar o Brasil para vender a coleção para os credenciados ou as lojas.

E quem trazia o estilo: Os fornecedores! Eles vinham lá com 30, 50 amostras, tipos de mochila, com 50 opções de materiais pra um modelo e o comprador tinha meio que essa função “ah eu vou ficar com esse modelo aqui, vou pegar esse couro aqui. Então vai ser nessa e nessa cor, eu vou usar esse botão, nessa cor, desse tamanho, desse material”. E meio que criava ali um *Frankenstein*, vamos dizer assim. A proposta deveria ter um senso crítico e estético muito grande porque você estava criando uma coisa que você não tinha formação. Deveria ter bom senso de fazer um produto que iria ficar esteticamente bonito aos olhos, com um preço que o seu cliente poderia pagar! E você iria trazer o faturamento para a empresa, então o estilo não vinha só da marca. E aí se criava uma coleção.

Foi ali também que eu aprendi o que era commodities, porque até então eu nem sabia! Sabia que você tem calça, bermuda, shorts, camiseta, regata! Mas eu não sabia que aquilo era um commodity, então camiseta era camiseta e que um grupo de camisetas era um grupo de camisetas, mas que não era uma commodity, então eu fui entender que se você comprasse muita camiseta da mesma pessoa, você poderia ter uma barganha de preço e você compraria a commodity, abasteceria sempre aquela commodity com aquele fornecedor, a não ser que um outro te trouxesse alguma proposta melhor! Ali de estagiária fui contratada a ser assistente de produto e comecei já a atender - junto com o comprador - os fornecedores. Eu comecei a dar palpites, eu tive a oportunidade de começar a dar palpite em quando a gente ia montar cada coleção e aprendi a fazer uma cartela de cores! Então assim, "bom, vamos tentar fazer essas cores aqui de camisetas, essas aqui a gente vai escolher esses tecidos, agora você vai lá e atende um fornecedor e vê o que ele tem mais, escolhe 3 ou 4 e traz pra eu ver!". Então eu comecei a ser assistente do comprador porque muitas vezes o comprador comprava muitas linhas, não necessariamente ele comprava só camiseta! Então ele comprava camiseta, shorts, chinelo, cueca e cinto. Eu comecei a ter uma visão muito legal de várias commodities que fazem, que compõem o guarda-roupa de uma pessoa, desde roupa, underwear, acessórios. Então, ali eu também comecei a descobrir o que era um tecido plano e o que era malha porque até então pra mim era tudo roupa, um é malharia circular, outro é tecido plano. Então, comecei a entender que cada tipo de tecido, cada tipo de malha, cada tipo de tecido plano é diferente, cada um se comporta diferente e em todos os processos.

Acabei ficando 1 ano e meio mais ou menos na TNG, 6 meses no estágio e mais 1 ano como assistente de produto e ali na TNG eu conheci um amigo do Tufi Duek (fundador da Fórum). Naquela época existiam algumas marcas já que eram de desejo, independente da classe social, eram marcas de desejo! Qualquer menina adolescente tinha algumas paixões! Entre elas, eu vou falar das quatro marcas que marcaram a minha vida: foi a Pakalolo, a Fórum, a Zoomp e a M. Officer. Essas lojas realmente tinham um poder de marketing. Então, quando você passava num outdoor e tinha lá o F de Fórum, ou raio da Zoomp, ou M da M. Officer, você tinha modelos lindas e você tinha uma foto linda e você tinha um produto que dava vontade de vestir! E aí você falava "olha só eu tô seguindo, eu quero seguir alguma coisa, eu quero participar, eu quero fazer parte!". Então, eu conheci esse amigo, que era amigo do Tufi Duek, o dono da Fórum, e ele foi convidado por uma rede popular que se chamava Fancy (acredito que ainda tenha no interior de São Paulo), para montar uma marca dentro dessa Fancy que fosse um pouquinho melhor. A Fancy era uma marca como se fosse um

grande bacião, você vende tudo por preço, assim a loja não tinha arrumação, não tinha nada, você entrava ali e ia comprar o mais barato. O dono dessa Fancy, que era uma grande pessoa tinha um sonho de ser uma C&A e eu nem sabia na verdade direito o que era C&A nessa época! De vez em quando eu passava no shopping com a minha mãe, a minha mãe de uma certa maneira ela nunca entrou em magazine, o máximo que ela entrava era na Pernambucanas para comprar linha branca, mas ela nunca comprou roupa. E eu fui pra lá! Vamos criar uma marca, uma marca unissex, com um produto que se conversasse do ponto de venda, um produto melhor, mais legal, mais antenado, masculino e feminino!

Eu tinha pouquíssima experiência em feminino, masculino também, mas ali eu comecei a ter o conceito, assim, sem saber exatamente o qual, como era o nome certo de corner e in-store, então a gente tava desenhando um corner dentro de um espaço de venda de uma loja de massa, uma loja popular. De uma certa maneira a ideia era um pouco do modelo fast fashion. E foi uma marca que me surpreendeu porque você imagina um magazine popular para o público D, contratar uma estilista! E eu ainda era estudante, uma pessoa que estava fazendo faculdade de moda e por isso eu acho que recebi essa oportunidade, essa grande chance de entender pra onde eu tava seguindo, pra onde aquilo ia me levar na minha carreira. E aí eu comecei ali esse projeto e nós começamos lá a montar esse projeto junto e foi muito legal porque tive total liberdade pra desenvolver um trabalho. Eu tinha 19 anos, no máximo 20... E assim, " vamos pensar na etiqueta, na comunicação visual, olha tanto o masculino, quanto o feminino tem que ser a mesma etiqueta, a mesma cor! O tag tem que ser igual! A cartela de cor tem que ser muito próxima! Vamos atender os fornecedores juntos. Então, foi 1 ano e meio muito interessante que a gente passou junto!

Paralelamente, a faculdade ia de mal a pior porque existiam poucos professores capacitados e todos eles davam aula nas mesmas faculdades, tanto na Santa Marcelina, quanto na Anhembi Morumbi. Mas ao mesmo tempo eu estava aprendendo no campo, eu tava aprendendo lá! Dentro de uma empresa de varejo popular a desenvolver produto e por ali nós ficamos, nós inauguramos os corners de todas as lojas porque eu aprendi ali também - de uma forma inconsciente - a planejar um mix de produto e para quais lojas eu podia enviar essa marca, essa proposta porque esse magazine tinha loja lá no calçadão da Penha e no centro de Sorocaba. O calçadão da Penha não ia aceitar aquele produto porque era muito focado em preço, ali as pessoas compravam roupa de bacia! Mas em Sorocaba poderia ser uma opção de uma loja com um produto de maior valor agregado, com um valor produto, produto mais agregado. Então, a chance de Sorocaba vender mais do que na Penha era muito maior. Então

inconscientemente eu comecei a aprender valores, a ter noções, que hoje a gente tem cada nome maravilhoso como cluster de loja, planning, open to buy... Eu estou falando dos anos de 98 a 99 e eu fiquei na Fancy até o meu, até terminar a faculdade, então ali também pude fazer o meu estágio, contou também como estágio trabalhado e eu finalizei o meu TCC ali!

O meu TCC foi focado em joalheria. Eu não quis fazer moda feminina porque por algum motivo eu nunca me identifiquei em criar roupas femininas, apesar de na Fancy eu ter um pouquinho dessa experiência. Eu gostava muito mais de me envolver com a masculina do que moda feminina. Porque o feminino é difícil você fazer algo que agrade aos outros, quando eu pensava em moda feminina eu pensava em moda feminina pra mim, o que eu gosto! Mas, será que o que eu gosto é o que todo mundo gosta? Eu tinha um pouco dessa incerteza e ao mesmo tempo eu vendo meu irmão usando marcas como OP, Redley e tantas outras que eram, Nacional Company, que eram modismos daquela geração, eu achava muito mais legal, mais colorido, mais dinâmico! Então, eu realmente nunca tive esse interesse... porém, joalheria era uma coisa que eu achava muito bonito, sempre achei muito bonito, você... os colares do Egito, quando a gente estudou história da moda e eu tive contato com a moda do Egito, acessórios, tribos africanas, eu achava aquilo superinteressante! E o trabalho era feito em grupo e nós super concordamos de, de fazer esse trabalho focado em joalheria.

