



AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* EMPREGADAS GLOBALMENTE PELA ZARA E AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Z

GT5 - Processos de internacionalização, inovação e projetos

*Juliana Silva*¹

*Beatrice Maria Zanellato Fonseca Mayer*²

*Rejane Roecker*³

*Aline Autran*⁴

*André Munzlinger*⁵

RESUMO

Através da presente pesquisa foi possível observar que a Zara pratica todas as ações referentes aos fatores de comparação selecionados das estratégias de *marketing* 3.0, *branding* e *fast fashion*. Já as características do comportamento dos consumidores da geração Z estão mais alinhadas às estratégias do *marketing* 3.0 e *branding* do que ao *fast fashion*. Para realizar esta pesquisa qualitativa foram utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi aplicada ao estudar dois aspectos centrais para a pesquisa: a geração Z e o *marketing* 3.0, *branding* e *fast fashion*. Já o estudo de caso foi aplicado tendo em vista a necessidade de estudar as ações da marca Zara globalmente para posteriormente compará-las com as estratégias selecionadas. A fim de facilitar o entendimento do leitor, conceitos como *marketing*, segmentação e comportamento do consumidor serviram como base teórica, além das estratégias em si. No geral, esta pesquisa foi produzida a partir de três pilares centrais de análise: a geração Z, as estratégias aplicadas ao ramo da moda e as ações do grupo Inditex, com enfoque na marca Zara.

Palavras-chave: Estratégia de *marketing*. *Marketing* de moda. Zara. Geração Z.

1 INTRODUÇÃO

Para entendermos o ramo da moda atualmente, se faz necessária uma breve introdução ao tema da globalização, pois esse fenômeno possibilitou a proliferação de empresas

¹ Bacharel em Relações Internacionais pela UNISUL. (E-mail: silva.juliana1808@gmail.com – 48 9949 9799)

² Doutoranda em Administração na UNIVALI. Mestre e Bacharel em Administração pela UFSC. Professora dos cursos de Relações Internacionais e Administração na UNISUL. (E-mail: beatrice2104@hotmail.com – 48 99982 3145).

³ Doutoranda em Administração na UNIVALI. Mestre e Bacharel em Administração pela UFSC. Professora dos cursos de Relações Internacionais, Administração e Engenharia de Produção na UNISUL. (E-mail: rej.adm@gmail.com – 48 98412 4725).

⁴ Mestre em Administração pela UNISUL. (E-mail: alineautran@ideiamais.com.br – 48 98813 5253).

⁵ Doutorando em Administração na UNIVALI. (E-mail: andre.muzza@gmail.com – 49 99816 3247).

internacionais. Apesar de atingir de forma diferenciada os países desenvolvidos e em desenvolvimento, a globalização pode ser vista por diversos ângulos: desde a esfera política, passando pela social, até a econômica. Tal fenômeno modificou a noção de “longe-perto” e acabou ou reduziu barreiras no que tange, especialmente, a área de produção cultural, possibilitando que áreas como o jornalismo, a cinematografia e a produção artística se tornassem, de fato, globais. (BARBOSA, 2010).

Nesse sentido, o ramo da moda foi fortemente internacionalizado, universalizando a produção. (BARBOSA, 2010). Segundo Leães (2008, p. 5), graças a essa universalização, “[...] a cada espaço do mundo, consome-se produtos e serviços criados e desenvolvidos em outras economias”, sendo cada vez mais aprofundado o nível de interdependência entre os países e a influência exercida um sobre o outro.

A universalização se torna ainda mais evidente graças ao avanço tecnológico da última década e à redução das barreiras da comunicação mundial. Como consequência, as empresas não precisam ocupar mais um espaço físico, podendo estar presente somente no campo digital, permitindo o acesso de potenciais consumidores de qualquer lugar do mundo. (KOTLER, 2009). Dessa forma, o consumidor detém uma característica global, permitindo o bombardeio de propagandas e novas ofertas cada vez mais atraentes 24 horas por dia, tanto através de outdoors e panfletos quanto no mundo digital. Tais propagandas prendem a atenção e transformam os consumidores em dependentes e influenciadores do mercado da moda. (COBRA, 2007). Torna-se cada vez mais necessário um plano estratégico que leve em conta a facilidade da obtenção de informações no meio eletrônico pelos clientes, pois o desenvolvimento tecnológico só tende a avançar.

O desenvolvimento das gerações de consumidores e as mudanças nas suas tomadas de decisões acompanham os desdobramentos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos mundiais. Como bem explica Feitosa (2009, p. 47) “[...] as mudanças ambientais e estruturais influenciam, sobretudo, indivíduos que estejam em idade de receber tais influências mais fortemente” e assim a segmentação por gerações se torna possível.

A geração Z é o foco dos estudos, pois, além de ser a mais atual, é a que mais influência na decisão de compra no meio familiar, por exemplo; tornando-se um objeto fundamentalmente importante na hora de desenhar as estratégias das organizações no mundo da moda. (GERETTA; FROEMMING, 2011).

As estratégias selecionadas para ser estudadas foram escolhidas pois são atuais e condizem com o mundo globalizado e informatizado em que estamos inseridos atualmente. São

elas: o *marketing 3.0*, a estratégia denominada *fast fashion* e o *co-branding*. Todas as três são utilizadas em empresas globais do ramo da moda e atendem de forma diferenciada as demandas de cada geração de consumidores. Sendo assim, forma-se a pergunta da presente pesquisa: como as estratégias *Marketing 3.0*, *Branding* e *Fast Fashion* utilizadas por empresas do ramo da moda internacional atendem às demandas da geração Z?

2 O MARKETING E A MODA

O termo “moda” pode assumir diversos sentidos, abrangendo temas como alimentação, decoração, automóveis e produtos de beleza. (HINES; BRUCE, 2007). Na presente pesquisa o termo será utilizado especificamente para o ramo de vestuário. Sendo assim, ao falar sobre *marketing* de moda, considera-se o *marketing* praticado por empresas do ramo de vestuário internacional.

Após os tempos do foco na produção e com o desenvolvimento de técnicas para atrair consumidores, haviam três pontos a serem considerados para obter sucesso no *marketing* de varejo: “[...] localização, localização e localização”. (HINES; BRUCE, 2007, p. 108). Combinada com os outros componentes do *mix* de *marketing*, a localização da loja perto de seu público-alvo era a chave para o sucesso. Porém Hines e Bruce (2007) expõem que, diante da massificação do uso de internet e do desenvolvimento de marcas globais, a localização da loja física deixa de ser um diferencial competitivo, o foco na promoção do produto dá lugar ao foco na captação de novos clientes.

