

## SUSTENTABILIDADE E A REINVENÇÃO ESTRATÉGICA DO *FAST FASHION*

MARTINS, Gabriel Gonçalves<sup>1</sup>

SARAIVA, Dhiego da S.<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo analisa a eficácia das estratégias e ações da marca *Zara*, com foco em conceitos de marketing sustentável e moda sustentável, buscando entender até que ponto a empresa pretende investir em sustentabilidade e se reinventar no *fast fashion*. Por meio de um estudo de caso é possível notar que a *Zara* possui, de fato, medidas eficazes. Porém, ainda falha em outros fatores imprescindíveis para o desenvolvimento sustentável da natureza, do planeta e da sociedade.

**Palavras-chave:** *Zara*; Marketing Sustentável; Moda Sustentável; *Fast Fashion*; Sustentabilidade.

### 1. INTRODUÇÃO

Uma das tendências mais fortes para o futuro, especialmente no mercado de capitais, é a sustentabilidade. As mudanças no cenário de negócios contribuem significativamente para a sua crescente importância. Além disso, cada vez mais organizações ambientais e consumidores estão repensando atitudes e alterando os padrões de compra. O ambiente de negócios é altamente dinâmico e, à medida que evolui, é preciso mudar também.

O *fast fashion* se viu em um cenário onde a sustentabilidade ambiental, potencializada pela escassez de recursos naturais, está compelindo a indústria a se reinventar. Novas formas de produzir, vender e consumir roupas estão sendo criadas. Comprar peças de segunda mão, reutilizar roupas, trocar, doar ou alugar tornaram-se atos políticos dos novos consumidores. Com isso, é preciso que a

---

<sup>1</sup> Graduando em Comunicação Social com foco em Publicidade e Propaganda pela Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE, Presidente Prudente, São Paulo; Contato: gabrielgoncalvesmartins1@gmail.com

<sup>2</sup> Docente orientador dos Trabalhos de Conclusão de Curso de Publicidade e Propaganda da FACOPP, Especialista em Administração de Marketing e Propaganda pela UEL/Londrina; Pós-aperfeiçoamento em Educação de Jovens e Adultos - Centro Paula Souza; Graduado em Comunicação Social - Publicidade Propaganda pela UNOESTE/Presidente Prudente. Contato: dhiego@unoeste.br

empresa, principalmente da indústria *fast fashion*, saiba se antecipar e se adaptar à nova mentalidade da sociedade: seguir uma vida mais sustentável.

Nesse contexto, a *Zara*, uma das gigantes do *fast fashion*, estabeleceu planos para lidar com o impacto ambiental da moda. A empresa anunciou que está empenhada em produzir roupas de maneira responsável e sustentável, bem como limitar o impacto no meio ambiente e trabalhar continuamente para melhorar a maneira como produz suas peças.

Este artigo aborda a relação da *Zara* com a sustentabilidade ambiental. Ao relacionar moda e sustentabilidade é possível analisar a interação entre dois extremos e entender como o marketing pode construir e gerir uma marca sustentável. Trata-se de uma abordagem que auxilia na compreensão e na reflexão de organizações do varejo de moda, interessadas em evidenciar um plano de negócios ético, verde e sustentável. É possível, também, entender a eficácia na conquista de novos consumidores, que cada vez mais se importam não só com produtos, mas também com o que cada empresa defende como valor.

O artigo busca analisar a eficácia das estratégias e ações que a marca *Zara* adotou visando tornar-se sustentável a longo prazo, bem como refletir as medidas da empresa *versus* os conceitos de desenvolvimento, marketing e moda sustentáveis. Para consumir o intuito do artigo, foi realizado um estudo de caso da empresa *Zara*.

## **2. ZARA E A VELOCIDADE COMO ESTRATÉGIA**

A *Zara* pertence à Inditex (*Industria de Diseño Textil*), da Espanha, um dos maiores grupos de distribuição do mundo. A Inditex, além de ser dona da *Zara* e de outras cadeias de varejo e vestuário, possui uma trajetória notável de crescimento rápido e lucrativo (SERRA; RUÍZ, 2002). A primeira loja da *Zara* foi aberta em La Coruña, no noroeste da Espanha, em 1975. Fundada por Amancio Ortega Ganoa, filho de um ferroviário, começou como um vendedor de *shopping* na Galícia [...] onde desenvolveu uma percepção única do que os clientes precisavam e de como queriam ser atendidos. O fundador percebeu que as lojas, em geral, oferecem o que podem produzir, não que o consumidor deseja (CAMUÑAS, 2010, p. 45).

Segundo Erner (2015, p. 146), a *Zara* segue de forma industrial o modelo *Sentier*, um sistema inventado de maneira empírica por pequenos comerciantes instalados no coração de Paris. *Sentier* é a versão parisiense do bairro especializado na atividade têxtil e inventor de uma maneira original de produzir roupas: o circuito curto.

Tal modelo de produção permite a finalização rápida das peças, sem errar a tendência. Erner (2015, p. 146) afirma que o sucesso da *Zara* se baseia na conjugação entre o circuito curto e uma rede de distribuição diretamente controlada. Tradicionalmente, uma marca de moda trabalha com planejamentos retroativos de doze a dezoito meses; pois esse é o tempo que se passa, em média, entre a escolha dos tecidos e a entrega das roupas nas lojas. Se a primeira preocupação da grandes marcas de costura é criar uma moda original, suscetível de chamar a atenção, o circuito curto se singulariza, ao contrário, pela obsessão oposta: produzir o mais tarde possível para fazê-lo como os demais e não errar a tendência.

Nesse contexto, Erner (2015, p. 147) afirma que:

A *Zara* ou a *H&M* apenas aprimoraram esse sistema, vendendo em suas próprias lojas roupas produzidas segundo o sistema do circuito curto. Como antigamente no *Sentier*, mas de maneira industrial e sistemática, as tendências e as marcas que fazem sucesso são sinalizadas e copiadas de maneira mais ou menos literal. Para tanto, nem é preciso ter o dom da vidência: esse método permite produzir *a posteriori* roupas que correspondem às tendências do momento.