Eu finalizei meu TCC e me formei. E após eu me formar, a minha família é de origem italiana e eu tenho parentes que moram lá e eu tive a oportunidade de fazer um curso de verão numa escola em Milão, que se chama Marangoni, que também é uma importantíssima referência sobre moda europeia e ao mesmo tempo fazer uma viagem de mochilão! Lembrando que nessa época não existia internet ou booking ou nada disso pra gente descobrir roteiros. Você comprava alguns mapas da cidade, se você tinha interesse pelos países, comprava passagem de trem, arriscava, se aventurava às cegas. O que é muito legal porque você acaba metendo as caras, literalmente! E assim foi feito: eu saí da Fancy no final de 99 e eu decidi ir conhecer a Europa. E como cheguei lá, a Europa é aquela coisa assim que você respira a moda, a moda tá em todo lugar, a moda tá numa pintura de um afresco, ela tá numa catedral antiga, ela tá nas pessoas circulando de diversas faixas etárias, a moda tá no sorvete do momento, a moda tá na maquiagem do momento e assim foi um contato, um choque, cultural! Você sair do Brasil, de São Paulo, que a gente considera a capital mais importante, com mais informação, que sempre foi tida com essas características e aí de repente você chega na Europa, seja em Paris, seja em Milão, seja na Alemanha, onde quer que seja porque é muita riqueza de detalhes! E aí é que eu digo que uma estilista tem ali um material visual

muito, muito rico. E eu fiquei encantada, eu fiquei assim "Meu Deus do céu! O que que é isso?! Existe um outro mundo além do Brasil?! Não to acreditando no que eu tô vendo, olha que delícia que isso tá aqui!". E aí quando você vai passear, ali na Vittorio Emanuele, numa galeria famosa onde tudo da moda acontece ali, basicamente! Falei "Não! Não é possível que eu tô aqui". Uma amiga minha (que tinha feito faculdade comigo) já estava morando em Milão fazia uns 6 meses, ela foi trabalhar lá, passar um tempo e eu acabei ficando na casa dela. Ela não morava no centro de Milão, ela morava mais afastada, até por uma questão de custos. E ela falou assim "Ah essas lojas são maravilhosas! Mas, você tá falando de marcas que são incabíveis, são muito caras pra gente! Então, eu vou te levar aqui pra periferia de Milão, onde tem lojas mais acessíveis". Eu falei "Beleza, vamo lá!". Eu queria comprar um monte de coisas. Foi a minha primeira experiência com magazine lá de fora! Eu entrei naquele magazine, se assemelhava ao espaço físico de uma Renner, de uma Riachuelo, de uma C&A, mas era tudo super organizado, era tudo bonitinho! A loja era toda arrumada e a loja tinha uma história pra contar! E eu fiquei encantada com aquilo, eu falei "Gente, que loja incrível! Eu quero muito passar mais dias aqui!" e quase todos os dias enquanto eu fiquei em Milão, eu fui nessa loja e me deu um estalo na minha cabeça! Eu sabia exatamente o que eu queria fazer com moda! E aí passou a minha experiência no curso da Marangoni, foi sensacional! Fiz um curso de verão rápido sobre desenvolvimento de produto, eu era recém-formada. Eu falava italiano mais ou menos assim, noção, mas realmente algumas coisa me faltou vocabulário. Mas, ali eles me apresentaram pela primeira vez conceitos de *lifestyle*, de você criar diretamente coleções focadas para o seu público alvo, para o seu target, pra você ir a fundo nessa pesquisa de mercado e poder desenvolver o produto adequado pra aquele tipo de pessoa. Se era jovem, se era velho, se era criança, se era masculino, se era feminino. Eles te davam ali uma visão geral de fazer painel de tecido, o desenvolvimento de coleção de coleção, e então eu tive ali um primeiro contato com o que eu viria trabalhar de fato.

Retornei para o Brasil em janeiro de 2000 e quando eu cheguei aqui pensei "Meu Deus, vou trabalhar onde? Preciso dar sequência à minha vida, não posso ficar aqui bobeando!" E aí a minha amiga que morava em Milão me mandou uma mensagem "nome da colaboradora, eu vi que estão contratando assistente de produto na C&A." "É mesmo?!" "É mesmo!" "Tá bom, então eu vou dar uma olhada nessa vaga", ela me mandou era ainda um artigo de jornal, ela me mandou o anúncio do jornal e eu entrei em contato com a C&A. Eu falei "Beleza! Vou mandar meu currículo para três lugares, eu vou mandar pra Renner, pra Riachuelo e pra C&A! Eu quero estar em magazine, eu não quero procurar emprego em

confeção ou marcas de varejo pequenas, eu quero magazine!". Não sei, me deu aquilo e aquilo era o meu instinto e dito e feito, eu mandei meu currículo pras três empresas! De fato, a C&A estava começando a contratar e eu fui pra lá. Eu nunca tinha feito uma entrevista de emprego numa empresa multinacional, numa empresa com processo de seleção de RH e dinâmicas de grupo! E pra mim foi muito enriquecedor essa experiência. Aí eu fiz uma primeira dinâmica e o meu coordenador, quer dizer o que viria ser o meu coordenador, ele fez uma entrevista e eram 12 meninas se eu não me engano e ele foi perguntando pra cada uma o porque que elas estavam ali, porque elas queriam entrar na C&A. E eles pediram uma segunda etapa, que a gente tinha que de fato desenhar croqui, coleção, criar toda uma historinha pra apresentar e eu tinha três dias pra fazer isso. Cara, eu nunca tinha feito um trabalho desse nível! E aí me lembro que fui então comprar papel canson, giz, lápis e passei 3 dias e 3 noites (risos) basicamente preparando o meu material. Hoje a gente vê lindos currículos, portfólios no Youtube, no Facebook, no LinkedIn, têm materiais maravilhosos, riquíssimos, de designers, estilistas. E ali não, era tudo na mão, tinha que fazer ficha técnica detalhando o produto. Então, eu fiz tudo focado no masculino esportivo, o meu tema ainda era snowboard, bem esporte masculino mesmo. E aí, em seis dias, entre dinâmicas e trabalhos e conversas, eu fui contratada. Bom, qual era a ideia da C&A? No ano de 2000...

No ano de 2000, especificamente no caso da C&A foi contratado uma consultoria americana chamada Whitaker Internacional, ela já era uma empresa renomada em Nova York, cuja a principal cabeça ali do projeto era a própria Fatima Whitaker: uma brasileira, que morava em Portugal. Ela trouxe pra dentro do magazine o conceito de *lifestyle*. Até então, a C&A comprava apenas commodities, assim como era na TNG. Se você os colocasse pra vender ou comprar parafuso, macarrão ou calça social era tudo igual. O negócio deles ali era vender commodities, era vender com maior rentabilidade num metro rentável e tornar aquele metro quadrado rentável, a melhor margem, melhor produto e melhor preço. Mas ela trouxe tudo o que eu havia aprendido na faculdade, na Marangoni, e o que eu havia visto lá no magazine na Itália. Ela estava iniciando e implantando esse projeto. Agora imagina implantar um projeto onde foram estilistas, recém-formadas, a maioria meninas entre 23 e 25 anos pra lidar com homens, a maioria homens, também a C&A tinha uma tendência de bastante gerentes masculinos e aí você com um bando de garotas novinhas, recém formadas, achando que sabiam tudo de moda, com mais uma louca europeia, que vestia todas de preto, todos os dias da vida, você imagina pra eles, como foi difícil romper essa barreira e aceitarem comprar produtos por cor, por tecido, pra fazer com que a calça e a camisa chegassem ao mesmo

tempo na loja, pra que fosse tudo coordenado! Foi assim... sair da zona de conforto para todas as pessoas envolvidas. Nós, estilistas inexperientes, tivemos que aprender a ouvir aquilo que era passado, as experiências e tudo isso foi um processo. Então, ali com a Fátima Whitaker, nós fazíamos reuniões semanais junto com as estilistas, os gerentes de compras pra desenvolver a coleção. Desenvolver a coleção em que sentido? Nós, estilistas, queríamos propor um mix de produtos. Então, qual era a camiseta que eu quero, o grupo de camisetas que eu quero, com o grupo de calças que eu quero, com o grupo de bermudas que eu quero, com o grupo de regatas e camisas polo. Isso estava acontecendo em todos os setores, todos os departamentos, desde o feminino, infantil, acessórios, bebê, jovens, masculinos, jovens, jovens femininos, contemporâneo, então em todos os sentidos, em todos os departamentos, a gente estava passando por esse momento de transição, de se aprender a trabalhar, comprando!