Dessa forma, o *marketing* de moda é fortemente influenciado pela característica global do consumidor (tratada nesta pesquisa mais a frente), bem como pela tendência de não-fidelização às marcas, a qual vem crescendo cada vez mais desde os anos 90. A criação de uma identidade própria e a vontade de se destacar deram ao consumidor a oportunidade de ele ser seu próprio estilista, não dependendo de marcas de grande renome para definir-se no cenário da moda. Esse fato obriga as marcas internacionais a, além de diversificar a sua produção e melhorar a qualidade dos produtos, tornar cada produto cada vez mais único. (LEÃES, 2008). A diversificação da produção se alinha com a evolução do *marketing* focado na customização e com o *marketing one-to-one*, ou seja, na personificação da oferta do composto mercadológico.

Cobra (2007) acredita que o papel do *marketing* no ramo da moda é inserir no consumidor a vontade de possuir certo produto, seja pelo prestígio social, pela expressão da sua personalidade ou por qualquer outro motivo identificado e explorado pelos profissionais de

marketing. O autor destaca que “[...] quando o desejável vira necessário, esquece-se do que é preciso de fato”. (COBRA, 2007, p. 17). Através da análise das obras estudadas é possível observar uma tendência no ramo da moda em utilizar o *marketing* para vender além do produto. Tradicionalmente os profissionais de *marketing* que atuam nesse ramo devem ter a consciência de que, em sua maioria, precisam vender produtos superficiais e, por esse motivo, a inovação na forma de promover a marca ou produto é tão importante para esse público.

2.1 *MARKETING* 3.0

De acordo com a literatura, o *marketing* 3.0 figura uma importante tendência no mundo corporativo. Apesar de aqui ser classificada como uma estratégia, o *marketing* 3.0 segue uma diretriz filosófica, ao destacar as ações empresariais que mais condizem com o cenário em que vivemos atualmente. Por exemplo, o lucro não deve mover as ações do *marketing* 3.0, e sim, a transmissão de valores da corporação aos seus *stakeholders*.

Para conceituar o *marketing* 3.0 serão utilizados especialmente Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) por possuírem um conjunto maior de informações a respeito desse conceito. No entanto, há diversos artigos e outros autores que tratam de conceitos que estão inseridos indiretamente no *marketing* 3.0 (tais como responsabilidade social, ética nas organizações, entre outros), os quais também serão utilizados para enriquecer o conteúdo da pesquisa.

À medida que as empresas evoluíam suas orientações de administração (visões) o *marketing* também se aprimorava e ampliava o seu foco de atuação. Pode-se observar a evolução do *marketing* inicialmente voltado para o produto, para voltar-se ao consumidor e, finalmente, para o mercado de forma mais ampla (concorrentes, fornecedores, parceiros, entre outros). (COBRA, 2011). Essa evolução também pode ser ilustrada de outra forma através da divisão em versões, que se inicia no *Marketing* 1.0 (focado no produto) amplia para o *Marketing* 2.0 (focado no consumidor) e chega no *Marketing* 3.0, o qual leva em conta o valor transmitido pelas organizações. (KOTLER; KELLER, 2012).

Quadro 1- Quadro comparativo entre *marketing* 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010.

No quadro 1 é possível observar como a emoção humana se faz presente na estratégia do *marketing* 3.0. Aqui o objetivo não é mais fixar a ideia da empresa na mente de seus consumidores como feito no *marketing* tradicional (1.0 e 2.0), e sim agregar valor e colaborar com a vida de seus consumidores e de todos que participam direta ou indiretamente do processo organizacional.

É importante observar que, apesar de transmitir uma ideia temporal, existem organizações que ainda praticam o *marketing* 1.0 ou o 2.0. Entretanto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) mostram diversos exemplos ao longo de sua obra que provam que as organizações que internalizam o *marketing* 3.0 possuem grande potencial, chegando a ser admiradas internacionalmente e ampliando seus horizontes para o futuro.

Um fator comum nas literaturas que tratam sobre o *marketing* 3.0 é o reconhecimento do nascimento de uma sociedade renovada. Essa sociedade renovada é fruto da era de crescimento descontrolado e apressado. Essa nova sociedade busca “[...] satisfazer necessidades humanas mais elevadas”, necessidades que antes lhes passavam despercebidas. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 101)

Além do exposto, outros fatores levam ao *marketing* 3.0. Conforme o Quadro 1, o uso da tecnologia é uma das forças propulsoras, ocasionando um maior acesso à informação por parte dos consumidores, os quais ampliam suas bases de referência e assim criam novas expectativas de demanda, as quais precisarão ser atendidas pelas organizações. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Em relação ao desenvolvimento tecnológico, conforme

observado durante a pesquisa sobre esse tema, o *marketing* 3.0 tem a tendência de estar presente em empresas jovens e do ramo da tecnologia, algumas das quais já surgiram inseridas nesse conceito.

2.1.2 Branding

Branding é uma tendência mundial na área corporativa especialmente no mercado de moda. Em comparação com o *marketing* 3.0 é possível perceber a semelhança no que tange à importância dada às emoções humanas e de que modo as empresas irão conquistar seus clientes. No caso do *branding*, é o objetivo da marca fazer com que o consumidor se identifique com seus valores e crenças, fortalecendo a imagem da marca no mercado. (KOTLER; KELLER, 2012).

Como o próprio nome implica, a marca é o fator central do *branding* e futuramente, devido a abundância de concorrentes, as marcas serão as verdadeiras protagonistas, dando origem a “economia das marcas”. Os consumidores irão valorizar a marca frente a outros fatores na hora da decisão de compra, pelo fato de se identificarem com elas e sentir a necessidade de criar um relacionamento duradouro. (MARTINS, 2000, p. 11).

Fazendo uma observação a partir de Tybout e Calkins (2006), essa “economia das marcas” tende a tornar mais difícil a entrada de novas marcas no mercado. Essas novas marcas estarão em constante pressão para buscar inovação e ultrapassar a barreira de entrada imposta pelas marcas tradicionais. Por outro lado, as marcas pioneiras correm o risco de se tornarem acomodadas e serem rotuladas como tradicionalistas e não inovadoras. Portanto, tanto para a empresa nova no mercado quanto para a empresa tradicional, é de suma importância saber utilizar as ferramentas de *branding* para se destacar frente os seus concorrentes.

Trazer um conceito mecanizado de marca não tornaria possível a análise requerida para entender o que é *branding*, graças ao seu caráter filosófico e não quantitativo. Portanto, a marca deve ser conceituada como algo subjetivo e emocional para que possamos entender o conceito proposto. Conforme exposto a marca é um objeto intangível. Porém mesmo sendo intangível, ela é um fator fundamental para o sucesso de uma empresa, pois ela é o caminho de comunicação direta e não-física com o consumidor. No caso do mercado da moda, a marca transmite o sentimento que a empresa quer que o consumidor presencie ao entrar em uma loja, pois essa será a sua primeira impressão.

