

Fast Fashion Que Ri: Irreverência, Imitação e Inovação

Fast-Fashion Laughing: Irreverence, Imitation and Innovation

Marina Anderle Giongo

Mestre em Design e Tecnologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
marinagiongo@gmail.com

Daniela Szabluk

Mestre em Design e Tecnologia pelo PGDesign da UFRGS
danisza@gmail.com

Júlio Carlos de Souza van der Linden

Doutor em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul
julio.linden@ufrgs.br

Fast Fashion Que Ri: Irreverência, Imitação e Inovação

Fast-Fashion Laughing: Irreverence, Imitation and Innovation

Marina Anderle Giongo, Daniela Szabluk e Júlio Carlos de Souza van der Linden

Resumo

Este artigo apresenta uma análise das estratégias utilizadas pela Budha Khe Rhi, uma empresa brasileira de moda. A abordagem de pesquisa adotada foi o estudo de caso único, baseado em análise documental, observação de campo e entrevistas com o diretor de marketing da empresa. A Budha Khe Rhi desenvolveu-se como uma marca reconhecida e associada a estilo de vida e experiências que os jovens valorizam. Hoje em dia, após a expansão por meio de abertura de franquias, a empresa está em transição para uma estratégia próxima ao fast-fashion. A fim de analisar as estratégias que a empresa tem implementado para inovar, foi adotado o framework Dez Tipos de Inovação (KELLEY et al, 2013). Os resultados mostram que a empresa destaca-se em sete dos dez tipos de inovação: modelo de negócio e rede (configuração); Desempenho do produto (Oferta); e Serviço, Canal, Marca e Engajamento do Cliente (Experiência). O produto não é seu ponto forte, embora haja algumas inovações notáveis. As principais inovações dizem respeito a uma nova maneira de interagir com os fãs e compartilhar o estilo de vida da marca. O principal fator que promove a inovação está relacionada com a predisposição dos gestores para incentivar os funcionários a pensar sobre melhores práticas no seu trabalho e também implementar novas soluções.

Palavras-chave: *Fast-fashion*; marca de moda; tipos de inovação.

Abstract

In this paper we analyze strategies used by Budha Khe Rhi, a Brazilian fashion company. Our research approach was single case study, based on document analysis, field observation and interviews with company's marketing director. In order to analyze strategies the company has implemented to innovate, we adopted the Ten Types of Innovation Framework (KELLEY et al, 2013). Budha Khe Rhi has developed as a well-known brand associated with lifestyle and experiences that young people value. Nowadays, after expansion by means of opening new stores and franchising, the company is transitioning to a strategy near to fast-fashion. Results show that it stands out in seven of the ten types of innovation framework: Profit model and Network (Configuration); Product performance (Offering); and Service, Channel, Brand and Customer Engagement (Experience). Product is not its strong point, although they have some remarkable innovations. The major innovations involve a new way to interact with fans and share the brand lifestyle. The main factor that fosters innovation is related to managers' predisposition to encourage collaborators to think about best practices on their work and also implement new solutions.

Keywords: *Fast-Fashion*, *Fashion brand*, *types of innovation*

Introdução

Inovação no mercado da moda é um desafio que vai além do design do produto, envolvendo marca, gestão do design e de logística, bem como estratégias flexíveis, de longo prazo. Atualmente, o *fast-fashion* é apresentado como uma estratégia para reduzir os custos e riscos no desenvolvimento de coleções. Esta estratégia exige que as empresas tenham parcerias bem estruturadas com fornecedores, flexibilidade no desenvolvimento de produtos e monitoramento da demanda em tempo real, para desenvolver produtos em resposta rápida às necessidades dos clientes (CIETTA, 2009). Flexibilidade estratégica e flexibilidade operacional são relevantes para desenvolver o potencial de resistência da empresa em meio à crise econômica (PAL; TORSTENSSONA; MATTILAA, 2014).

Hoje em dia a indústria da moda ocupa um papel social, econômico e cultural importante no Brasil. Apesar dos problemas que as empresas brasileiras têm enfrentado nos últimos anos, o contexto econômico ainda é favorável para os empresários e as MPE (micro e pequenas empresas). Depois do grande período de inflação alta, do final dos anos 1970 até o início dos anos 1990, nas últimas duas décadas economia brasileira tem se mantido estável permitindo o surgimento de inúmeros novos negócios.