A moda deveria ser de maneira coordenada e organizada. Tudo ali deveria estar coordenado na loja. E isso envolveu diversas áreas, não só a nossa! Envolveu a logística, envolveu os fornecedores, de toda a cadeia. Desde os fornecedores do botão até o fornecedor do produto final. Porque a C&A não produzia nada, era tudo terceirizado, inclusive os aviamentos. Então, escolhíamos qual o material, negociava-se o preço e ele (o fornecedor) era responsável por produzir, por comprar o botão, por comprar o zíper, por comprar o que quer que seja! Então, todos os fornecedores deveriam estar sincronizados pra que aquele produto chegasse na ponta, na loja, ao mesmo tempo dos demais.

Então, você imagina é, assim o trabalho, foi um período difícil, um período cansativo! Porque exigia de todo mundo um comprometimento muito grande! E a diretoria nem sempre, apesar de estar fazendo aquilo, não era todos os diretores que acreditavam naquele processo e eu sempre falo que as áreas masculinas, talvez um pouco de infantil são um pouco mais resistentes a esse tipo de mudança porque é muito fácil você falar assim "Time que tá ganhando não se mexe", "Pra que que eu vou querer comprar camisa coordenando?! Meu cliente não quer saber, meu cliente quer preço, meu cliente quer comprar aquilo que ele já está acostumado". Então eu diria que tive bastante resistência no início da parte dos meus parceiros pra aceitarem a minha opinião! Mas com o tempo funcionou e durante uns bons 15 anos! Eu sempre trabalhei com moda masculina, na C&A não foi diferente. Eu posso dizer de verdade que eu fundei o departamento de criação, de estilo dentro da C&A. Não existia nada nem parecido, e com a chegada da Fátima Whitaker e até a gente acertar foi, foram muitos muitos erros e acertos. Vou dizer até mais erros porque óbvio que quando você traz uma consultoria de fora, por mais que a Fátima fosse brasileira, ela estava há muitos anos fora do

mercado brasileiro, o comportamento de compra do brasileiro, principalmente masculino era bem diferente do mercado europeu.

E aí eu faço um parênteses que é o que eu falo assim "Em que momento que o homem brasileiro, ele se tornou careta?" Porque se a gente pegar a moda dos anos 60, masculina, a moda dos anos 70, que eles usavam tipo ternos justinhos, queriam todos serem os Beatles e aí anos ah... 50... é... eles usavam a calça jeans e a camiseta, com o topete do Elvis, do James Dean, nos anos 70 eu vi as fotos do meu pai de calça boca de sino, de veludo com camisas estampadas psicodélicas de viscose, de correntes e acessórios e botas plataforma e nos anos 80 a gente veio pra uma coisa super new wave, colorida, color block, quadriculado, o rock influenciando muito a moda masculina e aí veio os anos 90! Os anos 90 pra mim, eles realmente mataram a criatividade do homem, porque aí se usava a calça, a Hering com a t-shirt, com a calça jeans da Wrangler e nada mais! E dava-se ali início ao que eles chamam de *normcore*, que é o normal! E pra ali o homem realmente pereceu! Ele achou que estampa, calça justa, qualquer coisa que fosse diferente daquele estilo era considerado moda pra homossexual! E aí eu estava num magazine, comprando commodity e o que vendia era calça jeans reta, camiseta branca, camisa lisa azul, marinho, preto, azul claro, rosa clarinho, gravata, camiseta com pouca estampa, polo com opções de cores, mas pólo rosa não, não podia, só azul marinho, preto, mescla e vermelho, no máximo, no máximo!! Como é que eu ia levar né tudo o que eu tinha visto lá fora, todos os comportamentos, todos as oportunidades, como convencer o homem brasileiro de que a masculinidade dele não ia tá em jogo se ele vestisse alguma coisa diferente do que ele estava vestindo, porque os anos 90 até os anos 2000 foi uma década onde o homem ficou careta, ficou careta!! Ele realmente parou no tempo ali! E eu não queria desistir disso, eu precisava fazer isso. E aí eu, eu relutei muito com meus gerentes, até os gerentes sêniores de departamento que a gente vivia era esquecer aquele homem mais velho, de 30 anos! 30 anos velho é ótimo (risos). Mas, que a gente deveria atacar os jovens, os jovens de 15, 16, 17 porque era o novo consumidor! A gente precisa trazer eles pra gente e tava começando-se o comportamento de *snickers* no Brasil né, então... eu falei assim "Gente, vamos atacar esses jovens! Vamos trabalhar com skate! Vamos trabalhar com inspirações *streetwear*, moda de rua! Vamos buscar esse público, vamos trazer esse público pra dentro do magazine, senão a gente vai morrer velho! A gente vai ficar morto! A gente precisa trazer jovem, o jovem é que vai consumir na sua loja!". Quem já consome, vai continuar consumindo! A gente precisava atrair novos clientes né. E aí foi um trabalho de muita pesquisa! A gente estava começando a ativar um site que chamava WGSN, que também era

uma plataforma nova! A gente estava começando na era digital!! A gente já tinha um computador pra cada um (risos), a gente antes não tinha o computador, ali só tinha o computador! Então, a gente conseguia entrar em site de marca, eu lia muitas revistas, a gente assinava muitas revistas de moda americana, tanto de passarela, como de sport! Eu sempre assinei uma revista que se chamava Sports Wear e era uma referência muito forte pra mim porque ali ela falava das marcas americanas, das marcas europeias! E eu não conhecia nem Nova York, nem Los Angeles, nada disso. Então, eu tinha ali sempre muita referência europeia. E aí eu consegui convencer a mudar uma das marcas da C&A, pra uma marca jovem, com perfil de streetwear e skatewear, foi muito legal! Porque eu pude ali aprender muito! As diferenças principalmente entre o skatista brasileiro e o skatista americano e o skatista europeu porque antes da globalização eles tinham comportamentos diferentes, tinham conceitos, pré-conceitos diferentes, eram sociedades políticoeconômicas diferentes, níveis de educação e cultura diferentes! Então cada um já tinha a sua moda, o seu conjunto de comportamentos. E aí surgiu uma parceria com a Rede Globo e com uma plataforma de esportes que se chama X-games e eu tenho até as fotos aqui, agora não vou conseguir mandar pra vocês mas tenho um prazer imenso dizer que no primeiro X-games do Brasil teve o nosso patrocínio. E ali eu conheci grandes nomes: o Sandro Dias, conheci o Bob Burnquist, o Ueda, alguns grandes talentos do skate e foi maravilhoso! A gente foi pro Rio de Janeiro fazer a edição, então assim imagina você ver na rede Globo no Esporte Espetacular o logo da marca que você tá trabalhando ali estampado no half e saber que você faz, fez parte de tudo aquilo! Foi assim incrível! Foi muito bacana! Uma das grandes realizações que eu tive e acho que a primeira.

