



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Como a entrada do *Fast Fashion* no mercado  
da moda afetou as marcas de luxo?**

**Margot Layolle**

**RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Curso de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, novembro de 2015.



**Margot Layolle**

**Como a entrada do *Fast Fashion* no mercado da moda  
afetou as marcas de luxo?**

**Relatório Final de Estágio Supervisionado II**

Relatório Final da disciplina Estágio Supervisionado II, apresentada ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Martim Francisco de Oliveira e Silva

Rio de Janeiro  
Novembro de 2015.

## **Agradecimentos**

Ao longo da realização de todo este trabalho, são várias as pessoas que, de algum modo, me apoiaram e auxiliaram, às quais desejo apresentar os meus mais sinceros agradecimentos.

Ao meu orientador, o professor Martim Francisco, pela coragem em aceitar este desafio e pela sua infinita disponibilidade para me apoiar, ajudar e encaminhar sempre que necessário durante este trabalho.

Aos meus pais, pela sua permanente educação, amizade e disponibilidade para me apoiarem no enriquecimento da minha formação académica e por terem estado sempre presentes em todos os momentos importantes da minha vida. Nada do que eu disser será suficiente para agradecer esse amor incondicional.

Ao meu irmão e namorado, por todo o apoio e companheirismo, sempre ao meu lado e me incentivando quando necessário.

## Resumo

LAYOLLE, Margot. SILVA, M.F. Como a entrada do *Fast Fashion* no mercado da moda afetou as marcas de luxo? Rio de Janeiro, 2015. 49 p. Relatório Final de Estágio Supervisionado II – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo teve como objetivo analisar como a entrada do *fast fashion* no mercado da moda afetou as marcas de luxo. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma revisão da literatura sobre grupos estratégicos e estratégias de defesa, assim como entrevistados executivos das principais marcas de luxo do mercado europeu. Com base nas teorias sobre grupos estratégicos e estratégias de defesa e na análise das entrevistas, foram analisadas e propostas alternativas de atuação para as empresas atuantes no mercado de peças de vestuário e acessórios de luxo.

Palavras- chave

*Fast Fashion*, Moda, Mercado do Luxo, Grupos Estratégicos, Estratégias de Defesa.

## Abstract

The study aimed to analyze how the entrance of *fast fashion* in fashion industry affected the luxury brands. To achieve this goal, a literature review of strategic groups and defense strategies was held, and executives from leading luxury brands in the European market were interviewed. Based on the theories of strategic groups, defense strategies and the analysis of the interviews, alternative strategies of market defense for companies operating in the clothing and luxury accessories industry were proposed.

## Sumário

1 O problema	8
1.1. Introdução	8
1.2. Objetivo Final	11
1.3. Objetivos Intermediários	11
1.4. Delimitação do Estudo	11
1.5. Relevância do Estudo	11
2 Referencial Teórico	13
2.1. Grupos estratégicos	13
2.2. Estratégias de defesa	16
2.3. A Moda	19
2.4. O mercado do luxo	22
2.5. O <i>fast fashion</i>	25
3 . Metodologia	30
3.1. Tipo de Pesquisa	30
3.1.1. Quanto aos fins	30
3.1.2. Quanto aos meios	30
3.2. Universo e Amostra	30
3.3. Seleção dos Sujeitos	31
3.4. O Procedimento de Coleta de Dados	32
3.5. Tratamento dos Dados	32
3.6. Limitações do Método	32
4 . Análise de Dados	33
4.1. Posicionamento das empresas de <i>Fast Fashion</i>	33
4.2. As estratégias de defesa das empresas de luxo	36
5 . Conclusão	39
6 . Bibliografia	43

7 Anexo 1

## Lista de Figuras

- Figura 1: Coco Chanel ..... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 2: Loja da Chanel ..... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 3: Loja da Forever 21 ..... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 4: Fases do Ciclo de Vida do Produto de Moda **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 5: Ciclo da evolução do *fast fashion* ..... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 6: Ciclos de Compras ..... **Erro! Indicador não definido.**

## Lista de Tabelas

- Tabela 1: Fases do ciclo da Moda. (Wolfe, 2003; pp.37-38) ..... 26

# 10 problema

## 1.1.Introdução

A sociedade de consumo está em constante aperfeiçoamento e rápida evolução dos recursos tecnológicos. Vivemos em um tempo onde a oferta excede a procura e os padrões de consumo estão massificados. “[...] Numa altura em que a moda é conduzida pela lógica do capitalismo, mas também o é por valores culturais que estão subjacentes na sociedade em que vivemos” (Lipovetsky, 1989; p.246).

Segundo Lourenço (2012), “Alguns estudos e artigos definem a importância de se sentir importante, ser reconhecido e ser valorizado, como uma das grandes necessidades da natureza humana. Esta necessidade, por sua vez, desperta e resulta noutras necessidades, como na necessidade de consumo”. Consumir dá maior status social, confere lugares superiores na hierarquia social, classifica os indivíduos conforme a qualidade e quantidade de objetos adquiridos e reafirma personalidades(Cortez &Ortigoza, 2007; p.97).

“No mercado global da moda, a transformação ainda é mais acelerada em resultado da evolução das necessidades e desejos dos consumidores e do fácil acesso à informação. Hoje os principais desafios das marcas, além de responder às necessidades dos consumidores, são conseguir obter notoriedade, reforçar a sua recordação e identificação e criar uma relação com os consumidores”.(Lourenco, 2012, p.2).

Consumir satisfaz a necessidade de reconhecimento e valorização, mas para manter essa satisfação, é necessário continuar de forma permanente a consumir objetos cada vez em maior quantidade, qualidade e atualidade, tornando-se numa cadeia interminável de necessidades. “A necessidade de obter objetos produz consumo generalizado de produtos que, associados ou não a um valor específico, são fundamentais para o bem-estar do indivíduo” (Cortez e Ortigoza, 2007; p.95).

O mundo da moda deve a sua subsistência ao consumismo, uma vez que a maioria dos excessos de consumo se relaciona à compra de roupas, sapatos, acessórios e a tudo aquilo que a moda dita.

”Impulsionada pela constante mudança das tendências, a moda é por natureza desassossegada, está sempre em busca da novidade e da descartabilidade anunciada, o excesso de publicidade e valorização do glamour dos desfiles e revistas de moda, influenciam uma elevada percentagem da sociedade, que acaba por comprar, muito mais roupa do que realmente necessita para vestir. A roupa deixou de ser algo que se veste apenas por vestir, por proteção e aquecimento, hoje em dia representa quem somos ou o que queremos ser, um estilo de vida próprio”,(Lourenço, 2012, p.12).

Na percepção de Gilles Lipovetsky traduzida no seu livro “O Império do Efêmero: a moda e o seu destino nas sociedades modernas” (1989), “A moda é como uma organização social disponível para qualquer um, influenciado decisões e comportamentos dos seres humanos que seguem uma coerência de consumo apoiada no capitalismo e tornando a moda, a filha predileta do capitalismo e aliada da sociedade de consumo”.

Tendo sempre como ponto de partida que a moda é um setor dinâmico e inconstante, que as suas ferramentas e estratégias devem adaptar-se constantemente a cada mercado específico, compreender a dimensão global da moda e todos os seus sistemas e estratégias de marketing deve ser de importância máxima para todas as empresas e marcas.

Vivemos num mundo em constante mudança e o universo da moda não é exceção, pelo contrário, grande parte das mudanças da sociedade dos dias de hoje são impostas pelos designers e “ditadores” da moda.

A moda é feita para passar de moda («*fashionismadetobecameunfashionable*») (Tarrant e Jolles, 2012; p.21), definiu a famosa estilista Coco Chanel (Figura 3) no século XX, deixando claro que a moda é um sistema ativo e dinâmico que tem o passar do tempo como aliado e como inimigo.



Figura 1: Coco Chanel (*The Closet Feminist*, 2014)

A moda é um negócio global e multicultural que se desenvolve e se revela para uma sociedade universal. A oferta da moda deve suportar o desafio de não trabalhar e comunicar somente para o nacional, mas para o mercado Internacional.

O termo *fastfashion* surgiu nos anos 2000, e teve como marco a coleção do estilista Karl Lagerfeld para a rede de lojas H&M em 2004. Desde então, empresas de variados segmentos do mercado, de diferentes tamanhos e em diversas partes do mundo aderiram ao modelo.

Ela ainda afirma que na indústria da moda, os novos produtos costumam ser apresentados organizados em coleções distribuídas ao longo do ano, de acordo com as estações. Deste modo, as lojas têm de duas a quatro coleções anuais. Nos últimos anos, entretanto, vem se estabelecendo nova dinâmica a partir de certas empresas do setor, que passaram a ter até vinte lançamentos por estação. Estas empresas adotaram o chamado sistema *fastfashion*.

Este modelo de negócios tem afetado o mercado tradicional das marcas de luxo, a maioria delas estabelecida nos mercados mundiais há muitos anos.

Esta monografia buscará compreender o fenômeno da entrada e aceitação do *fastfashion* no mercado da Moda e seus efeitos no mercado de luxo.

## 1.2.Objetivo Final

O objetivo final desse trabalho é identificar como as marcas de luxo estão reagindo às mudanças causadas pela entrada e ampliação do mercado das empresas de *fastfashion*, nos segmentos de vestuário e acessórios.

## 1.3.Objetivos Intermediários

Os objetivos intermediários da monografia são:

- \* Identificar as diferenças de posicionamento entre as empresas da indústria do vestuário de luxo e as empresas de “*fastfashion*”.
- \* Identificar quais os fatores motivam as pessoas a comprarem produtos de uma marca de luxo ou de “*fastfashion*”.
- \* Como o “*fastfashion*” afetou o desempenho das marcas de vestuário de luxo.
- \* Identificar quais as empresas que dominam o setor de peças de vestuário de luxo.
- \* Identificar quais as empresas que dominam o setor do “*fastfashion*”.
- \* Qual a medida de desempenho as marcas de luxo usam para avaliar seus resultados empresariais.

## 1.4.Delimitação do Estudo

O estudo estará limitado apenas às cinco maiores marcas de luxo de origem europeia no mercado da moda de vestuário e acessórios, como bolsas, sapatos etc., femininos e masculinos, conduzido no segundo semestre de 2015.

## 1.5.Relevância do Estudo

Para as empresas, o estudo é importante, pois serve como base de análise para organizações aprenderem lições e conseguir identificar possíveis soluções ou oportunidades ainda não percebidas quando submetidas a um ataque em seus mercados por competidores que atuam com um modelo de atuação distinto.

