

# INOVAÇÃO E CO-CRIAÇÃO NO VAREJO DE MODA

Carolina Carpinelli Caetano, Mestranda no Programa de Pós-Graduação em  
Têxtil e Moda. (EACH - USP)

Maria Silvia Barros de Held, Professora Doutora do Programa de Pós-  
Graduação em Têxtil e Moda. (EACH - USP)

## RESUMO

Em razão das rápidas mudanças, empresas fast-fashion vêm utilizando um novo conceito, o da participação dos consumidores no desenvolvimento de produtos: a co-criação. O presente artigo tem por objetivo discutir a busca por vantagens competitivas através da inovação e co-criação no varejo de moda.

**Palavras-Chave:** Inovação, Co-criação, Moda

## ABSTRACT

Because of quick changes, fast-fashion companies have been using a new concept of consumer's participation in the development of products: co-creation. This article intends to discuss the search for competitive advantages through innovation and co-creation in fashion retail stores.

**Keywords:** Innovation, Co-creation, Fashion

### 1. A sociedade e a moda

O termo moda é constantemente utilizado como sinônimo de vestuário, entretanto ela está presente em diversos objetos e comportamentos dentro da sociedade. O conceito de moda se espalhou, migrando e abrangendo hoje em dia, diversos segmentos, ligados não só a objetos, mas também ao comportamento.

Uma sociedade sem moda é uma sociedade que não possui qualquer memória social. Costumes, posturas, comportamentos, roupas, acessórios, não

estão ligados somente à aparência, mas também aos significados, à uma mensagem visual. A criação de uma “dimensão simbólica adicional às roupas” é notável.

Ocorre que as roupas não são confeccionadas somente para serem vestidas, elas têm a finalidade, antes de tudo, de gerar renda a uma determinada organização ou estilista.

Seria impossível dissociar a moda do mercado, já que ele é quem a legitima. Segundo Svendsen (2012), a moda se situa num espaço entre arte e capital, e às vezes abraça o lado cultural para abrandar seu lado financeiro. Portanto o design de moda está diretamente ligado ao mercado, à estética desejada pelo consumidor.

Quando Baudelaire (1996) reflete em torno da relação entre a moda, o belo e a transitoriedade, ele deixa claro que o fenômeno da moda é histórico, ou seja, datado. O autor fala sobre a existência de uma “estética da época” e de uma história contada através do vestuário. É interessante notar que, segundo o autor, a idéia que o homem possui em relação ao belo e ao feio acaba sendo impressa em seu vestuário. Baudelaire (1996) situa a moda entre o eterno e o atual, representando determinada época.

Um ponto a ser discutido é o de que quanto mais a roupa segue uma tendência de moda mais “fora de moda” ela parecerá quando vista em outra época, através de olhares de uma nova sociedade. Essa é a razão pela necessidade atual de renovação dentro da indústria da moda. As mudanças no padrão de design, ou seja, formas, cores, materiais, modelagens e estilos é o que caracteriza a moda. O interessante é notar a velocidade com que esses elementos se propagam e se modificam atualmente, maior do que nunca.

## **2. O fast-fashion e o varejo de moda**

Kotler (2000) afirma que varejo é qualquer organização que venda para o consumidor final, não importando se ele é fabricante, como o produto ou serviço é vendido nem aonde é feita a ação.

As mudanças repentinas provocadas pelo avanço da tecnologia e a globalização dos mercados, principalmente a partir dos anos 60 vem influenciando o varejo de vestuário. O segmento tem um grande desafio na

contemporaneidade: com a evolução do sistema de moda e surgimento do fast-fashion, a indústria deve criar novos objetivos criativos, produtivos e de processos.

De fato atualmente as opções e ofertas são das mais diversas e o grande desafio do marketing do comércio varejista é justamente criar vantagem competitiva e obter resultados de fidelização do cliente.

Serrentino (2007) aborda a questão da infidelidade do consumidor dentro o varejo atualmente. O autor afirma que os consumidores não assumem mais posturas monogâmicas, ou seja, não escolhem apenas uma única marca. Cada vez mais o consumidor elege a loja de acordo com a situação de compra.

Os consumidores têm encontrado respostas diversas aos seus anseios. Atualmente tal fenômeno é perceptível: as mulheres compram peças consideradas de luxo e ao mesmo tempo frequentam lojas de departamentos. Tal fato torna mais complexo ainda o trabalho do varejo de moda.