Além do circuito curto, sistemático e controlado, outro fator importante do sucesso da *Zara* é a disponibilização frequente de novas peças. Camuñas (2010, p. 46) afirma que a empresa disponibiliza novos produtos duas vezes por semana, para que os clientes voltem com frequência. Isso faz com que a média de vezes que um cliente visita a loja seja de vinte vezes ao ano.

A varejista produz e distribui mais de 25 mil modelos por ano e controla todas as etapas do processo — criação, fabricação, distribuição e venda. Camuñas (2010, p. 47) diz que essa é outra diferença-chave entre a *Zara* e outras companhias de varejo: para para manter custos baixos produzem em países em desenvolvimento

e terceirizam os serviços. Na *Zara*, 50% da produção das peças da venda rápida é feita *just in time* (na hora certa), na Espanha, uma vez que, se produzidas fora, levariam meses para chegar às lojas.

Com esse método de produção, a empresa consegue disponibilizar as peças certas, no momento ideal e sem errar a tendência. Camuñas (2010) afirma que a companhia faz uma pequena coleção para abrir a temporada, uma mistura; em seguida, passa a analisar diariamente a reação dos clientes e segue adaptando as peças de acordo com as preferências locais. Essa é uma estratégia típica da indústria de moda rápida.

O conceito de *fast fashion* pode ser traduzido como moda rápida. Cietta (2010) afirma que as empresas *fast fashion* foram consideradas empresas capazes de utilizar o *design*, sendo promotoras de um consumo rápido (*fast*), semelhante ao que aconteceu na alimentação com as cadeias de *fast food*. O sucesso dessas empresas foi, por vezes, interpretado como uma maior capacidade de oferecer, em prazos muito curtos, aquilo que o consumidor deseja. O tempo para produzir uma nova coleção caiu de meses para poucas semanas.

Segundo Cietta (2010), não é somente a velocidade que faz do *fast fashion* um modelo de sucesso, mas também os seguintes fatores: organização, qualidade, amplitude de variedades e produtos pensados para públicos específicos. Na indústria de moda rápida, o que não vende é logo retirado das araras e o que esgota com rapidez é imediatamente repostado. Cada estratégia é pensada no consumo, que também é caracterizado pela rapidez. Nada é feito para durar, tudo enfatiza o efêmero.

De acordo com o sociólogo Zygmunt Bauman (2003, p. 69), é exatamente a velocidade que favorece o que ele chama de síndrome cultural do consumo. “A vida consumista favorece a leveza e a velocidade. E também a novidade e a variedade que elas promovem e facilitam. É a rotatividade, não o volume de compras, que mede o sucesso na vida do *homo consumens*.” Para Bauman (2003) a síndrome consumista ergue o valor da novidade acima do valor da permanência. Sob essa premissa, crítico ao consumo massivo, Bauman se contrapõe a este tipo de

consumo perene e descartável. As estratégias focadas em velocidade e alta reposição da *Zara* correspondem à teoria do sociólogo sobre consumo, tornando a empresa uma grande incentivadora da síndrome consumista.

Dentre estratégias focadas em velocidade, grande volume de produção, disponibilização de novos produtos e projeção de compras, o grupo por trás da *Zara* pretende tornar, desde os materiais até a sua infraestrutura, totalmente sustentáveis até 2025 (VOGUE).

### 3. DA RAPIDEZ À SUSTENTABILIDADE

Embora seja ótima para fornecer tendências minuciosas, não é segredo que a indústria *fast fashion* não faz nenhum favor ao meio ambiente (STEIN, 2019).

A *Zara* disponibiliza produtos semanalmente visando acertar as tendências e agradar o público de cada mercado. Mas o que acontece com os produtos depois que a tendência surge e desaparece rapidamente? De acordo com o *Copenhagen Fashion Summit* (2017), 92 milhões de toneladas de resíduos da moda rápida acabam em aterros sanitários todos os anos. Além disso, um estudo realizado pela *Ellen MacArthur Foundation* (2017) descobriu que a cada segundo, o equivalente a um caminhão de resíduos têxteis é depositado em aterro ou queimado. Em meio aos impactos ambientais, algumas empresas estão se posicionando sobre a sustentabilidade na indústria da moda global.

A *Zara* quer tornar, desde os materiais até a sua infraestrutura, totalmente sustentáveis até 2025. O objetivo é usar apenas tecidos reciclados ou orgânicos de algodão, poliéster e linho. A empresa também quer que todos os escritórios sejam eco-eficientes. A longo prazo, o plano é que 80% das atividades da companhia, incluindo lojas, centros logísticos e escritórios, usem energia renovável (VOGUE, 2019). Segundo o que declarou a filha do fundador da Inditex, Marta Ortega (2019), “estamos altamente focados em fabricar roupas de maneira responsável e sustentável, que limita o impacto no meio ambiente e [que] nos desafia a trabalhar continuamente o máximo possível para melhorar a maneira como fabricamos”.

De acordo com o site da revista Vogue (2019), os objetivos e metas da Zara para o futuro foram baseados no que a empresa havia feito até então, quando assinou o Pacto Global das Nações Unidas (ONU) em 2001. Tais objetivos consistem em uma série de planos ambientais estratégicos de cinco anos, que visam: alinhar o desenvolvimento ao uso de tecidos produzidos de forma responsável e sustentável; transformar as lojas e instalações para que sejam ecoeficientes; reciclar embalagens e utilizar alternativas ecológicas para seus materiais de embalagem; implementar um programa de doação de reciclagem na loja; além do lançamento da sua coleção ecológica *Join Life*, que traz criações com tecidos reciclados, Liocel e algodão orgânico.

