



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUZIANE DE LIMA SANTOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICROEMPRESAS  
DE VESTUÁRIO DE JOÃO PESSOA-PB**

**JOÃO PESSOA  
NOV / 2016**

**LUZIANE DE LIMA SANTOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICROEMPRESAS  
DE VESTUÁRIO DE JOÃO PESSOA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB, em atendimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

**Prof. Orientador:** Prof. Jorge de Oliveira Gomes, MSc  
**Coordenadora do Curso:** Profa. Nádja Valéria Pinheiro, MSc

**JOÃO PESSOA  
NOV / 2016**

## FOLHA DE PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR

Ao Professor Orientador Jorge de Oliveira Gomes, MSc.

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna  
**LUZIANE DE LIMA SANTOS**

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Profa. Nádja Valéria Pinheiro, MSc  
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

---


---

---

---

---

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237p Santos, Luziane de Lima.  
Planejamento estratégico nas microempresas de vestuário de João Pessoa – PB / Luziane de Lima Santos. – João Pessoa, 2016.  
108f. : il. 

Orientador: Prof. Msc. Jorge de Oliveira Gomes.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)  
– UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenos negócios. 3. Setor vestuário–moda. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

Dedico este trabalho aos meus avós (*in memoriam*) que foram anjos na minha vida e que me inspiraram pela sabedoria adquirida com a vida. E aos meus pais, Luiz e Lúcia, que com muito amor e dedicação lutaram para que eu tivesse acesso à educação e a tudo que não puderam ter. Vocês são a minha inspiração diária.

## **AGRADECIMENTOS**

A meus pais e irmãos, a quem sou grata por tudo que conquisto, que sempre incentivam a dar o melhor de mim e que me apoiam em tudo. Vocês são o meu porto seguro.

A meu esposo, Hitalo Sarmiento, companheiro de todos os momentos. Obrigada pelo carinho, dedicação, incentivo e compreensão.

Ao professor, Jorge O. Gomes, que me incentivou desde o 2º período de curso a fazer artigos e descobrir um mundo novo no segmento que tanto amo. Obrigada por acreditar em mim durante esses anos.

A toda turma de Administração 2012.1, e aqueles que se tornaram da nossa turma ao longo dos semestres. Vocês foram um grande presente nessa minha vida acadêmica. Agradeço em especial à Izabelly Muniz, Jéssica Nogueira, Katiane Lanuzae Tatiana Brilhante que tornaram a rotina e dificuldades mais suportáveis. Obrigada pelo carinho e amizade.

Aos meus amigos e família, que sempre apóiam e vibram a cada conquista. Especialmente, a Isaú Paulino, Junior Paz e Tia Madalena que foram essenciais nos momentos que precisei.

A todos os professores, que nos incentivaram a fazer sempre mais e melhor.

A meus professores do Curso Técnico de Produção de Moda que despertaram minha paixão pela área. Em especial, Eny Marisa (que foi e continua sendo essencial na minha trajetória profissional) e Romero Sousa (chefe, amigo, mentor e parceiro com quem aprendi muito).

Aos amigos do Curso Técnico de Produção de Moda e profissionais que trabalhei ao longo do caminho. Obrigada por compartilharem suas experiências comigo.

Aos gestores das empresas que cederam um pouco do seu tempo para contribuir com este trabalho.

*“Se você soubesse tudo o que vai acontecer  
amanhã, o que faria diferente hoje?”*

*(Faith Popcorn)*

SANTOS, Luziane de Lima. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICROEMPRESAS DE VESTUÁRIO DE JOÃO PESSOA-PB.** Orientador: Prof. MSc. Jorge de Oliveira Gomes. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. 107 p. Monografia. (Bacharelado em Administração).