Especificamente, o estudo também pretende identificar alternativas de atuação para empresas que atuam em segmentos de mercado com produtos de elevado valor agregado e destinados a mercados de alta renda.



## 2 Referencial Teórico

O referencial teórico se apoiará em dois sistemas: o conceito de grupos estratégicos (Porter, 1986) e de estratégias de defesa (Porter, 1985), associando-os à indústria de peças de vestuário de luxo e de *fastfashion*.

### 2.1. Grupos estratégicos

As indústrias onde as forças competitivas são mais favoráveis tendem a alcançar um desempenho superior ao de outras indústrias. Mas, como explicar as diferenças de desempenhos entre as organizações de uma mesma indústria? O conceito de Grupos Estratégicos (Porter, 1986) proporciona uma explicação, como descrito a seguir.

Em quase todos os setores, há firmas que dispõem de situações estratégicas diferentes em características como: qualidade de produtos, canais de vendas utilizados e grau de integração vertical. Estas posições refletem tanto ocasiões de entrada no negócio diferentes, como esforços em localizar-se de maneira mais favorável diante das cinco forças competitivas, combinados com os recursos disponíveis das empresas.

Existem dimensões estratégicas que captam as diferentes alternativas de atuação de uma empresa em uma determinada indústria. As mais comuns são enunciadas e descritas a seguir (Porter, 1986):

**ESPECIALIZAÇÃO.** Extensão da linha de produtos, segmentos de clientes e mercados geográficos atendidos.

**IDENTIFICAÇÃO DE MARCAS.** Grau de identidade das suas marcas, obtida através de propaganda ou força de vendas, por exemplo, evitando uma concorrência baseada significativamente em preços.

**ATENDIMENTO.** Nível de fornecimento de serviços em geral ou assistência técnica, incluindo uma rede própria de atendimento.

**POLÍTICA DE CANAL.** Grau em que são desenvolvidos esforços de vendas através de propaganda, por exemplo, com o consumidor final, em relação ao apoio aos canais de distribuição na venda de seus produtos.

**SELEÇÃO DE CANAL.** Tipo de canal utilizado, incluindo os pontos de venda próprios.

**QUALIDADE DO PRODUTO.** Grau de qualidade do produto, incluindo tipos de matérias-primas, especificações de tolerâncias, atributos etc.

**LIDERANÇA TECNOLÓGICA.** Nível de liderança tecnológica em relação a uma postura de seguidora em novas tecnologias.

**INTEGRAÇÃO VERTICAL.** A intensidade da verticalização, para trás ou para a frente, refletindo-se no nível de valor agregado dos produtos comercializados.

**POSIÇÃO DE CUSTO.** Grau de disponibilidade de um baixo custo, seja em fabricação, distribuição ou marketing.

**POLÍTICA DE PREÇOS.** Comportamento dos preços no mercado e sua relação com seus concorrentes.

**ALAVANCAGEM.** Grau de alavancagem financeira ou operacional.

**RELACIONAMENTO COM A MATRIZ.** Grau e tipo de exigências da matriz com a empresa, determinando métodos de administração, recursos disponíveis e as funções que ela compartilha com outras unidades.

**RELACIONAMENTO COM OS GOVERNOS DE ORIGEM OU ANFITRIÃO.** Tipo de relacionamento mantido com o governo de origem ou anfitrião, que se reflete no suprimento de recursos, assistência ou sujeição a regulamentos.

**CONFIGURAÇÃO.** Maneiras de alocação geográfica das atividades funcionais. Especialmente importante em companhias internacionais.

**COORDENAÇÃO.** Intensidade dos relacionamentos entre as unidades funcionais ou divisionais de uma empresa.

A estas dimensões estratégicas relacionam-se níveis diferentes, de acordo com a indústria. Além disto, estas dimensões associam-se entre si. Por exemplo, um alto grau de integração vertical pode ser acompanhado de uma posição de custos reduzida ou uma política de preços baixos.(Porter, 1986)

O conjunto de empresas que possuem uma estratégia semelhante é denominado grupo estratégico. Em uma indústria pode haver só um grupo estratégico ou vários. Normalmente, os grupos estratégicos definem as diferenças estratégicas mais relevantes em uma indústria.(Porter, 1986)

Os grupos estratégicos configuram uma posição hierárquica intermediária na análise de indústrias, entre a visão total do setor e o foco em cada empresa. Por extensão, estes grupos dispõem de relacionamentos diversos em seus ambientes específicos com as cinco forças competitivas. A rentabilidade de longo prazo de cada empresa passará a ser dependente, então, da indústria em que ela compete, do grupo estratégico a que pertence e da habilidade e recursos de que ela dispõe em implementar sua estratégia.(Porter, 1986)

Os grupos estratégicos podem ser descritos por um mapa, que reflita as dimensões estratégicas essenciais em uma indústria. Em função do número de posições estratégicas relevantes, podem ser mapeados os grupos existentes em uma indústria.

Cada grupo estratégico enfrenta forças competitivas diferentes. As barreiras de entrada em um grupo de empresas de bens de consumo, como o de equipamentos eletrônicos, que disponham de um elevado grau de integração vertical e identificação de marcas, além de amplo acesso à distribuição, são superiores às existentes em grupos de empresas montadoras, vendendo seus produtos para a colocação de marcas por terceiros, em poucos pontos de venda. As barreiras do primeiro grupo serão elevadas tanto para novos entrantes na indústria como para as empresas do segundo grupo.(Porter, 1986)

Estes obstáculos para as empresas existentes na indústria são chamados de barreiras de mobilidade. Se estas barreiras não existissem, as estratégias de maior sucesso seriam facilmente copiadas e implementadas, reduzindo-se as vantagens dos concorrentes localizados nos grupos mais favoráveis. Além disso, os custos de superar as barreiras de mobilidade podem ser superiores aos ganhos obtidos com a nova posição, principalmente à medida que a indústria amadurece.(Porter, 1986)

As barreiras de mobilidade fornecem uma primeira explicação sobre porque algumas empresas são mais lucrativas que outras em uma mesma indústria. Semelhantes às barreiras de entrada, elas reduzem as chances de surgirem novos concorrentes que poderiam reduzir os preços no grupo e elevar os níveis de custos e investimentos necessários à competição.(Porter, 1986)

Em grupos estratégicos diferentes, o poder de negociação com fornecedores e compradores também se altera. Empresas em grupos caracterizados por baixos custos e elevada integração vertical podem se proteger melhor de fornecedores. Companhias que destacam fatores como qualidade e tecnologia nos seus produtos podem obter clientes menos sensíveis a preços.(Porter, 1986)

Os produtos substitutos também impõem forças diferentes, de acordo com o grupo estratégico, em uma indústria. Agregando-se tecnologia, serviços ou dispondo de custos baixos, uma empresa estará mais ou menos sujeita a substitutos.(Porter, 1986)

A rivalidade entre as empresas também depende dos grupos em questão. Na medida em que há muitos grupos estratégicos concorrendo pelos mesmos clientes, com produtos pouco diferenciados e estratégias diferentes, a rivalidade

aumentará. A situação mais favorável ocorre quando há poucos grupos, com produtos diferenciados, concorrendo por clientes diferentes e com estratégias semelhantes. (Porter, 1986)

Mas são as barreiras de mobilidade que definem as melhores dimensões estratégicas em uma indústria. Estas barreiras explicam associações entre a rentabilidade e o porte de uma empresa. Embora seja comum a ligação entre tamanho e efeitos de escala e experiência, que permitem reduções de custos e aumentos de lucros, dependendo da indústria, o porte de uma companhia pode não ser relevante. Há indústrias em que as menores empresas apresentam rentabilidade superior às maiores, em função da existência de barreiras associadas à especialização (por exemplo, por tipo de cliente, como nos setores de bebidas alcoólicas e de produtos médicos), combinadas com a inexistência de expressivas economias de escala (como em calçados e confecções). Nas indústrias em que há significativas economias de escala ligadas à experiência em atividades como pesquisa e desenvolvimento, fabricação e distribuição (como por exemplo, nas indústrias: eletroeletrônica, de refrigerantes e medicamentos), os líderes dispõem de índices de rentabilidade, habitualmente, superiores. (Porter, 1986)

Embora uma empresa possa estar em uma indústria e em um grupo estratégico favorável diante das cinco forças competitivas, o sucesso ou fracasso de sua estratégia irá depender também da sua capacidade de execução em termos de fabricação, pesquisa e desenvolvimento ou programas de marketing. Assim, ela poderá obter uma maior rentabilidade que as outras, em seu ambiente competitivo. (Porter, 1986)

## **2.2. Estratégias de defesa**

Para Porter (1985), estratégia é estabelecer um ajuste entre diversas atividades de uma organização, evidenciando, assim, a necessidade de estar, toda a empresa, bem integrada, de forma a facilitar o sucesso da estratégia adotada. Para ele, a organização é um conjunto de áreas e atividades que devem trabalhar em harmonia, pelos mesmos objetivos e metas.

O mesmo autor ainda afirma que uma estratégia empresarial, em essência, é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir através da elaboração de suas metas e a adoção de políticas necessárias para levá-las adiante. Desta forma, o autor acredita que a estratégia

nasce de uma combinação de fins (metas) e dos meios (políticas) pelos quais a empresa está buscando chegar a algum lugar (resultado).

De acordo com Porter (1985), "A formulação e execução de uma estratégia consiste em criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples — ganhar a corrida para descobrir e se apropriar desta posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho".

Porem algumas empresas precisam adotar uma estratégia defensiva, pois estão vulneráveis ao ataque dos concorrentes. Esses ataques provem de dois tipos de concorrentes: novos entrantes na indústria e concorrentes estabelecidos procurando se reposicionar. Porter (1985) acredita que, "Uma estratégia ofensiva bem implementada constitui melhor defesa contra o ataque de um desafiante".

A estratégia defensiva tem por meta reduzir a probabilidade de ataque, desviar ataques para caminhos menos ameaçadores ou reduzir sua intensidade. A estratégia de defesa torna a vantagem competitiva de uma empresa mais sustentável, embora exija investimentos.