As mesmas consumidoras frequentam butikues, lojas de departamentos de luxo, lojas especializadas, formatos transversais que abrangem diferentes perfis de idade e renda, lojas de departamento especializadas, lojas de departamento tradicionais, hipermercados, feiras livres, grandes lojas populares, Internet, catálogo e venda direta. (SERRENTINO, 2007, pág. 7)

Segundo o autor as grandes redes de lojas como Zara, H&M, TopShop, outras menores como Le Lis Blanc e Riachuelo e as confecções do Bom Retiro em São Paulo têm muito em comum. O varejo de moda sofre diversas transformações estruturais e há novos paradigmas surgindo em relação ao produto e distribuição. Enumeram-se:

- A informação de moda cada vez mais acessível e em tempo real;
- A convergência em relação às tendências – universais;
- *Comoditização* de estilo, produtos e qualidade;
- A cópia de fácil realização;
- O clima imprevisível e instável;
- A busca do consumidor por estímulos e novidades, com parâmetros mais exigentes.

O autor propõe a definição de um novo modelo de varejo de moda que vem surgindo, dividindo-o em três grandes elementos: gestão de produto, integração vertical e gestão da informação.

Em relação à gestão de produto, o modelo tradicional visa a compra antecipada de coleções sazonais, já o modelo emergente, definido pelo *fast-fashion*, desenvolve o produto por temas coordenados, e não por coleções sazonais.

A integração vertical é o controle total de todas as etapas envolvidas na cadeia de abastecimento das lojas. Atualmente o varejo visa velocidade e flexibilidade e a integração de todos os processos e o controle total dos mesmos é essencial. Já a gestão da informação seria o conhecimento e monitoramento, em tempo real, dos principais pontos de importância dentro do varejo, como o comportamento dos pontos de vendas, capacidade de reagir de maneira rápida aos estímulos do mercado, planejamento de vendas, compras e estoques.

Tais avanços discutidos por Serrentino (2007) contribuíram para evolução do sistema do consumo varejo de moda. A atividade consumista e a globalização que movimentam o mercado de moda através do desejo contínuo pelo novo. A democratização das tendências de moda através do *fast-fashion* surge dessa concepção.

Para Cietta (2010) o modelo *fast-fashion* trata-se de um novo modelo quanto a apresentação das coleções, num ciclo contínuo e criativo. Conforme afirma o autor, na realidade o sistema *fast-fashion* não parece ser diferente do *Prêt-à-Porter*, que ele intitula de *prontistas*, pois ambos são caracterizados pela rapidez criativa, produtiva e logística. Os dois sistemas fazem a moda chegar na hora correta e no lugar correto, entretanto existem diferenças pontuais na estruturação do trabalho de desenvolvimento de coleção de cada uma delas.

A principal diferença discutida pelo autor é em relação a quantidade de criações que cada uma trabalha. As *prontistas* trabalham com número de modelos limitados e também não há uma preocupação constante com a harmonia da coleção, pois o maior foco é o de lançar peças que serão vendidas facilmente de acordo com cada estação. Outro ponto diferencial é o de que não há autonomia estilística dentro da indústria *prontista*, há um “arranjo” de *best-sellers* e poucas criações livres, fazendo com que o estilista

fique preso. Já a fast-fashion procura inovar cada vez mais e assumir riscos maiores. Além disso, ela dá grande ênfase à política de marca, se preocupando bastante não só com o produto a ser vendido, mas com a comunicação da marca, a imagem que ela quer passar.

A diversificação de marcas também é uma característica forte do fast-fashion. Há uma presença forte de pequenas marcas diversas dentro das lojas, que possuem diferentes targets. Elas são criadas a fim de atender melhor todos os tipos de clientes, separando-os de acordo com seus variados perfis.

Por consequência dessa diversidade de marcas e da grande preocupação com a comunicação e imagem da marca o fast-fashion acaba sendo muito mais orientado para um público específico, diferente da moda pronta que víamos a partir dos anos 50 e vemos até hoje.

### **3. A questão da inovação**

Acompanhar a velocidade da mudança da sociedade e inovar são os principais desafios da indústria do fast-fashion. O grande paradigma da inovação é o de focar na experiência de compra do consumidor, é preciso entender o cliente e ter percepção para inovar e criar valor ao produto e/ou ambiente da empresa.

Prahaland e Krishman (2008) abordam a questão da inovação, seus novos paradigmas e como as empresas do século XXI devem reinventar seus processos.

Para os autores, a chave está na prerrogativa que o fornecimento de produtos, serviços e competências passou a ser multi-institucional, ou seja, diversas empresas vêm trabalhando em conjunto. As empresas devem desenvolver a capacidade de acessar a rede global de recursos para co-criar experiências únicas com os clientes.

