

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE ARTES E DESIGN
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MODA, CULTURA DE MODA E ARTE

Aline Xavier da Silva

**Marketing de moda:
Uma análise do ponto de venda da Zara como estratégia de crescimento**

Juiz de Fora
2012

Aline Xavier da Silva

**Marketing de moda:
Uma análise do ponto de venda da Zara como estratégia de crescimento**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Instituto de Artes e Design da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Moda, Cultura de Moda e Arte.

Orientador:
Prof. Dr. Gilmar Santos

Juiz de Fora
2012

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Xavier da Silva, Aline.

Marketing de moda: Uma análise do ponto de venda da Zara como estratégia de crescimento / Aline Xavier da Silva. -- 2012.
45 f. : il.

Orientador: Gilmar Santos
Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Instituto de Artes e Design. Especialização em Moda, Cultura de Moda e Arte, 2012.

1. O NEGÓCIO DE MODA NO MUNDO . 2. A MARCA ZARA . 3. ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA ZARA A PARTIR DE SEUS PONTOS DE VENDA. I. Santos, Gilmar, orient. II. Título.

Aline Xavier da Silva

**Marketing de moda:
Uma análise do ponto de venda da Zara como estratégia de crescimento**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Instituto de Artes e Design da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Moda, Cultura de Moda e Arte.

Orientador:
Prof. Dr. Gilmar Santos

Aprovado em ___ / ___ / _____.

BANCA EXAMINADORA

Dedico este trabalho com muito amor aos meus familiares e a todas as pessoas que contribuem a cada momento para meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me abençoar em todos os minutos de minha existência.

À minha família, por me tornarem a pessoa que sou hoje e me apoiarem em todos os momentos.

Ao meu namorado e aos meus amigos, por estarem ao meu lado em todas as circunstâncias.

Aos professores que me auxiliaram e incentivaram meu desenvolvimento acadêmico e profissional..

RESUMO

Cada vez mais as empresas do ramo de vestuário investem em ferramentas de marketing como forma de aumentar seu faturamento e expandirem no mercado. Em meio a esse fluxo, a marca espanhola Zara, descobriu no *fast fashion* e na preocupação diferenciada com o ponto de venda, uma maneira de se destacar e crescer consideravelmente em menos tempo, além de viabilizar o fortalecimento da marca de forma direta com o cliente no momento da venda em suas lojas.

.

ABSTRACT

Increasingly, companies in the clothing business invest in marketing tools as a way to increase revenue and expand market. Amidst that flow, the Spanish brand Zara, found in fast fashion and concern differentiated to the point of sale, a way to stand out and grow considerably in less time while also allowing the strengthening of the brand directly with the customer at the time of sale in its stores.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	O NEGÓCIO DE MODA NO MUNDO	14
2.1	A MODA E SEU PRODUTO.....	14
2.2	O FASHION MARKETING.....	16
3	A MARCA ZARA	20
3.1	O GRUPO INDITEX.....	20
3.2	A CADEIA DE LOJAS ZARA.....	22
4	ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA ZARA A PARTIR DE SEUS PONTOS DE VENDA.....	25
4.1	A APRESENTAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA.....	25
4.2	A LOJA COMO PRINCIPAL PONTO DE DISSEMINAÇÃO DA MARCA...	31
4.3	A ESTRATÉGIA DE VENDA.....	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	41
	ANEXOS.....	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1	18
ILUSTRAÇÃO 2	26
ILUSTRAÇÃO 3	26
ILUSTRAÇÃO 4	27
ILUSTRAÇÃO 5	29
ILUSTRAÇÃO 6	30
ILUSTRAÇÃO 7	30

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição de vendas por área geográfica.....	22
----------	---	----

1. INTRODUÇÃO

A partir do momento em que a moda começou a ser vista como um mercado em franca oportunidade de expansão, também se pode notá-lo como um meio em que as melhores estratégias de captação e manutenção de consumidores são pontos fundamentais no ciclo de vida das empresas inseridas nesse mercado principalmente porque um dos únicos fatores constantes na moda é a mudança. Desde então, o comércio mundial é largamente impulsionado pelos produtos de moda, visto que moda por si só já estimula o consumo contínuo. Segundo dados da Organização Mundial de Comércio (M da Moda, 2011), o gasto com vestuário nos principais países do mundo oscila entre 4% e 8% do orçamento pessoal (2000) e graças aos meios de comunicação, principalmente a internet esses números tendem a subir cada vez mais nos próximos anos.

Levando em consideração as estratégias de marketing utilizadas pelo mercado de moda; a concorrência acirrada entre as empresas do ramo para atingirem crescimento e permanência no mercado; e o sucesso da marca Zara buscando uma linha estratégica diferenciada focada no *fast fashion* para manter índices de crescimento anuais acima da média e estar entre as 100 marcas mais valiosas do mundo (2011, *Brand Finance*¹), busca-se por meio de pesquisas bibliográficas analisar qualitativamente as ferramentas utilizadas pela marca em seus pontos de venda que justifiquem esse sucesso mercadológico.

Para isto, este trabalho apresenta-se da seguinte forma: num primeiro momento busca-se traçar um perfil do funcionamento do mercado de moda sob a perspectiva de um negócio que segue as tendências da economia, do estilo de vida dos indivíduos, de seus comportamentos e, sobretudo de seus desejos. Num segundo momento será apresentada marca Zara com seu histórico de crescimento dentro do grupo Inditex, detentor da marca. A partir disso, avaliá-la como um gerador não de tendências de moda, mas de um disseminador das tendências abraçadas por seus consumidores. E finalmente, o trabalho utiliza-se da análise qualitativa do perfil dos pontos de venda da Zara em todo o mundo como sua principal ferramenta de publicidade da marca e manutenção de seus clientes.

¹ Maior empresa de consultora e avaliação de marca líder do mundo responsável por divulgar anualmente a lista das marcas mais valiosas.

Este estudo também permite a possibilidade de se fazer uma pesquisa concisa sobre as mudanças ocorridas no mercado de moda com a globalização e os novos caminhos da tendência de moda traçados pelo formato *fast fashion* lançado ao mundo pela Zara.

2. O NEGÓCIO DE MODA NO MUNDO

Este capítulo abordará o referencial teórico referentes aos produtos de moda e ao marketing de moda de maneira geral, a fim de fundamentar as estratégias utilizadas pela marca Zara nos capítulos seguintes.

2.1 A MODA E SEU PRODUTO

A moda é marcada por algumas características que a definem como o fenômeno que conhecemos, sendo a efemeridade uma delas. A possibilidade de um produto ser um dos itens mais vendidos de uma estação, e de cair em completo desuso no período seguinte é um fator que pode ocorrer facilmente com os produtos de moda. E a cada dia esse processo tem se acelerado mais, com lançamentos de um número maior de sub-coleções durante o ano fazendo com que o público renove seu guarda-roupa com mais frequência e em decorrência disso, a efemeridade da moda só aumente. Segundo pesquisas feitas pela empresa WGSN² em 22 países, algumas tendências de consumo de moda norteiam fabricantes dos mais diversos segmentos, dentre as quais podemos citar a preferência do consumidor por itens que possuam identidade, pois este está cansado de acompanhar modismos tendo mais necessidade de se diferenciar e serem vistos como de fato são. O não convencional também se mostra forte na preferência dessas pessoas que buscam idéias inusitadas e irreverentes, fazendo com que tudo seja visto sob uma nova ótica que mistura idéias. Outra vertente do consumo é a busca por itens simbólicos que unam diferentes culturas e idiomas capazes de unir povos distintos, a mesma necessidade que as levam à busca de utopias e fantasias unindo-as em grupos e criando comunidades. Para Lipovetsky (2004), a mudança constante da moda ocorre mais nas sutilezas e nos acessórios do que nas formas gerais de seus produtos.