Então, a partir dali eu diria que eu ganhei muita confiança do meu time, dos gerentes, dos compradores, dos gerentes seniores. Eu comecei ali a ter uma posição de poder levar essa cultura jovem pra dentro de um magazine. Suor e sangue, mas rolou, mas foi! Então, como é que a gente, como é que eu fazia pesquisa de produtos? A minha cartela de cor não vinha necessariamente do WGSN, mas eu sempre me inspirava nas combinações de grandes marcas de tênis! Faziam ah azul com roxo, laranja com verde, cores jovens. No Brasil, camiseta laranja com roxo não venderia, mas uma estampa assim eu conseguiria vender, conseguiria estar na moda, seguir uma tendência, de uma forma comercial porque é óbvio que o trabalho de um estilista, que trabalha no magazine e vou falar muito de magazine aqui porque eu sou da escola do magazine! É justamente isso, é não querer chocar demais o público consumidor, porque o meu consumidor se ele quiser comprar uma coisa assim extremamente vanguarda ou

se ele quiser ser muito diferente do que o resto da tribo dele, ele vai comprar em outra marca! Ele dificilmente vai comprar no magazine e isso é uma visão que a gente aprende a ver quem tá lá dentro! Quando você tem uma camiseta laranja e roxa, laranja com a manga roxa sei lá se você viu isso lá fora, não significa que se você fizer essa mesma combinação aqui vai vender! Você tem que interpretar essas informações que vem pra você de forma que torne aquele produto comercial, que você siga uma tendência, mas que torne aquele produto rentável, que você não vá liquidar esse produto e isso é muito importante. Quando você compra pra uma marca tanto faz se é roxo ou laranja, você tá comprando com seu feeling, mas se você estudou aquilo, se você tem como interpretar aquilo, se você tem como poder de transformar a partir de algum dado, acho que isso é muito enriquecedor. Então, esse papel que as estilistas, aquele grupo de meninas recém-formadas, que foram se tornando mulheres e amadurecendo ao longo dos anos ali foi muito de poder trazer uma visão estética mais apurada, e tornar aquele produto um certo desejo, mas jamais perder o foco comercial! Porque ali é uma empresa, onde ninguém ali está fazendo caridade, então todo mundo quer lucro! Ao final do dia é isso que as empresas buscam! É lucro, tá? Então, é ali que a gente amadureceu e parou de sonhar com a passarela e veio pro mundo real! Que é mais uma vez, por isso que eu me interessei muito pelo magazine, porque é isso, é você não ficar fantasiando! O que me completa é isso, eu não ser uma pessoa fantasiosa, eu quero ser uma pessoa realista pra que as pessoas vejam o realismo de uma forma mais divertida, mais despojada e descontraída e não significa que o fato de ser um produto comercial ele tem que ser um produto chato, um produto “mais do mesmo”, não! Ele pode ser diferente. Mas, ao mesmo tempo ele não vai criar muito alvoroço. Ele vai ser apenas um bom produto.

Ali também a gente entendeu uma expressão que é muito usada dentro do varejo e principalmente na C&A, que a gente chama de “*good value for money*”, que é aquele produto que ele tem um bom valor agregado, mas que ele tem um preço justo. O cliente vai olhar pra aquele produto e vai dizer assim “Putz, isso aqui meu... pelo que é, tá com um preço ótimo e a qualidade me atende, olha que bacana!” A gente encontrar esse tipo de produto numa C&A era esse nosso desafio diário. E pra fazer produtos com *good value for*, eu comecei a aprender a analisar números, comecei a ter contato com planilhas, com relatórios porque você ia crescendo ali com estilista, estilista sênior, pleno, e aí você precisaria assumir mais responsabilidades e mais responsabilidades você tem que ter mais análises, você tem que ser mais analista, tem que ser mais crítica, você tem que começar a pensar no macro, não pensar só em cada produto desenvolvido e sim começar a pensar em todo o conjunto. O que é

fantástico! Aprendi muito essa parte, que eu não tinha desenvolvido, então eu posso dizer que foi uma troca enorme entre a minha capacidade, a criação e senso de transformação. Não é simplesmente você pegar uma camiseta que você comprou lá fora, que você viu na foto e fazer igual. Não! Não tem nada disso! É óbvio que em alguns momentos isso pode existir, de fato. Mas, o grande segredo do negócio é você conseguir absorver o máximo de informações e transformar em um produto comercial! Não significa que você ali tem que copiar! Muito pelo contrário! Você pode (se as pessoas querem falar) se inspirar, tudo bem se inspirar, mas não é só cópia! Quantas vezes eu vi um grafite na rua, uma pichação ou uma arte e aí eu chegava pro desenhista e falava assim "Meu, olha que demais! E se a gente fizesse um dragão com esse fundo?! Com essa, essa técnica de estamparia?" Você acaba agregando valor às coisas. Então eu não gosto muito dessa palavra copiar, porque de uma certa maneira é um pouco pejorativo e eu gosto muito mais de pensar que a gente transforma, que estilistas de magazine são pessoas que tem o poder de transmutar aquilo, de tornar aquilo muitas vezes muito mais interessante do que realmente o produto era. Então, isso é minha opinião. Eu vivenciei muito isso, porque a C&A e nos magazines fala-se muito de *best sellers*, que são os produtos campeões de venda e os *slowmovers* que são os produtos que não performam muito bem. E aí eu posso te dizer também, afirmar isso, que eu fiz uma camiseta de um fornecedor até que já não está mais na ativa, que era uma camiseta que tinha um dragão, uma camiseta na cor prata, com uma golinha, a cor se não me engano era preta, na gola era preta e ela tinha uma estampa meio que amarelo com preto no peito assim... nada muito chamativo! Porém, foi um dos maiores, maiores *best sellers* que a C&A já fez, ao longo dos anos nós compramos 50 mil peças dessa estampa, a gente vendia X peças numa temporada, depois ela ficava mais um ano fora, ela retomava e ela vendia e ela vendia. Então, assim se eu falar pra você que eu copieei essa peça, não! Eu não copieei essa peça, de lugar nenhum! Eu não vi ela na vitrine, eu não vi essa peça. Eu peguei informação que existia de tendência oriental e eu vi um bom desenho de dragão e eu pedi pra uma desenhista se inspirar, não fazer aquilo exatamente, porque nem era as cores, nem era o tamanho e aí eu criei junto, com outras designers, as técnicas de estamparia que a gente usou naquela peça ali, e a gente desenvolveu uma etiqueta específica. Então assim não foi uma cópia, de forma alguma! Foi uma interpretação que eu tive, que eu pude perceber uma tendência e transformar aquilo. Ok! Em alguns outros momentos eu vi o pantone, por exemplo igual a cor do turquesa que a Zara tinha, pode ser! Sim, com certeza. Mas, é um pouco isso, aí você vê um turquesa e desenvolve um outro produto completamente

diferente e isso já não é mais uma cópia! Estamos falando de transformar uma tendência para o nosso público!

Então, ao longo dos anos eu fui crescendo, fui assumindo mais marcas, e minha especialidade acabou sendo malha, mas depois de muitos anos eu também assumi a parte de jeanswear e a parte de tecido plano, então assim eu fui aprendendo. O legal de você trabalhar no magazine é porque uma pessoa de produto quando entra ali, ela aprende muito! Dizem que os magazines são ótimas escolas pra profissionais do estilo, de criação e realmente são porque você passa por muitas áreas, você tem que fazer interface com todas as áreas. Você trabalha diretamente com o marketing, você trabalha diretamente com a logística, você trabalha diretamente com o planejamento, você trabalha diretamente com fornecedor (indústria), você reporta pros diretores, pra vice-presidente. Entre as próprias marcas, você tem que fazer colaborações devido a eventos como dia dos namorados, dia dos pais, dia das mães, o que é coordenado, o que nós vamos fazer igual, como é que a gente vai comunicar isso no PDV, você tem interface com as lojas, você tem que visitar as lojas do Brasil, porque você tem que conversar com cada gerente regional! Porque cada região do Brasil a gente tem um comportamento, a gente tem uma moda. O Brasil tem diversas modas... a pessoa do sul, ela não se veste igual a do nordeste, fisicamente eles já não são nem parecidos, a estrutura de cada um é diferente, uns são mais, um pouco mais altos, outras pessoas mais baixas. ... é, não gosta de uma cor, a outra não gosta da outra. Então, é assim um aprendizado de até mesmo de regionalismo, de você aprender sobre a cultura do seu país e adaptar tudo isso num produto que é distribuído para o país todo e às vezes tem que desenvolver também coleções regionais! "Ah esse produto aqui não vai pro nordeste, esse aqui vai só pro sul. Ah esse daqui pode ir pro nordeste, esse daqui não pode ir pro Rio de Janeiro porque tem a cor vermelha - eles não gostam muito de vermelho!". Então, você vai ampliando seu escopo de uma forma! Assim enriquecedora, que não tem preço, não tem preço, de verdade! Então, eu posso dizer que o estilista, ele é hoje indispensável pra qualquer empresa que trabalhe com moda ou com comportamento. E aí eu vou falar que estilistas ou designers sentem as mesmas emoções e percepções. Uns são um pouco mais analíticos, pé no chão, acho que é um pouco do meu caso, outros são um pouco mais sonhadores, um pouco mais ousados e tem uns que viajam na maionese mesmo, faz parte, não tem problema! Tem um senso artístico e criativo extremamente aguçado! Às vezes dá certo né, afinal de conta o que seria do teatro, do cinema se não fosse essas pessoas, que são pessoas que realmente são que extravasam isso através de outras formas?!