Quanto ao que deve ser feito a partir de agora, foram definidas prioridades a serem alcançadas até os anos de 2020, 2023 e 2025. Até 2020, há o compromisso com o descarte zero de produtos químicos perigosos em sua cadeia de suprimentos e treinamento de todos os seus *designers* sobre a importância da circularidade e não uso de fibras de florestas ameaçadas. Até 2023, garantia do uso de fibras de celulose 100% sustentáveis, erradicação absoluta de plásticos de uso único e a adoção completa de embalagens ecológicas. Antes do final de 2025, as coleções deverão ser produzidas com 100% de algodão e linho sustentáveis e 100% de poliéster reciclado, além de zero desperdício em aterro sanitário e expectativa de atingir 80% de uso de energia renovável em sua sede, centros de distribuição e lojas (VOGUE, 2019).

Embora sejam compromissos ambiciosos e autênticos com a ação corporativa da Zara no meio ambiente, o que deve ser abordado é: como a empresa destaca sua relevância no mundo *fast fashion* com as duras verdades da nossa situação ambiental?. Para avaliar ainda mais a mentalidade da empresa, é preciso ponderar o que diz aqueles que estão no coração da produção: os *designers*.

Segundo Bea Padin (2019), hoje, é mais fácil tornar a sustentabilidade parte dos negócios da Zara, pois há mais disponibilidade de tecidos reciclados e orgânicos. Além disso, a indústria lança novas oportunidades de *design*, que contribuem para um desafio produtivo mais atraente. De acordo com Simon Psaric

(2019), o principal fator das iniciativas sustentáveis foi o cliente. Os consumidores estão totalmente engajados e interessados em tomar decisões autênticas e conscientes sobre o meio ambiente em todos os aspectos de suas vidas. Para Eva Vidal (2019), tudo começou de uma maneira natural, provocada pelos *designers* e acionistas da *Zara*. A sustentabilidade começou a se tornar, espontaneamente, parte das reuniões sobre projetos, gerenciamentos, compras e tecidos. O trabalho integrado foi motivador para a produção aprender novas opções de processos, materiais e fibras, bem como desempenhar um papel importante na liderança de mudanças.

O conceito de sustentabilidade abrange diversos fatores, por isso é preciso entender se todos os envolvidos na cadeia de suprimentos da *Zara* estão falando do mesmo conceito, seja ele ambiental ou socioeconômico. Além disso, é preciso analisar quais medidas a empresa está tomando para diminuir os impactos do *fast fashion* e contribuir com o desenvolvimento sustentável do planeta.

#### **4. ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS DA ZARA E DO GRUPO INDITEX**

A palavra “sustentabilidade” deriva de outro termo, chamado “desenvolvimento sustentável”, que foi reconhecido internacionalmente em 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, na Suécia. Segundo a própria ONU, o termo pode ser entendido como o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. O conceito de sustentabilidade, assim como o de desenvolvimento sustentável, é amparado por três pilares, conhecidos como *Triple Bottom Line* (TLB): econômico, ambiental e social. O desenvolvimento sustentável implica a integração harmônica desta tríade numa estratégia que beneficie a integridade do planeta, da natureza e da sociedade no decorrer das gerações (AMCHAM, 2017). O investimento em tal desenvolvimento tem um papel fundamental na criação de valor da marca, afetando positivamente sua reputação.

As pressões sobre os recursos naturais limitados do nosso planeta e o desafio das mudanças climáticas exigiram uma resposta imediata da *Zara* e do Grupo Inditex. De acordo com o documento sobre os compromissos da Inditex com a sustentabilidade, a empresa está empenhada em impactar positivamente a indústria através de programas, projetos e práticas (INDITEX, 2019). Em 2001, a Inditex assinou o *Global Compact* das Nações Unidas (ONU), mostrando compromisso inicial com a abordagem para a sustentabilidade social e ambiental. Com essa visão, o Grupo já desenvolveu quatro Planos Ambientais plurianuais para a *Zara* e para suas outras marcas (INDITEX, 2019).

Segundo a Inditex (2019), planos de sustentabilidade estão sendo integrados em todas as fases do ciclo de vida dos produtos da *Zara*, incluindo todas as etapas da cadeia de suprimentos, desde *design* e fornecimento até a fabricação e controle de qualidade, logística e vendas através de lojas físicas e *on-line*. Esses planos também incluem investimentos em pesquisa e desenvolvimento para promover inovação e incorporar novas tecnologias, processos e matérias-primas para as atividades e roupas da empresa.

Quanto ao *design*, a *Zara* vem trabalhando com matéria-prima sustentável. Ainda segundo a Inditex (2019), os *designers* são treinados para se concentrarem na durabilidade e reciclagem no momento da criação das peças.

Para melhorar a disponibilidade de matérias-primas e proteger a biodiversidade, a empresa possui parceria com grupos internacionais que investem em iniciativas sustentáveis, como o *Better Cotton Initiative*, o *CanopyStyle*, o *Organic Cotton Accelerator*, o *Sustainable Apparel Coalition* e o *Textile Exchange*, entre outros. Com isso, o Grupo visa aumentar o uso de algodão sustentável, fibras recicladas, poliéster reciclado e alternativas que não agriam as florestas. O objetivo do Grupo também é trabalhar apenas com certificados sustentáveis (PEFC ou FSC) para os móveis de madeira e produtos de papel, como sacolas, etiquetas e papel de escritório.

Sobre a produção de peças da *Zara*, o Grupo afirma que pretende trabalhar com estreita parceria com todos os seus fornecedores, para que suas fábricas cumpram com os requisitos mais rigorosos, visando o compromisso com seus clientes através da saúde, segurança e também para com o meio ambiente. Esta parceria é fundamental para a boa reputação da marca. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), empresas inteligentes se concentram em obter retorno de todos seus *stakeholders*: consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos, acionistas e o público em geral.

Nesse contexto, a Inditex pretende auditar o cumprimento desses compromissos antes mesmo de um fornecedor começar a trabalhar diretamente em suas produções. Além disso, o Grupo pretende apoiar seus fornecedores na adoção de práticas mais sustentáveis em processos que envolvam água, ajudando-os a aplicar as melhores técnicas disponíveis. Isso poderia envolver a escolha de matérias-primas apropriadas e produtos químicos regulamentados, melhorias na tecnologia, resíduos e gestão de energia e modernização de seus sistemas de purificação de águas residuais.