A mudança de moda exige antes de tudo os elementos mais superficiais, afeta menos frequentemente o corte de conjunto dos trajes [...]. Por outro lado, ela certamente homogeneizou os gostos e os modos de vida pulverizando os últimos resíduos dos costumes locais, difundiu os padrões universais do bem-estar, do lazer, do sexo, do relacional, mas, por outro lado, desencadeou um

² Líder mundial no serviço de pesquisa on-line, análise de tendências e notícias para a indústria da moda e estilo.

processo sem igual de fragmentação dos estilos de vida. (Lipovetsky, 2004: p128)

Para alguns indivíduos, a noção de felicidade está diretamente ligada ao fato de poder comprar e ostentar, e nessa maneira de observar, o produto de moda pode satisfazer à necessidade de ter e poder, e o comportamento das pessoas se referem à sua personalidade, necessidade de afeto e de reconhecimento. Para Lipovetsky *apud* Miniard, Engel e Blackwell, pessoas complacentes e dependentes de amor vão em direção a estas; as agressivas vão contra devido à sua necessidade de poder e as desvinculadas e independentes movimentam-se para longe das outras pessoas. Os artigos de moda também são responsáveis por envaidecer as pessoas, dada sua capacidade de autorealização. E no quesito vaidade, as mulheres brasileiras lideram o *ranking*. Uma pesquisa feita pela Avon com 210 mil mulheres de 24 países revelou que a brasileira se preocupa com a aparência mais do que a média mundial. Esse traço formativo se deu sociologicamente por meio da negra escrava e geograficamente pelo fato de o Brasil ser predominantemente tropical fazendo com que a necessidade de roupa seja menor e conseqüentemente a exposição do corpo e seus atributos seja maior.

O produto de moda, assim como qualquer produto, segue o mesmo ciclo de vida: introdução, crescimento, desenvolvimento, maturidade e declínio. E para que as estratégias de marketing sejam verdadeiramente eficientes, é necessário que se tenha profunda compreensão de cada etapa para que os esforços sejam direcionados da melhor forma, pois cada etapa do ciclo se refere a um tipo de consumidor: os inovadores buscam produtos em fase de introdução; os seguidores rápidos vêm a seguir e levam à fase de crescimento do produto; na fase de desenvolvimento surge a primeira maioria de consumidores, nesse período também surge a concorrência; na fase de maturidade, a grande massa passa a consumi-lo, pois já é do conhecimento de todos; e por último, já no período de declínio surgem os consumidores retardatários buscando produtos que já estão saindo de moda. O marketing busca estender cada vez mais o ciclo de vida desse produto antes que ele caia em desuso, mas no mercado de moda, esse ciclo é cada vez mais curto fazendo com que a possibilidade de erros seja inaceitável, pois esta poderá ser penalizada pelo mercado durante anos.

2.2 O FASHION MARKETING

Hoje, antes de receber qualquer outra definição ou atributo, a moda é um negócio e já há algum tempo vem sendo estudado como tal. Atualmente, o mercado de vestuário se divide fortemente entre Estados Unidos e União Européia. Segundo Cobra (2007), o mercado dos EUA consiste de 274 milhões de habitantes, com potencial de consumo de US\$ 185 bilhões anuais, e a União Européia possui 376 milhões de habitantes, sendo que seu potencial de consumo é de US\$ 190 bilhões anuais. E neste negócio que movimentam bilhões anualmente, a comunicação é responsável pela movimentação de grande parte dos artigos de moda consumidos no mundo, principalmente com o avanço da internet que permite a proximidade entre pessoas na maioria das regiões do mundo. O cidadão de hoje, é do mundo e existem poucas barreiras que impeçam a chegada da informação a algum lugar. E o acesso aos produtos funciona da mesma forma, sem fronteiras, fazendo com que todo o mundo consuma os mesmos produtos com pequenas diferenciações regionais. Esse público ainda é bombardeado por olheiros de todas as partes do mundo, interessados em saber como se vestem, o que comem, onde freqüentam, como reagem a determinados estímulos, o que lhes atraem, para que tudo isso seja compilado e apresentado em forma de novos produtos. E também o marketing de moda se utiliza dessas pesquisas para identificar as necessidades e desejos desse público consumidor para comunicar os novos produtos a esses clientes de maneira eficiente, levando-os a consumi-los.

Segundo Cobra o conceito de marketing para produtos de moda resumem-se a 4C's na seguinte ordem de importância: cliente, conveniência, comunicação e custo. O cliente pode ser o comprador final (usuário) ou o canal de distribuição (varejo); a conveniência deve ser aplicada quantas vezes forem necessárias para que o produto chegue o quanto antes para o cliente; a comunicação é composta de todo esforço feito para convencer o consumidor sobre um determinado produto; e o custo deve evitar onerar o comprador e ser estabelecido com base não só na contabilidade, mas também no mercado. As estratégias de marketing podem ser adotadas de acordo com o perfil e expectativa de mercado de cada empresa. Empresas pioneiras realizam altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos para atender aos desejos de seus clientes. Por outro lado, há também

aquelas que seguem as líderes esperando a reação do mercado sem que seja necessário investir em pesquisa. Estas agem com investimentos em marketing e agilidade de resposta a um novo produto. Há ainda empresas segmentadoras que investem em design e engenharia com produtos diferenciados já na fase tardia de crescimento. E por último surgem as empresas *me too* - eu também - já no período em que o produto de moda já atingiu a maturidade. Essas empresas investem agressivamente em promoção e acompanham o mercado junto às outras empresas que já deram início à necessidade desse determinado produto.

Empresas do porte da Zara não contam apenas com a inovação do produto e um bom acompanhamento do ciclo de vida para se estabelecer no mercado da moda, já que em pouco tempo seus concorrentes podem oferecer produtos com um mesmo índice de qualidade e agilidade oferecidos pela empresa. Para auxiliar em sua solidificação no mercado, é necessário que haja também um esforço contínuo de valorização da marca Zara, pois as características dos produtos e das empresas existentes no mercado estão cada vez mais equivalentes, e tudo que possa ser feito para se diferenciar nesse mercado é muito válido e pode ajudar a prolongar consideravelmente o ciclo de vida de uma empresa. Eis uma definição para marca segundo Kotler:

“Um nome, um termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação deles, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa e diferenciá-los daqueles de seus concorrentes.” (Kotler,2002: p241)

Para ele, a marca é responsável por adentrar na mente do consumidor e registrar em seu consciente os atributos físicos do produto, e no seu inconsciente, os atributos intangíveis que esse produto oferece. Uma marca pode se definir por quatro níveis de significado: os atributos físicos do produto, os benefícios que ele oferece, os valores sociais e gerais que ele projeta e sua personalidade. E quanto mais níveis a marca consegue atingir, maior sua profundidade com relação ao consumidor. Mas esta não é sua única função. A marca também é responsável pela diferenciação entre produtos, é ela que carrega seus valores intangíveis e faz com que o consumidor se lembre e queira o produto daquela marca em especial. Para

isso, a marca conta com três fatores que a fazem distinguir-se das demais: seu valor, que está relacionado ao valor financeiro no que refere ao balanço patrimonial; sua força, que mede o grau de lealdade do consumidor; e sua imagem, que são as associações e crenças do consumidor em relação à marca.

Sempre é possível agregar mais valor a uma marca ainda que ela já seja forte. Isso pode ser feito com uma identidade visual atraente, e com estratégias de comunicação e marketing. E as marcas do setor de moda possuem uma grande capacidade de agregar valores que ultrapassem os limites dos atributos físicos de seus produtos. Segundo Cobra *apud* Aaker, a lealdade à marca é composta de níveis que diferem o quão intensa é a relação do consumidor para com a mesma. A pirâmide da figura 1 mostra a proporção da quantidade de consumidores para cada nível de lealdade à marca. Desta maneira podemos perceber que uma minoria de indivíduos são de fato compradores comprometidos com uma marca, explicitando a dificuldade de se fidelizar um cliente. Este dado também justifica a necessidade de se criar uma relação de emoção e prazer entre cliente e marca desde o primeiro contato para que a possibilidade de fidelização seja facilitada.