E bom, ao longo da minha carreira eu me tornei gerente de moda e de uma certa maneira, infelizmente, eu não crio mais faz muito tempo, eu tenho equipes que criam e desenvolvem produto. Eu saí da C&A depois de 15 anos e aí eu vim para um grupo no Brás que é outra pegada, gente! Outra coisa! Quando você chega no Brás e aí todo mundo fala "Ah o Brás é onde o dinheiro está" né, é tudo muito louco! Porque o Brás não tem processo, o Brás é assim cada dia é uma história! Tudo o que a gente vem de processos de uma multinacional, com relatórios, com apoio, com áreas específicas para cada coisa e quando você chega no Brás... "Vai, vai que é sua, Tafarel! Se vira! Você não era de magazine?! Agora vai fazer tudo que os outros faziam mas só você!". Você vai planejar, você vai comprar, você vai analisar, você vai vender, você vai definir a campanha do marketing, você vai se virar no online agora! Eu tô numa fase, eu já tô há seis anos no Brás, no mesmo grupo, um grupo forte, também de moda masculina, marca de streetwear e o mais bacana de tudo isso é que são marcas que quando eu ia pra fora, viajar, eu buscava ali o material de pesquisa nessas marcas e hoje eu cuido delas! Então, cara, esse mundo deu voltas. E então ali eu estou aprendendo muito e é totalmente diferente do magazine. Ao mesmo tempo que eu não tenho escritório, eu divido diretamente com os donos e que nem sempre eles usam a mesmas ferramentas analíticas de um magazine, a gente produz, tenho contato com fábrica, com chão de fábrica, ou seja, é outra parada! E aí eu gerencio já desde a C&A, equipes, eu já não crio mais, gerente de produtos pra mim ele é gerente de processos, de problemas e de pessoas, a criação mesmo acaba sendo desses jovens que eu adoro trabalhar e é importante isso que as coisas se renovem, sejam um ciclo!

Eles têm um comportamento totalmente diferente de mim quando era jovem e eu aprendo muito com eles! Porque são outras gírias, são outras linguagens, são outras modelagens, ahn são outros gostos musicais, é um comportamento totalmente online, que a gente não tinha isso, muito de comprar online... de tudo tá ali, da informação tão rápida.

Hoje a viagem de pesquisa é complementar, ela já não é mais fundamental como era na minha época, antes a gente não saía pra fazer uma coleção sem antes passar pela Europa, pelos Estados Unidos, você buscava informação de tecidos, você ia pra Ásia, eu rodei o mundo atrás de moda! Então, hoje a informação tá ali, pra quem quiser ver! A informação não tá fechada e com certeza muitas plataformas acabaram caindo, uma delas foi a de revistas impressas, infelizmente não se usa mais revistas, porque não precisa das revistas. Eu tenho o Instagram, eu tenho o TikTok, eu tenho o site, eu tenho plataformas digitais que me permitem saber qual é a cor do momento, qual é a cor do próximo momento ou qual foi a cor do

momento anterior! Então eu acho que tudo se reinventa, tudo se transforma, mais uma vez a palavra, tudo vai se transformando, se é pra melhor ou pior, não importa, mas transforma-se, muda-se e é justamente o que eu falei no começo, são comportamentos, grupos de comportamentos e sentimentos que mudam e que determina um período!

Uma outra observação, até muito interessante da minha parte é que hoje se me perguntam "Ah se eu tivesse que fazer um curso fora o que você indicaria? Europa ou Estados Unidos?" e eu sempre falo a mesma coisa: a Europa é moda, é arte, é cultura, ela é pura inspiração! Os Estados Unidos é varejo, é business, é grana! Não desmerecendo nenhum dos criadores ou estilistas americanos, não nada é disso! Mas, a moda americana é muito parecida com a nossa! Já a europeia é muito mais vanguardista, é muito mais ousada! E a moda asiática, que também é um grande mercado, essa aí é totalmente tecnológica, e está há anos da nossa compreensão (risos). Então eu sempre falo para as pessoas que querem estudar moda que elas tem que ver o que elas querem pra si, o ideal é que você possa estudar nos dois, um curso fora (risos), nos dois, pra você poder comparar mercados europeus e mercados americanos. Estilista não copia, ele transforma, ele interpreta, e esse é o intuito de você ter um departamento de estilo, num magazine ou onde quer que seja, o mercado de massa precisa desse profissional. E é isso que eu tenho a dizer pra você, tá bom? (FIM DO ÁUDIO)

MATOS, A. Entrevista. São Paulo, set. 2021. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 arquivo (37 min).

Quando eu fiz a faculdade só existiam três instituições com um curso superior aprovado pelo MEC na época uniforme. Então comecei o curso, me formei em noventa nove. Quando eu fiz o curso, só existia a UNIP (que foi onde eu me formei), a Anhembi Morumbi e a Santa Marcelina só existiam essas três que eram reconhecidas como curso superior. E não havia ainda uma distinção formal entre as três. Todo mundo sabe assim, nos bastidores que a Santa Marcelina era muito mais voltada para, em tese, criação com um lado mais artístico. A Anhembi Morumbi era mais de negócios e a Unip e era muito voltada para a indústria. Mas só que as três continham os conteúdos muito similares. Na Santa Marcelina também tinha aula de negócios, e aulas voltadas para a indústria. Então, que as três tinham um dos muitos similares, eram direcionamentos internos, na verdade. No meu caso, como eu fiz a UNIP, acabei entrando na indústria.

E sobre a questão de o que é a criação e do que não é criação na indústria. Se não é arte, pega uma peça que a C&A escolhe para colocar na coleção e dá nas mãos de cinco indústrias diferentes. Você vai ter cinco resultados diferentes e não vão ser cópias. Podem ter muitas similaridades, mas não vão ser cópias, porque aí está justamente a mão da criação do estilista dentro de cada uma das indústrias, porque eles podem partir de um princípio que seria preservado. A gente está falando de uma calça jeans, pode partir do princípio, que é uma calça jeans, que ela precisa obedecer um certo padrão, que ela precisa ter um direcionamento para um tipo de público, mas vai muito da mão de quem está cuidando daquele projeto para ver como que se sairá no final, vai ter cinco resultados diferentes. É a visão de cada um dos estilistas, dentro da indústria, que vai transformar aquilo que vai tornar aquilo mais atraente ou não.

Antes desses portais de pesquisa de comportamento que eu acho que eles direcionam muito as pesquisas sim, existe uma outra coisa, que são as indústrias químicas também por trás (das tendências). Se as grandes indústrias químicas, serviços determinam que eles precisam desovar o estoque de marrom, o marrom vai virar tendência nos próximos cinco anos.