Por esse motivo, é tão importante possuir não somente o conceito da marca bem

desenvolvido, mas também outros detalhes como design da marca. Sendo a primeira impressão do consumidor, o logotipo de uma marca se torna fator de importância máxima na formação de uma estratégia de *branding*. (TYBOUT; CALKINS, 2006).

Outro conceito muito importante e que deve ser explicado ao se falar de *branding* é o *brand equity*. Como já mencionado, tanto o *branding* quanto o *marketing 3.0* tratam de emoções humanas, de transmissão de valores intangíveis. Esses aspectos intangíveis, embora requeiram tempo e dinheiro por parte das organizações, são difíceis de serem contabilizados, por não possuírem um cunho quantitativo. (MARTINS, 2000).

Algumas tendências também são observadas ao se tratar do *branding* a nível internacional. Uma dessas tendências, apesar de ser antiga, é impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico: o *Global Branding*, ou seja, criar uma estratégia para todos os mercados ao mesmo tempo.

Ao olhar em retrospecto para o *branding*, fica claro a importância de conhecer seus consumidores ao ponto de saber o que eles vão pensar e sentir quando estiverem em contato com uma marca. No *branding* consumidor é o foco, o que eles pensam é a moeda de troca no mercado.

2.1.3 Fast Fashion

Em comparação com as estratégias anteriores, é possível observar que o *fast fashion* está muito mais focado em atender as demandas do consumidor de modo eficiente do que na transmissão de valores intangíveis para os mesmos. Nessa estratégia há o foco na otimização dos processos de produção e no ganho financeiro proveniente dessa prática.

O *fast fashion*, como implica o nome, é uma estratégia exclusiva do ramo da moda, a qual teve origem na Europa nos anos 90 e cujo objetivo era “reduzir a incerteza da demanda e ao mesmo tempo incrementar o consumo, fabricando produtos de ciclo de vida curto o mais próximo possível do momento da venda, ou seja, perto ou dentro a estação.” (ROBIC; FREDERICO, 2008, p. 9).

Essa estratégia surpreendeu o mercado com a alta rentabilidade proveniente da prática e parte do princípio que as tendências na indústria da moda mudam rapidamente e as empresas que atuam a partir dessa estratégia devem agir de modo igualmente rápido, daí vêm a origem do nome *fast fashion*. (DELGADO, 2008).

Conceitos como “ciclo de vida curto”, “eficiência” e “dinamismo” estão constantemente

presentes na literatura especializada no *fast fashion*, a qual é predominantemente trabalhada em trabalhos acadêmicos e reportagens, carecendo de livros a respeito desse assunto.

Uma característica de empresas como a Zara (exemplo mais utilizado ao se tratar de *fast fashion*), é ter o controle sobre operações como design, corte e desenvolvimento de estampas, além de possuir outras unidades de trabalho como oficinas de costura em local próximo no escritório principal. O ciclo de produção é interdependente, pois há ampla exclusividade de produção por todas as partes. Esse é um dos fatores que garante a agilidade na produção e na modificação, quando necessário. (ROBIC; FREDERICO, 2008).

A diminuição do ciclo de vida do produto é fundamental para garantir a rentabilidade do *fast fashion*. Em alguns casos, em questão de semanas uma nova coleção é formada, algo que em um ritmo tradicional levaria meses, podendo chegar a um ano. (DELGADO, 2008).

O sentimento de exclusividade é algo interessante no *fast fashion*. Apesar das suas lojas serem muito grandes, as empresas conseguem manter no consumidor esse sentimento de estar comprando algo único. Isso acontece pela rapidez com que os produtos da loja são renovados e também porque, apesar da produção em grande quantidade, a distribuição por loja é feita de modo que poucas quantidades estejam disponíveis em cada localidade.

2.2 GERAÇÃO Z

A geração Z (também conhecida como *tweens*, geração 9/11, geração XD, entre outros) se caracteriza por indivíduos nascidos a partir do ano de 1989 em diante. Em retrospecto, podemos notar que os indivíduos dessa geração nasceram em uma época marcada por diversas mudanças no cenário mundial, indo desde mudanças geopolíticas até mudanças socioambientais. (TULGAN, 2013; WILLIAMS; PAGE, 2011).

Uma questão fundamental ao tratar da transmissão de valor na geração Z é a sustentabilidade. Ela tomou forma a partir da ECO-92 (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente), evento organizado pelo governo brasileiro em conjunto com a Organização das Nações Unidas no ano de 1992. A partir daí a sustentabilidade começou a receber atenção através de diversas iniciativas e pautas em todo o mundo, justamente nos primeiros anos de nascimento da geração Z. (MEIO AMBIENTE E SUSTENTABILIDADE, 2011).

A sustentabilidade não é uma característica única da geração Z, e sim de um grupo de consumidores independentes da idade que buscam uma maior conscientização da sociedade em relação aos danos socioambientais causados pela tendência ao consumismo. No entanto, é a

geração Z que será responsável por botar em prática tudo que foi discutido anteriormente. É possível observar que a sustentabilidade está inserida na educação desses indivíduos desde cedo e que uma parcela deles cresce consciente das consequências do consumo exagerado. (BASÍLIO, FÉLIX, 2010)

Todavia, de acordo com um estudo realizado por Basílio e Félix (2010) com pessoas entre 18 e 28 anos, muitos consumidores jovens ainda se sentem alheios à questão da sustentabilidade e à importância das mudanças nos seus padrões de consumo. Apesar do grande interesse, os jovens entrevistados não mostram isso em forma de ações e a maioria acredita que os governos local e nacional têm maior responsabilidade sobre ações socioambientais do que a população; ou seja, eles mesmos. Portanto, os indivíduos da geração Z se mostram otimistas em relação a essas e outras questões e querem acreditar que podem mudar o mundo através das suas ações, mesmo que ainda não tenham colocado isso em prática. (WILLIAMS; PAGE, 2011).

Os indivíduos da geração Z são, em sua maioria, filhos da geração X. Essa geração, como exposto anteriormente, possui um paradigma que define suas vidas: família, vida e trabalho. Essa preocupação com a família originou pais preocupados em manter a segurança de seus filhos, os quais se acostumaram a ter essa proteção e não se importam muito em mudar esse fato. (TULGAN, 2013).

O gênero feminino dessa geração tem sido o foco para o *marketing* nos últimos anos. Williams e Page (2011) trazem um exemplo disso ao falar sobre as séries e filmes lançados pela Disney no final dos anos dois mil: *Hanna Montana*, *Jonas Brothers* e *High School Musical*; todos miravam no gênero feminino e apresentavam as meninas ao cenário do consumismo no qual estavam inseridas.