Figura 1 – Níveis de lealdade à marca



Fonte: COBRA *apud* AAKER, 2007.

E com base nesses conceitos do marketing de moda, na forma como o mercado se comporta em relação aos produtos de moda e conseqüentemente suas marcas, é importante ressaltar a crescente dificuldade de fidelização de clientes,

uma vez que o mercado está repleto de produtos similares, grandes corporações com investimentos cada vez mais focados em estratégias de marketing agregados à necessidade de crescimento das mesmas e o comportamento do mercado de moda que vem reduzindo cada vez mais seus ciclos de lançamentos de tendências. Em meio a esses fatores acima citados, tem se tornado uma necessidade entre as grandes empresas a busca por novas formas de se aplicar as estratégias de marketing de modo a diferenciá-las no mercado e conferir-lhes uma espécie de identidade estratégica que se aplique às necessidades e comportamentos de seus consumidores facilitando dessa forma, sua fidelização e valorização da marca.

Com base nos fatores apresentados até este momento podemos tomar como exemplo de diferenciação estratégica que auxiliou o crescimento e conseqüente valorização, a marca Zara do grupo espanhol Inditex. O caso da Zara é conhecido em todo o mundo como o de uma empresa que começou trabalhando com foco concentrado em diferentes ferramentas de marketing que, na grande maioria das empresas do segmento de moda não são os fatores maior prioridade e que a levaram a uma diferenciação e crescimentos constantes fazendo com que ela se tornasse a principal empresa do grupo responsável por 78% da renda³ anual obtida pelo mesmo.

³ Dados extraídos do Relatório Anual de Contas da Inditex.

3. A MARCA ZARA

Este capítulo destina-se a apresentar um histórico da marca Zara como principal empresa do grupo espanhol Inditex além de descrever seu perfil de funcionamento em todo o mundo.

3.1 O GRUPO INDITEX

Quando se fala em Zara não se pode deixar de falar no Grupo Inditex ao qual a marca pertence e rege. Segundo Blanco (2004), a Inditex nasceu dez anos após a primeira loja Zara e foi criada para encabeçar o grupo de empresas da família Ortega. De acordo com a descrição oficial, o grupo tem como principais atividades o desenho, a confecção, a distribuição e a venda do *pret-à-porter*, calçados e acessórios para homens, mulheres e crianças, além e produtos de cosmética. O grupo também passou a desenvolver posteriormente outras atividades como construção e imobiliária a fim de suprir algumas necessidades da própria Inditex.

Compõem o grupo sete empresas: a Zara responsável pela venda de *pret-à-porter*⁴ focados em *streetwear* para mulheres, homens e crianças, bem como acessórios e cosméticos; a Pull & Bear, marca de roupas masculinas e femininas voltadas para o lazer a preços médio-baixos, uma das mais difundidas do grupo; a Massimo Dutti é uma cadeia de vestuário mais formal para um público entre os 20 e os 40 anos, com preço e qualidade mais elevados; a Bershka tem o objetivo de oferecer o último grito da moda a um público feminino entre 13 e 23 anos em lojas espaçosas e *design* vanguardista; a Stradivarius, com foco em moda urbana feminina para jovens de 15 a 27 anos e que não pertencia ao grupo que hoje detém 90,05% das ações da Pígaro - anterior razão comercial da Stradivarius -, além de possuir opção de compra do restante da participação desta sociedade; a Oysho é uma das lojas do grupo especializada em roupa íntima com qualidade e bons preços, e que transferiu milimetricamente a filosofia seguida pelas demais lojas do grupo; a Kiddy's Class é especializada em comercializar as mesmas peças e artigos vendidos na seção infantil da Zara em cidades de porte médio ou onde a Zara não possua seção infantil; e por último temos a Zara Home, o último empreendimento do

⁴ A expressão vem do francês “prêt” (pronto) e “à-porter” (para levar) e trata-se do sistema que possibilitou a produção de roupas em larga escala para comercialização e difusão da moda.

grupo, que é especializado em cama, mesa, banho e decoração com preços competitivos. O único insucesso do Grupo Inditex foi a Often, loja especializada em moda masculina para homens entre 20 e 45 anos, criada em 2003 e que, diferente das demais marcas do grupo, não obteve sucesso. Com isso, a Inditex encerrou suas atividades em 2006, quando estava com 40 lojas em funcionamento. Todas as redes pertencentes ao grupo adotam identidades visuais similares às da Zara⁵ para suas lojas no que se refere à distribuição de peças dentro de cada espaço, vitrines bem trabalhadas e endereços cuidadosamente escolhidos.

Blanco afirma ainda que a Inditex adota o sistema paternalista de administração com Amancio Ortega no comando desde sua fundação e detentor de 59% das ações do grupo de maneira cautelosa e assertiva. Desde que o grupo abriu suas ações para a bolsa de valores em 2001, o império cresceu assombrosamente colocando Ortega entre os dez homens mais ricos do mundo. Hoje, o grupo possui mais de 5.000 lojas espalhadas em 74 países do mundo e mais de 100.000 funcionários de 150 nacionalidades diferentes, sendo que 81% da força de trabalho é do sexo feminino e 19% masculino. A Inditex possui 6 centros para produção e distribuição dos produtos, todos situados na Europa, sendo os de Arteixo e Saragoça os dois principais pólos industriais do grupo. Apenas algumas produções de calçados e as linhas de cosméticos são produzidas fora desses centros, não passam pelo grupo e são enviados diretamente às lojas de todos os países, pois a grande maioria, ainda que terceirizada, passa por pelo menos um dos principais centros de distribuição da empresa. Suas marcas não disponibilizam franquias, apenas quando esta alternativa é necessária para facilitar a penetração no mercado como são os casos do Japão e do Oriente Médio. Mas mesmo nestes casos, é necessário que seja um grande grupo nacional, consolidado na distribuição têxtil e com uma bem-sucedida experiência no ramo. As vendas da Inditex concentram-se na Europa como podemos ver na tabela a seguir, e a Ásia vem mostrando progressos significativos nas vendas. A América também apresentou significativo crescimento nas vendas, local onde atualmente está localizado seu maior número de lojas próprias depois da Europa.

⁵ Estas informações a respeito da Zara são apresentadas detalhadamente no capítulo 4.

TABELA 1 – Distribuição de vendas por área geográfica

Região	Ano de 2010	Ano de 2009
Europa (exceto Espanha)	45%	46%
Espanha	28%	32%
Ásia	15%	12%
América	12%	10%

Fonte: http://www.inditex.es/es/prensa/notas_de_prensa/amplia/00000833, 2011.

Segundo o site oficial da Inditex, a previsão é de que sejam inauguradas 437 lojas em 45 países com 7.837 novos postos de trabalho e seu lucro líquido de 2010 aumentou 32% em relação ao ano anterior. Outro dado importante é que 80% de sua força de trabalho possui contrato indefinido proporcionando estabilidade ao funcionário e mais de 60% dos novos postos são ocupados por meio de promoção interna visando a retenção dos contratados da empresa. A Zara abriu em setembro de 2010 a sua loja on-line e já está presente em 16 países europeus. Os lançamentos nos mercados dos EUA e do Japão estão previstos para as temporadas de outono/ inverno 2011 assim como as demais redes de lojas do grupo. Diferentemente das outras empresas a Zara Home já possui atividades de e-commerce desde outubro de 2007.