No que diz respeito às melhores práticas no uso de produtos químicos, a Inditex criou o que chamam de "*The List*", uma lista composta pelos melhores produtos químicos que podem ser usados na fabricação de roupas, tanto para garantir saúde e segurança quanto para limpeza dos processos de produção (INDITEX, 2019).

A sustentabilidade também está sendo trabalhada no setor de distribuição da *Zara* e de outras marcas do Grupo, pois os novos centros de logística foram construídos e gerenciados para os mais altos padrões sustentáveis, visando alcançar a certificação *LEED* pelo *U.S. Green Building Council* (Comitê Americano para Construções Ecológicas).

Para cumprir seus objetivos, a Inditex está atualizando sistematicamente todas as suas plataformas logísticas existentes, introduzindo iluminação ecoeficiente, melhorando o isolamento, instalando sofisticados equipamentos de

climatização, fornecendo bicicletas e veículos elétricos para transporte interno e fontes de energia renováveis. Na Espanha, 100% da energia consumida pelos centros logísticos da *Zara* provém de recursos renováveis.

Além disso, o uso de eletricidade provenientes fontes renováveis em todas as instalações da empresa multiplicou-se quase 20 vezes desde 2014. Cerca de 80% da energia consumida em toda a cadeia de distribuição da *Zara*, como centros, escritórios e lojas, estará limpa até 2025.

Em termos de gerenciamento de embalagens, a empresa possui o programa *Green to Pack*, para garantir a minimização de resíduos de embalagens. O programa tem como objetivo reduzir resíduos, principalmente caixas e plásticos. A empresa também assumiu compromisso com o desperdício zero em aterros sanitários até 2023, se baseando nos feitos de 2018, quando reutilizou/ reciclou 88% de todos os resíduos dos seus centros de distribuição (INDITEX, 2019).

Também, segundo a Inditex (2019), as lojas da *Zara* são a manifestação física dos compromissos do Grupo com a sustentabilidade, pois incorporam uma tecnologia inovadora para facilitar a economia de energia. Com o uso de um *software* centralizado, chamado *EcoTool*, é possível controlar cada uma das lojas da *Zara* em todo o mundo e, por meio dessa tecnologia, a empresa é capaz de medir o progresso ambiental de cada loja para a sustentabilidade.

A Inditex está reformando todas as lojas construídas antes de 2007 para garantir padrões de eco-eficiência e, muitas das novas lojas *flagship* (lojas conceito) da *Zara* vão muito além, obtendo certificação de rigorosos e respeitados padrões de sustentabilidade. Com relação às embalagens, a *Zara* já removeu os sacos plásticos das lojas físicas. No comércio *on-line*, as embalagens são recicladas a partir das próprias caixas de distribuição e os envelopes são igualmente certificados em papel FSC.

A *Zara* está trabalhando para estender o ciclo de vida de seus produtos, coletando roupas usadas através de um programa de reutilização e reciclagem. Além disso, a empresa está disponibilizando contêineres nas lojas e nas ruas da

Espanha, em colaboração com a *Caritas*. Tais programas permitem que os clientes doem itens indesejados para várias ONGs, como a Cruz Vermelha, *Caritas*, *Oxfam* ou Exército de Salvação, que se beneficiam da sua revenda e reutilização.

Na Espanha, a *Zara* criou o programa de coleta domiciliar, aproveitando os pedidos *on-line*. O programa está totalmente em operação em toda a Espanha e também foi ativado em Pequim e Xangai (China). Até 2020, todas as lojas do Grupo terão recipientes para a coleta de roupas usadas, o que promoverá o trabalho em direção a uma economia circular para as iniciativas sociais relacionadas.

Por fim, o Grupo está incentivando pesquisas em tecnologia para promover ainda mais a consciência sobre os desafios de sustentabilidade global, em parceria com as principais instituições acadêmicas, como Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Até 2020, a Inditex pretende investir US\$ 3,5 milhões em tecnologia têxtil de reciclagem, comprometida como parte do Agenda Global de Moda.

O contrato plurianual do Grupo com a MIT financiará a pesquisa de novas tecnologias inexploradas no campo da reciclagem de têxteis e da economia circular. Quatro programas já estão em andamento, com pesquisadores das Universidades de Vigo, País Basco, Granada e a Universidade Politécnica de Valência.

A empresa também apoia o desenvolvimento da tecnologia que produzirá novas matérias-primas no futuro. Um exemplo é a nova colaboração com *Lenzing*, o grupo austríaco produtor de fibra têxtil sustentável *Tencel™ Lyocell*, à base de plantas. Esta iniciativa levou à criação de uma nova fibra chamada *Refibra™*, que é o resultado da combinação de matérias-primas sustentáveis à base de plantas com resíduos do tecido utilizado na confecção de peças de algodão nas fábricas (INDITEX, 2019).

Por meio de tais medidas, a *Zara* vem demonstrando que pretende fazer parte do futuro da moda com inovação, materiais e soluções sustentáveis. Porém, para ir além dos compromissos, é preciso analisar como a *Zara* pode se encontrar

dentro do marketing sustentável e o que ela precisa realizar para ser, de fato, uma marca de moda mais sustentável.

## **5. MARKETING DO BEM**

Cada vez mais, os clientes se importam não só com os produtos da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com seus sonhos. O mundo passa por mudanças rápidas e avassaladoras, como pobreza, desemprego, mudança climática e aumento da poluição. Esse e outros desafios exigirão que o marketing seja repensado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Desde 1970, há vários conceitos de marketing ligados às questões ecológicas e sociais de diferentes maneiras. De qualquer forma, o foco atual é a importância da sustentabilidade ambiental das atividades de marketing. Nesse contexto, surge uma vertente do marketing que aborda a relação do consumo com o meio ambiente, a qual recebeu uma série de denominações, ao ser estudada por diversos pesquisadores da área, sendo que as principais são: marketing sustentável e marketing verde (DIAS, 2007).

O marketing verde é motivado pelo suprimento das necessidades daqueles consumidores que desejam adquirir produtos que não sejam agressivos ao meio ambiente (DIAS, 2007).