É possível observar que tanto na geração Y quanto na geração Z, apesar de haver a valorização da transmissão de valor e a busca constante por fazer um mundo melhor, a superficialidade do consumo ainda está presente e se desenvolvendo. Em sinergia, melhoram também as estratégias de *marketing*, as quais buscam transformar as vontades do consumidor em necessidades e encorajam ainda mais esse ciclo de consumismo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é possível classifica-la como aplicada. De acordo com Gil (2002, p. 27) a pesquisa aplicada “[...] tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização

e consequências práticas dos conhecimentos.” Além disso, a pesquisa de natureza aplicada envolve “[...] verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico”. (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007, p. 38) Levando em conta a atualidade do assunto trabalhado, bem como os estudos de casos práticos discutidos, a aplicação em empresas do ramo da moda se torna possível. De acordo com Gil (2002) a abordagem que melhor auxilia na resolução do problema da presente pesquisa assume o caráter qualitativa.

A presente pesquisa irá analisar a demanda gerada pela geração Z, as estratégias utilizadas pelas empresas do ramo da moda global e casos práticos, relacionando esses três aspectos. Portanto, o objetivo não é somente admitir a existência de uma relação, mas sim estudá-la. Por esse motivo, é possível dizer que se têm uma pesquisa descritiva, porém com similaridades de uma pesquisa explicativa. (GIL, 2002).

Em relação aos procedimentos utilizados foi o estudo de caso, que foca em um objeto mais específico e exige uma observação complexa do pesquisador. Como resultado, obtêm-se um “conhecimento amplo e detalhado” do objeto de estudo selecionado. (GIL, 2002, p. 57-58). Prodanov e Freitas (2013, p. 128) acrescentam que o estudo de caso “[...] representa a estratégia preferida quando colocamos questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” Assim, as unidades de análise utilizadas nesta pesquisa serão empresas do ramo da moda internacional, além da geração Z.

4 A ZARA E AS ESTRATÉGIAS APLICADAS NA SUA REALIDADE

O processo de seleção para decidir quais marcas seriam tratadas nessa pesquisa se baseou nos grupos de referência do ramo da moda pelos quais a geração Z se guia para tomar decisões de compra. Dessa forma, foi analisado que a maioria das personalidades influenciadoras da geração Z pertencem às gerações anteriores, especialmente à geração Y. Como exemplo pode-se citar Lady Gaga e Beyoncé. (BIEBER, 2012).

A revista Vogue foi lançada em Nova Iorque, uma das capitais mundiais da moda, no ano de 1892. Seu público alvo inicialmente eram mulheres da alta sociedade, e ao longo dos anos a revista foi transformando a moda de um desejo supérfluo para uma coisa necessária. Como consequência de uma alta popularidade, surgiu em 2003 a revista *Teen Vogue*, focada para o público jovem de até 21 anos. (VITÓRIA, 2015). Em 2013 a *Teen Vogue* organizou, em conjunto com a empresa Goldman Sachs, o Índice de Afinidade de Marca, que mostrava quais

marcas eram as mais reconhecidas pelas mulheres, em especial da geração Y. Levando em conta esse índice, bem como a acessibilidade de dados e representatividade das marcas, a Zara foi a marca selecionada para esse estudo.

4.1.1 Zara

Os consumidores tendem a pensar na Zara como uma loja que está em constante mudança, oferece *designs* contemporâneos e possui preços acessíveis em muitos aspectos. Mesmo com o crescimento constante de concorrentes nesse ramo, dentro e fora do Brasil, a Zara tem feito um excelente trabalho para manter-se entre as marcas mais consumidas, fazendo com que a supremacia dessa marca global seja cada vez mais concretizada. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Ao se tratar da marca Zara é indispensável falar sobre o grupo de marcas ao qual ela pertence, tendo em vista a sinergia que há entre todas as marcas e o foco do grupo na satisfação do cliente, independente da marca. É verdade, no entanto, que a Zara é a marca com maior representatividade no grupo Inditex, a qual responde pela maior parte dos lucros. Junto com a Zara estão mais sete marcas, sendo elas: Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterque. (GAMA, 2012).

O grupo Inditex se tornou referência por ser o primeiro desse tipo no ramo da moda e pelo rápido e expressivo crescimento desde o seu surgimento, no ano de 1979. Tanto a marca Zara quanto o grupo Inditex foram ideias de Amancio Ortega. Nascido em família humilde na Espanha no ano de 1936, o idealizador dessa marca de sucesso é considerado reservado e modesto. Sua experiência trabalhando no ramo da moda (tanto com vendas quanto com confecção de vestuário) desde os 12 anos de idade foi fundamental para o sucesso da Zara e permitiram-no chegar ao segundo lugar entre os dez homens mais ricos do mundo, no ano de 2016. (GAMA, 2012; THE WORLD'S BILLIONAIRES, 2016).

Para selecionar os fatores de comparação de cada estratégia proposta neste estudo (*Marketing 3.0, branding e fast fashion*) foram analisados os materiais estudados e os tópicos que apareciam com mais frequência durante as pesquisas, bem como, foram pesquisadas algumas tendências no *marketing* com o intuito de deixar o estudo mais atual e aplicável à realidade das empresas. Desta forma, os fatores foram categorizados de forma a permitir as análises das estratégias aplicadas pela Zara.

No *marketing 3.0* resultaram em quatro categorias de análise, sendo elas: ações sociais,

colaboradores como cúmplices da organização, estratégias de compartilhamento de valor com os funcionários, e políticas socioambientais.

No *branding* resultaram quatro categorias, assim dispostas: marca transmite valor aos consumidores, estratégias de *co-branding*, *global branding*, *storytelling*.

No *fast fashion* obteve-se um total de cinco categorias: controle sobre todas as operações, unidades de trabalho próximas, ciclo de vida do produto curto, produtos para várias classes sociais e estilos, exclusividade no ciclo de produção. A seguir esses fatores selecionados serão desenvolvidos, com a análise de ações e estratégias aplicadas pela multinacional espanhola, a Zara.

4.1.2 Zara e o Branding

É possível observar que o grupo Inditex abrangeu novos mercados e alcançou novos públicos alvo a partir da criação de novas marcas e da fusão e aquisição de outras marcas. Em 1999, por exemplo, o grupo incorporou a Stradivarius, marca também espanhola que surgiu em 1994 e possui foco nas jovens de 20 a 35 anos. Já em 2001 expandiu para o mercado de lingerie com uma nova marca: a Oysho. Desde o seu surgimento ela já estava presente nos mais diversos mercados como Irlanda, Itália, Luxemburgo e Porto Rico. (INDITEX, 2016; STRADIVARIUS, 2016).