Novas empresas com investimentos substanciais podem trazer novas capacidades e desejar ganhar parcelas do mercado. Sua entrada se constituiria, portanto, numa ameaça posição das empresas já estabelecidas. Segundo Porter (1985), os fatores que podem elevar as barreiras à entrada de um novo concorrente que estão associadas às estratégias de defesa das empresas estabelecidas no mercado são:

a) Economias de escala: é representada pela diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço, à medida que o volume absoluto de produção por determinado período cresce. Assim, para entrar em um negócio uma empresa precisa de uma larga escala ou aceitar uma desvantagem de custo.

b) Diferenciação do produto: significa dizer que as empresas já estão estabelecidas e tem uma forte identificação de marca e de lealdade dos consumidores. As empresas que desejam entrar são obrigadas a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

c) Necessidade de capital: a necessidade de vastos investimentos

financeiros, para entrar no mercado, com o agravante de poder ser necessários investimentos em áreas praticamente irrecuperáveis, como publicidade inicial.

d) Custos de mudança: provenientes da necessidade de mudança de fornecedores diversos. Se esses custos forem altos, os recém-chegados precisam oferecer uma melhora em custo ou desempenho, para que o comprador deixe de comprar o produto pré-estabelecido.

e) Acesso aos canais de distribuição: dificuldades em negociar com novos canais de distribuição, considerando que os canais existentes devam estar atendidos pelas empresas já estabelecidas. A empresa entrante precisa persuadir os canais a aceitarem seus produtos por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação, o que reduz os lucros.

f) Política governamental: o governo pode limitar, ou mesmo impedir a entrada de indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias primas.

De acordo com Porter (1985), três tipos de táticas de defesa apoiam uma estratégia defensiva:

- Erguer barreiras estruturais de entrada ou mobilidade, criando fontes de desvantagens para o desafiante, pois a presença de barreiras estruturais piora o lucro esperado de um movimento empreendido pelo desafiante;

- Aumentar a ameaça de retaliação percebida pelos desafiantes. A retaliação esperada por parte da empresa reduzirá as receitas de um desafiante ou elevará seus custos, e, portanto, destruirá a sua rentabilidade esperada;

- Redução à indução para desafiantes atacarem, pois enquanto o erguimento de barreira e a retaliação esperada têm por objetivo reduzir o lucro esperado de um desafiante, a redução da indução exige que a empresa aceite lucros menores, ainda que temporariamente.

Todos os três tipos de táticas podem ser empregados antes de um desafio ocorrer ou uma vez que ele tenha sido iniciado.

Embora movimentos ofensivos para acentuar a vantagem competitiva na cadeia de valores possam erguer barreiras estruturais, há movimentos defensivos capazes de erguer barreiras. Uma lista deles seria: preencher defasagens de posicionamento ou de produto; bloquear acesso aos canais; elevar os custos de mudança do comprador; elevar o custo de experimentação; aumentar defensivamente economias de escala; aumentar defensivamente

exigências de capital; impedir o acesso a tecnologias alternativas; investir na proteção do know-how patentado; prender fornecedores; elevar os custos dos insumos da concorrência; buscar defensivamente inter-relações; estimular políticas que ergam barreiras e formar coalizões para erguer barreiras ou cooptar desafiantes.

Já a retaliação esperada pode ser intensificada por meio de táticas que indiquem que uma empresa pretende defender com vigor sua posição, que indique que ela tem recursos para retaliar. Algumas das formas mais importantes para uma empresa aumentar a ameaça percebida de retaliação incluem: sinalizar empenho em defender-se; sinalizar barreiras incipientes; estabelecer posições bloqueadoras; equiparar garantias; elevar a penalidade por saída ou por parcela perdida; acumular recursos para a retaliação; estimular bons concorrentes; estabelecer exemplos e estabelecer coalizões.

Em termos gerais o lucro funciona como uma indução para um desafiante atacar uma empresa. Os lucros esperados por um desafiante em caso de sucesso são uma função dos lucros visados pela própria empresa, assim como das suposições mantidas por desafiantes em potencial sobre as futuras condições do mercado.

### **2.3.A Moda**

“Moda é a tendência de consumo da atualidade. A palavra moda significa costume e provém do latim *modus*. É composta de diversos estilos que podem ter sido influenciados em vários aspectos. Acompanha o vestuário e o tempo, que se integra ao simples uso das roupas no dia-a-dia. É uma forma passageira e facilmente mutável de se comportar e, sobretudo, de se vestir ou pentear.”(Wikipedia, 2015).

Moraes (2008) acredita que a moda é um reflexo da evolução do comportamento humano.

“A moda é feita para passar de moda.” (Tarrant e Jolles, 2012; p.21), definiu a famosa estilista Coco Chanel no século XIX.

Lourenço (2012), também acredita que a moda representa um mercado global que se transforma constantemente, e oferece uma enorme variedade de produtos, e marcas diferentes.

O conceito de moda reflete bem isso, no sentido em que a sua definição vem sofrendo alterações constantes, refletindo a mudança nos costumes, nos

hábitos de trajar em diferentes estruturas sociais (Kawamura, 2005), nos padrões de consumo, nos ideais de imagem e no sentido de individualismo (Azuma e Fernie, 2003).

A moda passou por várias transformações, muitas vezes seguindo as mudanças físicas e principalmente sociais que ocorreram dentro de um determinado período.

"Embora tenham sido encontradas agulhas feitas de marfim, usadas para costurar pedaços de couro, que datam cerca de 40.000 a.C., ou mesmo evidências de que o tear foi inventado há cerca de 9.000 a.C., só podemos pensar em moda em tempos muito mais recentes. Ela se desenvolve em decorrência de processos históricos que se instauram no final da Idade Média (século XIV) e continuam a se desenvolver até a chegar ao século XIX. É a partir do século XIX que podemos falar de moda como a conhecemos hoje (POLLINI, 2007).

A moda nos remete ao mundo esplendoroso e único das celebridades. Vestidos deslumbrantes, costureiros famosos, tecidos e aviamentos de última geração. Não nos leva a pensar que desde a pré-história o homem vem criando sua moda, não somente para proteger o corpo das intempéries, mas como forma de se distinguir em vários outros aspectos tais como sociais, religiosos, estéticos, místicos ou simplesmente para se diferenciar individualmente.

"Convém ressaltar que, deixando de lado a tendência etnocêntrica a qual ainda hoje é preponderante, devemos ter clareza de que a moda, enquanto fenômeno, só se tornou "universal" em meados do século XIX, com o advento da crinolina. Até então, cada povo possuía sua própria maneira de se vestir e ornamentar, de maneira que conviviam diversas manifestações e estilos numa mesma época." (Wikipedia, 2015)

Embora as marcas estejam presentes em diversos mercados além dos associados à moda, é neste onde seus desafios tendem a ser maiores. Atualmente, as marcas, além de atender às necessidades dos consumidores, precisam obter notoriedade, reforçar a sua recordação e identificação e criar uma relação com os consumidores. "Vivemos numa sociedade de consumo, num mundo em constante aperfeiçoamento e rápida mudança dos recursos tecnológicos. Um mundo onde a oferta excede a procura e os padrões de consumo estão massificados", segundo Lourenço, (2012).

"Para capturar o valor proporcionado pela aceitação das tendências da moda, criadas pelos agentes econômicos, estes se diferenciam com a constituição de suas marcas". Uma marca é um "nome, termo, design, símbolo,

ou qualquer outra característica que identifica o bem ou serviço de um vendedor como distintas das dos outros vendedores” (American Market Association, 2015).

Para Jean Baudrillard a sociedade de consumo “é baseada num sistema de signos sem valor racional e objetivo, que não tenha realidade. O mundo do consumo é um mundo de crença e esperança nos produtos, objetos, corpos e bens”. (Baudrillard, 2009; p. XLVII)

“A necessidade de obter objetos produz consumo generalizado de produtos que, associados ou não a um valor específico, são fundamentais para o bem-estar do indivíduo” (Cortez e Ortigoza, 2007; p.95).

Lourenço (2012) acredita que conseqüente à constante mudança das tendências, “a moda está sempre em busca da novidade e da descartabilidade anunciada, o excesso de publicidade e valorização do *glamour* dos desfiles e revistas de moda, influenciam uma elevada percentagem da sociedade, que acaba por comprar, muito mais roupa do que realmente necessita para vestir. A roupa deixou de ser algo que se veste apenas por vestir, por proteção e aquecimento, hoje em dia representa quem somos ou o que queremos ser, um estilo de vida próprio”.

“O estilo de vida moderno modela-se nas experiências da aproximação e associação inédita entre literatura, arte, política, moda, gastronomia, decoração e as mais diversas práticas de consumo numa dinâmica que cada vez mais mescla arte e vida quotidiana, alta cultura e culturas populares, subjetividade e materialidade”. (Bueno e Camargo, 2008; p.12)

Na percepção de Gilles Lipovetsky traduzida no seu livro “O Império do Efêmero: a moda e o seu destino nas sociedades modernas” (1989), a moda pode ser comparada a uma organização social disponível a qualquer um, influenciando decisões e comportamentos dos indivíduos que seguem uma lógica de consumo apoiada no capitalismo e tornando a moda, a filha predileta do capitalismo e aliada da sociedade de consumo.

“A moda tornou-se ao longo dos séculos um fenómeno social capaz de refletir motivações da sociedade e padrões de vida” (Caetano et. al., 2011; p.19).

A moda é um reflexo da evolução cultural e do comportamento social do ser humano, pois ela se tornou reflexo do seu estilo de vida, de quem você é.

Para Lourenço (2012), “A moda é uma consequência da necessidade humana de ser diferente, da promoção do individualismo humano, do culto do “eu”, conciliando o conflito do “eu” individual com o “eu” social. A moda é muito mais do que a simples renovação de roupa e acessórios, é a renovação e criação de valores e conceitos, é a construção de uma maneira de ser individual

e em grupo”;

“A moda, quando vista a partir das relações entre os indivíduos e grupos sociais, quando vista como uma possibilidade de mediação ou mesmo de inserção de tais indivíduos e grupos no jogo social, expõe os valores, os significados, as expectativas, as ilusões, as crenças e tudo o mais, capaz de adquirir e imprimir um sentido para as pessoas e suas ações”. (Bergamo, 2007; p.28)

## 2.4.O mercado do luxo



Figura 2: Loja da Chanel(Jornal da Paraíba, 2013)

O mercado de produtos de luxo se apoia principalmente em necessidades de consumo de natureza simbólica, que incluem a imagem própria do consumidor, a imagem da marca, a busca de uma consistência entre ambas, gratificação, inclusão em um segmento da sociedade e satisfação pessoal (Richard IveySchoolof Business, 2009).