Outra questão que eu defendo é que você tem criação na indústria, principalmente na brasileira e países subdesenvolvidos, porque uma coisa é o cara colocar uma calça, com um investimento de milhões de dólares de pesquisa, e tudo mais. Agora a pessoa que está na

indústria brasileira, que tem um “fundo de quintal” para lavar, vai ter que chegar no mesmo num padrão similar. No mesmo padrão, está fazendo arte, ele está criando, ele está sendo extremamente criativo, na estética que agrada ao comum naquele momento. Isso é criação, você fazer uma coleção maravilhosa, com pouco recurso, porque fazer uma coleção maravilhosa, com muito recurso, é muito mais tranquilo. Você tem um maquinário, você tem pesquisa, você tem tempo. Você pode fazer melhor as coisas. Agora, quando você não tem nenhum desses recursos, fica bem mais complicado.

Eu cheguei a cuidar de dezoito marcas diferentes na Capricórnio. Dezoito, um pouco insano, eu sei. Eram dezoito marcas rolando ao mesmo tempo. E de feminino, masculino, infantil para público A, B, C. Foi um desafio, mas acho que foi muito enriquecedor. Eu acho que primeiro de tudo, acima de qualquer coisa organização, você tem que conhecer a rotina, conhecer as necessidades de produção que aquela fábrica tem e precisa saber dos *times* do seu cliente. Eu acho que isso é o primeiro ponto. Depois você precisa conhecer e estudar e observar muito bem o perfil desses clientes. Você precisa visitar lojas, ter o contato em reuniões com diversos setores dessas empresas. Também é muito importante não ter contato só com o estilista, mas às vezes com o comprador, se possível com o proprietário e até com as vendedoras das lojas. É importante isso, porque todos eles fazem parte da cadeia do elo. Então se você conhece as pessoas envolvidas naquela marca, você consegue traduzir um pouco melhor o que eles estão esperando. E aí eu acho que entra um pouquinho da bossa (do estilista), você tem que colocar um pouquinho do seu toque, ele pode estar intrínseco num detalhe, na forma de você produzir, numa forma de produzir alguma coisa mais rápido ou de maneira mais efetiva, mas que seja com visual que o cliente está esperando.

Então acho que são esses pontos assim sabe organização, estudar o perfil do cliente e se envolver com porque esse envolvimento é muito importante.

No momento que o estilista na indústria recebe o briefing, é o momento da criação onde o estilista busca as opções de mercado e de beneficiamento, porque você pode trabalhar com tecido mais barato, não necessariamente ruim, você às vezes precisa saber explorar bem. Mas isso você tem que conhecer o produto, conhecer a lavanderia, tudo isso faz parte de um estudo e que não é de um dia para a noite, precisa de muito chão de fábrica mesmo. Muito você se envolver também. E eu acho que você estudar mesmo também. Hoje em dia tem milhares de cursos em lavanderia e na nossa época não tinha. Quando começaram a abrir os primeiros cursos de lavandeira eu fui estudar. Foi procurar saber e quando o cara virava para mim e falava assim não, mas eu fiz um stone olhava aquela peça completamente destruída, me

desculpa, você não fez um Stone, tem pedra dentro do forro de bolso da calça. Então, eu acho que o mínimo de estudo, nesse sentido, você precisa ter sim. E se você quer se destacar, precisa estudar muito materiais, construções, tingimentos, Tem que conhecer a fábrica toda, todos esses processos.

Existe muita diferença entre o estilista do varejo para o estilista da indústria em relação ao conhecimento. Diferença não, tem um abismo. No meu caso que lido com jeans, mesmo hoje já na área de vendas eu sofro porque me deparo com estilistas, com profissionais que são completamente despreparados, que te perguntam quando apresento uma peça pronta se o tecido já vem lavado e rasgado assim. É de chorar três dias e três noites seguidas. Mas, infelizmente as pessoas não são preparadas na faculdade, não sabem como funciona o processo. Então quando você pega um estilista do varejo, não estou falando que isso é geral, existe uma parcela pequena que tem conhecimento, mas tem muitos que não estão preparados. Não sabem que um tecido de elastano no encolhimento vai ter uma retração. E aquilo ali vai dar um certo enrugamento, é natural, é físico. Então se ele não consegue ter essa visão o briefing e por isso geralmente às vezes não vem tão fácil de entender.

Numa fábrica existe uma equipe que desenvolve o produto. Entre chefe de pilotagem, modelista, piloteiras (que são as costureiras que costumam as amostras, os protótipos), havia mais ou menos 12 pessoas. E fazíamos por marca (dependendo do tamanho) fazíamos as pré-coleções, fazíamos cerca de 40 a 50 modelos por feirinha, por marca. Isso numa C&A, por exemplo. Com o briefing, nós fazemos uma pré-coleção. E aí, depois essas amostras são, são negociadas e viram uma coleção, que gera a produção da fábrica.

O estilista tem um grande comprometimento com a venda. Você tem que estar completamente linkado com esses setores e as demais áreas da indústria: estoque, entrega, tempo de produção, de todas as marcas. Você tem que estar junto com o PCP, com Suply. Você tem que estar muito alinhado com isso, porque você não vai colocar elefantes brancos dentro da fábrica e aquilo vai trazer problemas graves tanto no andar da fábrica com de rentabilidade.

A partir de um briefing, o princípio de tudo é a otimização de matéria prima. Eu acho que é fundamental. Você pode buscar bases de tecidos que deem resultados bem distintos. As vezes você pode usar a mesma base de tecido, mas que dê resultados muito distintos. Isso também vai muito de encontro ao que o cliente deseja de proposta e é importante sempre buscar novas opções sempre conhecer, atender fornecedores (indústrias têxteis) sempre, sempre mesmo não se fechar a ninguém. Às vezes a gente descobre pérolas aí no meio do

caminho que são bem interessantes. É claro que tem que tomar cuidado com as pérolas porque nem todo mundo entrega as pérolas da forma que prometem. Eu acho que depois você fazer realmente o estudo das formas, sentar com o modelista, alinhar isso ... ver qual a proposta para uma coleção Agora você tem uma calça mais ampla, você tem um fit mais mais largadinho enfim, aí você começa a fazer esse desenvolvimento com o modelista, porque é um trabalho de convencimento também, porque as vezes uma C&A só quer skinny, e como você vai fazer uma largeleg. Então se tem que também ter um trabalho de convencimento no meio do caminho com o modelista. Então então aí depois você vai partir para a pilotagem. Eu acho que é importante estar mais presente possível nesse momento, porque as vezes duas três cabeças pensam melhor que uma e na lavanderia, então nem se fala. Tem que estar super alinhado com um desenvolvimento do produto, falando do jeans, especificamente... em outros tecidos, não funciona tanto assim. Mas no jeans você precisa estar sempre buscando (atualização). Eu acho que a indústria da lavanderia é a que mais se modificou nos últimos vinte anos.

Sabe é fantástica a evolução que ela deu. A confecção não acompanhou a evolução que a lavanderia teve. Em relação a processos, sustentabilidade. A questão da sustentabilidade causou essa busca por novos processos, trouxe novas orientações em todos os segmentos. Eu acho que essa pesquisa, essa busca por materiais e processos novos, é que na primeira fase da criação, mudou muito.

Sobre a criação em uma indústria, cada modelo é muito único. Eu desenvolvi milhares de fichas técnicas e de desenhos e de peças, e um não era igual ao outro. Esse é o segredo da moda. Você nunca fazer algo igual ao que tenha sido feito no passado. Senão, não é moda, não vai atrair o desejo. Agora a questão de ser chamado de estilista só o cara da passarela, eu acho na minha concepção um grande erro. A maioria dos artistas de passarela, não estou generalizando, não tem a veia da indústria e não conseguem criar para a indústria. Assim como o cara da indústria não consegue criar para passar. Eles tem visões diferentes, mas ambos são artistas. Ambos precisam conceber um produto do zero, assim a partir de um corpo, de uma funcionalidade. São negócios diferentes.

Quantas vezes eu já não ouvi falar assim: Você estilista, então faz um vestido de noiva. Não é a mesma coisa que perguntar para você se vai deixar o seu oftalmo fazer uma cirurgia ginecológica? Eles são médicos, são os dois são médicos, mas tem diretrizes diferentes.