## RESUMO

As micro e pequenas empresas têm uma grande importância na economia brasileira, assim como o setor de vestuário. Este trabalho apresenta a importância do planejamento estratégico para as microempresas do segmento de moda instaladas na cidade de João Pessoa-PB. Para tanto, se faz um resgate histórico da moda, do planejamento estratégico e aborda-se a questão da gestão de moda na atualidade para responder ao problema de pesquisa: Identificar como as empresas de Moda de João Pessoa/PB realizam seu Planejamento Estratégico. Utilizou-se como procedimentos metodológicos a entrevista seguindo roteiro semi-estruturado e a etnometodologia. Onze gestores foram entrevistados e identificamos que as microempresas não fazem planejamento estratégico. Ao final, sugere-se uma sequência de processos para dar início ao planejamento estratégico. Espera-se com este trabalho contribuir com o setor de Moda para que atinja todo o seu potencial econômico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Setor vestuário - Moda, Pequenos negócios.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABEST	Associação Brasileira de Estilistas
AMA	<i>American Marketing Association</i> (Associação Americana de Marketing)
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CFDA	<i>Council of fashion designers of America</i> (Conselho de Estilistas de Moda da América)
CIMODE	Congresso Internacional de Moda e Design
CINM	Congresso Internacional de Negócios de Moda
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
CSF	<i>Centre for sustainable fashion</i> (Centro de Moda Sustentável)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NYFW	<i>New York Fashion Week</i> (Semana de Moda de Nova Iorque)
SEBRAE	Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e pequenas empresas
SPFW	São Paulo <i>Fashion Week</i>
S.W.O.T.	Strengths, weaknesses, opportunities, threats.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nofer, o cervejeiro. Antigo Império.....	18
Figura 2: Molde do kalasiris sem manga.....	19
Figura 3: Novo Império.....	19
Figura 4: Sírios. Aamu um traje antigo.....	20
Figura 5: Traje grego.....	20
Figura 6: Estampa Dinastia Chang.....	21
Figura 7: Indumentária medieval.....	22
Figura 8: Indumentária medieval.....	23
Figuras 9 e 10: Traje masculino e feminino no renascimento.....	24
Figura 11: Ilustração de Paul Iribe das peças de Paul Poiret.....	25
Figura 12: Coco Chanel a esquerda usando conjunto criado por ela.....	26
Figura 13: Vestidos usados predominantemente nos anos 30.....	27
Figura 14: Vestido branco Elsa Schiaparelli com estampa de lagosta.....	27
Figura 15: Marlene Dietrich usando terno masculino no dia-a-dia.....	28
Figura 16: Modelo <i>Le smoking</i> proposta de Yves Saint Laurent.....	29
Figura 17: New look – proposta do estilista Christian Dior no período pós-guerra.	30
Figura 18: Marlon Brando no filme O selvagem usando calça jeans.....	31
Figura 19: Vestido Mondrian criado por Yves Saint Laurent.....	32
Figura 20: Modelo <i>Comme des garçons</i> de 1983.....	33
Figura 21: Propaganda de jeans da marca Calvin Klein.....	34
Figura 22: modelo império.....	37
Figuras 23 e 24: Modelo da época para dia e noite.....	38
Figuras 25 e 26: Modelos predominantes na década de 60 e 70.....	40
Figura 27: Estratégias deliberadas e emergentes.....	45
Figura 28: A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.....	46
Figura 29: Comparação entre PLP e planejamento estratégico.....	48
Figura 30: Matriz S.W.O.T.....	55
Figura 31: Formulário para o planejamento de planos de ação.....	57
Figura 32: Vestido representando os anos 70 da coleção ELLE para C&A.....	61
Figura 33: Desfile Histórias rendadas SPFW 2015.....	62

Figura 34 e 35: Exposição Histórias rendadas 24 <sup>o</sup> Salão de Artesanato da Paraíba (Campina Grande – PB) e no Museu de São Francisco (João Pessoa – PB).....	62
Figura 36: Desfile Karl Lagerfeld para Riachuelo no SPFW.....	63
Figura 37: Ciclo de vida de um produto de moda.....	64
Figura 38: Efeito gotejamento e borbulha.....	65
Figura 39: Ciclo da Moda.....	66
Figura 40: Parte do setor de Design da Première Vision Paris.....	74
Figura 41: Divisão do setor de moda.....	71
Figura 42: Divisão do setor de vestuário.....	75
Figura 43: Esquema geral do processo de planejamento estratégico.....	91

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Sistema da moda .....	60
Tabela 2: Pesquisa bibliográfica de artigos.....	71
Tabela 3: Faturamento das empresas de pequeno porte .....	76
Tabela 4: CNAE das empresas do vestuário .....	76
Tabela 5: Dados 2014 das empresas do vestuário .....	77
Tabela 6: Dados 2015 das empresas do vestuário .....	77
Tabela 7: Tempo de atividade das empresas pesquisadas .....	79

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1.OBJETIVO.....	15
1.1.1.Geral.....	15
1.1.2.Específicos.....	15
1.2.JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 HISTÓRICO DA MODA.....	18
2.2.HISTÓRICO DA MODA NO BRASIL.....	35
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	43
<b>2.3.1.Alicerces do Planejamento Estratégico</b> .....	49
2.3.1.1. Missão.....	49
2.3.1.2. Princípios.....	52
2.3.1.3. Visão.....	53
<b>2.3.2. Análise S.W.O.T.</b> .....	54
<b>2.3.3. Implantação das estratégias</b> .....	55
<b>2.3.4. Controle e Avaliação</b> .....	56
2.4. GESTÃO DE MODA.....	57
<b>3.METODOLOGIA</b> .....	71
3.1. TRATAMENTO DOS DADOS.....	80
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	82
4.1.MISSÃO.....	82
4.2.PRINCÍPIOS.....	83
4.3.VISÃO.....	83
4.4.DIFERENCIAL.....	84
4.5.ANÁLISE S.W.O.T.....	85
4.6.AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	87
4.7. ANÁLISE ETNOMETODOLÓGICA DA PESQUISA .....	91
<b>5.CONCLUSÃO</b> .....	95
5.1. ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	95
5.2. ALCANCE DO OBJETIVO GERAL .....	96
5.3.LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	96
5.4.SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	97
<b>6.BIBLIOGRAFIA</b> .....	98
GLOSSÁRIO.....	103
APÊNDICE A – Questionário.....	105
APÊNDICE B – Lista de Empresas participantes.....	107
APÊNDICE C – Lista de instituições contatadas.....	108

## 1. INTRODUÇÃO

A Moda aborda os aspectos socioculturais de uma sociedade e atualmente está acessível a um clique do consumidor, através da visibilidade que as mídias digitais trouxeram as marcas. De qualquer lugar do mundo é possível vender ou comprar um produto.