3.2 A CADEIA DE LOJAS ZARA

Fundada em 1975 por Amancio Ortega, na cidade de Corunha, na Espanha, a loja Zara desde o primeiro momento vendia roupas para mulheres, homens e crianças a preços mais baixos e de pouca qualidade numa sede em Arteixo, na Corunha. Desde então, a marca é a principal empresa do grupo responsável por 67% de suas vendas. A proposta comercial da rede segundo seu site oficial é proporcionar a última moda com qualidade a preços acessíveis. Seu público-alvo é bastante amplo abrangendo mulheres, homens e crianças, com tamanhos que vão desde o recém – nascido até o 44.

Segundo Blanco (2004), o empenho da Zara não se baseia em gerar tendências de uso, mas identificar o que seus clientes estão vestindo no momento, a moda de rua, e trabalhar com base nesses conceitos para o desenvolvimento de suas coleções. Sua preocupação é de que o consumidor sempre tenha novas

opções de modelos que lhe agradem durante todo o ano. E como o comportamento do consumidor tornou-se tão etéreo quanto a própria moda, para suprir a necessidade de novidades constantes desses clientes, a Zara lança quatro coleções ao longo do ano (uma a cada estação) enquanto as demais marcas lançam apenas duas (primavera/ verão e outono/ inverno). A marca ainda desenvolve alguns modelos entre essas coleções e pode ocasionalmente lançar coleções especiais como a que foi lançada para o final de ano em 2010. Para isso, a Zara conta com uma grande equipe responsável por pesquisar e identificar os novos desejos de seu público potencial e direcionar para as equipes de criação. Ao contrário das grandes marcas, a Zara não possui um estilista responsável pelas criações, mas uma equipe, agilizando dessa forma o processo criativo e evitando o alto custo aplicado para pagamentos de *royalties* aos *designers*. Outra estratégia da empresa é a divisão de suas coleções para serem enviadas às lojas, que funciona da seguinte maneira: parte-se de uma coleção fixa que corresponde a 60% das peças produzidas. Essa coleção é baseada em modelos atemporais e que não saem de moda, chamadas por seus responsáveis de básico. Os 40% restantes da produção, são as chamadas peças oportunistas, baseadas nas tendências de moda que estejam em destaque no momento. Esse segundo grupo de peças é que são as responsáveis por manter os pontos de venda em constante mudança e com o aspecto de surpreendente a cada visita do consumidor. Essas peças são substituídas a cada duas semanas em todas as lojas da Zara, sistema denominando *Just in time*⁶, a maior parte dos quinze mil modelos diferentes que a marca é capaz de colocar no mercado dentro de um ano.

Essa estratégia foi adotada com o intuito de suprir a uma outra: sugerir nas lojas a idéia de escassez e oportunidade de compra constante, como afirma Louis Blanc, diretor internacional da Inditex na Europa.

Tentamos que os nossos clientes compreendam que se vêem alguma coisa de que gostam, têm de comprá-la no momento, porque horas, ou no máximo dias depois, já não estará lá. (BLANCO apud BLANCO, 2004)

Desta forma a marca induz o cliente à compra todas as vezes que entrar em alguma de suas lojas em todas as partes do mundo. E isso se tornou possível graças aos

⁶ Sistema japonês de administração da produção em que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Desta maneira pode-se reduzir estoques e custos decorrentes. (CHENG et.al.,1996)

investimentos em tecnologias e gerenciamento diferenciado dos sistemas de produção que possibilitaram que uma peça leve em média, onze dias entre o período de criação até estar disponível em qualquer uma das lojas Zara do mundo. Tempo este que o grupo pretende reduzir cada vez mais.

A empresa também se difere da maioria dos moldes do ramo têxtil ao optar por não fazer publicidade convencional e conferências de imprensa. Nem a Zara e nem o grupo Inditex vêem na publicidade seu melhor meio de divulgação da marca, e sim a mídia espontânea gerada por seus próprios clientes ao saberem de alguma novidade ou nova loja inaugurada em qualquer parte do mundo. Raúl Estradera, porta-voz da Inditex, garante que o grupo não despreza o uso de ferramentas de divulgação, apenas fazem uso dessas de outras formas, como o investimento que aplicam em painéis publicitários situados nos melhores pontos das maiores cidades da Europa; ou com campanhas veiculadas em períodos pontuais como final de ano, e quando entraram para a bolsa de valores; mas principalmente em suas lojas que são o maior veículo de comunicação com seu consumidor.

No que se refere ao mix de marketing⁷, a Zara sempre aplicou mais peso ao preço e à praça do que ao produto e a promoção, ainda que de alguns anos para cá tenha passado a dar mais importância ao produto, que melhorou consideravelmente desde o início da rede quando ainda exibia etiquetas tímidas em peças de qualidade duvidosa. O processo de penetração de seus produtos nas famílias começou pelos mais jovens, que, num dado momento foram adquirindo poder de compra e convencendo seus pais a respeito das peças da empresa, e ao entrarem nas lojas, tornou-se impossível sair de lá com as mãos vazias. Feito isso, bastou apenas que a empresa ampliasse seu mix de produtos oferecendo variedade suficiente para manter esse cliente sempre retornando aos seus pontos de venda.

⁷ Teoria de Neil Borden aprimorada por Jerome McCarthy que consiste na combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing mais conhecidas como 4Ps. São elas: Preço, Praça, Produto e Promoção.

4. ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA ZARA A PARTIR DE SEUS PONTOS DE VENDA

Este capítulo apresenta as principais estratégias utilizadas pela marca para potencializar sua divulgação e conseqüentemente ampliar-se no mercado a partir da estruturação e aproveitamento dos pontos de venda para esse fim.

4.1 A APRESENTAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA

Um dos pontos que mais voltam a atenção de especialistas em administração e marketing para a marca Zara é o fato da não utilização de mídias convencionais, exceto em alguns períodos promocionais bastante pontuais, para divulgação e consolidação da marca no mercado e ainda constar entre as 100 marcas mais valiosas do mundo, divulgado no relatório anual BrandZ⁸. Segundo Raúl Estradera, porta-voz da Inditex, o investimento que a Zara faz na localização, design e decoração de suas lojas, não é inferior ao montante investido por outras empresas em publicidade e promoção. E esse investimento, na concepção de seus gestores, oferece tanto retorno à marca quanto a publicidade de massa utilizada por seus concorrentes. Mas para que esse investimento corresponda às expectativas de proporcionar ao cliente uma experiência diferenciada a ponto de trazê-lo novamente à loja e convencê-lo de adquirir novos produtos da marca, é necessário um trabalho profundamente focado no ponto de venda com adoção de estratégias minuciosamente preparadas para tal. Como pode ser percebido nas fotos a seguir, a marca apresenta imponência e luxo em suas fachadas, ainda que os produtos vendidos possuam preços acessíveis à classe média. Esse traço faz parte da estratégia de apresentação da marca.

⁸ Banco de dados brand equity que detém dados de mais de 650 mil consumidores e profissionais de 31 países, comparando mais de 23.000 marcas e usado para estimar as avaliações entre essas marcas a cada ano, desde 2006

ILUSTRAÇÃO 2 – Loja Zara Roma



Fonte: Google, 2012.

ILUSTRAÇÃO 3 – Loja Zara São Paulo



Fonte: Google, 2012.

ILUSTRAÇÃO 4 – Loja Zara Londres



Fonte: Google, 2012.