A Zara desde o seu surgimento concentrou a maioria da sua produção e toda a sua administração na Espanha, fazendo com que todas as decisões pertinentes às estratégias a serem replicadas na marca fossem tomadas naquele mesmo local. Essa concentração fez com que, desde sempre, a Zara tivesse um conjunto de características chave que a representam mundo afora. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; INDITEX, 2016).

A unidade gerencial resultante da centralização da tomada de decisão e da integração entre os níveis de gestão são retratadas nas lojas físicas, as quais são muito parecidas e facilmente identificáveis nos mais diversos locais do globo. Essas ações da marca caracterizam o *Global Branding*, ou seja, o reconhecimento da marca em qualquer lugar do mundo graças a aplicação de uma mesma estratégia a nível global. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; AAKER; JOACHIMSTHALER, 1999).

Apesar dessa similaridade, algumas lojas físicas possuem fachadas e outros detalhes próprios, utilizados para chamar mais atenção e até modificar o valor da marca transmitido conforme o público-alvo de cada local. Isso acontece especialmente nas lojas situadas em locais

mais glamorosos, como a Quinta Avenida, em Nova Iorque e o Champs-Élysées, em Paris: ambos locais onde os concorrentes estão mais presentes e agrupados em um só local. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

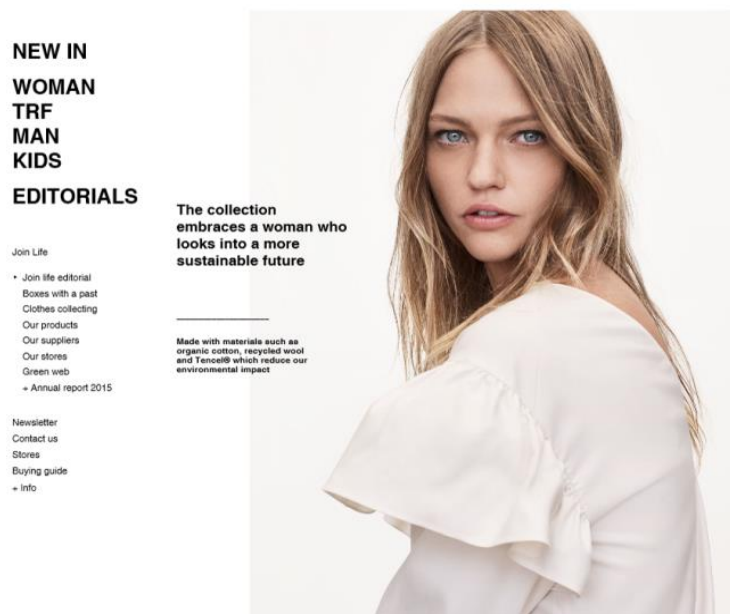
A presença da Zara e do grupo Inditex no comércio online e nas redes sociais demonstram os esforços da marca de se posicionar no mercado para os mais diversos públicos. Especialmente no LinkedIn (rede social com foco na área profissional), o grupo publica constantemente histórias de alguns dos seus funcionários. Nesses vídeos, eles aparecem como se estivessem contando a sua história pessoal, buscando criar uma relação pessoal com o espectador. No caso do grupo Inditex, a *storytelling* entra como estratégia de captação de talentos, por estar apresentando pessoas de diferentes idades, áreas e origens que se desenvolveram profissionalmente dentro da empresa. Além disso, a organização se posiciona como multicultural e defensora da igualdade perante a sociedade. (INDITEX, 2016; GUNELIUS, 2013).

Ao falar da transmissão de valor ao cliente, a sustentabilidade entra novamente como um dos principais assuntos em pauta. Por esse motivo, serão discutidos novamente outros aspectos da campanha *Join Life* da Zara. No site da marca é possível observar o grande destaque dado a esse lançamento, tendo em vista a importância que essa ação representa na imagem da marca mundo a fora. Como mostra a Figura 2, retirada do site da marca, além do foco socioambiental dessa ação, é destacado o papel ativo das mulheres nas mudanças a serem realizadas. (ZARA, 2010).

Através da transmissão de valores para a sociedade e, em especial, para as mulheres, a Zara faz com que as consumidoras se sintam tentadas a adquirir os produtos dessa campanha por sentir afinidade pelos objetivos da marca e para que se sintam parte da mudança. Isso é possível, pois a ação de *branding* realizada nesse caso transmite valor ao consumidor e, com isso, busca ser lembrada. (KOTLER; KELLER, 2012).

Figura 2 - Coleção Join Life

F



Fonte: ZARA, 2010.⁶

Ainda em relação à mesma campanha, a Zara criou um modo de distinguir as peças sustentáveis das outras peças da loja, através da produção de uma etiqueta que mostra ao consumidor o benefício que ele está fazendo ao planeta ao adquirir aquele produto. Novamente, o objetivo é fazer com que o consumidor sinta que está fazendo parte da ação em conjunto com a marca, buscando fidelizar o cliente conforme as premissas do Branding. (ZARA, 2010; KOTLER; KELLER, 2012).

A Zara é reconhecida mundialmente e dificilmente depende de alguma ação de *co-branding* para reforçar a sua supremacia. No entanto, a sua parceria com a Associação Nacional de Basquetebol dos EUA (NBA) para a produção de camisetas masculinas infantis inspiradas nos times da Associação, prova que para a Zara não há limites para a conquista de novos clientes.

⁶ Disponível em: <<http://www.zara.com/us/en/editorials/join-life-collection-c862010.html>>. Acesso em: 24 out. 2016.

4.1.4 Zara e o *Fast Fashion*

A Zara é a representante pioneira do *fast fashion*, sendo de fato um dos melhores exemplos desse modelo de produção. O curto ciclo de vida do produto, de aproximadamente duas semanas, não deixa dúvidas sobre essa condição, bem como o sentimento de personalização resultante da rápida resposta ao consumidor. A comunicação e o controle demandados da administração gerencial dessa multinacional demonstram a sua sinergia entre todos os níveis hierárquicos e entre todos os passos do processo, desde o planejamento de novas peças até a venda ao consumidor final. (DELGADO, 2008; ROBIC; FREDERICO, 2008).

O fato dos parceiros ao longo do processo produtivo estar à disposição aguardando instruções sobre a nova produção figura certa exclusividade, aumentando ainda mais o controle da Zara sobre todos os seus colaboradores e a interdependência entre todos que participam desse processo. Essa interdependência é um dos fatores que permite que a produção avance de modo tão eficaz e que faz da Zara um perfeito exemplo da estratégia denominada *fast fashion*. (DELGADO, 2008; ROBIC; FREDERICO, 2008).