No entanto, a competitividade industrial não cresceu tão rápido quanto seria necessário para poder jogar em um mercado globalizado, o que levou as empresas de moda a procurar alternativas para ser competitivas. Como opção, lojas de departamento brasileiras adotaram o *fast-fashion* como uma estratégia para manter a quota de mercado em relação aos concorrentes. Da mesma forma, pequenas e médias empresas são obrigadas a seguir a mesma estratégia para sobreviver, mas a maioria deles não têm recursos financeiros para encomendar grandes quantidades de produtos, ao mesmo tempo que precisam inovar para criar valor para os clientes. As soluções que as empresas desenvolveram para lidar com seus desafios variam desde disciplina (gestão) até a criatividade (inovação), muitas vezes envolvendo ambos. *Fast-fashion*, assim como o *just-in-time* no sistema Toyota de produção, demanda uma cadeia de suprimentos bem desenhada e altamente comprometida.

O sucesso na indústria da moda depende de fatores objetivos e subjetivos, e a resiliência econômica é uma delas. Para PMEs suecas do setor têxtil e do vestuário, '(a) financiamento de investimentos e fluxo de caixa, (b) bens materiais e trabalho em rede,

(c) flexibilidade estratégica e operacional, e (d) liderança atenta' são os fatores-chave para a resiliência (PAL; TORSTENSSONA; MATTILAA, 2014). Por outro lado, a marca também tem um papel importante no mercado da moda, a medida que as pessoas valorizam as experiências que vivenciam ao consumir bens de significados intensos (SAVILOLO, 2002). Sobreviver e crescer envolvem gestão e inovação.

Neste contexto, no presente trabalho é apresentado um estudo de caso da Budha Khe Rhi, uma empresa brasileira de moda, que está em transição para uma estratégia de *fast-fashion*. Nós analisamos a evolução da empresa, desde o momento em que foi criada como um negócio informal, a partir da perspectiva do *framework* dos Dez Tipos de Inovação (KELLEY et al, 2013), apresentado na Figura 1.

Figura 1: *Framework* dos Dez Tipos de Inovação



Fonte: Kelley et al, 2013

Este *framework* apresenta dez espaços nos quais a inovação pode estar inserida dentro da empresa, desde a configuração, passando pela oferta e por fim a experiência oferecida ao público. Por meio de entrevistas, análise de documentos e material de publicidade, foi possível mapear a evolução da empresa e identificar estratégias de inovação utilizadas pelos gestores ao longo do tempo nas áreas propostas pelo *framework*.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa foi estruturada como um estudo de caso e realizada seguindo três etapas: análise documental, entrevistas e observação de campo. Para a análise de documentos da empresa, foram coletados desde a apresentação institucional, até catálogos, fotos e material de treinamento de franquias. As entrevistas foram realizadas na empresa, com Claudio Stein, sócio fundador e diretor de marketing. A entrevista foi elaborada de forma semi estruturada e gravada em áudio e vídeo, depois transcrita. A observação de campo foi realizada em visita à empresa e lojas e relatada em anotações

escritas e registros fotográficos. Todos estes dados foram analisados e comparados com do *framework* dos Dez Tipos de Inovação (KELLEY et al, 2013), para identificar as inovações existentes na Budha Khe Rhi.

DE CALÇAS TAILANDESAS A UMA MARCA BRASILEIRA DE MODA

A empresa foi fundada em 2004, como resultado de viagens de turismo de quatro estudantes de graduação (em Publicidade e Propaganda, Administração e Direito) que identificou a oportunidade de empreender nessa área depois de trazer calças tailandesas para o Brasil. Sua primeira ação, ainda não profissionalmente, foi produzir cópias dos modelos originais de calças tailandesas e vender estes produtos durante uma viagem para Morro de São Paulo-BA, a fim de custear as férias. A venda bem sucedida neste período e a demanda por novas peças ao retornar à sua cidade, levaram o grupo a dedicar-se a este negócio, mesmo antes de terminar seus cursos de graduação. Refletindo o espírito de estudantes ainda em férias, o conceito de negócio foi estabelecido com base em irreverência. Inspirados na tradição do monge budista Budai ou Pu-Tai, geralmente retratado sorrindo ou rindo e conhecido pelo apelido de *Laughing Budha*, os fundadores criaram a marca Budha Khe Rhi, usando as palavras em português (Buda = Budha; Que Ri = Laughing) com uma forma de escrita que se refere à tailandesa.