O setor de luxo como um todo superou US\$ 1 trilhão em vendas anuais em 2015, crescendo 5% em termos reais em relação a 2014. Embora resistente, o setor também é suscetível ao cenário econômico, às flutuações cambiais, às mudanças nos modelos de varejo e às mudanças nos valores dos consumidores. "O maior desafio para as marcas de luxo é navegar de maneira segura em um ambiente volátil e difícil de prever" (Klinke, 2015).

Composto por segmentos diversos como: joias, roupas, carros, serviços de

hotelaria, produtos de beleza e relojoaria, Klinke, (2015) acredita que a "precificação" do luxo é hoje o maior desafio para o setor. "A ascensão do 'e-commerce' e o crescimento do turismo mundial criaram maior transparência em torno de diferenças de preços internacionais. Além disso, os compradores de luxo estão se esforçando para conciliar o preço dos produtos de luxo com o seu valor real". Assim, o setor que sempre se beneficiou do intangível e do sonho para trabalhar com margens invejáveis, se vê diante dos desafios da precificação e da mudança de percepção por parte dos consumidores.

Teórico da sociedade de consumo e, especialmente, do mercado de luxo (vestimenta e acessórios), Lipovetsky, (2013) diz que "Passamos do luxo para os luxos", em alusão ao surgimento de luxos intermediários, muitas vezes lançados pelas próprias grifes, apostando em extensões de linha ou mesmo marcas "b", como muitos tem feito. Um dos casos bem-sucedidos foi o da Armani, que criou a Armani Exchange, jáo Pierre Cardin que licenciou demais sua marca, sem controlar o que estava sendo feito dela, não teve sucesso.

Para ele, vivemos em uma era do luxo que é consequência de movimentos como a desregulação do consumo, o surgimento do consumidor que compra por impulso, que não visa mais apenas o status, e a democratização do luxo. Este último aspecto faz com que as compras ocasionais já representem 50% do faturamento de muitas marcas de luxo.

Segundo a revista Veja, de São Paulo, o mercado do luxo movimentou 220 bilhões de dólares por ano no mundo. A grife mais poderosa do segmento de luxo é o grupo LVMH.

LVMH MoëtHennessy, Louis Vuitton S.A. ou simplesmente LVMH, é uma holding francesa especializada em artigos de luxo. Foi formado pelas fusões dos grupos Moët et Chandon e Hennessy e, posteriormente, do grupo resultante com a Louis Vuitton.

"Líder do mundo do luxo, LVMH possui um portfólio original com 50 prestigiosas marcas. Esse grupo, que reúne marcas famosíssimas, como Louis Vuitton, Givenchy, Kenzo, Dior, Donna Karan, Marc Jacobs e Fendi, fatura 12,5 bilhões de dólares por ano. A loja brasileira da grife Louis Vuitton é a terceira em vendas entre as 320 lojas em todo o mundo".

Entre 1966 e 1967, o número marcas de alta costura caiu pela metade. A partir daí o faturamento das empresas mais famosas decaiu de forma irreversível. Desde 1980, devido a globalização da economia e das comunicações, a oferta de produtos de alta costura tomou proporções enormes. Decorrente de todos esses eventos o mercado da moda acabou se

segmentando de maneira mais intensa. (Shimamura, 2012)

Para Delgado (2008), “a aceleração da velocidade na difusão de informações sobre a moda teve como consequência uma maior divulgação e produção de novas tendências de consumo”.

Vivemos em um tempo onde todos estão sempre correndo. Devido a esse novo ritmo de vida a maneira de consumir também muda. Na abordagem de Lipovetsky (2004), o que antes era visto como consumismo se torna um número insignificante comparado à realidade dos números hoje.

Segundo Riccardini, (2006) a posse de um bem de luxo representa um destaque social e privilégio de uma classe seleta. As empresas de luxo fazem seu nome no mercado vendendo produtos diferenciados e de alta qualidade. O conjunto de preço e qualidade alta e com distribuição exclusiva, define esse mercado.

Os consumidores de artigos de luxo têm um padrão muito específico, eles compram ou por um motivo emocional, ou para que aquele produto lhe dê status ou distinção social.

“O luxo ensina lições importantes sobre a criação do desejo - motor da nossa sociedade. O luxo não é pautado pela necessidade básica, mas sim pela noção de prazer. O luxo inaugura a sua própria demanda e é muito hábil em transformar o que antes era considerado sonho numa necessidade. No estágio de consumo em que estamos, onde a qualidade não é mais um diferencial do produto, mas um traço inerente dele, a competição ocorre pelo mais original, pela emoção que se desperta nos consumidores - e o luxo é o mestre em seduzir até mesmo quem dizia não precisar dele”(Stein,2015).

Allèrès, explica bem a questão das necessidades e dos desejos de comprar esses produtos de luxo: “a coexistência das “verdadeiras necessidades”, as mais anteriores, elementares e vitais, satisfeitas por bens de primeira necessidade, e das “falsas necessidades”, que agradam à personalidade profunda e ao imaginário, satisfeitas por bens aparentemente mais inúteis, mais refinados, às vezes supérfluos e com mais alta qualidade é a expressão de uma sociedade em crescimento, de elevação do padrão de vida e de melhoria da média do poder de compra”. “Após suprir as necessidades básicas, como comer, os consumidores buscam satisfazer seus desejos de consumo e assim satisfazer suas “almas”, comprando assim objetos caros que lhes trarão muito mais valor agregado que um produto de uma loja popular, se sentindo também assim parte de um grupo”.

### 2.5.O *fastfashion*



Figura 3: Loja da Forever 21 (Revista Donna, 2014)

Para Delgado (2008), o *fastfashion* nasceu no Sentier, um bairro de Paris, no meio de pequenos comerciantes do setor têxtil que começavam suas produções após os outros, pois precisavam saber as tendências atuais, para não errar e assim perder vendas.

De acordo com Cietta (2010, Apud Shimamura, 2012), não para de crescer o número de empresas que segue o modelo do *fastfashion* de organização e estratégia.

Cietta (2010, Apud Shimamura, 2012), afirma que na Europa o modelo de negócios *fastfashion* já é considerado uma tendência. Um estudo da Bain & Comostira o crescimento desse último e as características de cada mercado: a Espanha lidera com uma fatia de cerca de 20% do mercado, seguida pelo Reino Unido, que detém 12% da cota. Na França, a fatia é de 8%, enquanto que na Alemanha é de 5%. Já a Itália apresenta um mercado de 20%.

Um dos pontos-chaves do setor do *fastfashion* é a capacidade de interpretar as tendências de consumo antes dos outros e com isso oferecer mais rápido aquilo que o mercado deseja. Na opinião de Cietta (2010, Apud Shimamura, 2012), ele faz sucesso devido a velocidade com a qual responde ao desejo do seu consumidor, ao produzir peças de uma maneira rápida, chegando a lançar uma quantidade superior de coleções em poucas semanas. Já no modelo tradicional as empresas precisam de 24 meses para lançar suas novas coleções.

O ciclo de vida dos produtos de moda é cada vez mais curto, levando as marcas a uma mudança constante e radical, para poderem competir no mercado

atual. E essa competitividade exige às marcas mais e mais, inovação de produtos e serviço, processos e modelos de negócios, conseguindo assim ganhar diferenciação e vantagem competitiva.

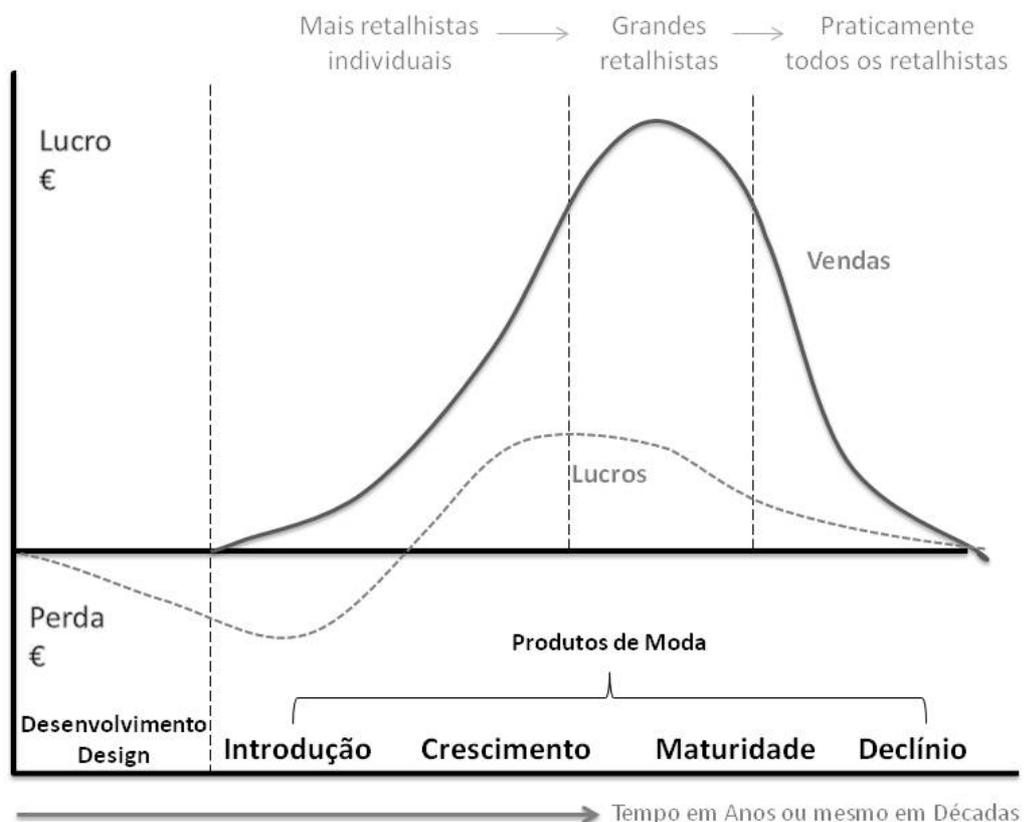


Figura 4: Representação das fases do Ciclo de Vida do Produto de Moda (Kotler, 2009)

O ciclo de moda representa, segundo Rabolt e Miler (1997; p.32) o nível de adopção dos consumidores de um estilo particular.

	opoucosuais e porissoaceito
	Oestilospodem, nestafase, seraceitosourejeitados.
<b>Crescimento</b>	-
	a a serreconhecidonasruas.
<b>Pico</b>	<i>culmination stage ou plateau.</i>
	adquirido no ponto de venda.