Um fato que diferencia a Zara de seus parceiros da indústria têxtil é que ela não prioriza a terceirização da fabricação para países onde o preço da mão-de-obra é mais barato, fato muito comum entre os varejistas. Ou seja, ela não internacionalizou totalmente o seu fornecimento de mercadorias, haja vista que cerca de 60% da sua produção é realizada em fábricas próprias espalhadas pela Europa, porém concentradas na Espanha, e as peças com maior valor agregado (de maior vida útil) são terceirizadas com fornecedores provenientes das Américas e da Ásia. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; ZARA, 2016).

Como é possível concluir a partir do exposto, a Zara foi uma pioneira no *fast fashion*, e há muito tempo se mantém no topo dentre os praticantes desse modelo de produção. No entanto, estratégias emergentes como o *slow fashion* têm provocado uma divergência de conceitos. No entanto, o *fast fashion* acaba ganhando a preferência da maioria dos consumidores especialmente graças ao baixo preço, que permite a acessibilidade de diversas classes sociais. (QUEIROZ, 2014).

4.2 GERAÇÃO Z E AS ESTRATÉGIAS DA ZARA

Como exposto anteriormente, a geração Z é uma geração dinâmica por natureza. A tecnologia que a cerca faz com que tudo na vida desses consumidores aconteça de forma rápida

e eficiente. Por consequência, estão altamente acostumados com a multifuncionalidade das ferramentas e a multiculturalidade, devido ao fácil contato com qualquer lugar do mundo.

Os fatores de comparação selecionados para a geração Z estão diretamente relacionados aos quatro pontos chave principais desenvolvidos ao se estudar a respeito desses consumidores: pensamento global, transmissão de valores, desenvolvimento tecnológico e diversidade. Além disso, foi selecionada uma característica muito importante que guia a vida desses consumidores: o imediatismo. Tendo em vista que todas as ações que buscam destacar a diversidade, bem como as ações socioambientais das organizações busca transmitir valor ao consumidor ou a própria organização, esses fatores foram agrupados em um item: transmissão de valores.

A proximidade das unidades de trabalho está indiretamente ligada à característica global da geração Z. Ambas se convergem à medida que essa prática característica do *fast fashion* faz com que a produção também seja centralizada, resultando em um conjunto de decisões globais sendo tomadas em um só local. Essas decisões serão aplicadas de forma muito parecida no mundo todo, o que vai ao encontro com a unidade comportamental percebida nessa geração. (FROEMMING; GERETTA, 2011; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Portanto, é possível notar que a característica do pensamento global possui afinidade com duas das teorias apresentadas, levando em conta os principais fatores selecionados de cada estratégia, são elas o *branding* e o *fast fashion*. O *Marketing 3.0* não possui nenhum fato selecionado que vá ao encontro com o pensamento global desses consumidores. No entanto, por ter a tecnologia como fonte de inspiração, é indispensável que a conectividade mundial seja uma consequência dessa prática e que possa também haver sinergia entre essa estratégia e esse fator de comparação da geração Z.

A transmissão de valores para a geração Z é importante à medida que esses indivíduos sentem que tem um papel importante a desempenhar no planeta e querem fazê-lo, porém muitas vezes eles mesmos impõem limites ou algo os impede de avançar. A frustração, consequência dessa busca por um mundo melhor, faz com que eles procurem outras formas de ajudar a sociedade e o meio ambiente. (WILLIAMS; PAGE, 2011).

A tecnologia nasceu e acompanhou o desenvolvimento da geração Z desde o seu nascimento. Essa ferramenta se tornou parte da vida desses indivíduos, sendo esse fator diretamente relacionado ao imediatismo e dinamismo, quarto fator da geração Z selecionado para efeito de comparação.

A tendência do *Storytelling*, prática do *branding*, foi impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico, que possibilitou um alcance de um maior número de pessoas

devido à inexistência de fronteiras físicas. Isso é evidente à medida que as mídias sociais se tornam um canal de atração ao consumidor, especialmente da geração Z. (GUNELIUS, 2013; FROEMMING; GERETTA, 2011).

Além do *branding*, o *Marketing 3.0*, como mencionado, teve a tecnologia como uma das suas forças propulsoras, apesar de não ser um fator de comparação para essa pesquisa. Isso mostra como o *marketing 3.0* nasceu para atender as demandas geradas pelos consumidores gerações Y e Z, extremamente bem informados e bem relacionados com diversas partes do mundo.

Naturalmente seria necessário o surgimento de um estilo de *marketing* que levasse em conta o maior acesso a informação e o encolhimento das barreiras físico-culturais desenvolvidos na última década e é nesse sentido que o *Marketing 3.0* e a geração Z estão intimamente conectados. (FROEMMING; GERETTA, 2011; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação às estratégias estudadas, a Zara mostrou afinidade com todas, praticando 100% das ações correspondentes ao *Marketing 3.0*, *branding* e *fast fashion*, conforme exposto no quadro 3.

No quadro 4 é possível observar objetivamente todos os pontos selecionados, em comparação com as estratégias de *marketing 3.0*, *branding* e *fast fashion* e com as ações que a empresa Zara realiza.

Devido a relativa atualidade do assunto e da abordagem multidirecional da pesquisa, a falta de materiais acadêmicos foi um problema enfrentado ao longo da produção. Para preencher essa lacuna, muitas vezes foram utilizadas matérias jornalísticas e publicações em sites não-oficiais, porém observando a veracidade das informações contidas em tais fontes.

O objetivo geral desta pesquisa era, dentre outros aspectos, fazer um estudo de caso da empresa Zara e das ações por ela praticadas, não levando em conta a imagem real transmitida pela marca aos consumidores. Nesse sentido, a forma como o público avalia essas ações não foi tratada, apesar de se mostrar um excelente objeto de estudo e de comparação para entender ainda melhor os resultados das estratégias *marketing 3.0*, *branding* e *fast fashion*.

Portanto, uma sugestão de pesquisa futura seria avaliar como os consumidores enxergam e avaliam a Zara, através de entrevistas com consumidores dessa marca e utilizando

os fatores de comparação das estratégias para entender quais ações trazem maior satisfação aos clientes.

É interessante notar que todas as estratégias possuem uma história que se inicia antes do surgimento da geração Z, mas são acentuadas pelo desenvolvimento tecnológico e pela *internet*, especialmente na área da comunicação. Por estar constantemente conectada, a geração Z é a que está mais propensa a receber essas novas formas de *marketing*, figurando grande oportunidade para as organizações que desejam atingir esse público. O *storytelling* se torna ainda mais eficiente ao ser possível mostrar as pessoas de forma extremamente realista, a exemplo do canal para carreiras profissionais da Zara no *Youtube*.