Após a fase inicial, quando produziam imitações de produtos tailandeses, a estratégia da empresa se encaminhou para o desenvolvimento de uma marca de moda com foco no estilo de vida. O diferencial da marca foi estabelecido por meio de estampas irreverentes, frequentemente realizada por designers externos. Com a expansão e a abertura de franquias, o projeto começou a ter maior importância na sua estratégia. Atualmente, a empresa conta com uma equipe de design de moda estruturada que está implantando uma lógica de desenvolvimento de produtos orientada ao *fast-fashion*. Além disso, a empresa tem uma consultoria de arquitetura para manter a identidade nos projetos dos pontos de venda, que oferecem serviços além da venda de produtos.

Hoje em dia, a Budha Khe Rhi é uma marca de moda se originou em Porto Alegre e se estabeleceu em todo o país, com pontos de venda nas cidades mais importantes: São Paulo e Rio de Janeiro. Por causa do seu projeto de expansão, os

sócios sabem que uma abordagem de design de moda é importante para ser competitivo, principalmente quando as lojas estão localizadas em shopping centers, onde a concorrência é feroz e, comumente, as marcas têm uma maior variedade de produtos expostos e os clientes são mais exigentes.

Processo de desenvolvimento de produtos

No início, não havia um designer dentro da empresa. Eles começaram a fazer camisetas com estampas concebidas pelos sócios e desenhadas por ilustradores externos. Ao longo do tempo, terceirizar este serviço tornou-se caro, por isso eles contrataram seu primeiro estagiário, para fazer algumas ilustrações simples. Para estar alinhada com o mercado em um momento de *fast-fashion*, a empresa mantém uma lógica de calendário sazonal no desenvolvimento de produtos. Eles têm duas grandes coleções, primavera/verão e outono/inverno, desenvolvidas em um processo único. Porém, a entrada nos pontos de venda é fracionada e ocorre duas vezes ao mês. Desta forma, tornaram possível ter novidades nas lojas, ao mesmo tempo em que outras empresas que estão em uma estrutura de *fast-fashion*.

Hoje em dia a Budha Khe Rhi tem uma equipe de projeto que trabalha de forma integrada, com um estudante de design de moda desenvolvendo vestuário, um designer gráfico e um estudante de design desenvolvendo o design de superfície e design gráfico e um designer de moda que trabalha junto ao comprador, desenvolvendo os modelos com os produtores. A empresa também dispõe de uma consultoria em design de moda que ajuda a definir mix de produtos e fazer a pesquisa de mercado e da moda.

OS SETE TIPOS DE INOVAÇÃO DA BUDHA KHE RHI

A inovação é algo muito importante para a empresa, apesar de não existir uma área especial na empresa para pensar sobre isso, nem um orçamento reservado para investir em inovação. O diretor de marketing disse que gostaria de investir mais em inovação, mais tempo do que dinheiro. Porém, em suas palavras:

Não há nenhum processo de gestão da inovação, isso acontece de uma forma muito intuitiva, não há departamento de inovação, só temos reuniões de brainstorming entre sócios e colaboradores para falar sobre inovação e, dependendo da inovação levamos adiante ou não. Mas este não é um processo ... a empresa ainda não tem estrutura para ter uma pessoa que está sempre pensando em inovação e desenvolvimento. (informação verbal - Stein, 2014)

Ele também declarou que a inovação é um dos princípios norteadores da empresa e que eles gostariam de fazer um processo de inovação para melhor afirmação deste princípio, mas, hoje em dia, o movimento de expansão da empresa está ocupando todo o tempo e capital intelectual. Neste sentido, ele afirma que "estamos consertando o barco na rota, não podemos parar para pensar em inovação agora. Mas isso acontece naturalmente, mesmo sem um processo de gestão da inovação" (Claudio Stein).

Uma empresa pode ter sucesso se tiver inovações, pelo menos em seis campos (KELLEY et al, 2013). Nossos resultados sugerem que Budha Khe Rhi se destaca em sete dos dez tipos de enquadramento da inovação, que são apresentadas nas próximas seções.