Tabela 1: Representação das fases do ciclo da Moda. (Wolfe, 2003; pp.37-38)

A velocidade é um dos pilares que sustenta esse modelo, porém existem outros pilares capazes de determinar seu sucesso. A Figura identifica as principais variáveis do modelo.

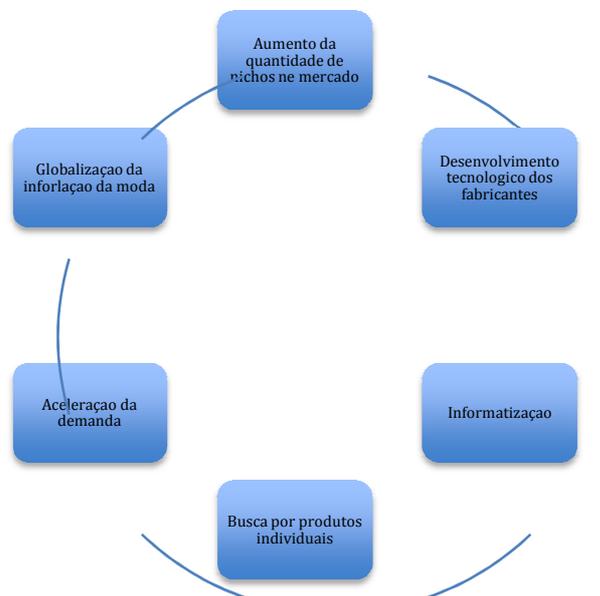


Figura 5: Representação do ciclo da evolução do *fastfashion* (Delgado, 2008)

Para entender o *fastfashion*, é preciso analisar a capacidade do modelo em administrar fatores como tempo, risco e custo de um modo eficiente, lembra Cietta (2010, ApudShimamura, 2012).

Segundo Shimamura, (2012) o objetivo é de conquistar um público de diversas classes sociais. Já Delgado (2011) informa que esses produtos são distribuídos no mundo todo, dando a impressão de que há uma produção pequena por modelo ou a sensação de uma semi-exclusividade do produto que está sendo consumido.

Na tentativa de explicar as razões do sucesso do *fastfashion*, Cietta (2010, ApudShimamura, 2012), aponta a capacidade deste sistema de gerenciar de uma forma eficiente os riscos que ela corre. Segundo Shimamura, (2012) “ao longo do século 20, a diversificação da oferta de bens de consumo em diversos segmentos foi ampliada. No campo da moda, essa diversificação de produtos também ganhou uma dimensão maior”. Para Delgado (2008) e Shimamura (2012), a aceleração da oferta de artigos ajudou a modificar a relação entre produtos e indivíduos.

Mas é principalmente a partir de 1950, quando a grande referência para a moda passa a ser o universo jovem, que agora atua como formador de opinião, deixando de lado a alta costura, que antes era a principal referência.

“Especialista em moda, Marie-Océane Gazurek, do Grupo Troiano de Branding, diz que a aproximação entre o luxo e o *fastfashion* reflete uma evolução da percepção da consumidora. De um lado, as camadas mais populares perderam o "medo" de lojas mais bonitas e organizadas. De outro, as classes de maior poder aquisitivo perceberam que vestir grifes da cabeça aos pés não é, necessariamente, sinônimo de elegância. "Na França, é comum uma mulher usando uma bolsa Louis Vuitton entrar na H&M (rede sueca de baixo custo) para comprar um item mais básico. "As duas coisas podem conviver muito bem".“(Estadão, 2013)

Shimamura, (2012) acredita que nesse contexto, “as empresas de *fastfashion* encontraram terreno fértil para conquistar o sucesso no mercado altamente competitivo atual. Graças à capacidade de oferecer roupas com design atualizado, a preços acessíveis, em escala mundial, essas empresas alcançaram notoriedade e altas taxas de rentabilidade”.

Segundo Cietta (2010), o grande diferencial do modelo *fastfashion* está na capacidade de oferecer em prazos muito curtos aquilo que o mercado deseja, abastecendo as lojas constantemente com artigos projetados a partir das tendências de consumo atuais. Assim esse sistema “consegue lidar melhor com o risco ao lançar uma coleção, e diminui as chances de os artigos ficarem parados na loja”.

Shimamura, (2012) acredita que assim, “é possível relacionar os novos hábitos de consumo ao crescimento das empresas de *fastfashion*, tendo em vista que nas lojas do segmento os produtos são repostos semanalmente, ignorando o calendário tradicional da moda, baseado nas estações do ano”. Os consumidores de hoje preferem adquirir novos produtos da moda como se existissem dez ou mais estações em um só ano, demandando das marcas novas, criações com uma frequência superior.

Segundo Lourenço, (2012), a empresa Zara segue a mesma filosofia que outras marcas de luxo, como a Gucci, Prada e Yves Saint Laurent, produzindo os seus produtos na Europa, com o objetivo de garantir o controle da qualidade dos produtos. A diferença entre elas é que a Zara, além de ter um excelente controle de qualidade, consegue vender seus produtos a preços acessíveis.

“O objetivo é tornar a moda Zara disponível para o maior número de pessoas, passando do sonho à realidade. Esses são os principais segredos por trás do conceito Zara”. (Kalil, 2010; p.47)

O aspecto mais impressionante dessa marca é sua capacidade logística e a sua implementação de estratégias de marketing como a *fastfashion*. Segundo Lourenço, (2012,p.63)“A estratégia *fastfashion* compreende-se nos procedimentos estratégicos como uma redução dos seus lotes de produção. Isto é, a marca produz quantidades limitadas de cada peça, evitando deste modo, que, no final de cada estação exista muitas peças em sobra e, ainda se por algum motivo a peça não tiver aceitação por parte dos consumidores, seja relativamente fácil retirá-la e substituí-la por outra.O ritmo acelerado da Zara leva a que muitas vezes alguns itens mais populares apareçam e desapareçam dentro de dias, criando uma imagem de escassez e muita procura, que muitos clientes acham irresistível. Conseguindo construir em volta da marca uma excitação irresistível”.

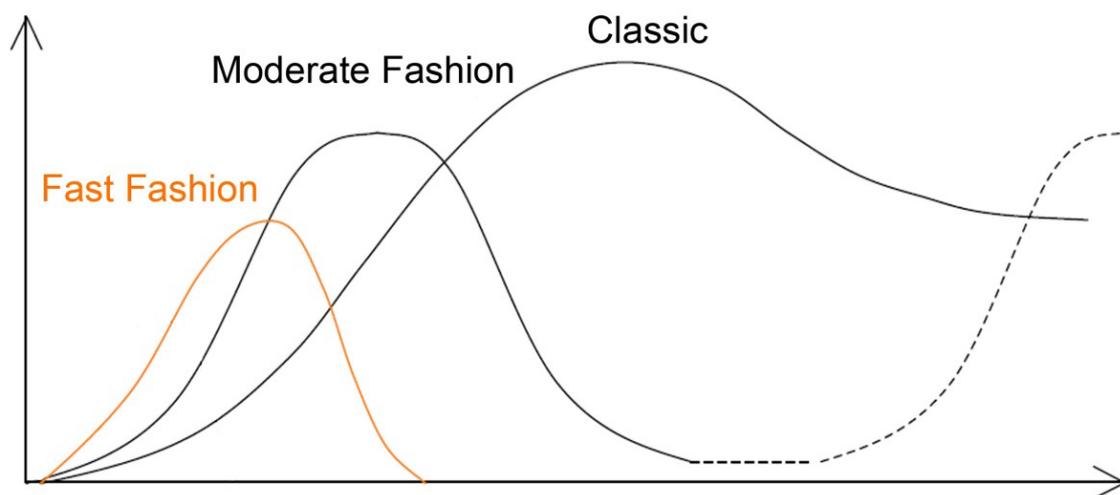


Figura 6: Comparação entre Ciclos de Compras (Principles of Marketing, Kotler, 2009; p.298)

“Em várias lojas os clientes sabem quais são os dias de troca da coleção e formam filas para comprar as novidades. Essa é a diferença entre oferecer o que se tem para vender e o que o público quer” (Kalil, 2010; p.46).

## **3. Metodologia**

### **3.1. Tipo de Pesquisa**

#### **3.1.1. Quanto aos fins**

Quanto a sua finalidade, a pesquisa deste estudo é do tipo descritiva, pois se apoia em conhecimentos prévios e descreve a indústria da moda e os conceitos sobre estratégias de empresas, grupos estratégicos e estratégias de defesa.

#### **3.1.2. Quanto aos meios**

O estudo se baseou em pesquisa documental, sobre a indústria da moda e de peças de vestuário e acessórios e em uma pesquisa de campo, composta por entrevistas pessoais, de caráter qualitativo.

### **3.2. Universo e Amostra**

O universo da pesquisa foi composto por marcas de luxo europeias dos mercados da moda feminino e masculino. A amostra na pesquisa de campo foi constituída por quatro executivos de quatro marcas de luxo europeias que foram entrevistados.

Buscou-se compreender as consequências e reações dessas marcas à entrada do *fastfashion* em seus mercados. A posição destes executivos nas empresas deveria proporcionar uma perspectiva organizacional privilegiada sobre as estratégias perseguidas pelas empresas correspondentes.

A primeira entrevistada foi a diretora de Licenças da Yves Saint Laurent, Françoise Gauci, Celebrado como um dos maiores estilistas do século 20, Yves Saint-Laurent, que definiu o guarda-roupa da mulher contemporânea, integrou um famoso grupo de designers franceses que foi responsável por transformar Paris na capital da moda mundial. Além de transformar a Yves Saint-Laurent em uma das mais míticas marcas francesas no segmento de luxo, ela foi pioneira na

popularização do prêt-à-porter e reconhecida por sua praticidade conjugada com sofisticação.

O segundo entrevistado foi o Hendrik Penndorf, presidente da Guy Laroche, Guy Laroche foi um estilista francês fundador da Maison de alta-costura de mesmo nome. Tornou-se conhecido também por lançar os perfumes DrakkarNoir, DrakkarDynamik, Horizon e Fidji. Iniciou sua carreira com o estilista Jean Dessès, com quem permaneceu por oito anos, até partir para uma carreira individual.

O terceiro entrevistado foi o Paulo Silvestro, diretor de licenças da Cerruti, Duas gerações da família italiana Cerruti marcaram a história da moda, com uma grife que começou como uma pequena fábrica têxtil, depois se tornou casa de moda em Paris.