Os autores citam como fatores críticos de transformação alguns pontos, como por exemplo, o fato de que o valor está migrando de produtos e serviços para soluções e experiências. Os consumidores estão cada vez mais procurando por soluções para seus problemas e experiências agradáveis agregados aos produtos e/ou serviços prestados. Outro ponto é o de que

nenhuma empresa consegue fazer com que tais experiências de consumo sejam únicas.

Com o aumento da complexidade dos processos, os sistemas gerenciais internos podem tornar-se obstáculos e devem ser estruturados para maior flexibilidade. Outro fator crítico de transformação é o fato das organizações precisarem construir modelos específicos para concentrar-se em um consumidor de cada vez entre os milhões de sua base de clientes.

Em vez de produzir com base em pressupostos e depois tentar vender a produção nesse modelo, a empresa produz apenas o que os consumidores querem em determinado momento. O valor é co-criado, um consumidor e uma experiência de cada vez. O novo enfoque influencia todos os aspectos da gestão – não apenas da fabricação e da logística. (PRAHALAND; KRISHNAN, 2008, pág. 199)

Se antes as premissas para a criação de valor estavam ligadas à produção, atualmente elas estão ligadas a visão da empresa sob seus consumidores e desejos.

As empresas estão modificando suas estratégias e não trabalham mais com antigos modelos de compra e venda, onde havia a produção e depois a tentativa de venda, há agora uma pesquisa muito maior no desenvolvimento de produto.

Os autores afirmam que o valor é co-criado, ou seja, o consumidor assume um papel criador, não só no sistema compra e venda, mas no desenvolvimento de produtos, sendo o foco do trabalho.

#### **4. Co-criação e reflexões em torno das relações com o fast-fashion**

Muito se fala sobre como conhecer o consumidor é essencial para as organizações contemporâneas. Cada consumidor possui um papel social e seu comportamento envolve diversos fatores que sofrem influências tanto pessoais como interpessoais. De fato conhecê-lo possibilita a identificação de oportunidades e a construção de estratégias acertivas.

Gonçalves (2000) coloca que para manter-se dentro do mercado faz-se necessário que a empresa conheça as necessidades e desejos dos clientes, além de ter atenção às oportunidades, foco e criar continuamente valor. O autor afirma ainda que é preciso, por parte das empresas, capacidade de adaptação, pois o mundo da moda é voltado para a mudança constante. É atualmente um mercado bastante volátil e concorrido, e criar vantagens competitivas duradouras é um desafio.

Com diversas mudanças nos processos de criação, um novo conceito vem sendo utilizado pelas empresas, o da co-criação. Ele é um conceito de processo criativo de novos produtos, que possui a participação dos consumidores realizada através da análise de experiência dos mesmos. É trazer o consumidor para o processo de desenvolvimento do produto propriamente dito.

É importante citar que a co-criação aqui abordada é diferente da customização pelo consumidor, os consumidores estariam envolvidos no desenvolvimento do produto, não somente poderiam remodelar produtos ou serviços pré-fabricados. A tabela abaixo mostra como fatores gerenciais são modificados a partir da introdução do conceito de co-criação dentro do design de produto de uma empresa.

	<b>Empresa é o Centro</b>	<b>Co-Criação</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	Posicionar uma empresa num dado segmento da indústria	Descobrir novas fontes de valor e novas oportunidades
<b>Visão de Recursos</b>	Fixa, centrada na empresa	Expansível conforme a demanda centrada na rede
<b>Recursos Críticos</b>	Ativos físicos e financeiros	Conhecimento existente na rede, infra-estrutura reforça participação da rede
<b>Perspectiva da Indústria</b>	Busca por estabilidade e equilíbrio	Administra a instabilidade e o desequilíbrio
<b>Responsabilidade pela Estratégia</b>	Da Alta Gerência	Da Organização como um todo, e criticamente dos gerentes de linha
<b>Desenvolvimento Estratégico</b>	Analítico	Analítico e Organizacional
<b>Alta Gerência</b>		Acesso a competências, alavancagem e alocação de recursos

Perspectiva de Preço	Longo-prazo	Longo-prazo e Curto-prazo
Execução	Dicotomia entre formulação estratégica e implementação	Aprendizado contínuo e adaptação dentro de uma visão de longo-prazo

**Tabela 1:** A transformação da estratégica. Fonte: Nobrega apud Prahaland e Ramaswamy (2009)

É interessante notar que a empresa, ao adotar a co-criação, lida muito bem com questões instáveis e desequilibradas, ou seja, ela administra tais características que muito têm a ver com o fast-fashion. Além disso, os autores colocam que em relação ao objetivo estratégico da empresa, a co-criação descobre novas fontes de valor, as quais o mercado tanto necessita.

