

[ENRICO CIETTA]

Economista, sócio-diretor da Diomedea. Formado pela Universidade Bocconi, Milão, e pós-graduado em economia pela Victoria University de Manchester, Reino Unido. É professor e consultor para empresas europeias de moda e design. Autor de diversos livros, entre eles, *A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas* (Estação das Letras e Cores, 2010) e *Il valore della moda* (Bruno Mondadori, 2006).



Loja da H&M em Nova York. Foto: Spencer Platt/Getty Images.

Fast-fashion: uma oportunidade para as empresas brasileiras?¹

Nos últimos dez anos, o setor têxtil e de vestuário europeu certamente sofreu. Nem todas as empresas tiveram desempenho negativo nessa década, mas, em geral, o setor precisou promover uma profunda reestruturação que teve consequências não só na consistência numérica das empresas, como também no quadro de funcionários. No entanto, há um grupo de empresas que teve desempenho econômico positivo, muito mais positivo do que o desenvolvimento do mercado e de outros concorrentes similares que adotaram outros modelos de negócios. Essas empresas são aquelas identificadas como *fast-fashion*, ou moda rápida, que, em sua origem, no início dos anos 1980, eram representadas por pequenos ateliês capazes de realizar a produção muito rapidamente, imitando os produtos mais vendidos de cada estação.

O que o *fast-fashion* ensina para o negócio da moda do futuro? Seu sucesso tem relação com as mudanças que caracterizam o sistema da moda internacional? Todavia, no modo tradicional de produção de vestuário e moda, existe uma contradição aparente entre o longo tempo gasto para o desenvolvimento da pesquisa e o estudo do design, a prototipagem e a produção de uma peça e o curto período durante o qual a mesma peça será exposta na loja, o que decretará o sucesso ou o fracasso de pelo menos 24 meses de trabalho. Esse sistema, chamado pelos especialistas de "modelo programado", prevê recolher e ordenar as informações que serão úteis para pressupor com a maior antecedência possível as futuras tendências de consumo e procura reunir o máximo de informações que poderão aumentar as chances de venda do produto. Trata-se de um modelo tradicional que também poderíamos definir como *push-designer*, iniciado com base naquilo que o designer acredita que esteja na moda, na sua visão de inovação estilística e que será oferecido aos consumidores a fim de orientar os gostos e as compras.

O modelo *fast-fashion*, que está se consolidando cada vez mais no sistema de produção de moda, inverte essa perspectiva. Nele os operadores são fortemente orientados para captar os sinais do mercado e preparados para responder às mudanças na demanda em (algumas) poucas semanas. Uma abordagem que podemos definir como *opportunity pull* e que representa uma tentativa do sistema em manter a competitividade e a adoção de uma estratégia que, mesmo apostando na velocidade da resposta, enfatiza os aspectos que caracterizam o produto: o estilo, a qualidade, o conteúdo inovador e o seu valor cultural. É essa combinação de características que torna esse modelo particularmente atraente, especialmente para as pequenas empresas e não só para as grandes cadeias de distribuição. Em certo sentido, o termo *fast-fashion* não faz jus ao modelo: por similaridade/aproximação refere-se à ideia de *fast-food* e nos remete a produtos de baixa qualidade que são realizados velozmente. Mas o cerne do modelo está no *know-how* que as empresas aplicam com o objetivo de adaptar seu projeto de design às escolhas do consumidor.

Na verdade, o modelo do desenvolvimento programado entrou em crise na Europa nos anos 1980, quando a concorrência entre as empresas passou do setor de produção para o de distribuição, da fábrica para a loja. Não porque o produto tenha se tornado menos importante, mas porque as empresas perceberam que em um mercado caracterizado por novos e imprevisíveis consumidores, cujo comportamento de compra não era tão padronizado por faixa de idade ou renda, isso representou, de fato, uma mudança radical. O aparecimento da distribuição global por empresas como Zara e H&M e as diferentes maneiras de vender das cadeias de

lojas em relação às pequenas lojas de varejo alteraram ainda mais o cenário competitivo – a capacidade de ler em tempo real as tendências de consumo também introduziu uma nova variável competitiva.