A quarta entrevistada foi a Pascal Yvon, ex-CEO da Karl Lagerfeld. Karl Lagerfeld é um designer de moda alemão, artista e fotógrafo baseado em Paris. Ele é o Designer Chefe e Diretor Criativo da grife Chanel, bem como da casa de moda italiana Fendi e de sua própria casa de moda homônima. Ao longo das últimas décadas, ele tem colaborado em diversos projetos de moda e arte. Karl é reconhecido em todo o mundo e tem como marca registrada seu cabelo branco, óculos escuros e altos colarinhos engomados, além de sua sabedoria, espirituosas anedotas e língua afiada.

Os 4 executivos citados acima foram os únicos a serem contatados, e o contato foi possível pois fazer parte da rede pessoal do autor.

Através das entrevistas com estes quatro profissionais buscou-se entender como surgiu o *fastfashion* e como esta tendência tem afetado o setor do luxo, e como as marcas estão reagindo.

### **3.3. Seleção dos Sujeitos**

A seleção dos sujeitos que forneceram dados para a pesquisa foi do tipo não probabilística, definida pelo critério de conveniência, isto é, a seleção de pessoas foi efetuada de acordo com a facilidade de acesso por parte do pesquisador. Acredita-se que as experiências profissionais dos entrevistados seriam adequadas para a análise das estratégias de defesa dos negócios destas empresas.

### **3.4.O Procedimento de Coleta de Dados**

As entrevistas foram feitas através de um questionário, incluído no Anexo 1, que foi enviado e respondido por e-mail.

### **3.5.Tratamento dos Dados**

Os dados coletados nas entrevistas da pesquisa qualitativa foram analisados com o apoio da técnica de análise de conteúdo, buscando associar os conceitos teóricos revisados neste trabalho às respostas dos entrevistados.

### **3.6.Limitações do Método**

Os métodos escolhidos para a pesquisa apresentam algumas dificuldades ou limitações para sua execução.

As entrevistas, se, por um lado, permitem uma riqueza de informações e percepções em relação ao objeto estudado, exigem grande habilidade do entrevistador para que as conversas não sejam desviadas dos seus objetivos. Além disso, deve-se tomar cuidado com a interpretação dos comentários e levar em consideração que, os respondentes podem não ser totalmente sinceros em suas colocações.

## 4. Análise de Dados

### 4.1. Posicionamento das empresas de *Fast Fashion*

As novas empresas que entram para uma indústria trazem o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente, recursos substanciais, o que ocasiona a queda dos preços e a inflação dos custos dos participantes, reduzindo, assim, sua rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Como o *fastfashion* nasceu de uma nova demanda, as marcas de luxo inicialmente não tiveram que se preocupar com as barreiras de entrada e os concorrentes. Agora o cenário é diferente, pois já existem marcas de *fastfashion* com uma parcela grande de mercado.

A questão das estratégias de posicionamento em termos de pioneirismo e identificação de marcas, como descrito no referencial teórico dos Grupos Estratégicos está presente nas estratégias competitivas de ambos os segmentos.

*“Os dois querem criar tendência, ser referência em seu setor.” (Pascal Gauci)*

As empresas de *fastfashion* buscam uma estratégia de liderança no custo total. Essa estratégia ganhou notoriedade na década de 70, quando o conceito de curva de experiência foi amplamente difundido. Ela visa atingir o menor custo possível mediante a utilização de políticas e processos que orientem a companhia para redução de seus custos em todas suas atividades.

“A liderança no custo total exige que a empresa disponha de ampla capacidade instalada para atender grandes demandas, o que possibilita economias de escala e reduções de custo em função da experiência adquirida. Como elas produzem e vendem quantidades muito grandes de produtos, também conseguem negociar com seus fornecedores e obter preços muito atraentes. Ainda que os atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia é o baixo custo para conquistar clientes sensíveis ao preço” (Porter, 1986).

“A ação das forças competitivas impacta a rentabilidade da indústria; contudo, a posição de baixo custo permite a obtenção de retornos acima da média e protege a empresa

dos concorrentes, pois custos mais baixos viabilizam o lucro, mesmo quando os competidores já os consumiram. Como os clientes de *fastfashion* são de baixo poder aquisitivo em grande maioria, esse é o aspecto mais importante na hora da escolha de onde comprar. O estabelecimento da estratégia de baixo custo é viabilizado pela alta participação de mercado ou por outras vantagens, como facilidade de acesso aos insumos, produção simplificada e aumento de volume pelo atendimento dos principais clientes da indústria. Além disto, alguns compradores podem adquirir produtos de ambos os segmentos, luxo e *fastfashion*, de maneira complementar.” (Porter, 1986)

*A segmentação entre o mercado do luxo e do fastfashion é relativa, pois muitas vezes as pessoas se vestem com roupas de marcas de fastfashion porém compram seus acessórios, como bolsas e sapatos em marcas de luxo. Eles podem até ser vistos como complementares. (Pascal Yvon)*

Os executivos buscaram indicar inicialmente que a entrada do *fastfashion* não teria afetado o setor do luxo. Entretanto, no fundo todos admitiram que a entrada do *fastfashion* afetou, mesmo que pouco, o setor do luxo. A aparição do *fastfashion* se deu pela criação de uma nova demanda, que acompanha as novas tendências mundiais.

*A entrada do fastfashion afetou pouco nossa marca, pois é um segmento que nasceu, não necessariamente tirando o mercado das grifes de luxo, mas sim pois apareceu uma nova demanda, que cresceu muito, e a proposta dessas marcas de fastfashion corresponde perfeitamente a toda essa emergência de demanda, pois a fastfashion oferece preço baixo, um produto fashion e atual, um universo (lojas exclusivas- no conceito de vitrine, merchandising, decoração) e na comunicação. O fastfashion trouxe um universo novo para os clientes, o universo H&M por exemplo. (Françoise Gauci)*

Atualmente, um conjunto grande e complexo de novas ideias e temas relativos ao conteúdo da estratégia, tais como conhecimento, competências, networks, ecossistemas e coalizões competitivas tornaram-se um obstáculo para os administradores, o que têm dificultado uma visão mais holística da organização em seu ambiente e a implantação de novas técnicas administrativas. Outra importância que a estratégia assume na empresa moderna é quanto ao posicionamento estratégico sendo que este não é uma novidade da atualidade. Pois cada vez mais, não só pela era da informação que vivemos, mas também

pelos novos padrões que o *fastfashion* estabeleceu, as marcas de luxo precisam se manter atualizadas para não perderem parcela de mercado.

*Antigamente as marcas de luxo apresentavam duas coleções por ano, e seu consumidor não ia mais que duas vezes ao ano nas lojas. O fastfashion trouxe uma renovação mensal de suas coleções, obrigando as grifes a reagirem, e criando o hábito nos consumidores de irem com mais frequência as lojas. O hábito de visitar as lojas com mais frequência também se criou nos clientes das marcas de luxo, para acompanhar essa mudança mais rápida de coleções. (Hendrik Penndorf)*

As mudanças geradas pela entrada do *fastfashion* no mercado também afetaram de forma positiva as marcas de luxo, pois aumentaram a frequência de visitas às lojas pelos seus clientes e seu desejo de compra. Permitir uma diferenciação mais clara entre estratégia competitiva e eficiência operacional e todas as técnicas e ferramentas de gestão como gestão da qualidade total, benchmarking, outsourcing, entre outras.

*Elas não estão tentando ganhar o mercado, e sim imagem. Elas cada vez mais querem conquistar uma imagem de luxo, mesmo se dirigindo a um segmento intermediário, não só na comunicação como no estilo e em seu universo. Obviamente nunca mudando seus pilares, como preço baixo. Por exemplo, com frequência as marcas de fastfashion contratam para fazer minicoleções, estilistas conhecidos da alta costura. Além disto, eles também oferecem tendência e estilo. Assim como a localização de suas lojas, sempre nos lugares mais bem cotados e perto das marcas de luxo. (Paulo Silvestro)*

O *fastfashion* compete então em imagem e não apenas com produtos, pois seus clientes são totalmente diferentes, eles só não querem que seus clientes os vejam como uma marca qualquer que vende roupas baratas. Eles querem vender tendência, um estilo de vida, porém por um preço acessível. Como vendem quantidades muito grandes, seu faturamento é muito alto, logo podem se permitir a fazer investimentos grandes como contratar um designer de alta costura para associar a sua marca a um certo *glamour* e luxo.

A estratégia competitiva consiste na formulação de um posicionamento estratégico diferenciado que gere vantagens competitivas sustentáveis frente aos concorrentes. O posicionamento estratégico é formado por um conjunto de dimensões estratégicas, que são

relacionadas entre si e devem ser internamente consistentes.

## 4.2.As estratégias de defesa das empresas de luxo

O aparecimento do *fastfashion* obrigou o setor do luxo a se atualizar, mas trazendo mudanças positivas e aumentando suas vendas e parcela de mercado. Antes do surgimento das empresas de *fastfashion*, as marcas de luxo apresentavam duas coleções por ano, o que fazia com que suas consumidoras não fossem mais do que duas vezes por ano para suas lojas. Com as empresas de *fastfashion* trazendo uma renovação mensal de suas coleções, criou-se um novo hábito nos consumidores de irem sempre as lojas. Como eles vão com frequência nas lojas de *fastfashion*, agora também vão também mais frequentemente às lojas de grandes grifes para acompanhar uma mudança mais rápida de coleções.

Porém, mesmo se algumas coisas mudaram, e houve algumas adaptações do setor do luxo, sua essência continua a mesma. Assim as marcas de luxo prosseguiram erguendo barreiras estruturais e preenchendo defasagens de posicionamento ou produto.

O posicionamento tradicional das empresas atuantes na indústria de confecções de luxo sempre buscou preencher diversos segmentos de mercado, não apenas para ampliar receitas, mas também para se proteger de ataques de competidores.

*O consumo pode ser representado em uma pirâmide, o luxo ocupa o topo, o fastfashion ocupa uma grande fatia, porém mais abaixo. A maneira que o setor do luxo encontrou de aumentar sua parcela foi segmentar a marca, por exemplo, a Armani que agora tem 4 linhas (Giorgio Armani, Emporioarmani, Armani Exchange, ArmaniCollezione). A última compete um pouco com o fastfashion, com diferenças sensíveis, como o preço. Mesmo essas terceiras e quartas linhas, tendo sido criadas para aumentar a parcela de mercado do setor do luxo, continuam acima do fastfashion, pois ainda tem diferenças como o preço, a renovação de coleção, linha e produto e a distribuição. As marcas de fastfashion renovam mensalmente suas coleções, já o no luxo a renovação é no máximo trimestral. (Paulo Silvestro)*

A maior mudança, fora a maior frequência das coleções foi na logística. O setor do luxo, nas linhas 3 e 4 copiaram a logística das marcas de *fastfashion*, para conseguir acompanhar esse movimento. Esse foi considerado um dos movimentos defensivos para erguer barreiras, preenchendo defasagens de posicionamento.