Modelo de Negócio

Uma marca existente deve ser preservada se seu *mark-up* for considerável (KORT et al, 2005). Porém, praticar um *mark-up* alto é muito difícil, enquanto a maioria das empresas compete por preços baixos. O modelo de negócio da Budha Khe Rhi é inovador no posicionamento de preços. A empresa trabalha com preços mais elevados, embora outras empresas pratiquem preços mais baixos. Esta opção foi definida com base na confiança na força da marca e na lealdade dos clientes ao estilo de vida da marca. De acordo com o diretor de marketing, o conceito da marca os diferencia de outras:

O que diferencia a Budha hoje não é o preço, e termos de qualidade é similar ao que está no mercado, mas o que nos diferencia é a originalidade da marca. A Budha Khe Rhi tem autenticidade, é uma 'for us, by us': para pessoas como nós, feito por nós. Eu penso que a originalidade é o que faz a marca uma marca lembrada. É o fato de que ela é muito única, muito autêntica. Esse conceito que a marca carrega. Eu penso que quando o cliente entende isso, ele foca mais na marca, não no preço. Olha, quando nós proporcionamos ao cliente uma experiência real dentro da loja, o preço é uma coisa que começa a ficar para trás, não é importante. Nós acreditamos que a marca vai vender muito mais e crescer muito mais também, obviamente. E estar associado a grandes marcas também reforça nossa própria marca. (informação verbal - Stein, 2014)

Desta forma, a empresa pode trabalhar com um *mark-up* alto nos produtos, o que permite vender uma menor quantidade de peças de cada modelo e obter lucro da mesma forma, mantendo a exclusividade para o cliente.

Trabalho em rede

A empresa desenvolveu dois tipos de trabalho em rede: franquias e parcerias. O sistema de franquias foi desenvolvido como consequência de iniciativas externas, antes de se tornar uma questão estratégica. As primeiras tentativas para a implantação de lojas franqueadas não foram bem sucedidas: uma delas devido à falta de planejamento e experiência como franqueadora; o outro, em uma praia do Nordeste, falhou por causa de uma epidemia que afetou a economia regional. Após os fracassos iniciais, uma nova proposta de franquear a marca foi concebida a partir do desenvolvimento da sua loja *on-line*, pelo próprio desenvolvedor, que se tornou franqueado.

A Budha Khe Rhi tem como principais parceiros na experiência de loja uma marca internacional de cervejaria e uma marca internacional de bebida energética. Com a marca de cerveja, a parceria envolve atividades de duas vias, como poder oferecer cerveja de graça para os clientes que visitam as lojas da marca e o desenvolvimento de produtos especiais para eventos da cervejaria. No caso da marca de energético, a parceria envolve apoio em festas da marca e venda da bebida nas lojas.

No campo de produtos de moda, Budha Khe Rhi fez uma parceria com uma empresa brasileira de calçados, que fabrica alpargatas. A relação começou como um teste, para verificar a inserção de uma nova categoria de produtos. Depois de um ano, esta se tornou uma parceria de *co-branding*, em que a Budha Khe Rhi poderia definir materiais, cores e estampas das alpargatas, que eram produzidas com ambas as marcas impressas. Outra parceria é com uma empresa internacional que produz relógios com madeira recuperada. Esta relação tem a função de dar mais visibilidade à marca e reforçar o conceito de inovação e sustentabilidade. Até recentemente, a empresa manteve uma parceria com um grupo independente de designers de óculos que vendem através de marca própria as suas propostas rejeitadas. Como esta marca tem alguns pontos de venda, além de ampliar as categorias de produtos oferecidos, esta parceria carregava uma conotação de exclusividade de fornecimento.

Performance de produto

A Budha Khe Rhi desenvolveu algumas inovações nos produtos. Uma delas foi uma recente melhoria em alguns modelos de camiseta, que receberam um pedaço extra de tecido resistente na barra, para proteger o tecido. Essa idéia vem de uma queixa

comum dos clientes: "cara, eu realmente gosto das camisetas de vocês, mas eu uso para sair e eu rasgo todas quando eu abro minha cerveja" (Stein, 2014 - informação verbal). Assim, a empresa percebeu que muitos clientes têm esse hábito de abrir a garrafa de cerveja na barra da camiseta, e tiveram a idéia de criar a camiseta com abridor de cerveja. Essas inovações de produtos são pontuais, não estratégicas, e aparecem ocasionalmente nas coleções, conforme o sócio da empresa.

Uma inovação importante na história da empresa ocorreu quando decidiram adotar o conceito de sustentabilidade nos produtos. Em 2010, começaram a usar tecidos ecológicos para produzir camisetas em uma época em que poucas marcas costumava fazer isso no Brasil. Tecidos de algodão orgânico, garrafas PET recicladas e tecidos de celulose originária de madeira reflorestada foram utilizadas na coleção. Esta opção levou a Budha Khe Rhi a ser conhecida como uma marca ecológica e trouxe mais clientes finais e lojas multimarcas especificamente interessados neste tipo de produto.