Nesse contexto, o modelo do produto ou coleção programada terminou por mostrar algumas de suas limitações. No modelo programado, a empresa inicia sua produção só quando possui tudo aquilo que é necessário para produzir o que foi planejado, assim, cada elo da cadeia – da fiação à confecção – elabora as próprias amostras, estabelece uma organização na coleção e apresenta o resultado a seus clientes. Para os confeccionistas, o início da preparação das coleções acontece aproximadamente quatro ou cinco meses antes da sua apresentação em feiras e desfiles que, na Europa, ocorrem em janeiro e fevereiro para as coleções outono/inverno e entre julho e setembro para as coleções primavera/verão.

Um modelo como esse tende a colocar todo o risco sobre o vendedor que, mesmo mais próximo do cliente final, está exposto às consequências negativas daquilo que não é vendido. As mudanças registradas na distribuição, no entanto, exigem diferentes métodos – mais flexíveis – de previsão e estoque para abastecer a loja com produtos de vestuário – os mais vendidos – de modo muito rápido. Assim, na década de 1980, surgiram algumas empresas chamadas de "prontistas" que foram capazes de dar uma resposta diferente para esse problema – elas apostavam em alguns modelos observados durante os desfiles, ou nas vitrinas, e os ofereciam diretamente para a distribuição. Desse modo, eram as empresas prontistas que assumiam o risco da escolha, e os distribuidores ganhavam tempo para realmente entender o que estava acontecendo no mercado e quais as tendências que mais interessavam ao consumidor.

Basicamente, a empresa prontista tendia à especialização, pois procurava encurtar ao máximo o prazo de chegada do produto ao mercado e, ao mesmo tempo, controlava os subfornecedores de um gênero de produtos – t-shirts, por exemplo – e só raramente era capaz de organizar e integrar diversas cadeias produtivas de modo a coordenar a própria oferta. Essa especialização por produto lhe permitiu converter rapidamente sua produção para os artigos mais solicitados, mas impedia a empresa de pensar em termos da composição do look, da aparência total ou da proposta global. No que diz respeito ao estilo, era uma seguidora em sentido estrito, ou seja, copiava a tendência e não fazia nenhum investimento criativo.

Hoje isso não é mais possível. Os estilos são menos definidos, os criadores de tendências cresceram, bem como as tendências de mercado. A empresa moderna do *fast-fashion* teve de criar sua própria coerência estilística, já não se preocupa somente em identificar os "best-sellers" da temporada, mas também lança produtos baseados na interpretação eficiente dos sinais de mercado e é apenas parcialmente dependente das ordens de produção. O sistema de criação, produção e distribuição é semelhante ao do modelo programado, o que muda é o *timing*. Não é um sistema de resposta rápida ao mercado, mas uma resposta ao mercado rápido. Além disso, esse modelo tem sido aplicado por empresas diversas que não têm necessariamente uma cadeia de lojas próprias.

O diferencial do negócio de *fast-fashion* é a maneira como é usada a criatividade. No modelo programado a informação criativa atravessa a cadeia produtiva – da fiação ao confeccionista até o distribuidor. Quando o negociante faz o pedido, inicia-se a cadeia produtiva. No sistema de moda pronta a informação criativa chega do mercado que, por meio de suas escolhas, dirige a produção. No primeiro caso, segue-se a direção de cima para baixo; no segundo caso, o sentido é de baixo para cima. No modelo de *fast-fashion* o impulso criativo desloca-se continuamente em ambas as direções: as empresas constroem uma primeira informação sobre as tendências da moda, constroem sua identidade estilística com base na sua sensibilidade criativa e realizam um monitoramento contínuo dos consumidores através das "antenas" da distribuição. Nesse processo o design continua a adaptar-se ao mercado, ainda que esteja sujeito ao conjunto de variáveis estáveis determinadas pela empresa que são coerentes com seu estilo e com o segmento de mercado em que atua. Por isso seria mais lógico nomear esse modelo de *fast-design* ou *adaptive design* em vez de *fast-fashion*.