Segundo Figueiredo (2012), os produtos verdes dizem respeito ao cuidado da empresa com a redução de impactos como um todo. O marketing verde também se preocupa em fazer investimentos em eficiência energética e reduzir o desperdício de água durante o processo de produção. Além disso, existe uma preocupação com a saúde dos usuários. A intenção é de que o produto não cause danos aos seus consumidores.

A orientação do marketing sustentável é fundamentada no atendimento das necessidades e dos desejos imediatos dos clientes e no crescimento da

lucratividade da empresa nos diferentes horizontes de tempo. Porém, de maneira que a companhia gerencie os impactos sociais e ambientais das suas ações, de forma a preservar a capacidade de atender as necessidades dos clientes a longo prazo. No marketing sustentável, as estratégias são orientadas a fim de alinhar os 4 P's do marketing: produto, promoção, praça e preço com a questão ambiental. Em cada um dos compostos, é desenvolvido os conceitos dos 3 R's: reduzir, reciclar e reutilizar (DIAS, 2007).

O conceito de sustentabilidade ambiental nas empresas vem evoluindo ao longo das últimas décadas. Na década de 1980, com o crescimento da indústria de manufatura, o foco era evitar e reduzir a poluição de emissões geradas pelas indústrias. Já na década de 1990, com o crescimento das práticas voltadas para o consumidor, o conceito foi *product stewardship* (gerenciamento e produto). As empresas competiam para desenvolver produtos que não agredissem o meio ambiente. Hoje, os recursos naturais vêm se tornando cada vez mais escassos e podem não suportar o aumento acelerado do consumo a longo prazo. Os preços de determinados recursos estão cada vez mais elevados, aumentando a carga de custo das empresas e, por fim, dos consumidores.

As empresas precisam conservar recursos e energia para enfrentar os desafios ambientais. Aquelas que conseguirem gerenciar a escassez de recursos sairão ganhando. Ser capaz de encontrar uma oferta sustentável de recursos naturais torna-se cada vez mais uma importante vantagem competitiva (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 121).

Um exemplo disso é a nova coleção da *Zara*, chamada *Care for Water* em colaboração com *Water.org*. A iniciativa que busca criar um impacto positivo nos recursos hídricos das comunidades de produtores de algodão orgânico. Todas as peças de roupa foram feitas com materiais e tecnologias que ajudam a reduzir o consumo de água e preservar os recursos de água doce.

Fundada por Gary White e Matt Damon, *Water.org* é uma organização sem fins lucrativos que facilita o acesso à água potável e saneamento por meio de programas de financiamento acessíveis, como pequenos créditos. Por meio deste

projeto, *Water.org* e *Zara* desejam dar um passo adiante e criar um sistema para estender o poder dos microcréditos aos produtores de algodão orgânico, participantes do Programa de *Organic Cotton Accelerator (OCA)*, em *Madhya Pradesh* (Índia), facilitando o acesso às necessidades de água potável e saneamento (ZARA, 2019).

Muitas empresas não começaram a pensar seriamente em tornar seus processos mais voltados ao meio ambiente. Algumas sentiram a pressão e conscientizaram-se de que precisavam fazer algo antes de ser apontadas e constrangidas publicamente pelos ambientalistas. Na outra ponta, estavam algumas empresas que sentiram que podiam aproveitar esse interesse público, comercializando agressivamente produtos e serviços sustentáveis. Nesse contexto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 178) afirmam que há três papéis que as empresas podem assumir para proteger o meio ambiente: o do Inovador, o do Investidor e do Propagador.

O Inovador tem a capacidade científica para contribuir com o meio ambiente de maneiras que o Investidor ou o Propagador não têm. As inovações geram impacto maior no meio ambiente porque são usadas globalmente, no longo prazo. Em geral, esse produtos necessitam de anos, até mesmo décadas de pesquisas, e de um fluxo infinito de investimentos. Portanto, o Inovador costuma correr grandes riscos quando embarca em um grande projeto de pesquisa (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 180).

Já o Investidor, por definição, é alguém que investe, através de compra ou gasto, em alguma coisa que ofereça possíveis retornos, sob a forma de juros, receitas ou valorização. Os Investidores são pessoas, ou empresas, que financiam projetos de pesquisa em empresas externas ou em suas próprias empresas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.182). Um exemplo de Investidor é a *Zara*, que possui compromisso estratégico de pesquisar novas tecnologias para o desenvolvimento de novos processos de reciclagem, através da colaboração com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Sob um plano de U\$ 4 milhões, projetado para enfrentar os desafios globais em questões operacionais e de

sustentabilidade e apoiar a pesquisa de melhores maneiras de reciclar roupas e recuperar fibras usando tecnologia limpa (INDITEX, 2019).

O Investidor não se arriscará muito em esforços ambientais, como o Inovador, porque o negócio verde não é a missão essencial da sua empresa. No entanto, os Investidores compartilham da visão de um mundo mais verde e mais sustentável. Exatamente como um Investidor, a *Zara* visa fornecer uma escolha mais rápida do que outros varejistas de moda e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade e do meio ambiente através desse modelo de negócios.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 182), a busca do Investidor pode ser entendida da seguinte forma:

Além de buscar retornos financeiros, o Investidor também busca retornos em outras áreas — melhor imagem, aumento no valor da marca, alívio da pressão por parte de organizações de defesa e preservação ambiental e venda de produtos verdes para suprir a demanda do mercado, são alguns exemplos. Embora não atuem diretamente no negócio da inovação de produtos, os Investidores dão enorme contribuição, emprestando recursos financeiros a projetos não agridem o meio ambiente.

Na tentativa de evitar a excessiva publicidade negativa e se voltar, de forma definitiva, para os problemas ambientais, a *Zara* declarou em 2019 que se tornaria uma boa administradora do meio ambiente e iria investir fortemente em recursos sustentáveis. Portanto, dentro do marketing sustentável, a *Zara* possui o papel do Investidor.