A preocupação com esses espaços de recebimento de clientes começa já no processo de escolha do espaço a ser transformado numa loja Zara. Segundo Fernando Martínez, o primeiro fator a ser considerado na implantação de uma nova loja é a medida do imóvel, que não pode ser inferior a mil e duzentos metros de área disponível para vendas, além de ter que ser preferencialmente de propriedade da Inditex, o que nem sempre é possível, já que também são observadas as melhores localizações e oportunidades, levando-os muitas vezes à locação desses espaços para um melhor desempenho da loja. O padrão seguido pela Inditex para lançar uma loja numa zona selecionada, é a procura por países com mercados parecidos, poucas barreiras à entrada da empresa e certo desenvolvimento econômico. Por isso, inicialmente estudam-se os dados macroeconômicos do país e evolução demográfica futura, além dos aspectos legais para entrada da empresa no país. A seguir, é feita a análise microeconômica como: clientes, concorrência, disponibilidade de imóveis e preços. Depois de concluídas essas avaliações iniciais, é implementada apenas uma loja no país, a fim de servir como estabelecimento piloto para obter informações diretas do perfil de consumo desse mercado concreto. Uma vez adquirida a experiência necessária nesse ambiente e feitos os ajustes

necessários a essa adequação, inicia-se a expansão no restante do país com a abertura de novos pontos de venda. Por conta dessa avaliação detalhada e do maior poder de penetração de mercado que a Zara possui, costuma ser a primeira marca do Grupo a integrar novos países a fim de abrir caminho para as demais marcas que a Inditex detém. A logística também é outro ponto chave no desempenho das lojas Zara, já que o sistema utilizado pela rede necessita de abastecimento constante com novos produtos para manutenção do fluxo de clientes nos estabelecimentos da marca. O principal centro de distribuição está localizado em Arteixos na Corunha e desde 2003 conta com uma extensão de mesmo nível em Saragoça, o que faz com que todas as mercadorias, sejam elas de produção própria ou terceirizadas - com exceção dos sapatos e cosméticos – passem por um desses centros antes de serem enviados aos países de destino. As mercadorias saem duas vezes por semana desses centros, sendo 80% enviados por meios terrestres e 20% por transporte aéreo. A logística desenvolvida pela Inditex permite que desde a recepção do pedido até a entrega nas lojas decorram em média entre 24 e 36 horas para lojas da Europa, e entre 24 e 48 horas para as demais partes do mundo.

Mas a questão do *visual merchandising*⁹ e das vitrines é tão importante para a Zara que a empresa construiu em sua sede, na Espanha, uma loja experimental no qual testam milimetricamente todas as aplicações e disposições possíveis para os pontos de venda tornarem-se cada vez mais atraentes e confortáveis para seus clientes. Esses testes vão desde a iluminação e som ambiente, até a vitrine e colocação das roupas dentro desses espaços. Maria J. Garcia Galán, responsável pela Comunicação Corporativa da Zara, afirma a importância dessa experimentação para a padronização e correta divulgação da marca independente do mercado escolhido:

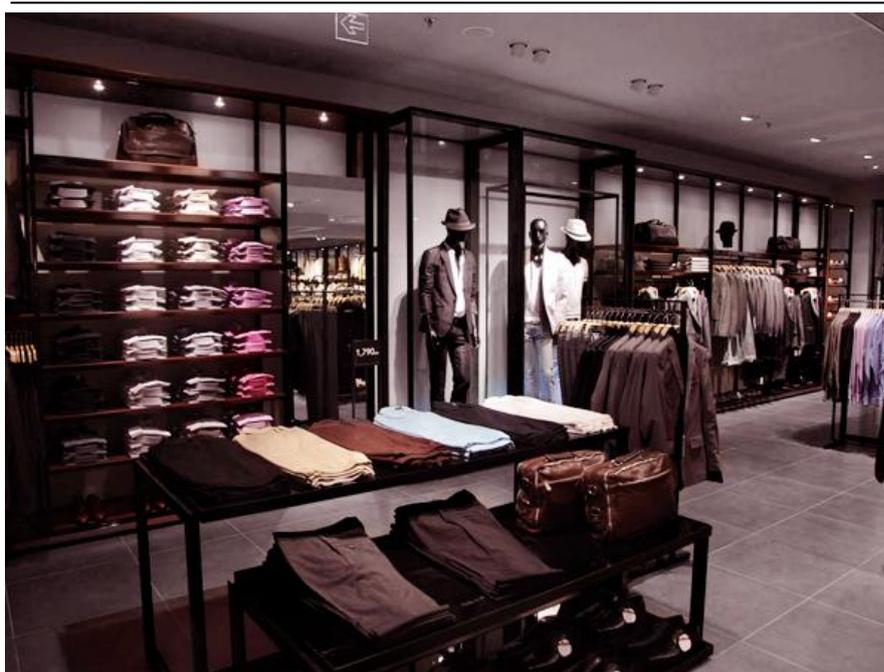
Nós trabalhamos o protótipo da loja, assim temos uma ideia geral de como as lojas serão em todo o mundo. Construímos esta loja protótipo por dois motivos: o principal é que não fazemos nenhum tipo de propaganda ou publicidade convencional. Para nós, esta é a nossa imagem, esta é nossa propaganda, nossa publicidade para o público. Assim, a loja é a vitrine da empresa. O segundo motivo pelo qual montamos esta loja protótipo aqui em nossa área matriz é que, para nós, isso funciona como um ensaio de como devemos mostrar nossa oferta, nossa coleção ao cliente. É a melhor maneira dos clientes verem e escolherem o que desejam vestir. A partir do protótipo, nós devemos montar outras lojas da mesma maneira que nossa imagem é apresentada aqui. Então decidimos tudo aqui e transmitimos ao restante do mundo. Investimos na obtenção da melhor localização em

⁹ Estratégia do varejo para ambientar a loja, adequar os produtos, visando a funcionalidade, agilidade e harmonia visual para atrair o cliente.

construir um ambiente aconchegante, o ambiente adequado para o cliente entrar e passear. (GALÁN, 2011: p283)

A Zara possui ainda uma equipe de design que redecora a loja constantemente, sendo responsável por projetar todos os cantos e todo o mobiliário, acessórios decorativos, rebaixamento do teto, aparência do chão. Todos os elementos presentes no ponto de venda são planejados para se obter um ambiente aconchegante e exclusivo, com o toque luxuoso de amplos espaços decorados com lustres de cristais, móveis minimalistas e iluminação intimista. Até a *playlist* utilizada dentro da loja é definida pela equipe e enviadas em CDs para todas as lojas a fim de a música seja a mesma em todas as lojas da rede, que também possui um departamento de coordenação responsável por todas as combinações de peças a serem apresentadas ao público. Duas vezes por semana são enviadas novas opções para os pontos de venda. Assim, conforme os estilos mudam na loja, essas composições mudam também. A equipe de coordenação efetua tudo em relação a como as peças são exibidas, fotografam e, em seguida, encaminham a todas as lojas do mundo, mostrando como as peças devem ser posicionadas e dispostas para o consumidor final (Ver anexo 1). Pode-se notar nas fotos a seguir que a disposição de cada objeto é cuidadosamente planejada para que a aparência seja de que tudo acabou de ser preparado para o consumidor que chega à loja.

ILUSTRAÇÃO 5 – Loja Zara Barcelona



Fonte: Google, 2012.

ILUSTRAÇÃO 6 – Loja Zara Barcelona



Fonte: Google, 2012

ILUSTRAÇÃO 7 – Loja Zara Londres



Fonte: Google, 2012.