Hoje em dia você tem ferramentas que são fantásticas pra criar, pra agilizar o desenvolvimento. Você já consegue visualizar a peça quase pronta no computador. Tem

softwares que o estilista cria no computador e quase todos os processos você consegue enxergar no computador. Assim, com uma fidelidade de uns oitenta por cento do que ele ver na peça pronta. Eles já têm um banco de dados de margem de resultado de tecido, lavanderia, efeitos de leis, efeitos de marcação. Então você consegue ter uma criação já meio caminho andado já no computador. Eu acho que ainda não existe essa cultura de um magazine comprar pelo papel, porque a moda é muito sensorial, muito visual, muito toque, enfim. Mas você já consegue utilizar muitos processos que antigamente a gente não conseguia. Por exemplo, não conseguia passar para a lavanderia, a intensidade do laser. Hoje você consegue colocar no desenho e colocar a intensidade do laser que você quer, raso, enfim, tudo mais. Então, hoje você já consegue utilizar muito essa parte e aí não precisa de uma criação? São ferramentas que auxiliam muito num processo cada vez mais rápido de criação.

O estilista na indústria tem muita pressão tanto na criação que ele cria e desenvolve a coleção mas também na liberação da produção. Quando entregamos uma coleção (pré-coleção), existe essa feira que existem nos magazines. A gente fala que é o momento da dor e a delícia de ser, mas não tem porque você fica mais aliviado que você conseguiu liberar uma produção para sua fábrica que você concluiu a venda dali para frente começa uma nova etapa, você precisa realmente correr para fazer. Os magazines exigem duas peças para lacrar e fazer a liberação (da produção). É um protótipo de cópia que seguirá a sua produção de quatro mil peças, por exemplo, que devem chegar exatamente iguais conforme aquele protótipo que você deixou lá. Então esse protótipo tem que ser o mais fiel possível ao lote que será entregue. Numa produção, não adianta você fantasiar e deixar a peça diferente do que vai ser produzida. Depois disso é um grande problema nas indústrias, porque muitas delas tentam dar truque, deixa um protótipo na sala de CD (centro de distribuição) e depois entregam outra coisa. E muitos problemas acabam acontecendo nesse momento. Então, você tem que entregar essa peça de protótipo no prazo, na medida, na qualidade que vai ser lá na frente. Então, realmente é uma pressão muito grande. Chega até vezes que você perde um pedido que já tinha sido fechado por conta da entrega desse protótipo.

A realidade é que o estilista está liberando a produção de uma coleção e desenvolvendo outra coleção. Tudo ao mesmo tempo e com vários clientes, onde cada um trabalha com um prazo diferente. E piorou um pouquinho, tem produto que entre o briefing, desenvolver a coleção e entregar a produção já inteira não pode passar de 30 dias. liberaçuma coleção e liberando outra coleção. O tempo é muito curto, é muito dinâmico.

Então assim é uma mudança muito, muito, muito drástica para a indústria. Porque se você for pensar que você cometa em todas essas etapas e brilhe para desenvolvimento, pesquisa, coleção dela, tem que fazer isso. Não tem como não tão curto. Tão curto que você tem que realmente não ter medo do muito, muito dinâmico.

As marcas não tem um calendário único, não seguem um calendário. Às vezes você tá desenvolvendo um produto de verão pra um cliente e pra outro é inverno. O estilista da fábrica lida com isso tudo ao mesmo tempo.

Por exemplo, dependendo da marca, dependendo da magazine que ele não tem muito essa questão do verão, do inverno, porque ele produz para o ano todo que aquilo que ainda no Sul, no Norte não entra. Claro que ainda existe um certo direcionamento por conta do clima, mas não segue um calendário. Existe as entradas por semanas, definido por cartela de cores. Eles incorporam eventos, feriados festivos ao calendário com ações de marketing e desenvolvimento de produto específico.

O desenvolvimento de produto na indústria têxtil, das tecelagens é importantíssimo. Lógico que é diferente da cadeia de vestuário. Mas hoje eu acho que tem que ter mais estudo ainda porque você precisa ter um direcionamento de artigos que atenda diversos públicos. Então ele tem que ser extremamente versátil. Você criar produtos versáteis em termos de tecido é super difícil. Então são adequações no maquinário, muito investimento. Então isso se não tiver muito estudo por trás, você vai patinar na criação do desenvolvimento. E você tem que saber pra aquilo que o seu desenvolvimento vai ser usado. Você pode criar um denim maravilhoso, tingimento sensacional, incrível, mas se o mercado pedir um tecido confortável e você desenvolver um denim 14 oz, super engomado, o seu desenvolvimento e investimento foi inútil.

Sobre política pública na indústria: Eu não entendo o motivo de não haver investimento nesse setor. Vou ser muito transparente no meu comentário. Este segmento é o terceiro setor que mais emprega no Brasil. A nossa indústria é sucateada, os nossos profissionais são mal remunerados e mal preparados. A gente podia ser uma das grandes potências da moda e da indústria no mundo. Se a gente tivesse investimento público sério e de qualidade mas nunca houve. Investimento específico na área de criação, desenvolvimento de produto e não só em verba pra maquinário. A máquina não é nada sem um cérebro por trás dela, não existe. Por mais que a gente fale de inteligência artificial, alguém teve que implantar a inteligência artificial numa máquina. E se você não tem profissionais aptos a extrair o melhor daquela máquina, do que aquela inteligência artificial pode oferecer, você vai ter um canhão para

matar passarinho. Então, de verdade, infelizmente a moda no Brasil não tem visibilidade necessária para o tamanho do parque fabril que a gente poderia ter aqui. A nossa safra de algodão é uma das melhores. A gente poderia exportar a nossa indústria têxtil e de confecção e gerar muitos empregos diretos e indiretos. Se houvesse investimentos em diversos segmentos da moda a nossa indústria poderia ir muito além. A indústria e o varejo e tem tantas outras vertentes que poderia expandir. Não, não existe investimento aqui no Brasil. Infelizmente. E em termos de tecelagem de tecido plano, hoje temos quantas no Brasil? Como tamanho do Brasil, nós só temos dez. Hoje o produto é monopolizado em seis. Isso já há vinte anos. Existem algumas que tem produção fora mas a maioria é cem por cento nacional. Agora, tecido de alfaiataria, rendas, paetês, nós não temos fábrica disso no Brasil e olha o tamanho do mercado. Enfim, esses tecidos são cem por cento importados. Os insumos que são os aviamentos são obrigados a vir de fora, porque a gente não tem. Não tem fábrica de insumo no Brasil. Então Assim, realmente, se a gente tivesse uma política de incentivos à indústria da moda, que sim, que é um mercado consumidor com muito potencial, a gente poderia gerar muito mais empregos. Aqui no Brasil não precisaria depender tanto do lado de fora. Não só a questão de empregos, mas a questão mesmo, de agilidade de entrega, porque você fica dependente somente de um mercado de fora que é imprevisível ... e se tiver algum problema no porto? A nossa estrutura fabril é muito vulnerável.

CASARE, A. P. Entrevista. São Paulo, fev. 2022. Entrevistador: Ana Paula Nobile Toniol. 1 mensagem eletrônica.

1 – Sob uma perspectiva da indústria, fale pontos positivos e negativos do sistema de auditorias nas fábricas, tanto em auditorias de controle de qualidade (para liberação de recebimento do pedido), sobretudo, as auditorias ABVTEX.