Por fim, é preciso entender o papel do Propagador. O Propagador costuma ser uma empresa de menor porte dentro de um setor de alta tecnologia, energia ou biotecnologia. A maior diferenciação costuma estar no modelo de negócio verde, que transforma seus valores internos em vantagem competitiva externa. Tal papel visa criar consciência entre os grupos de usuários, empregados e o público sobre a importância da proteção ao meio ambiente.

Os Propagadores, conforme analisa Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.184), veem positivamente os outros papéis e disseminam os seus valores:

Forma a massa crítica ou o sistema de apoio que adquirirá os produtos comercializados pelo Inovador e que apoiarão e apreciarão a contribuição positiva do Investidor. E o mais importante: os Propagadores procuram criar embaixadores do meio ambiente, disseminando os valores de proteção da Terra junto aos empregados e consumidores.

Por terem motivações diferentes, os Inovadores, Investidores e Propagadores desempenham cada qual um papel na preservação ambiental. Assim, as empresas que estão adotando uma posição mais verde têm várias motivações, sendo elas:

1. Dependência de recursos naturais;
2. Exposição a normas e regulamentações;
3. Crescente potencial de regulação;
4. Mercados em que a competição pelo talento é grande;
5. Pouco poder de mercado em um mercado altamente competitivo;
6. Reputação ambiental estabelecida;
7. Alta exposição da marca;
8. Grande impacto ambiental.

Os motivos de 1 a 3 são as principais motivações para os Inovadores; os motivos de 4 a 6, para os Propagadores; e os motivos de 7 a 8, para os Investidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, 185).

Nesse contexto, é possível entender os motivos que fizeram com que a *Zara* assumisse o papel de Investidor: a alta exposição da marca, sendo uma das maiores empresas de moda internacionais e sua atuação dentro de um mercado que causa grandes impactos ambientais, o *fast fashion*.

## **6. MODA SUSTENTÁVEL**

Atualmente, nas principais empresas de vestuário, os gerentes de responsabilidade social corporativa e os chefes de sustentabilidade discutem abertamente como trabalhar para realinhar seus modelos de negócios, processos de

produção e conceitos de loja, a fim de melhorar a sustentabilidade. Mas, apesar do crescente interesse pelas questões de sustentabilidade na indústria da moda, atualmente não existe uma definição comum sobre o que realmente significa moda sustentável.

Como ponto de partida, uma empresa de consultoria especializada em sustentabilidade dentro do setor de moda chamada *Green Strategy*, desenvolveu o que pode ser a definição de uma “moda mais sustentável”.

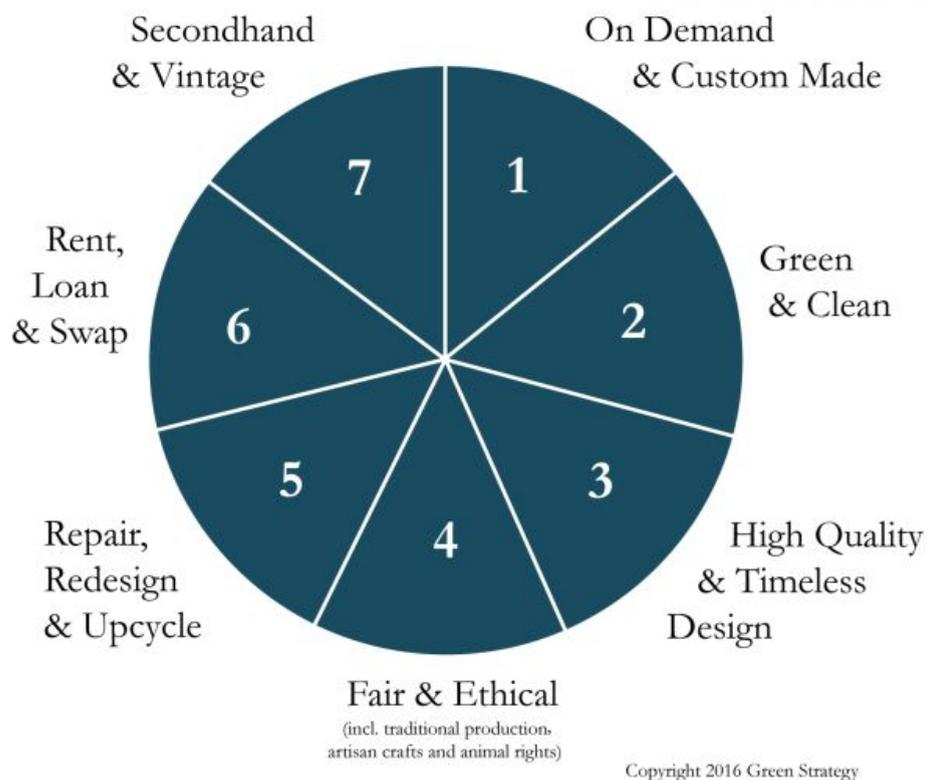
Moda mais sustentável pode ser definida como roupas, sapatos e acessórios fabricados, comercializados e usados da maneira mais sustentável possível, levando em consideração os aspectos ambientais e socioeconômicos. Na prática, isso implica trabalho contínuo para melhorar todas as etapas do ciclo de vida do produto, desde o *design*, produção de matérias-primas, fabricação, transporte, armazenamento, marketing e venda final, até o uso, reutilização, reparo e reciclagem do produto (GREEN STRATEGY, 2014).

Nesse contexto, é possível dizer que a *Zara* vem apostando, de fato, em uma moda mais sustentável, pois pensa em todas as etapas do ciclo de vida de seus produtos. Na produção, a empresa pretende aumentar o uso de algodão sustentável, fibras recicladas e poliéster sustentável, uma vez que o algodão produzido de forma sustentável pode transformar os impactos da indústria da moda no meio ambiente e na vida dos agricultores. Já na distribuição, ela pretende diminuir resíduos, principalmente caixas e plásticos. No ponto de venda, as lojas da *Zara* estão atingindo padrões de eco-eficiência e eliminaram o uso sacos plásticos, além de programas de coleta de roupas e investimento em pesquisas para promover ainda mais o desenvolvimento de matérias-primas sustentáveis.