O *fast fashion* é uma estratégia antiga, porém, ainda hoje, se mantém como uma das mais lucrativas no ramo da moda. As novas gerações, no entanto, mostram cada vez mais interesse na transmissão de valor para a sociedade, como respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos, características do *Marketing 3.0*. Uma ótica que poderia ser avaliada é se o *fast fashion* é uma estratégia válida para as próximas décadas, tendo em vista os efeitos negativos socioambientais causados pelo consumo exacerbado na sociedade e do maior acesso à informação por parte dos consumidores.

Quadro 1 - Os pontos de checagem das estratégias, o perfil do consumidor da geração Z e as ações realizadas pela Zara

		ZARA			
MKT 3.0					
AÇÕES SOCIAIS		*			
COLABORADORES SÃO CUMPLICES DA ORGANIZAÇÃO		*			
ESTRATÉGIAS DE COMPARTILHAMENTO DE VALOR COM OS FUNCIONÁRIOS		*			
POLITICAS SOCIOAMBIENTAIS		*			
BRANDING					
MARCA TRANSMITE VALOR AOS CONSUMIDORES		*			
ESTRATÉGIAS DE CO-BRANDING					*
GLOBAL BRANDING	*				
STORYTELLING			*		
FAST FASHION					
CONTROLE SOBRE TODAS AS OPERAÇÕES					*
UNIDADES DE TRABALHO PRÓXIMAS					*
CICLO DE VIDA DO PRODUTO CURTO				*	
PRODUTOS PARA VARIAS CLASSES SOCIAIS E ESTILOS					*
EXCLUSIVIDADE NO CICLO DE PRODUÇÃO					*
GERAÇÃO Z	PENSAMENTO GLOBAL	TRANSMISSÃO DE VALORES	AFINIDADE COM A TECNOLOGIA	IMEDIATISMO/DINAMISMO	NENHUMA

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

A sociedade atual se acostumou com um mundo dinâmico e com a falta de tempo. A geração Z, no entanto, já nasceu inserida nesse imediatismo, internalizando isso como uma coisa natural. Dessa forma, as organizações devem acelerar-se a fim de alcançar os jovens consumidores. Em diversos pontos as estratégias selecionadas mostraram fatores que atendem às características da geração Z, mostrando poucos ou nenhuns pontos de divergência em relação aos itens destacados para essa pesquisa. No geral, foi observado que a geração Z possui mais

fatores em comum com o *marketing 3.0* e *branding*, tendo somente uma característica que possui convergência com a estratégia do *fast fashion*.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich. The lure of global branding. **Harvard Business Review**, nov. 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/11/the-lure-of-global-branding>>. Acesso em: 23 set. 2016.
- BARBOSA, Alexandre de Freitas. **O mundo globalizado: economia, sociedade e política**. São Paulo: Contexto. 2010. (Acesso restrito via biblioteca virtual universitária).
- BASÍLIO, Ana Cecília; FÉLIX, Joana D’Arc Bicalho. O comportamento do consumidor jovem em relação à responsabilidade socioambiental e a necessidade da comunicação para a sustentabilidade. **Universitas: Arquitetura e Comunicação Social**, Brasília, v. 7, n. 2, 2010. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/arqcom/article/view/1134>>. Acesso em: 23 maio 2016.
- BIEBER, Justin. Mark Zuckerberg: Millennials Reveal Who Represents Their Generation. **The Huffington Post**, 19 nov. 2012. Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/2012/11/19/justin-bieber-mark-zucker_n_2160759.html?#slide=1778256>. Acesso em: 07 nov. 2016.
- CABRAL, Zuleica Aparecida. Identidade e aldeia global. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE LETRAS E LINGUÍSTICA, 2011. Uberlândia. **Anais...** Uberlândia, v. 2, n. 2, 2011. Disponível em <http://www.ileel.ufu.br/anaisdosilel/wp-content/uploads/2014/04/silel2011_528.pdf>. Acesso em: 24 maio 2016.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégias, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. (Acesso restrito via biblioteca virtual universitária).
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. (Acesso restrito via minha biblioteca).
- COBRA, Marcos. **Marketing e moda**. São Paulo: Senac; São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2007.
- DELGADO, Daniela. Fast fashion: estratégia para conquistar o mercado globalizado. **Modapalavra e-periódicos**. Florianópolis, n. 2, v. 1, 2008. Disponível em <<http://revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/issue/view/403/showToc> > Acesso em: 01 jun. 2016.
- FACCIONI, J. **The Black Book of Fashion: como ganhar dinheiro com moda**. 1. ed. São Leopoldo: Usefashion, 2011.
- FEGHALI, Marta; SHMID, Erika. **O ciclo da moda**. Rio de Janeiro: SENAC, 2008.
- FEITOSA, Willian Ramalho. **A segmentação de mercado por meio de coortes e gerações**. 2009. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São

Paulo, 2009.

FELÍCIO, J. Augusto. Metodologia para elaboração da estratégia de marketing internacional. **Estudos de Gestão**, Lisboa, n. 1, v. 3, 1996. Disponível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~pjms/files/1996-Metodologia_para_elaboracao_da_estrategia_de_marketing_internacional_Uma_abordagem.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2016.

GAMA, Maria Gabriela. **Zara**: um case study à escala global. Universidade do Minho, Guimarães, 2012. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29573/1/GG_zara_case_study.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

GARCIA, Carol; MIRANDA, Ana Paula. **Moda é comunicação**: experiências, memórias e vínculos. 2. ed. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2007.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP**: Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 3, n. 2, art. 2, p. 15-24, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOIA, Ricardo M. et al. **Fundamentos do marketing**: conceitos básicos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. (Acesso restrito via minha biblioteca).

GUNELIUS, Susan. 5 secrets to use storytelling for brand marketing success. **Forbes**, fev. 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2013/02/05/5-secrets-to-using-storytelling-for-brand-marketing-success/#c967fe13dd99>>. Acesso em: 29 set. 2016.

HERNÁNDEZ, Francisco Alcaide. Zara y Amancio Ortega: la historia de muchas personas. **Executive Excellence**, Barcelona, nov. 2008. Disponível em: <http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=203:francisco-alcaide-&catid=37:modelo-de-negocio&Itemid=48>. Acesso em: 05 out. 2016.

HINES, Tony; BRUCE, Margaret. **Fashion marketing**: contemporary issues. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2007.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULOUS, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2010. (Acesso restrito via biblioteca virtual universitária).

INDITEX. 2016. Disponível em: <<http://www.inditex.com/>>. Acesso em: 05 out. 2016.