Com o acesso a informação, o consumidor passou a ter o poder em suas mãos em questão de minutos, ou seja, ele tem a possibilidade, através da web, de comparar preços e qualidades mesmo dentro de sua casa. Contudo ele analisará e escolherá o produto mais adequado às suas necessidades e desejos.

A nova dinâmica nas interações com o público vai além do conceito de centralidade no cliente. Nobrega apud Seybold, Marshak e Lewis (2009) apresentam o que chamam de “Economia do Cliente”, que seria uma nova economia que estimula uma nova maneira de medir o valor da empresa, pois, por exemplo, uma das conquistas mais valiosas é possuir clientes fiéis à sua marca. Os princípios colocados pelos autores da teoria são: os clientes estão no controle, os relacionamentos com os clientes são importantes, a experiência do cliente é importante.

O primeiro ponto aborda a questão do poder do cliente em remodelar os negócios. Os autores afirmam que a determinação do preço e a definição da linha de produtos dependem e mudam pelo cliente.

Já o segundo princípio coloca que os relacionamentos com os clientes são importantes, levantando o paradigma de que os valores de relacionamentos com o cliente determinam o valor da empresa.

O terceiro princípio discute sobre o fato de que o sentimento e as emoções dos clientes determinam o grau de fidelidade. O que os clientes

querem é uma experiência previsível, ou seja, uma segurança de um alto e constante valor agregado.

Relacionando tais conceitos ao modelo de negócio fast-fashion novas ideias vêm a tona, como por exemplo, o interessante fato de que as coleções fast-fashion são desenvolvidas e produzidas de 15 em 15 dias e têm uma rotatividade muito grande, seja em relação ao tempo de loja ou de desenvolvimento de novos produtos.

O cliente co-cria com a empresa mesmo que intrinsecamente. As respostas do mercado, nesse caso, são muito rápidas, analisando suas vendas as empresas sabem se determinado produto foi bem aceito, isso em questões de dias.

Há também a abordagem a luz da fidelidade do consumidor pois com a rápida mudança de coleções expostas nas vitrines e araras do varejo de moda, os clientes procuram visitar periodicamente as lojas pois sabem que sempre há algo novo a cada dia.

## **5. Considerações Finais**

O processo de criação de coleções de moda sofreu mudanças e o design de moda atual conta com pouco tempo. O desafio das empresas que trabalham com o fast-fashion é utilizar as tendências do momento em larga escala na criação de um produto que carregue os atributos funcionais e/ou estéticos desejados pelo seu target.

O modelo *fast-fashion* cria um vínculo da marca com o consumidor. O cliente, na busca pelo esteticamente novo, acaba almejando sempre por novidades, que poderiam ser chamadas de “inovações estéticas adequadas”. Contudo, ele acaba visitando determinada loja continuamente, pois como sempre há um lançamento ou novidade, ele quer sempre estar informado, ou seja, sempre em busca pelo design atualizado.

Atualmente, através da internet e com o fácil acesso às informações, os clientes têm uma possibilidade de buscas e questionamentos muito maior, ou seja, o consumidor está no controle. Ele acaba norteando a criação através de suas respostas, tanto em relação às compras como em relação às tendências.

Ele assumiu um curioso e importante papel dentro do desenvolvimento da coleção, o de co-criador.

A co-criação é um diferencial estratégico e a corrida por inovações estéticas adequadas e pelo design atualizado caracterizam os consumidores atuais. A indústria de varejo de moda deve cada vez mais convidar o consumidor para um desenvolvimento de um produto e/ou serviço em conjunto.

## 6. Referências Bibliográficas

BAUDELAIRE, Charles. **Sobre a Modernidade**. O pintor da vida moderna. Teixeira Coelho (Org.) Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

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

GONÇALVES, Rogério N. **Marketing Têxtil: Criando Vantagens Competitivas em Mercados Turbulentos**. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NOBREGA, Cristiano Turqueto. **Co-criação como fator crítico de sucesso para obtenção de CLV por meio de receita publicitária em redes sociais na internet no Brasil**. Dissertação de Mestrado da Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br>> Acesso em 03 de maio de 2012

PRAHALAND; KRISHMAN. **A nova era da inovação**. São Paulo: Editora Elsevier, 2008.

SERRENTINO, Alberto. **Inovações no varejo: decifrando a cabeça do consumidor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

SVENDSEN, Lars. **Moda: Uma filosofia**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 2010.