A principal responsabilidade das empresas de moda é mudar suas práticas e estratégias de produção, distribuição e marketing para uma maior sustentabilidade. Contudo, as empresas também têm a possibilidade de contribuir para padrões de consumo mais sustentáveis. Todas as estratégias que promovem uma produção e um consumo mais conscientes em termos ambientais, sociais e éticos são passos importantes para uma indústria mais sustentável.

A *Green Strategy* identificou sete formas principais de produção e consumo de moda mais sustentáveis: “sob demanda e sob medida”, “verde e limpo”, “alta qualidade e *design* atemporal”, “justo e ético”, “reparo, redesenho e reforma”, “aluguel, empréstimo e permuta” e “segunda mão e *vintage*”.

**Figura 01 - Sete formas principais de produção e consumo de moda mais sustentáveis.**



**Fonte: GREEN STRATEGY, 2016.**

Segundo Brismar (2016) da *Green Strategy*, idealmente, todos os aspectos da figura acima devem ser combinados para cada nova peça de roupa produzida. Portanto, cada peça de roupa deve ser fabricada sob demanda ou sob medida (nº 1); em alta qualidade e *design* atemporal (nº 2); de maneira ecológica (nº 3) e levando em consideração vários aspectos éticos (nº 4).

Além disso, deve ser usada por muito tempo e com bons cuidados, reparos e talvez redesenho (nº 5). Quando o produto não for mais desejado, ele deve ser entregue em uma loja de segunda mão, doado para caridade ou entregue a amigos, parentes ou talvez uma loja de troca, para prolongar sua vida útil (nºs 6 e 7). Quando a roupa estiver completamente desgastada, ela deverá ser devolvida a um ponto de coleta para reciclagem do material têxtil, que pode ser reutilizado na fabricação de roupas novas ou outros produtos têxteis. Diante desses conceitos é preciso analisar se a *Zara* está dentro da moda mais sustentável.

1. Sob demanda e sob medida: a *Zara* não segue este conceito, visto que a empresa distribui mais de 25 mil modelos diferentes por ano para homens, mulheres e crianças.

2. Verde e *clean*: a *Zara* possui uma coleção ecológica (*Join Life*) e pretende investir em recursos cada vez mais sustentáveis, aumentando o uso de alternativas que não agredam as florestas e modernizando seus sistemas de purificação de águas residuais. Apesar disso, ela não é considerada uma empresa verde.

3. Em alta qualidade e *design* atemporal: visto que a *Zara* possui o circuito curto como estratégia, produzindo o mais tarde possível para não errar a tendência, entende-se que suas roupas não são atemporais, apesar de serem de qualidade.

4. Justo e ético: em 2017 a *Zara* Brasil foi condenada por trabalho análogo à escravidão pela justiça. Na ocasião, uma ação do Ministério do Trabalho flagrou 16 funcionários, 15 deles bolivianos, produzindo peças para a multinacional em uma confecção na Zona Norte de São Paulo. Segundo os fiscais, os costureiros chegavam a trabalhar 20 horas por dia, em ambientes sem ventilação e com fiação exposta (JUSBRASIL, 2017). Apesar da *Zara* ter alegado, em depoimento, que se tratava de uma situação isolada, a reputação da marca foi colocada em risco.

5. Reparo, redesenho e reforma: algumas lojas selecionadas da *Zara* possuem pontos de coleta de roupas. As peças de roupa serão doadas, recicladas, transformadas em novos tecidos ou comercializadas de forma a permitir o financiamento de projetos sociais de organizações sem fins lucrativos. Atualmente, a tecnologia só permite a reciclagem de peças têxteis 100% algodão, lã ou poliéster,

por isso, a empresa possui projetos de pesquisa visando permitir a reciclagem de outros tipos de tecidos no futuro.

6. Aluguel, empréstimo e permuta: apesar da ação de doação de roupas para organizações sem fins lucrativos, a *Zara* ainda não possui um programa de aluguel de roupas.

7. Segunda mão e *vintage*: apesar de transformar antigas peças de roupas em novas peças ou novos tecidos junto da *Lenzing*, a *Zara* ainda não possui um programa ou loja que venda peças de segunda mão.

Segundo a *Green Strategy* (2016), embora o que foi descrito acima seja o ideal para a produção e consumo de roupas e outros produtos de moda, a realidade ainda não é essa e, com a *Zara*, não é diferente. Apesar do alto investimento em desenvolvimento sustentável, a empresa ainda falha quando comparada com os conceitos de uma moda (mais) sustentável.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente de negócios é altamente dinâmico. A empresa insensível às mudanças do mercado tornar-se-á obsoleta, correndo o risco de desaparecer. Mesmo a *Zara*, gigante da indústria *fast fashion*, não pôde evitar sua própria reinvenção. A empresa já foi muito criticada por suas práticas trabalhistas, ambientais e na cadeia de suprimentos.

Entretanto, a organização vem mostrando interesse em produzir de maneira mais sustentável e responsável, visando solucionar um dos grandes desafios globais: a sustentabilidade ambiental e, finalmente, parece que percebeu que algumas estratégias que a transformaram em uma potência do varejo de moda poderiam não funcionar no futuro, à medida que o mercado evolui.

A *Zara* possui, de fato, estratégias bem definidas para contribuir com o desenvolvimento sustentável e diminuir os impactos ambientais. Os planos sustentáveis incluem todas as fases de ciclo de vida dos produtos da empresa, abrangendo a totalidade das etapas da cadeia de suprimentos. Medidas como

utilizar menos plástico, investir em energia renovável, optar por matérias-primas sustentáveis, coletar roupas para reciclagem, alcançar certificados ambientais e incentivar pesquisas em tecnologia têxtil são ações que certamente contribuem para o desenvolvimento do planeta.