Outra inovação notável é o design da embalagem de presente. No início eles fizeram uma caixa grande, que comportava até três camisetas ou uma roupa de maior volume. Porém, perceberam que na prática os clientes compravam apenas uma ou duas camisetas como presente. Então, em 2012, quando renovaram a identidade visual da marca com um escritório de design, renovaram também a embalagem de presente. A nova caixa foi reduzida em 50% para consumir menos papel e carrega uma comunicação divertida com o consumidor, com frases irreverentes impressas: "Não jogue esta caixa no lixo! Você pode utilizá-la como um cofre de segurança mínima, ou uma caixa para fitas cassete"; "Cuidado! Esta caixa contém sorte!"; "Presente da sorte do Budha" (Figura 2).

Figura 2: Caixa de presente da Budha Khe Rhi



Fonte: dos autores

Para a coleção primavera/verão 2013, cada camiseta recebeu uma etiqueta aplicada na manga, com um código QR que os clientes poderiam digitalizar com um *smartphone* para serem redirecionados para uma página com dicas da Budha Khe Rhi.

Como eles perceberam que os clientes cortavam e jogavam no lixo os *tags* e etiquetas, a empresa decidiu dar uma função extra a estes aviamentos. Cada produto da coleção atual vem com uma etiqueta em formato de pulseira que é chamado de “pulseira da sorte”, reforçando a ideia de que Budha Khe Rhi é uma marca de sorte. Além disso, cada produto recebe um *tag* feito com papel semente que pode ser plantado, com um código QR impresso que redireciona os clientes para uma página com um passo a passo de como plantar a etiqueta. Na primavera/verão 2014, a *tag* tinha uma frase incentivando os clientes a usá-lo como um marcador de páginas e um código QR que redirecionava para uma página de dicas de leitura. Essas ideias surgiram de um desejo de reduzir a produção de lixo.

Serviço

A empresa investe no estilo de vida da marca para atrair e manter clientes fiéis, os quais ela costuma chamar de fãs da Budha Khe Rhi. Assim, eles tentam oferecer serviços além dos produtos. O slogan da marca é "A marca sorte" e a comunicação é

baseada nele: ter sorte na paquera, no trabalho, com amigos, em uma viagem, e tudo o mais que um estilo de vida jovem e aventureiro engloba.

Todas as lojas são um espaço para fazer mais do que comprar roupas. A empresa promove *happy-hours* e outros eventos especiais. Além disso, algumas lojas têm *lounges*, bares e áreas de co-working no mesmo espaço, assim como espaço para jogar o saudosos videogame Atari (Figura 3).

Recentemente, um *tablet* foi colocado em cada loja para oferecer um novo serviço, ainda em fase experimental. Neste *tablet*, os clientes encontram um aplicativo que ajuda a escolher um “*look da sorte*”, ao indicar alguns requisitos, como: ‘para que você precisa de sorte hoje?’. As respostas incluem: ‘para ir às compras’, ‘para caminhar no parque’, ‘para beijar na chuva’, e ‘para encontrar um grande amor’. Em seguida, o aplicativo sugere alguns *looks da sorte*. O usuário adiciona como favorito e solicita ao vendedor o que deseja comprar. Em pouco tempo, eles pretendem integrar o aplicativo com a loja *online*. A inovação aqui está mais na forma de uso, com apelo na emoção e interação, muito além da tecnologia.

Figura 3: Serviços nas lojas da Budha Khe Rhi



Fonte: Página do Facebook da marca (BUDHA KHE RHI, 2014)

Canal

Passado o período em que os sócios vendiam produtos informalmente, para amigos e conhecidos, eles começaram a vender e promover a marca em algumas lojas multimarcas, com vendedores porta-a-porta chamados de ‘âncoras’, em feiras de *outlet* e em eventos especiais. Hoje em dia, esses eventos são uma grande oportunidade de eliminar estoques e capitalizar a empresa nos meses de baixa no varejo. Ao longo do tempo, aumentou o número de lojas multimarcas e a marca abriu a sua primeira loja própria em 2007, em um pequeno espaço na antiga sede, que funcionada em um casarão antigo em uma importante avenida da cidade. A segunda loja foi aberta em um bairro nobre, próximo a shopping centers, hotéis e comércio selecionado.