Assim, a aplicação do modelo *fast-fashion* não se limita necessariamente, como se acredita, aos produtos básicos, a preços baixos e com grandes volumes de vendas. O *fast-fashion* é uma família de modelo de negócios que pode ser aplicado tanto no segmento de baixa renda quanto nos segmentos de média e de alta renda e é justamente nestes que, de fato, o *fast-fashion* manifesta melhor suas particularidades.

Em geral, o modelo *fast-fashion* é sobretudo uma forma de diminuir o risco de errar nas escolhas e possibilita realizar compras repetidas ao longo do tempo – até mesmo durante o período de "liquidação", adapta-se naturalmente com as preferências do consumidor. Em um mercado cada vez mais competitivo, o *fast-fashion* representa uma resposta eficiente a esse mercado. Todavia, o negócio da moda com custos e riscos mais elevados gerou nas empresas duas estratégias opostas: por um lado, as empresas do *mainstream* anteciparam o principal fluxo do tempo criativo e comercial com a *cruise collection* (pré-coleção); por outro lado, algumas empresas "jovens" atrasaram o calendário com o objetivo de criar, produzir e distribuir *just-in-time*. A primeira estratégia tenta otimizar os custos; a segunda, minimizar os riscos.

No primeiro caso as empresas de moda adotam uma estratégia semelhante à da indústria dos musicais da Broadway – com o aumento dos custos fixos, os produtores musicais reduziram o número de novos espetáculos, mas aumentaram o número de repetições daqueles que já foram produzidos. Nos anos 1920, cada espetáculo era apresentado (encenado), em média, 115 vezes; na década de 1960, o número de apresentações foi mais do que duplicado (cerca de 300) e, não podendo diminuir o risco de produzir um insucesso (75% dos shows), a indústria da Broadway procurou melhorar a exploração comercial do produto. O modo encontrado para enfrentar o aumento dos custos fixos foi prolongar a permanência das apresentações nos teatros.

Analogamente, o sistema da moda usa as pré-coleções para que os trajes cheguem com (mais) semanas de antecedência em relação aos saldos, possibilitando, assim, um aumento do número de "apresentações" com preço "cheio" (sem desconto). Essa estratégia permite aos consumidores mais informados antecipar suas próprias compras, verificar as tendências de mercado, degustar e explorar melhor a novidade. É uma maneira oposta aos saldos: a pré-coleção, justamente por se tratar de antecipação, pode ser vendida a um preço superior, pois mantém um caráter de exclusividade por um certo período.

A estratégia oposta – *fast-fashion* – empenha-se em reduzir o risco, preparando coleções na estação que contém informações mais precisas sobre as tendências do mercado. Desse modo dá maior segurança para a produção comercialmente eficaz.

Na perspectiva da empresa, ambas as estratégias são racionais. Na verdade, o modelo *fast-fashion* está longe de ser uma solução para as empresas que copiam tendências. Ao contrário, é um modelo de negócios que pode alcançar grande sucesso seja para as pequenas empresas, seja para empresas de grande porte que possuem uma cadeia de lojas e trabalham com a distribuição de várias marcas. O aspecto mais significativo reside no fato de que na Europa o *fast-fashion*, diferentemente do que se acredita, tem sido mais bem-sucedido em países como Itália e Espanha, onde a distribuição é muito fragmentada, uma situação semelhante a encontrada no Brasil. Por essa razão, o modelo *fast-fashion* deve ser visto com muita atenção pelas empresas brasileiras, pois pode representar uma grande oportunidade de negócio.