INDITEX. Annual Report. 2015. Disponível em: <http://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex_+Annual_Report_2015_web.pdf/d3501c55-8e8f-4936-b8d8-0fc47a543c93>. Acesso em: 06 out. 2016.

INDITEX. Inditex's eco-efficient store. 2014. Disponível em: <https://www.inditex.com/documents/10279/26311/eco_store.pdf/643f79dd-c1b3-494d-a703-

ac972ef3dc97>. Acesso em: 06 out. 2016.

INDITEX. Sustainable Inditex. 2010. Disponível em:

<http://www.inditex.com/documents/10279/28230/Grupo_INDITEX_plan_1115_en.pdf/ec2e49f0-5cf5-4e7b-b597-b72fc8a0cb7a> Acesso em 10 out. 2016.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2005. (Acesso restrito via biblioteca virtual universitária).

KEEGAN, Warren J; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. (Acesso restrito via biblioteca virtual universitária).

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Agir, 2009.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson, 2007. (Acesso restrito via biblioteca virtual universitária).

KOTLER, Phillip; KELLER, Kavin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Acesso restrito via biblioteca virtual universitária.

KOTLER, Phillip; LEE, Nancy R. **Marketing social: influenciando comportamentos para o bem**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. (Acesso restrito via minha biblioteca).

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LADEIRA, Wagner Junior. Estilos de tomada de decisão: uma investigação em gerações diferentes. **Revista Eletrônica de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, n. 3, v. 8, 2010. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/277>> Acesso em: 30 maio 2016.

LEÃES, Sabrina Durgante. **Marketing na moda**. Dissertação (Mestrado em Moda) - Universidade do Minho, Guimarães, 2008.

LEVITT, Theodore. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, Canadá, maio 1983. Disponível em: <<https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MALHEIRO, A.; JALALI, M. S.; FARHANGMEHR, M. Do consumers care about ethics? A Cross-cultural study. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**. Florianópolis, n. 2, v. 2, 2009. Disponível em <<http://portaldeperiodicos.unisul.br>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

MARTINS, Catarina Fernandes; SANTOS, Nuno Ferreira. A geração que quer "transformar isto tudo". **Publico**, 13 fev. 2016. Disponível em: <<https://www.publico.pt/sociedade/noticia/a-geracao-que-quer-transformar-isto-tudo>>

1723002>. Acesso em: 27 set. 2016.

MARTINS, José Roberto. **Branding**: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Negócios, 2000.

MEIO ambiente e sustentabilidade. **Diálogos com a geração Z**, [s. l.], v. 2, n. 3, 2011. Disponível em:

<<http://www.fronteiras.com/ativemanager/uploads/arquivos/educacional/a1dfa69a0546980237ea625f4adb5151.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2016.

MINOTTI, Paulo Fernando et al. NBA e LNB. Uma análise comparativa das estratégias de marketing e a influência dos principais *stakeholders*. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 2, p. 102-122, ago., 2015. Disponível em <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/129>>. Acesso em: 13 out. 2016.

NBA. 2016. Disponível em: <<http://www.zara.com/>>. Acesso em: 13 out. 2016.

OLIVEIRA, Carolina Lago Barbosa Ortigão. **Zara**: marketing in fast fashion. Dissertação (Mestrado) - Nova School of Business and Economics. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Esnani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

ROBIC, André Ricardo; FREDERICO, Elias. Fast Fashion: um estudo das bases teóricas. In: COLÓQUIO DE MODA, 4., 2008, Novo Hamburgo. **Anais Eletrônicos...** Disponível em <http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/4-Coloquio-de-Moda_2008/44967.pdf > Acesso em: 01 jun. 2016.

ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2013. (Acesso restrito via minha biblioteca).

SAPPER, Stella Lisboa. **Consumo**: a engrenagem do fast fashion. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina, 2011.

SHIMAMURA, Erica; SANCHES, M. C. de F. O fast fashion e a identidade da marca. **Revista Científica de Design**, Londrina, n. 2, v. 3, 2012.

SIDEWAY, James Derrick. What is in a Gulf: from the "arc of crisis" to the gulf war. In: **Rethinking Geopolitics**, Londres: Routledge, p. 224-239, 1998.

SILVA, Ronaldo Pedroso; ALVARENGA, Cristiano. A internet como instrumento da aldeia global. **Revista da Católica**, Uberlândia, v. 2, n. 2, p. 140-148, 2009. Disponível em <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv1n2/11-JORNALISMO-02.pdf>> Acesso em: 24 maio 2016.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. C.; OTANI, N. **TCC**: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SOUZA, Alessandra et al. Contexto das tribos urbanas com enfoque na formação da identidade na adolescência: uma revisão integrativa e ilustrativa dos anos cinquenta. **Cadernos de Graduação: ciências humanas e sociais**. Maceió, n. 2, v. 2, p. 165-184, nov. 2014.

SOUZA, Li-Chang Shuen Cristina Silva. Cultura global e identidades locais: conflitos culturais na interface da globalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 15., 2011, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <www.sbsociologia.com.br/portal/index.php?option=com_docman&task>. Acesso em: 24 maio 2016.

STRADIVARIUS. 2016. Disponível em: <<http://www.stradivarius.com/>>. Acesso em: 05 out. 2016.

THE WORLD'S BILLIONAIRES. **Forbes**. 2016. Disponível em: <<http://www.forbes.com/billionaires/list/#version:static>>. Acesso em: 30 set. 2016.

TSJENG, Zing. Teens these days are queer AF, new study says. **Broadly**. mar. 2016. Disponível em: <https://broadly.vice.com/en_us/article/teens-these-days-are-queer-af-new-study-says>. Acesso em: 27 set. 2016.

TULGAN, Bruce. Meet generation Z: the second generation within the giant millennial cohort. **Rainmaker Thinking**, n. 125, 2013. Disponível em: <<http://www.rainmakethinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim; PHILLIP, Kotler. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

VALENTE, Suelen Brandes Marques. Luxo sustentável: a nova estratégia do mercado premium? In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 10., 2008. São Luís. **Anais...** São Luís, jun. 2008.

VITÓRIA, Ticiane. História da marca: revista Vogue. **Drink de Estilo**, mar. 2015. Disponível em: <<http://drinkdeestilo.com.br/historia-da-marca-revista-vogue/>>. Acesso em: 10 set. 2016.

WILLIAMS, K. C.; PAGE, R. A. Marketing to the generations. **Journal of Behavioral Studies in Business**, v. 3, n. 1, p. 37-53, 2011. Disponível em: <<http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2016.

ZARA. 2010. Disponível em: <<http://www.zara.com/>>. Acesso em: 05 out. 2016.