A empresa abriu duas lojas de verão em praias diferentes no litoral sul do Brasil. Uma delas foi franqueada e permanece como uma loja de temporada e a outra é uma loja permanente desde 2013. Com esse modelo de loja, eles acompanham os clientes que tem o hábito de viajar ao litoral na temporada de verão, que dura em torno de três meses, tempo em que a loja temporária fica aberta. Desde 2013 eles são oficialmente uma marca franqueadora, caminho que seguiram com a intenção de tornar a marca reconhecida em todo o país.

A Budha Khe Rhi inova em canais de acesso ao cliente, oferecendo diferentes formas de interagir com a marca e acesso a comprar seus produtos: três lojas próprias; oito lojas franqueadas, que incluem uma loja *on-line* e uma loja de verão; uma loja de varejo qualificado, que têm a mesma formação e apoio de uma franquia, mas que também pode vender outras marcas dentro do conceito da marca principal; cento e cinquenta lojas multimarcas que vendem produtos da marca, inclusive lojas multimarcas *on-line*. Também vendem produtos no Facebook e em feiras de *outlet* e alguns eventos especiais, como eventos corporativos de parceiros.

Marca

Desde os primeiros momentos, o diferencial da marca foi estabelecido através de estampas irreverentes que exploram temas bem conhecidos pelos fãs da empresa. Além disso, a Budha Khe Rhi é apresentado como ‘A Marca da Sorte’. Concentrando-se no estilo de vida de parte da geração X e Y, eles trazem nas coleções as músicas, filmes, jogos, personalidades e situações engraçadas que permeiam o cotidiano e memória dos

clientes, referindo-se também a 80 e 90. Os sócios da empresa chamam a estratégia da marca “*for us, by us*”, Já que iniciaram a marca pensando em produtos que eles e os amigos gostavam, eles concebem cada produto pensando em pessoas como eles.

A marca tem um manifesto, que expressa este estilo de vida, que está exposta em todas as lojas, em citações de comunicação e também em algumas camisetas:

Esqueça o dia de ontem.
Budha Khe Rhi é muito mais que uma marca.
É um estado de espírito.
É um beijo na chuva, é festa na beira da praia, um brinde com a galera.
É viajar sem sair de casa. Esqueça o dia de amanhã.
É não ter medo de ser feliz. EXPERIMENTAR.
É ter muita sorte.
É viver cada momento da maneira mais intensa possível, é ter mais sonhos que arrependimentos.
É se entregar a vida. VIVA HOJE.
É chegar no final e ver que valeu a pena.
É entender que toda a distância do Universo está AQUI e todo tempo é AGORA.
(Budha Khe Rhi, 2014)

Engajamento do cliente

A principal estratégia da marca de da Budha Khe Rhi é o atendimento, que eles chamam de ‘*legendary service*’. Este conceito refere-se a criação de uma experiência marcante para os clientes, na intenção de envolvê-los como fãs da marca. O diretor de marketing da empresa costuma afirmar que “não temos clientes, temos fãs”. Para isso, os vendedores são treinados para oferecer uma experiência agradável a cada vez que o cliente visita uma das lojas da marca. Eles são orientados a contar a história da Budha Khe Rhi, para chamar o cliente pelo nome e conversar de forma a criar uma relação próxima, que permite oferecer um serviço personalizado.

Algumas ações têm sido desenvolvidas para reforçar os laços entre a marca e seus clientes: corrida de rua, festival de música, concurso de bandas, *happy hours*, entre outros. Eventos esportivos e musicais reforçam o *lifestyle* da marca. *Happy-hours* são oferecidos como um serviço que os clientes podem agendar e convidar amigos para comparecer à loja, com bebidas e lanches fornecidos pela empresa (bebidas são fornecidas por um dos parceiros da empresa, uma marca internacional de cerveja).

Outra estratégia para envolver os clientes é o chamado ‘*Lucky Budha*’, um conceito que se materializa por meio de um cartão fidelidade e envolve o cliente oferecendo um conjunto de vantagens, como descontos e exclusividade em alguns

eventos (novo lançamento de coleção, festas da marca, etc.). Os clientes que têm este cartão são também chamados de *Lucky Budhas* e estão autorizados a emprestá-lo para seus amigos, uma iniciativa que beneficia as três partes: o *Lucky Budha*, que está dando um presente; seu amigo, que ganha um desconto de 20%; e a marca, que tem a oportunidade de conquistar novos clientes.