*A maior mudança foi na logística. Os escritórios de estilo continuam na Europa, porém a fabricação hoje em dia se encontra quase toda no Oriente. Até dez anos atrás cada grife contratava fábricas no Oriente, porém o processo era longo, pois tinham que: fabricar os protótipos, aprovar os protótipos no escritório da grife e depois lançar a fabricação em série de acordo com os pedidos. Hoje, copiando as marcas de fastfashion, não tem mais esse processo longo de fazer protótipo, enviar para o escritório etc. Os técnicos das marcas estão dentro das fabricas orientais, para aprovar tudo na hora, agilizar e baratear o processo. Foi uma grande revolução, pois agora os técnicos estão nas usinas contratadas no Oriente. Agora o processo se resume a: escritório de estilo para a fabricação, depois direto para entrega no ponto de venda. (Pascal Yvon)*

Todos concordam que o *fastfashion* não entrou como concorrente do setor do luxo, pois não possuem o mesmo público alvo, devido à grandes diferenças, entre outras, dos preços. A grande diferença é o poder aquisitivo do cliente. Mesmo se essa não é sempre a impressão, pois as marcas de *fastfashion* não param de crescer devido a sua venda em massa. Uma falsa impressão, pois na verdade isso acontece porque a classe média, público alvo do *fastfashion* cresceu e se desenvolveu muito mais que o público AAA, alvo do setor do luxo.

Como se dirigem a mercados diferentes, seus posicionamentos e estratégias são diferentes. O *fastfashion* quer vender em massa, procurar clientes da classe média que queiram roupas baratas com estilo. Já os clientes do setor do luxo procuram produtos exclusivos, que representem sua situação social e status. Eles se dirigem a segmentos diferentes, tem políticas, preços e comunicação diferentes.

A existência de diversos grupos estratégicos, uns mais rentáveis que outros, ocorre pelo fato de existirem barreiras de mobilidade, que dificultam que uma empresa mude de um grupo estratégico para outro. Assim, as empresas de luxo vêm buscando ampliar seus segmentos de produtos para preencher pontos onde estão mais vulneráveis.

*A tendência das marcas de luxo é se fortalecer nos acessórios. (Hendrik Penndorf)*

As barreiras, sejam elas de entrada ou mobilidade, podem mudar, gerando movimentos das empresas entre os grupos estratégicos, podendo até haver movimentos

para grupos estratégicos novos. As empresas do setor de luxo têm procurado identificar as estratégias competitivas das empresas do segmento de *fastfashion*.

*Adolfo tem uma marca de luxo, porém com a entrada do fastfashion adaptou sua marca, a nível de logística, e renovação de coleção. Além de ter as lojas que apresentam o universo Adolfo, assim como, por exemplo, a H&M, tem aproximadamente 700 lojas pelo mundo. Mas ele também possui duas diferenças, preços um pouco mais altos e as lojas que apresentam um conceito um pouco mais luxuoso que as do fastfashion. (Françoise Gauci)*

Assim, se observa que as marcas de luxo têm procurado evoluir, preenchendo defasagens de posicionamento para responder à entrada das empresas de *fastfashion* no mercado da moda.

## 5. Conclusão

Na moda, as firmas dispõem de posições estratégicas diferentes em características como: qualidade de produtos, canais de vendas utilizados e grau de integração vertical. Estas posições refletem tanto ocasiões de entrada no negócio diferentes, como esforços em localizar-se de maneira mais favorável diante das cinco forças competitivas, combinados com os recursos disponíveis das empresas.

O conjunto de empresas que possuem uma estratégia semelhante em uma indústria é denominado grupo estratégico. Em uma indústria pode haver um ou vários grupos estratégicos. Normalmente, os grupos estratégicos definem as diferenças estratégicas mais relevantes em uma indústria.

No caso das empresas de *fastfashion* e de peças e acessórios de vestuário de luxo, pode se identificar dois grupos estratégicos distintos em que interferem na sua atuação mútua.

De acordo com as entrevistas, podem ser identificadas cinco dimensões estratégicas em que empresas de *fastfashion* e de luxo diferem, naturalmente em questão grau: identidade de marca, canais utilizados, qualidade, posição de custos e política de preços.

O grau de identidade de marca delas é diferente, pois por mais que ambas queiram ser reconhecidas em seus devidos setores, as empresas de luxo querem uma identidade de marca exclusiva, cara, não acessível a todos. O *fastfashion*, que fala com o público B e C, quer ser acessível a todos, sempre mantendo sua identidade própria, por isso investe nela, por exemplo, tendo sempre suas lojas nas melhores localizações das cidades onde atua.

Ambos utilizam canais similares, por questão de custo, porém as empresas de luxo produzem quantidades muito menores e vendem em menos pontos de vendas, já o *fastfashion* tem produção e distribuição em massa para conseguir atender a todos seus consumidores, intermediários e finais.

Uma das grandes diferenças é a qualidade do produto, pois as marcas de luxo, por venderem produtos caros e exclusivos para um público muito exigente, precisa oferecer produtos com altíssima qualidade; já o *fastfashion*, como vende produtos baratos, opta pelas matérias primas de menor custo para fabricar seus produtos, produzindo itens de qualidade média ou, às vezes, até fraca.

Os custos também são diferentes entre as empresas de *fastfashion* e as de luxo, pois enquanto o *fastfashion* quer diminuir os custos a qualquer preço, o luxo já inclui no preço de seus produtos custos mais altos para poder ter uma qualidade diferenciada.

Por último, a diferença entre a política de preços deles, que é um dos maiores apontadores do gap entre as duas. A estratégia toda do *fastfashion* gira em torno de preços muito baixos, para atingir a massa, que é seu público alvo. Por isso, às vezes eles não conseguem uma qualidade muito boa. Já o luxo tem preços altíssimos, também como estratégia de posicionamento, pois assim consegue em grande maioria controlar sua clientela e manter seus produtos exclusivos e muito desejados.

Embora uma empresa possa estar em uma indústria e em um grupo estratégico favorável diante das cinco forças competitivas, o sucesso ou fracasso de sua estratégia irá depender também da sua capacidade de implementação em termos de fabricação, pesquisa e desenvolvimento ou programas de marketing. Assim, ela poderá obter uma maior rentabilidade que as outras, em seu ambiente competitivo.

O *fastfashion* compete então a nível de imagem e não de produto com as marcas de luxo, pois seus clientes são totalmente diferentes, eles só não querem que seus clientes os vejam como uma marca qualquer que vende roupas baratas. Eles querem vender tendência, um estilo de vida, porém por um preço acessível. Como vendem quantidades muito grandes, seu faturamento é muito alto e podem fazer investimentos grandes como contratar *designers* de alta costura para atrelar a sua marca a um certo grau de glamour e luxo.

O *fastfashion* não entrou como concorrente direto do setor do luxo, pois eles não possuem o mesmo público alvo, devido à grande diferença entre seus preços. A grande diferença é o poder aquisitivo do cliente. Mesmo se essa não é sempre a impressão, pois as marcas de *fastfashion* não param de crescer devido a sua venda em massa. Uma falsa impressão, pois na verdade isso acontece, pois, a classe média, público alvo do *fastfashion* cresce e se desenvolve muito mais que o público AAA, público alvo do setor do luxo.

As marcas de luxo e as de *fastfashion* se dirigem a mercados diferentes, seus posicionamentos e estratégias são diferentes. O *fastfashion* quer vender em massa, procura clientes da classe média que queiram roupas baratas, porém com estilo. Já os clientes do setor do luxo procuram produtos exclusivos, que representem sua situação social e status. Eles se dirigem a segmentos diferentes, tem políticas diferentes, preços diferentes e comunicação diferente.

Porém, a entrada do *fastfashion* no mundo da moda gerou um novo tipo de concorrência indireta com as marcas de luxo, fez com que elas se adaptassem para acompanhar a velocidade com a qual trabalha o *fastfashion*. As marcas de luxo tiveram que acompanhar essa tendência que emergiu junto ao *fastfashion* de diferentes maneiras. Ela começou a lançar mais coleções por ano, para sempre ter novidades em suas lojas assim

como as marcas de *fastfashion*, aumentando as visitas de seus clientes às suas lojas e seu desejo por seus produtos, aumentando assim suas vendas. Essa foi uma das maneiras que as marcas de luxo acharam para se atualizar, e não se tornarem antiquadas frente às constantes inovações trazidas pelas marcas de *fastfashion*.

Porem mesmo se algumas coisas mudaram, e houve algumas adaptações do setor do luxo, sua essência continua a mesma.

O setor ergueu barreiras estruturais, preenchendo defasagens de posicionamento ou produto. As empresas de luxo, em resposta a entrada do *fastfashion*, colocaram em prática medidas para se manterem competitivas. Por exemplo, não existe competição entre os preços de uma e de outra, foi provavelmente uma escolha estratégica das empresas de luxo para não perderem a imagem e clientes, que compram seus produtos, na maioria das vezes independente do preço por serem produtos exclusivos. Outra maneira encontrada pelas marcas de luxo para não perder parcela de mercado para essa nova tendência que é o *fastfashion*, foi aumentar sua parcela de mercado, segmentando a marca através da criação de mais linhas de produtos, como o exemplo que citei da criação de novas coleções da Armani. Ela agora tem 4 linhas (Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani Exchange, Armani Collectione). A última compete um pouco com o *fastfashion*, com diferenças sensíveis, como o preço. Mesmo essas terceiras e quartas linhas, tendo sido criadas para aumentar a parcela de mercado do setor do luxo, continuam acima do *fastfashion*, pois ainda tem diferenças como o preço, a renovação de coleção, linha e produto e a distribuição.