Seguindo as definições de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) sobre marketing sustentável, a empresa assume o papel de Investidor, trabalhando em novas tecnologias, novas maneiras de produzir roupa e ajudando a criar tecidos. Com esse papel, a *Zara* busca retornos financeiros e retornos em outras áreas — melhor imagem, aumento no valor da marca, alívio da pressão por parte de organizações de defesa e preservação ambiental e venda de produtos verdes para suprir a demanda do mercado. Já dentro do conceito de moda sustentável, criado pela *Green Strategy* (2016), a empresa ainda falha em alguns fatores, visto que não produz sob medida, sob demanda ou promove o uso de peças de segunda mão. Porém, adota outras maneiras de produzir uma moda mais sustentável, como por exemplo: programa de coleta de roupas para reciclagem ou doação, uso de algodão sustentável, fibras recicladas, poliéster reciclado e matérias-primas que não agridam as florestas.

Apesar das medidas amplas para proteger a biodiversidade, reduzir o consumo de água e energia, evitar desperdícios e combater as mudanças climáticas, o Grupo Inditex e a *Zara* não abordaram um assunto fundamental para o desenvolvimento sustentável: fabricar menos.

Enquanto a *Zara* estiver produzindo milhões de peças novas por ano, milhares de modelos novos e repondo suas lojas em todo o mundo com esse grande volume de roupa semanalmente, ela nunca será vista como a melhor amiga do meio ambiente. Trata-se de uma empresa em um sistema capitalista que não vai deixar de atuar desta forma. Contudo, a *Zara* pode ser um grande exemplo para outras empresas do mercado *fast fashion*, para que elas cumpram além das leis e invistam cada vez mais em medidas sustentáveis.

Embora ser ambientalmente sustentável não seja novidade para algumas marcas, esse é um importante passo para a sustentabilidade do *fast fashion*. De

fato, há razões para acreditar que mudanças significativas estão em andamento e, que desperte muitos imitadores, como qualquer outra boa tendência da moda.

Por fim, esta pesquisa é relevante para a área de marketing à medida que auxilia a compreensão e a reflexão de organizações do varejo de moda, interessadas em evidenciar um plano de negócios ético, verde e sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, A. **Os três pilares da sustentabilidade: como o desenvolvimento econômico pode contribuir para os negócios, a natureza e a sociedade.**

Disponível em:

<<https://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/os-tres-pilares-da-sustentabilidade-como-o-desenvolvimento-economico-pode-contribuir-para-os-negocios-a-natureza-e-a-sociedade/>>. Acesso em: 01 out 2019.

BAUMAN, Z. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos.** Rio de Janeiro, Zahar, 2004.

BRISMAR, A. **O que é moda sustentável?** Disponível em:

<<http://www.greenstrategy.se/sustainable-fashion/what-is-sustainable-fashion/>>. Acesso em: 13 de out 2019.

BRISMAR, A. **Sete formas de moda sustentável.** Disponível em:

<<http://www.greenstrategy.se/sustainable-fashion/seven-forms-of-sustainable-fashion/>>. Acesso em: 13 out 2019.

CAMPIONE, C. **Copenhagen Fashion Summit: como NÃO tornar a indústria da moda mais sustentável.** Disponível em:

<<https://www.greenpeace.org/international/story/7575/copenhagen-fashion-summit-how-not-to-make-the-fashion-industry-more-sustainable/>>. Acesso em: 11 set 2019.

CIETTA, E. **A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2011.

ERNER, G. **Vítimas da moda? Como a criamos, por que a seguimos.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

INDITEX. **Our commitment to sustainability.** Disponível:

<[https://www.inditex.com/documents/10279/249245/Dossier\\_JGA\\_2019\\_EN.pdf/1664de2f-ca77-3a40-2b78-cace74c06c82](https://www.inditex.com/documents/10279/249245/Dossier_JGA_2019_EN.pdf/1664de2f-ca77-3a40-2b78-cace74c06c82)>. Acesso em: 02 out 2019.

JUSBRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região TRT-2: São Paulo - SP - Interior.** Disponível em:

<<https://trt-2.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/521952307/16629120125020003-sao-paulo-sp/inteiro-teor-521952317>>. Acesso em: 20 out 2019.

KALIL, G. **Fashion marketing: relação da moda com o mercado.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

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.

LOBO, I. M. S. **Análise de marketing da Zara**. Disponível em:  
<[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/6515/1/2013\\_IsabelaMariaSilvaLobo.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/6515/1/2013_IsabelaMariaSilvaLobo.pdf)>.  
Acesso em: 19 ago 2019.

MACARTHUR, E. **Um caminhão de lixo desperdiçado a cada segundo: relatório cria visão de mudança**. Disponível em:  
<<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/one-garbage-truck-of-textiles-waste-d-every-second-report-creates-vision-for-change>>. Acesso em: 16 set 2019.

MUNHOZ, J. P. **Um ensaio sobre o *fast-fashion* e o contemporâneo**. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/moda/monografias/Julia.pdf>>. Acesso em: 17 set 2019.

OLIVEIRA, H. B. de J.. **O mercado das empresas *fast fashion*: um estudo de caso da cadeia de suprimentos da H&M e Zara**. Disponível em:  
<<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7684/2/MercadoEmpresasFastFashion.pdf>>. Acesso em: 17 set 2019.

HOLGATE, M. **À medida que a Zara anuncia seus mais recentes objetivos de sustentabilidade, três de sua equipe de *design* pesam para ir mais devagar e criar com responsabilidade**. Disponível em:  
<<https://www.vogue.com/article/zara-sustainable-initiatives>>. Acesso em: 17 set 2019.

SERRA, J. M.; RUÍZ, M. C. **Planeta Zara: Canal Plus, 2002**. Disponível em:  
<<https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIlg>>. Acesso em: 21 ago 2019.

STEIN, S. **Como as mudanças nas tendências dos consumidores afetam os líderes de moda rápida H&M e Zara?**. Disponível em:  
<<https://www.forbes.com/sites/sanfordstein/2019/02/10/how-could-changing-consumer-trends-affect-fast-fashion-leaders-hm-and-zara/#37b82f086f48>>. Acesso em: 02 out 2019.

STRATEGY, Green. Disponível em:  
<<http://www.greenstrategy.se/about-us/concept-and-tools/>>. Acesso em: 15 ago 2019.

ZARA. Disponível em: <<https://www.zara.com/br/>>. Acesso em: 12 ago 2019.