A comunicação tão próxima entre a Budha Khe Rhi e seus clientes é feita via redes sociais. Eles têm cerca de trinta e dois mil curtidas em sua página no Facebook, que alimentam diariamente, quatro vezes ao dia. A marca também possui uma conta Instagram, que é muito usado para mostrar momentos do dia, com base no estilo de vida da marca. A empresa promoveu um concurso chamado 'Momento Budha', no qual os clientes foram convidados a enviar uma foto de um momento que representa a alma da marca (Figura 4).

Figura 4: Concurso de fotos 'Momento Budha'



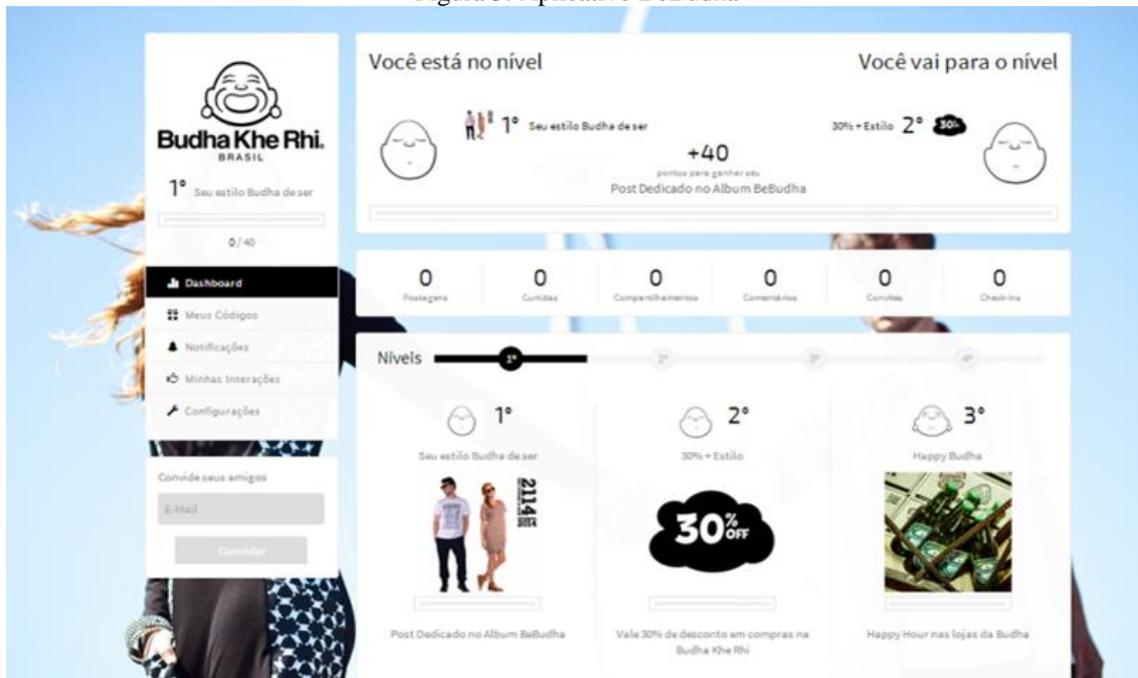
Fonte: Página da Budha Khe Rhi no Facebook

Este concurso teve um *feedback* muito positivo. As pessoas realmente se envolveram e a empresa pode conhecer bem seus clientes, identificar melhor a sua

imagem e promover por um caminho diferente o estilo de vida da marca nas redes sociais.

Recentemente, a marca passou a usar um software de mídia social chamado BeBudha, na intenção de se envolver ainda mais com os clientes (Figura 5). Neste aplicativo, os clientes podem criar uma conta e, para cada interação com a marca no Facebook, recebem pontos que podem ser trocados por prêmios, como posts dedicados na página da marca, descontos e um *happy hour* para o cliente e seus amigos.