Outro fator claramente sistematizado e priorizado pela empresa em seu processo de comunicação com seu público são as vitrines. Segundo Maria Galán, a Zara possui uma equipe específica, diferente daquelas que trabalham na decoração e aparência do interior da loja. A forma de trabalho é idêntica à da coordenação do interior da loja, porém são responsáveis apenas pelas vitrines e trabalham na preparação de toda a imagem e enfoque a serem exibidos e, só então, essa equipe viajará todo o mundo, mostrando como deve ser a aparência das vitrines. Nem todas as lojas possuem o mesmo tipo de estrutura, então as diferentes opções desenvolvidas são adaptadas para essas áreas buscando a menor alteração possível do padrão inicial. E essa equipe não deixa que qualquer detalhe lhe escape: como determinada peça deve estar pendurada ou dobrada; se na entrada ou mais ao fundo da loja; qual o alinhamento de cores e que peças de roupa fazem mais sentido lado a lado. Tudo que possa ser feito para que o cliente sinta-se confortável e predisposto a comprar mais será feito. A equipe é responsável por se adaptar a essa constante mudança por parte do consumidor que se mostra cada vez mais ávido por novidades. A base para novos modelos ou substituições são as peças concebidas pela equipe de designers e pelo departamento comercial, que ficam situados a poucos minutos de distância da loja-piloto, tal como as 11 fábricas e seu enorme complexo de logística. Um local onde, há até pouco tempo, os jornalistas eram proibidos de entrar, mas que tem se rendido à curiosidade de quem tenta perceber como funciona o império Zara, que é a principal marca do grupo Inditex, com um peso da ordem dos 60 por cento da receita geral do grupo. O fato é que qualquer fator que venha a ter contato com o consumidor e possa vir a influenciar no processo de compra é elaborado na matriz e cuidadosamente adaptado, de acordo com a estrutura física das lojas, tanto interior quanto exteriormente.

4.2 A LOJA COMO PRINCIPAL PONTO DE DISSEMINAÇÃO DA MARCA

A Zara gasta aproximadamente 0,3% das suas receitas em propaganda, em comparação com a média de investimento de seus concorrentes que é de 3 a 4%. Sua propaganda se limitava ao início do período promocional no final da estação, ou durante o período de lançamento de uma nova loja, não buscando associar-se a uma imagem específica de consumidora. A marca também não exibe suas

mercadorias em desfiles: seus itens novos são expostos pela primeira vez em suas próprias lojas, e não conta com um estilista renomado em seu setor de criação. Ao contrário, possui equipes compostas por centenas de profissionais que trabalham diariamente a fim de traduzir o que seu público consumidor está buscando, para num pequeno espaço de tempo, colocar essas necessidades em forma de produtos nas lojas. E apesar disso, o nome Zara desenvolveu um poder de atração considerável em seus principais mercados. Assim, em meados da década de 1990, ela já havia se tornado uma das três marcas de roupa mais conhecidas no mercado doméstico da Espanha, com concentração nas mulheres entre as idades de 18 e 34 anos de famílias com renda média a média - alta. Luis Blanc, um dos diretores internacionais da Inditex, resumiu essa estratégia de marketing da Zara:

Nós investimos em localização privilegiada. Temos um grande cuidado na apresentação das nossas lojas. Isso é como o projeto de uma imagem. Queremos os nossos clientes entrando em uma loja bonita, onde são oferecidas as últimas tendências de moda, mas, o mais importante, queremos que os nossos clientes entendam que, se gostam de algo, devem comprá-lo agora, porque não vai estar nas lojas na semana seguinte. É tudo sobre como criar um clima de escassez e de oportunidade. (BLANC, 2010: p154)

Parte dessa política de gestão envolve o uso das vitrines. Para a Zara, elas são ferramentas primordiais no processo de comunicação da marca, uma vez que a rede não investe em propaganda de massa, ficando a cargo delas as funções de identificar a marca, o estilo, o público-alvo e o posicionamento de preço, que são enaltecidos drasticamente e usados em todo o seu potencial. A Zara é a cadeia com maior número de lojas e a primeira a entrar em novos mercados. E foi através dela que seu fundador revolucionou o mundo do *prêt - à - porter*, com uma renovação constante de roupas nas lojas, a preços acessíveis. Para o grupo, as lojas são a peça-chave da estratégia, que se assume como um círculo, não vicioso, mas virtuoso. São elas, ou os seus clientes, que fornecem as informações à cerca de 350 pessoas que, entre designers e comerciais da Zara, de várias nacionalidades, ocupam um enorme espaço de trabalho aberto com mais de 40 mil metros quadrados. A leitura a respeito dos produtos mais vendidos ou procurados é feita

pelos funcionários que reportam *feedback*¹⁰ dos clientes aos encarregados da loja que, por sua vez, repassam ao departamento comercial da matriz, que partilha e verifica a informação com os departamentos comerciais de outros países. A partir daqui, percebe-se se há ou não algo para explorar em conjunto com os designers, de modo a conseguir ter o que o cliente anseia. Uma espécie de central de informações que faz com que a sua opinião, e de outros clientes, possa determinar o que, em breve, chegará às lojas de forma extremamente veloz. A cada duas vezes por semana, as lojas da Zara recebem novas peças e reposição de vestuário, o que não só evita que muitas pessoas andem todas vestidas da mesma forma, como serve de atrativo ao cliente que é induzido pelo sentimento de que a decisão de compra tem de ser tomada de imediato, já que as produções da mesma peça são, normalmente limitadas, com exceção dos itens tidos como básicos, ou seja, que raramente saem de moda.

O sexo feminino é maioria esmagadora na Zara, responsáveis pela compra, inclusive nas seções masculina e infantil. Sinal de que, mesmo se as vendas de roupa masculina já possuem um peso expressivo nas contas da empresa, quem decide as compras são principalmente as mulheres. E são elas também as responsáveis por saírem de dentro das lojas portando sacolas da Zara que influenciarão outras milhares de mulheres a procurarem pela marca. E, sem pensarem nisso de forma consciente, estão fazendo algo que o Grupo Inditex pessoalmente não faz: publicidade. Não investe, em publicidade convencional, como anúncios na televisão e na imprensa, mas cada sacola na mão de uma cliente que sai da loja e transita pela rua é uma forma de vender a imagem da marca. Segundo Blanco, o diretor geral de comunicação e relações institucionais do grupo, Jesús Echevarría, a Inditex considera que os produtos devem se vender por si mesmos, ao estabelecer uma relação direta com os clientes, evitando ruídos de informação que podem ser gerados pela publicidade, mas que não ocorre no caso dessa divulgação espontânea. Com isso, a empresa ganha uma vantagem financeira: o dinheiro que não aplica em publicidade convencional é canalizado para destacar o ponto de venda. Para a Inditex, estas são o principal suporte publicitário da marca, seja através dos projetos arquitetônicos, das localizações, do luxo interno ou de suas vitrines.

¹⁰ O feedback é o retorno dado pelas pessoas a tudo o que é ofertado pela empresa, desde produtos e serviços até a satisfação do consumidor.

E para que esse fluxo seja constantemente mantido, centenas de pessoas trabalham em função da montagem e disposição dessas lojas, cujos pontos altos de investimento são próximos do Natal, dos saldos e das duas principais mudanças de estação (Outono/ Inverno e Primavera/ Verão), com uma alteração significativa no interior das lojas. Fora dessas temporadas, são aplicadas pequenas alterações de três em três semanas, de modo a mostrar as novidades que chegam semanalmente. Apesar de só recentemente a Zara ter se expandido para as vendas *online*, inicialmente em seis mercados europeus, o grupo também quer acelerar o ritmo deste segmento de negócio. Seguindo o mesmo princípio básico de valorização do ponto de venda, neste caso a loja virtual, a Zara busca diariamente fazer com que suas clientes tornem-se seu principal veículo de disseminação da marca, seja por meio de indicação de compra para outras pessoas, seja pela facilidade gerada pela internet de fazer com que essas consumidoras sejam diariamente monitoradas acerca de seus gostos pessoais, preferências e necessidades, que, após serem absorvidas pela equipe de desenvolvimento de produto da marca, são filtradas e enviadas ao mercado em forma de novos produtos.