O certificado ABVTEX requer um investimento financeiro muito grande por parte das confecções. No início, quando ouvimos falar da ABVTEX parecia algo que não seria obrigatório. Com o tempo, tivemos que lidar com essa obrigatoriedade e investir muitos recursos para adequar a nossa fábrica àquilo tudo que era exigido. Determinados itens eram importantes, outros eram completamente absurdos como o tipo de saboneteiras, lixeiras, itens que estão fora dos padrões do Ministério do Trabalho coisas absurdas que são exigidas para uma fábrica que já funcionava há muitos anos com alta capacidade de produção. A fábrica passou a ser auditada constantemente e cada vez que a fábrica era auditada a produtividade caía muito devido as interrupções constantes. Muitos recursos são empenhados além de financeiros (porque fica caro adequar a todas as exigências), empenhamos também muito tempo da diretoria, da gerência e propriamente dos funcionários pra planejar e executar uma lista enorme de exigências que não alteram o produto final produzido mas que custam muito. Muitas exigências não são viáveis ao nosso processo de produção. Parar uma fábrica de 400 funcionários para atendê-los não é nada produtivo. São quase 200 itens que são solicitados para vistoria, além de apresentar constantemente todas as licenças de prefeitura, corpo de bombeiros, licenças ambientais e documentos trabalhistas. Até os funcionários são entrevistados de forma confidencial. Sem contar que quando criaram o sistema de rastreabilidade de notas fiscais, pra identificar todos os caminhos que a produção percorre, a dificuldade de lidar com as facções subcontratadas aumentou muito, pois você passa a ser responsável pela empresa de outra pessoa. Quando uma fábrica é auditada, todas as produções, mesmo quando a produção sai do corte e está ainda em partes (sem costura ainda) eles contam para ter certeza que você não mandou partes para costurar em outro lugar. A realidade é que você precisa suportar uma alta demanda de produção dos magazines e pra ter o mínimo de lucratividade precisa contar com as facções subcontratadas. Mas se essa facção tem qualquer problema o risco é todo da fábrica que tem o contrato com o magazine. Realmente se torna praticamente impossível o controle sobre a facção e há grandes riscos de responder por qualquer ilegalidade solidariamente e ainda ter todos os pedidos cancelados. A fábrica é bloqueada e tem os seus pedidos cancelados.

Ao mesmo tempo você não tem como ter somente funcionários próprios porque são altíssimos os encargos trabalhistas e não existe nenhum compromisso por parte dos magazines com um volume de produção mensal que garantam que esses encargos sejam supridos com o faturamento.

Se o varejo vai mal e não vende, eles prorrogam e cancelam a nossa produção sem o menor critério. Mas se atrasamos, temos multa e cancelamento. Essa é a realidade das indústrias de confecção no Brasil. Então, em termos financeiros é um risco enorme lidar com subcontratados e ao mesmo tempo precisamos deles pra sobreviver ao mercado. Entendo toda a problemática ao que ele chamam de trabalho escravo mas nós não podemos nos responsabilizar pela empresa subcontratada. E a pergunta que fica sempre é: para os produtos importados, eles fiscalizam na China, em Bangladesh do mesmo jeito que aqui? É óbvio que não.

Já os auditores responsáveis pelo controle de qualidade das produções fazem um trabalho rígido mas em contrapartida, em sua maioria, elevam o nosso nível de qualidade e também nos auxiliam a aprimorar alguns processos produtivos. Muitas vezes os pedidos de produção são auditados na própria fábrica e se temos algum problema ali podemos ao menos evitar o custo do frete. Não é raro acontecer algumas reprovações que não comprometem comercialmente o produto mas que mesmo assim nos impedem de faturar o pedido. E nesses casos, temos que recorrer ao gerente de produto para avaliar e liberar a entrega.

2 - Fale sobre o departamento de criação e desenvolvimento de produtos na indústria:

O departamento de criação é o “coração” da indústria de confecção. Ali é a origem de tudo, todas as vendas dependem desse setor. O sucesso ou o fracasso de uma produção são praticamente determinados ali. Por isso é tão importante desenvolver uma coleção que tenha uma proposta que se encaixe diretamente ao perfil do cliente mas que também os seus processos de produção sejam muito bem estudados, principalmente se for loja de departamento, ou magazine como chamamos, porque as margens (de lucro) são muito “apertadas”. Quando um estilista do varejo passa um briefing, o tempo é muito curto pra pesquisar, criar, desenvolver, fazer as modelagens, costurar e ainda tem o tempo de lavanderia, que é um trabalho muito artesanal. Por isso é essencial que essa pesquisa seja constante. Principalmente porque já temos que ter “em casa” o tecido que vamos utilizar com o melhor custo, melhor aproveitamento. Não dá tempo de receber um briefing, comprar tecido, esperar chegar. Não dá pra esperar! Determinados processos são feitos antes já com uma previsão daquilo que vai ter no briefing e por isso é tão importante conhecer pra quem

produzimos. Temos que arriscar em muita coisa! E as peças de cada coleção têm que estar exatamente na modelagem, tabela de medidas que o cliente utiliza e já com o custo que ele precisa, com as faixas de preço que são adequadas.

Se a indústria de confecção quiser ter faturamento, tem que criar e desenvolver uma coleção com tendência de moda e preço. Houve um tempo em que você comprava amostras, ou recebia amostras já pra copiar e produzir, praticamente uma reprodução tirando um detalhe aqui e outro ali da peça. Mas isso há muito tempo acabou. Pra criar e desenvolver uma coleção temos no máximo 15 dias. É pouquíssimo tempo pra planejar uma coleção, desenhar, fazer ficha técnica completa, aprovar modelagem e muitas vezes ter que repilotar uma peça mais que uma vez para partir de fato para os processos industriais. Se não cumprirmos o prazo estamos fora, se não atingimos o preço, também. Então, é um departamento “chave” dentro do nosso negócio. E requer muito investimento. Custa caro produzir as peças pilotos por inúmeros fatores: devido aos profissionais que trabalham no setor (mão de obra mais cara), o tempo de construção de cada peça é muito superior ao de uma produção porque partimos do zero (cada peça é praticamente um projeto), da lavanderia também, o desenvolvimento é muito artesanal. Por isso temos que ter muita cautela na criação, todo desenvolvimento custa muito caro e de uma coleção dependemos o que vamos produzir nas semanas e meses seguintes.

3 – No contexto da indústria brasileira, como você vê os profissionais que atuam nesse setor da indústria e o que poderia ser feito para aprimorar os processos criativos:

Infelizmente um estudante de moda não sai da universidade totalmente preparado para atuar no mercado e estar à frente de um departamento de criação na indústria porque todos os processos que envolvem a criação dependem muito de conhecimento técnico, agilidade e custo. Seria muito bom se houvesse uma capacitação específica para o estilista que trabalha em confecção e atende esse mercado em órgãos como SENAC ou SEBRAE, que fizessem parcerias com órgãos públicos, por exemplo. Poderia haver centros de treinamento pra esses profissionais e serviriam até mesmo pra aprimorarmos os nossos processos. Geralmente eles começam como assistente e demoram muito tempo pra entender os processos que são básicos como de costura e lavanderia. Muitas vezes não entendem que cada fábrica tem seus processos maquinários diferentes umas das outras e nem sempre é viável determinados processos. E não tem como fazer um produto pra magazine sem saber isso. Tanto estilista como piloteira acabam aprendendo muito na prática, no dia-a-dia e às vezes demoram pra entender que clientes como C&A, Renner, Richuelo trabalham de uma forma muito diferente

do que outros clientes. Pra criar rápido e com um custo muito enxuto precisa conhecer muito a matéria-prima e os processos. Sem contar que depois da peça negociada e vendida, o estilista com o pedido nas mãos tem um prazo curto pra fazer as peças de amostra que vão liberar a produção e aí a margem de erro tem que ser zero. Se não aprovarmos as amostras o prazo de produção é comprometido. Nessa etapa o trabalho deixa de ser uma criação de moda e passa a ser bem burocrático.

Muitos compradores, gerentes de produto também desconhecem os processos industriais, as etapas e os prazos de uma produção de roupa.

No Brasil, muitas confecções são localizadas em cidades do interior e representam uma parte muito importante da economia local. Se uma confecção tem 400 funcionários diretos, são na verdade 400 famílias ali envolvidas e que dependem daquela fonte de trabalho. Sem contar os trabalhadores indiretos e esses são incontáveis porque estamos falando desde a tecelagem que conta com um volume de venda mensal, indústria de aviamentos, embalagem, frete. Por conta disso, eu acredito que poderíamos ter uma política pública efetiva com capacitação e incentivos para que realmente a indústria possa ser competitiva. Embora ela tenha avançado muito na questão do desenvolvimento de produto, ela está cada vez mais “sufocada” por tantas exigências, normas por parte dos clientes e encargos trabalhistas. Infelizmente não conseguimos repassar todos esses custos para o produto que produzimos.