Figura 5: Aplicativo BeBudha



Fonte: <http://budhakherhi.buub.com.br/home/index> (BUDHA KHE RHI, 2014)

CONCLUSÕES

Este artigo apresentou a análise da Budha Khe Rhi, uma empresa de moda brasileira, pesquisa feita a fim de compreender as estratégias que são usadas para desenvolver uma marca de moda no contexto local. Inicialmente, supôs-se que o *fast-fashion* fosse um diferencial que esta empresa estava adotando para manter-se competitiva. Durante o estudo de caso, descobriu-se que a estratégia *fast-fashion* não é realizada no mesmo sentido que grandes empresas fazem: a equipe de design da Budha Khe Rhi desenvolve a coleção completa de uma forma tradicional (duas vezes por ano), mas a coleção é lançado em partes, mensalmente. Esta estratégia permite à empresa

manter o fluxo de caixa e experiência de marca. Por este caminho, a Budha Khe Rhi tornou-se capaz de sobreviver e inovar, obtendo resiliência (como apontado por Pal et al., 2014) e oferecendo produtos com significado intenso (como caracterizado por Saviolo, 2002). Chamamos essa estratégia como *'fast-fashion que ri'* com o objetivo de valorizar o manifesto da empresa e sua história.

Em sua estratégia atual, a Budha Khe Rhi se destaca em sete dos dez tipos de inovação descritos para Kelley et al (2013): modelo de negócio e trabalho em rede (configuração); Performance do produto (Oferta); e Serviço, Canal, Marca e Engajamento do Cliente (Experiência). Observa-se que o produto, em geral, não é seu ponto forte, embora tenham algumas inovações notáveis como a camiseta abridora de cerveja ou a coleção com interação por códigos QR. Inovações em produtos estão principalmente relacionadas a serviços, como novas formas de interagir com os fãs e compartilhar o estilo de vida da marca. O principal fator que promove a inovação na empresa é a predisposição dos gestores para incentivar os colaboradores a pensar sobre as melhores práticas no seu trabalho e também aceitar e implementar novas soluções. Um bom exemplo, é a busca constante de melhores práticas de gestão e processos e flexibilidade organizacional que permite novos arranjos em todas as áreas da empresa, o que pode ser percebido na observação de campo e também é evidente na história da empresa.

A partir deste caso, foi reforçada a convicção dos autores sobre o papel da motivação e da personalidade nos negócios e para a inovação. O pequeno grupo de quatro estudantes tornou-se uma empresa multifacetada, dez anos depois de começarem a produzir e vender versões de peças tailandesas para o custeio de suas férias. Hoje em dia, em alguns aspectos a irreverência da marca é um tipo de inovação no mercado local e nacional. O desafio futuro que a empresa deve considerar será lidar com os concorrentes globalizados: a rir ou a chorar, pode ser a questão. Vir da imitação à inovação é uma forma comum de desenvolvimento há séculos. Mas a irreverência é um traço dos novos tempos, desde 1960, um traço que foi recuperado após séculos. Depois de um grande período de normalização social rígida, quando ser sério era o mais importante para ser bem sucedido e feliz, respeito e irreverência podem viver juntos.

Por fim, acreditamos que o design tem um papel importante em humanizar as tecnologias.

Artigo recebido em Outubro de 2015. Aprovado em Dezembro de 2015

DOI:<http://dx.doi.org/105965/1982615x09012015042>

REFERÊNCIAS

CIETTA, E. *La rivoluzione del fast fashion: strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*. Milano: Franco Angeli, 2009.

PAL, R., TORSTENSSONA, H., MATTILAA, H. *Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs*. International Journal of Production Economics, 147, 410–428, 2014.

SAVIOLO, S. *Brand and Identity Management in Fashion Companies*. DIR, Research Division SDA. Bocconi Working Paper No. 02-66, 2002. Retrieved 21 May 2014, from <http://www3.sympatico.ca/synergy1/Armani.pdf>

STEIN, Claudio. *Entrevista concedida na sede da empresa Budha KheRhi*. Entrevistado por: Júlio van der Linden e Marina Anderle Giongo. Porto alegre, 2014. Disponível em arquivo de áudio. (57min).

KELLEY, L.; PIKKEL, R.; QUINN, B.; WALTERS, H. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2013.

KORT, P. M.; CAULKINS, J. P.; HARTL, R. F.; FEICHTINGER, G. *Brand Image and Brand Dilution in the Fashion Industry*. Heinz College Research, paper 12, 2005. Disponível em: <http://repository.cmu.edu/heinzworks/12>. Acesso em: maio, 2012.

BUDHA KHE RHI. *Official company's website*. Disponível em: <http://www.bkrbrasil.com/a-empresa.asp?secao=a-empresa>. Acesso em: janeiro, 2014.

BUDHA KHE RHI. *BeBudha web*. Disponível em: <http://budhakherhi.buub.com.br/home/index> Acesso em: maio, 2014.