A Zara busca, por meio de outras ferramentas, não convencionais, iniciar a proliferação de sua marca a partir de sua estruturação do ponto de venda, para permitir que, a partir disso, seu cliente torne-se seu principal meio de divulgação através do boca - a - boca. Como afirmam Salzman *et al* (2003), os seres humanos têm profunda necessidade de se relacionar, e uma das maneiras mais utilizadas é conversar a respeito uns dos outros. O “boca - a - boca” faz parte da vida das pessoas desde o início dos tempos, e é dessa forma que elas determinam seu espaço no ambiente do qual participa. Alguns indivíduos tornam-se famosos por praticar alguma atividade que encanta aos demais como: músicos, atores e atletas que, muitas vezes, exercem verdadeiro fascínio sobre as pessoas, fato este que independe de classe social, sexo, idade ou naturalidade. E o *buzz*¹¹ marketing, frequentemente fomentado pela Zara, utiliza esse dom natural da espécie humana de multiplicar informações como sua principal ferramenta para a geração de mídia. Para Salzman *et al* (2003), a troca de mensagens através do boca - a - boca desconhece limites e ninguém está imune a ele. A agilidade com que as informações

¹¹ Segundo Arthur D. Little, "trata-se de uma estratégia de marketing que encoraja indivíduos a repassarem uma mensagem para outros, potencializando o crescimento exponencial na exposição e na influência da mensagem.

são transmitidas evoluiu drasticamente até os dias atuais. No princípio, caixeiros viajantes e vendedores ambulantes determinavam com suas trajetórias o limite a ser percorrido pela mensagem. Hoje, é possível que uma cliente argentina saiba em tempo real qual a preferência por um determinado produto de uma cliente francesa, podendo inclusive opinar sobre essa preferência levando-a a cogitar outra opção. Esse é o fenômeno do *buzz* globalizado no qual a Zara vem se aperfeiçoando cada vez mais.

4.3 A ESTRATÉGIA DE VENDA

A Zara, marca do Grupo Inditex, é mundialmente conhecida, e mesmo sabendo que ela não faz propaganda, exceto promocionais, existem alguns pontos em sua estratégia responsáveis pelo sucesso de retorno de seus clientes ao ponto de venda. A resposta está no poder de atração da marca, que está concentrado em três pilares: produtos em destaque na moda, sensação de escassez, e investimento em merchandising. Isto funciona da seguinte forma: investe-se em boas localizações e na criação de lojas bonitas e agradáveis, onde são oferecidos produtos da última tendência de moda, baseados nas pesquisas de preferências do cliente Zara. Em função da rápida e flexível produção e logística da empresa um produto pode ser comercializado apenas alguns dias e nunca mais voltar para as prateleiras, criando, assim, a sensação de escassez e oportunidade, fazendo com que se crie a necessidade de adquirir um produto naquele momento ou essa pessoa corre o risco de nunca mais conseguir obtê-lo. Os raros produtos que restam nas lojas são redirecionados para outras regiões que, talvez, os tenham aceitado melhor ou são direcionados para outra cadeia de lojas da Inditex e vendidos com outra etiqueta. A política de merchandising da Zara enfatiza a ampla e rápida mutação das linhas de produto, com um elevado teor de moda, porém com qualidade razoável. As linhas de produtos foram segmentadas em feminino, masculino e infantil, com segmentação da linha feminina, considerada a mais forte, em três conjuntos de ofertas que variam em preços, conteúdo de moda e faixas de idade. Os preços, que são determinados centralmente, devem ser inferiores aos dos concorrentes para produtos comparáveis.

Para Levinson (2002), existem alguns mitos que impedem o fator criativo e, conseqüentemente, o lucrativo, de obterem sucesso no mercado. Segundo o autor,

o marketing deve ser feito a partir do ponto de vista do consumidor. As pessoas não buscam informações a respeito de outras pessoas, mas a respeito de alguém que lhe ofereça algo favorável ou que, no mínimo, conte uma história que se assemelhe à sua. O mesmo ocorre com os clientes: eles querem soluções para suas necessidades e só então, se predispõem a conhecer a empresa que lhe ofereceu essa solução. Desta forma, e com base no posicionamento utilizado pela Zara, Blanco considera que a marca busca observar através da ótica do cliente, o que ele precisa, qual o seu perfil, como deseja satisfazer sua necessidade e assim por diante. A Zara não busca apenas conscientizar o cliente para fazer com que ele compre sua estratégia, busca-se, além disso, a alteração do comportamento humano, criando-se a necessidade na mente desse cliente. A empresa acredita que a mídia convencional pode acabar camuflando a verdadeira necessidade da marca que é vender o produto, o que não ocorre no caso da propaganda espontânea gerada por seus próprios clientes.

Godin (1999) acredita que o marketing geralmente utilizado pelos mais diversos segmentos é considerado “marketing de interrupção” e nem sempre quer ser recebido pelo *prospect*¹², gerando muitas vezes o desperdício de verba com consumidores que simplesmente não se interessam por determinado tipo de produto. Para Georges Chetochine, a forma atual de publicidade não surte efeito, pois irrita o consumidor que passou a desconfiar dessa forma de promoção, sendo necessário que lhe seja pedido permissão para introduzir uma marca em seu cotidiano.

A publicidade sob a forma atual já não faz efeito, pelo contrário, é irritante. O consumidor desconfia do marketing da promoção que as marcas lhe fazem sem cessar. Ele quer que lhe seja pedido permissão para lhe falar das marcas, das promoções, dos serviços. Tudo aponta nesse sentido, de que é necessário passar do «interruption marketing» para o «permission marketing» (CHETOCHINE, 2008).

Ele garante que esse é o motivo pelo qual o “marketing de permissão” tem crescido tanto no mundo inteiro. Essa interessante estratégia agrada tanto ao consumidor, que passa a receber apenas mensagens pelas quais se interesse, quanto para a empresa que deixa de desperdiçar investimentos em marketing para

¹² Cliente ou candidato em potencial.

públicos que não têm interesse em seu produto. Estratégia essa utilizada pela Zara que permite ao seu cliente ir até seu ponto de venda para entrar em contato com a marca, sem que essa invada o seu espaço sem sua permissão. O consumidor da Zara só terá um contato aprofundado com seus produtos por livre e espontânea vontade, e quando opta por ter esse contato, é imerso num ambiente estrategicamente propício à compra.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das informações apresentadas no decorrer do projeto relacionadas à estruturação das lojas e das estratégias de venda utilizadas pela Zara, além de referências bibliográficas referentes às formas de marketing utilizadas pela rede, pode-se considerar que a marca utiliza os 4C's do marketing de modo que o cliente e a conveniência sejam os fatores prioritários no momento do desenvolvimento das estratégias de venda, no qual o ponto de venda é utilizado como ponto principal no lançamento dessas estratégias ao mercado. Para isso, utiliza-se de um esforço contínuo de valorização da marca, desde o momento da aquisição dos imóveis para suas lojas até o monitoramento por parte dos vendedores em relatar todas as informações coletadas junto às clientes para a matriz a fim de se obter uma base de dados constituída das necessidades e desejos de seus consumidores para servirem de inspiração e critério das coleções seguintes. Esse tipo de cuidado utilizado pela empresa visa prolongar constantemente seu ciclo de vida no mercado.

Tomadas as precauções no que e refere ao trato com as necessidades de seus clientes, a Zara apóia-se em três pilares para distiguir-se de suas concorrentes no mercado: sua imagem frente ao consumidor, sua força de marca e seu valor financeiro. Considerando que os três fatores estão diretamente relacionados à receptividade do consumidor para com a marca, o ponto de venda, mostra-se como fator chave no que se refere a agregar valor à Zara ainda que esta já seja forte. E o Grupo Inditex tem plena consciência dessa importância, ou talvez tenha desenvolvido estratégias durante sua trajetória que levou aos seus pontos de venda tamanha responsabilidade, pois são exatamente eles seu ponto mais forte entre a marca e o cliente. A Zara é mundialmente conhecida por nadar contra a corrente no que e refere ao foco nas ferramentas de marketing priorizando fatores que, geralmente não são os pontos de maior importância no segmento de vestuário. E essa estratégia fez com que a marca se tornasse a principal empresa do Grupo Inditex e uma das 100 marcas mais valiosas do mundo.