As marcas de luxo deveriam tentar se reposicionar, sem deixar sua essência de lado para não perder mercado, e talvez ganhar novos clientes. Estratégias como a criação de diferentes linhas como a da Armani foi ótima: ela está tentando se manter competitiva e atual. Eles deveriam se reinventar, tentando melhorar sua imagem perante aos consumidores, como as marcas de *fastfashion* fazem, por exemplo, criando minicoleções com designers famosos. Mesmo os planos estratégicos dos dois sendo completamente diferentes, o mercado do luxo deve se inspirar na tendência do *fastfashion* de atender uma demanda existente que não havia sido percebida, e entender melhor seus clientes, seu mercado, e se adaptar ao seu tempo. Outra ideia seria o mercado do luxo se focar mais nos acessórios, deixando talvez o mercado de roupas mais para o *fastfashion*. Vemos que muitas pessoas atualmente se vestem com marcas de *fastfashion*, porém bolsas, sapatos ou outros acessórios de marcas de luxo, pois para alguns são produtos que valem o investimento. Então talvez uma estratégia interessante seria que as marcas de luxo conseguissem focar seus esforços em suas linhas de acessórios.

Por mais que as marcas de luxo tenham no início tentado se atualizar seguindo as tendências desse novo fenômeno que é o *fastfashion*, ela não parece se preocupar muito

com a possível concorrência ou perda de mercado. Com uma situação econômica pior e a evolução dos consumidores, cada vez mais imediatistas, as marcas de luxo precisarão reagir agressivamente.

Uma possibilidade de atuação pelas empresas da indústria do luxo seria a formação de parcerias para aumentar sua parcela de atuação. Por exemplo, uma marca como a Louis Vuitton fazer parceria com uma marca de carro para lançar um modelo com design exclusivo, ou estofado personalizado. Eles poderiam observar a aceitação do público para parcerias entre marcas de luxo, porém de diferentes segmentos. Assim como o *fastfashion* percebeu um espaço no mercado, as marcas de luxo precisam pesquisar para achar novas brechas por onde possam crescer.

A metodologia empregada neste estudo pode ser utilizada em outras indústrias ameaçadas por competidores com diferentes modelos de negócios. Um exemplo é a indústria de hotelaria que perde para competidores como os albergues, que assim como as marcas de *fastfashion*, oferecem uma opção mais atual e barata para os clientes. O estudo poderia ser útil para os hotéis perceberem seus concorrentes e traçar suas estratégias de defesa, para não perder parcela de mercado e melhor responder a essas mudanças.

## 6. Bibliografia

ALLÉRÈS, Danielle, “**Luxo...Estratégias - Marketing**”, FGV Editora 2000

AMERICAN MARKET ASSOCIATION. **Dictionary**.Disponívelem: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>. Acessoem 01/11/2015, 2015). Acessoem 10/09/2015, 2015.

AZUMA,N.&FERNIE,J. **Fashion in the globalized world and the role of virtual networks intrinsic fashion design**.Disponívelem: Journal of Fashion Marketing and Management, 7 (4), pp.413-417, 2003.

BAUDRILLARD, Jean. **La Sociedad de consumo: Susmitos, susestructuras**. Madrid: Siglo XXI de EspañaEditores, S.A, 2009.

BERGAMO, Alexandre. **A Experiência do Status – Roupas e ModanaTrama Social**. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

BRUZZ, Stella & GIBSON, Pamela Church (edited). **Fashion Cultures – Theories, Explorations and Analysis**. U.K: Routledge, 2000.

BUENO, Maria Lucia & CAMARGO, Luiz Octávio de Lima (organização). **Cultura e Consumo: Estilos de Vida naContemporaneidade**. São Paulo: EditoraSenac, 2008.

CAETANO, Carolina Carpinelli e HELD, Maria Silvia Barros. **O fast fashion e a estratégia do cross- branding**. Disponívelem:7o Colóquio de Moda, 2011, Maringá.

CEART. **Fast Fashion**, Daniela Shimamura. Disponívelem: [http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao2/files/fast\\_fashion-daniela\\_delgado.pdf](http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao2/files/fast_fashion-daniela_delgado.pdf). Acessoem 10/09/2015, 2015.

CIETTA, Enrico. **A revolução do fast fashion: estratégias e modelosorganizados para competirnasindústriashíbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

CIETTA, Enrico. **A revolução do fast fashion. Estratégias e modelosorganizativos para competirnasindústriashíbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

CORTEZ, Ana Tereza Caceres & ORTIGOZA, SílviaAparecidaGuarnieri.**Consumosustentável: Conflitos entre necessidades e desperdício**. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

DELGADO, Daniela. **Fast fashion: estratégia para conquista do mercadoglobalizado**.Disponívelem:RevistaModaPalavra e-Periódico, do Centro de Artes da Universidade do Estado de Santa Catarina, ano 1, n.2, 2008.

ERNER, Guillaume. **Vítimas da moda? Como a criamos, porque a seguimos**. São Paulo: Senac, 2005.

EXCLUSIVO. **Entrevista Enrico Cietta, especialistaem fast fashion**. Disponívelem:

<http://exclusivo.com.br/noticias/fabricante/entrevista-enrico-cietta-especialista-em-fast-fashion>. Acesso em 10/09/2015, 2015.

HODGKINSON, G.P. (1997) "**The Cognitive Analysis of Competitive Structures: A Review and Critique**", Disponível em: Human Relations, 50 (6), 625-654.

IBGE. **Endoisanos, 4 em cada 10 novas empresas saem do mercado**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1976&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1976&id_pagina=1). Acesso em: 1/11/2015, 2015.

JORNAL DA PARAIBA. **Para viajar, dicas de compras e shows em Las Vegas**. Disponível em: <http://closetdare.jornaldaparaiba.com.br/para-viajar-dicas-de-compras-e-shows-em-las-vegas/>. Acesso em 10/09/2015, 2015.

KAWAMURA, Y. **Fashion-ology: An Introduction to Fashion Studies**. New York: Berg, 2005.

KLINKE, Angela. **Precificação e o maior desafio do luxo**. Valor econômico, 2015.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero: A moda e o seu destino nas sociedades modernas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1989.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade Paradoxal. Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo**. Lisboa: Edições 70. pp 357. [ISBN: 978- 972-44-1354-9], 2007.

LOURENÇO, Luciana Cruz. **Marketing de moda a percepção da marca Zara**. Lisboa, 2012.

MCF CONSULTORIA. **Riachuelo rompe divisão entre moda popular e de luxo**. Disponível em: <http://www.mcfconsultoria.com.br/website/conteudo/blog/ver/169/riachuelo-rompe-divisao-entre-moda-popular-e-de-luxo>. Acesso em 10/09/2015, 2015.

MEIO E MENSAGEM. **Novo momento do mercado do luxo**. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2013/02/22/O-novo-momento-do-mercado-de-luxo.html>. Acesso em 10/09/2015, 2015.

MORAES, Daniela Eufrásio Cavallaro. **Moda e Arte no Século XX**. Trabalho de Conclusão de Curso de Licenciatura em Educação Artística, sob orientação do prof. Especialista Luiz Carlos Cappellano. FESB- Fundação Municipal de Ensino Superior de Bragança Paulista. Dezembro de 2008. p. 1.

POLLINI, Denise. **Breve História da Moda**. São Paulo, Ed. Claridade, 2007.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. New York, The Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1986.

REVISTA DONNA. **Agora é sério, loja da Forever 21 em Porto Alegre inaugura neste sábado**. Disponível em: <http://revistadonna.clicrbs.com.br/moda/agora-e-serio-loja-da-forever-21-em-porto-alegre-inaugura-neste-sabado/>. Acesso em 10/09/2015, 2015.

RICCARDINI, Danielle, **O Mercado do Luxo**, Universidade federal do Rio Grande do Sul, 2006.

RICHARD IVEY SCHOOL OF BUSINESS. **Louis Vuitton in India.** Disponível em: <http://www.asiapacific.ca/sites/default/files/abc/ABCVuitton.pdf>. Acesso em: 1/11/2015, 2015.

SHIMAMURA, Erica. **O Fast Fashion e a identidade de marca.** Disponível em: Revista Científica de Design, Universidade Estadual de Londrina, 2012.

TARRANT, Shira & JOLLES, Marjorie. **Fashion talks: Undressing the Power of Style.** New York: Suny Press, 2012.

THE CLOSET FEMINIST. **Why we love her, why we want coco chanel.** Disponível em: <http://www.theclosetfeminist.ca/why-we-love-her-why-we-cant-coco-chanel/>. Acesso em: 06/11/2015, 2014.

VEJA. **“A força de umamarca”**, Disponível em: [http://veja.abril.com.br/vejaspecial\\_luxo/p\\_020.shtml](http://veja.abril.com.br/vejaspecial_luxo/p_020.shtml). Acesso em 10/09/2015, 2015.

WIKIPEDIA. **Moda.** Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Moda#cite\\_note-1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Moda#cite_note-1). Acesso em 01/11/2015, 2015.

WIKIPEDIA. **Mode.** Disponível em: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Mode\\_\(habillement\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mode_(habillement)). Acesso em 10/09/2015, 2015.

## 7. Anexo

### Anexo 1

#### Entrevistados:

- 1- Diretora de Licenças da Yves Saint Laurent, Françoise Gauci
- 2- Presidente da Guy Laroche, Hendrik Penndorf,
- 3- Diretor de licenças da Cerruti, Paulo Silvestro
- 4- Ex-CEO da Karl Lagerfeld, Pascal Yvon

#### Questionário:

1. Em sua opinião quais as marcas que dominam o setor do Luxo na Europa?
2. Em sua opinião quais as marcas que dominam o setor do *fastfashion* na Europa?
3. Você acredita que a entrada das marcas de *fastfashion* no mercado da moda tenha afetado as marcas de luxo (seu desempenho)? Se sim, como? (De maneira positiva ou negativa).
4. Como você acha que as marcas de luxo estejam reagindo a essa entrada?
5. Você acredita que as marcas de *fastfashion* estão tentando ganhar o mercado das marcas de luxo ou que elas atuam em mercados diferentes?
6. Qual você acredita ser a grande diferença de posicionamento ou estratégia das marcas de *fastfashion* de luxo?
7. Qual a maior semelhança, e a maior diferença entre esses dois setores?

Questions:

1. Quelles sont les plus grandes entreprises du secteur du luxe en Europe?
2. Quelles sont les plus grandes entreprises du secteur du fast fashion en Europe?
3. Vous croyez que l'entrée du secteur du fast fashion dans le marché de la mode a affecté le secteur du luxe? Si oui, comment?
4. Comment vous croyez que les entreprises du secteur du luxe réagissent à cette entrée?
5. Vous trouvez que les entreprises du fast fashion sont en train de tenter de gagner le marché du luxe?
6. Quelle est selon vous la grande différence de position et stratégies des entreprises du luxe et du fast fashion?
7. Quelle est la plus grande ressemblance et différence de ces deux secteurs?