Sua produção e logística também são pensados para que essa necessidade de atualização constante no ponto de venda seja possível, a fim de gerar a sensação de escassez e possibilidade de compra diária, utilizando o sistema *Just in time* permitindo que 15 mil novos modelos entrem no mercado a cada ano. O mix de marketing da Zara também é recebe maior enfoque na praça e no preço – ainda que

seu produto tenha melhorado consideravelmente – com luxuosas lojas cuidadosamente projetadas para fomentar a compra e produtos a preços bastante acessíveis, o que também a difere de seus maiores concorrentes e atrai famílias inteiras por possuir linhas de produtos que passam pelo infantil, jovem e adulto masculino e feminino que, aliados à grande variedade permite que esse cliente retorne frequentemente ao ponto de venda. Essa diferença em seu posicionamento, além do fato de a empresa direcionar a verba que seria aplicada em publicidade, para ações de ambientação no interior de suas lojas, fazendo apenas algumas poucas campanhas em períodos específicos, e focando toda sua força de venda nessas lojas. E na concepção de seus gestores, esse investimento oferece tanto retorno à marca quanto a publicidade de massa utilizada por outras empresas. Portanto, gasta aproximadamente 0,3% de sua receita com mídias para divulgação enquanto suas concorrentes gastam em média de 3 a 4%. Assim como as lojas, as vitrines da Zara são utilizadas como mídias de divulgação para a rede, contando com uma equipe exclusivamente voltada para desenvolver disposições que explicitem as intenções da marca para seus consumidores. Como algumas lojas possuem estruturas diferentes, esses profissionais viajam propondo soluções que adequem esse conceito ao espaço físico disponível deixando a cargo dessas vitrines as funções de identificar a marca, o estilo, o público-alvo e o posicionamento de preço, que são enaltecidos drasticamente e usados em todo o seu potencial pela Zara. A marca também não faz nenhum tipo de exposição de suas peças em desfiles. O consumidor é sempre o primeiro a ter contato com seus novos produtos e sempre no espaço de seu ponto de venda. Ali toma-se conhecimento das novas coleções e é possível adquiri-las prontamente. Também não são contratados estilistas renomados para conduzir seu setor de criação, mas uma equipe de centenas de pessoas que trabalham diariamente buscando nas ruas o que a cliente Zara quer encontrar nas vitrines. Além de ser uma estratégia de descentralização que agiliza o processo produtivo da empresa, também agrega valor à marca o fato de o cliente ser o centro das atenções da marca, desde a inspiração para suas novas peças até a primeira aparição pública do produto que acontece sempre em seus confortáveis e elegantes pontos de venda, diretamente para seu público, sem que haja ruídos nessa comunicação marca x consumidor.

Graças ao sucesso da Zara no mercado, lhe é proporcionado o peso de 60% da receita geral do Grupo e também a responsabilidade de ser a primeira marca

inaugurada em países que a Inditex decide entrar. E é uma das poucas marcas do mundo que conta com seus próprios clientes como principais veículos de comunicação em sua divulgação. Inconscientemente, ao entrar numa loja Zara; entrar em contato com uma série de experimentações pensadas para que a façam se interessar pela marca e seus produtos; e sair de lá com sacolas que exibem publicamente sua preferência em vestuário, calçados e acessórios, é a melhor forma de divulgação que a Zara procura. O mesmo acontece nas lojas virtuais, onde, não por acaso a marca foi uma das últimas empresas de *fast fashion* a aderirem ao *ecommerce*. Antes disso, a rede estudou todas as possibilidades junto ao consumidor com base no monitoramento das lojas virtuais de suas concorrentes durante longo período, para que ao aderir a essa tendência, cometesse o mínimo de erros possíveis. Esse outro estilo de ponto de venda utiliza-se da mesma estratégia das lojas físicas, fazendo com que a cliente sintam-se a peça mais importante no funcionamento da Zara. Para isso, o site da marca conta até com um aplicativo no qual as clientes do mundo todo podem postar suas combinações de roupas da marca utilizadas em seu dia - a - dia para servirem de idéias para outras consumidoras e, é claro, como fonte de pesquisa para os próprios estilistas da marca.

A Zara se baseia em três pilares para que haja o retorno dos clientes à loja que são a sensação de escassez, tendências de moda em destaque e investimento em merchandising. Dessa forma, podemos considerar que as principais estratégias de manutenção do mercado da Zara são aplicadas no ponto de venda e vão desde interferências visuais como o layout das lojas até emocionais como a sensação de escassez de peças que levam à compra imediata. A divulgação boca - a - boca também é fomentada entre as clientes que vão até as lojas físicas ou mesmo as virtuais que divulgam a marca quase sem perceber em redes sociais, blogs ou entre conhecidos. A Zara busca criar a necessidade de seus produtos na mente desse cliente utilizando uma forma de marketing no qual o consumidor permite receber os estímulos que o levem à compra indo até seus pontos de venda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVON. Disponível em: < [http:// avoncompany. com/Phoenix .zhtml?c= 90402&p= irol-IRHome](http://avoncompany.com/Phoenix.zhtml?c=90402&p=irol-IRHome)>. Acesso em 15 de setembro 2011 às 15h00.

BLANCO, Jesús Salgado Xavier. **De cero a Zara**. Madrid: Tapa Blanda, 2004.

BRANDZ. Disponível em: <<http://www.brandz.com>>. Acesso em 07 de julho de 2011 às 14h50

CHENG, T. C. E.; PODOLSKY, S. **Just-in-time manufacturing: an introduction**. 2ª ed. London: Chapman & Hall, 1996.

CHETOCHINE, Georges. **Buzz marketing: sua marca na boca do cliente**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/livros/buzz_marketing_sua_marca_na_boca_do_cliente/277/>. Acesso em 08 de dezembro de 2011 às 18h20.

COBRA, Marcos. **Marketing e moda**. Sao Paulo: SENAC, 2007.

ENGEL, James *et al.* **Consumer Behavior**. Orlando: Dryden press, 1995.

GODIN, Seth. **Permission Marketing: turning strangers into friends, and friends into customers**. New Yorque: Simon & Schuster, 1999.

GOOGLE. Disponível em: www.google.com.br. Acesso em 03 de março de 2012.

HINES, Tony. BRUCE, Margaret. **Fashion marketing**. Amsterdam: Butterworth - Heinemann, 2007.

INDITEX. Disponível em: < <http://www.inditex.com/en>>. Acesso em 01 de março de 2012 às 12h30.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

LEVINSON, Jay Conrad. **Criatividade de Guerrilha – O poder dos Memes**. São Paulo: Record, 2002.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MODA, M da. <http://mmdamoda.blogspot.com/2010/10/o-segredo-da-zara.html>. Acesso em 28 de março de 2012 às 23h25.

SALZMAN, Marian, MATATHIA, Ira; O'REILLY, Ann. **Buzz, A Era do Marketing Viral**. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

TRADUTOR, Google. Disponível em: <http://translate.google.com/translate_t?hl=pt-BR#>. Acesso em 07 de julho de 2011 às 14h50.

WGSN. Disponível em: <<http://www.wgsn.com/?q=Home>>. Acesso em 23 agosto de 2011.

ZARA. Disponível em: <<http://www.zara.com/webapp/wcs/stores/servlet/home/us/en/zara-us-S2012>>. Acesso em 05 de outubro de 2011 às 17h.

ANEXOS

Figura 1 - Loja Zara Barcelona



Fonte: Google, 2012.

FIGURA 2 – Loja Zara Paris



Fonte: Google, 2012.

ILUSTRAÇÃO 3 – Loja Zara Roma



Fonte: Google, 2012.

ILUSTRAÇÃO 4 – Loja Zara México



Fonte: Google, 2012.

ILUSTRAÇÃO 5 – Loja Zara Paris

Fonte: Google, 2012.