Em 1962, foi criado o *Council of fashion designers of America* (CFDA) um conselho que tem o objetivo de reforçar o impacto da moda americana globalmente, busca se adaptar ao mercado e aos desejos dos consumidores. Essa adequação reflete uma semana dedicada à Moda, o *New York Fashion Week* (NYFW). O conceito “*see now, buy now*” (veja agora, compre agora) está sendo difundido como o novo *fast fashion*, termo utilizado desde o início da década de 90 quando as roupas ficaram disponíveis em prazos cada vez menores aos consumidores. Quase imediatamente quando terminam os desfiles em muitos casos. Indo contrário a essa corrente, como uma anti-moda, estilistas aderem ao *slow fashion*, valorizando a peça artesanal, duradoura e de produção nacional. O conceito foi criado recentemente, pela consultora e professora de design sustentável, Kate Fletcher, do CSF – *Centre for Sustainable Fashion*, centro de estudos do *London College of Fashion*, Escola de Design referência em Moda (CSF, 2016). O *slow fashion* é inspirado no movimento *slow food* engloba toda a moda “ética”, “verde”, “eco”.

Neste mercado que foi tão transformador durante as décadas e que está intimamente relacionado à nossa história, este trabalho busca compreender como as empresas posicionam-se frente às mudanças de cenários e como estas, na cidade de João Pessoa se preparam atualmente para o futuro.

Um período particularmente importante para a Moda relacionado ao contexto econômico vai do século XVIII ao XIX. A partir do século XVIII o mercado, em relação às décadas anteriores, passou a oferecer bens de consumo em números crescentes. Para M. G. Muzarelli (SORCINELLI, 2002. Pág. 20) “De fato, é justamente nesse período que nasce a moda como um fenômeno cujos desdobramentos são economicamente relevantes e como forma sistemática e consciente de comunicação, e também de ostentação a tal ponto difusa que exige uma regulamentação”.

Da ostentação através de jóias, bordados e tecidos nobres no Renascimento à popularização desses modelos devido às cópias feitas pelas camadas mais populares. Da alta-costura à produção em massa, a moda é um setor de extrema importância para a economia de diversos países.

No cenário atual o setor da indústria de vestuário no Brasil conta com mais de 33 mil empresas com mais de cinco funcionários, ABIT (2015). Destas, 80% são de pequeno e médio porte, que, somadas a microempresas (com menos de cinco funcionários) às altamente tecnológicas de grande porte, totalizam 100 mil empresas, constituindo um expressivo segmento sócio-econômico. Esse quantitativo representa 5,7% do PIB da Indústria de Transformação, onde também, segundo dados da ABIT (2016), essa indústria é uma das que mais empregam no país, com 1.5 milhões de postos de trabalhos formais até o final do ano 2015 e mais 8 milhões se somados os indiretos, equivale à 16,7% de participação nas admissões formais. Destes, 75% são do segmento de confecções e em sua maioria mulheres.

O Brasil é o quarto maior produtor de artigos de vestuário do mundo, o quinto na produção de manufatura têxtil, segundo maior produtor de malhas, segundo maior produtor e terceiro maior consumidor de denim do mundo, é o segundo maior gerador do primeiro emprego e o segundo maior empregador da indústria de transformação do Brasil ficando atrás apenas do setor de alimentos e bebidas juntos (ABIT, 2016). A Moda brasileira está entre as cinco maiores Semanas de Moda do Mundo e tem mais de 100 escolas e faculdades de moda.

Mesmo com dados tão importantes, e sendo referência em moda praia, a participação nacional em relação ao comércio mundial é muito pequena e corresponde a 0,5%, apenas. No cenário global, o mercado têxtil e de confecção é liderado pela Ásia, precisamente, 73% dos volumes produzidos no mundo são deste continente, com destaque, por ordem, para: China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh.

O setor Têxtil e do Vestuário Brasileiro faturou US\$ 58,2 bilhões em 2013, US\$ 53,6 bilhões em 2014, US\$ 36,2 bilhões em 2015 (ABIT, 2016). É importante salientar as áreas que constituem o mercado produtivo têxtil e de confecção: tecelagem, beneficiamento, aviamentos, confecção, vestuário, vendas (exportação, físico, catálogo ou eletrônicas). Essa capilaridade é um grande desafio para

pesquisas, pois cada segmento tem suas ações específicas, o setor de vestuário, por exemplo, tem múltiplos segmentos: feminino, masculino, infantil, moda praia, íntima, gestante, entre outros (ABIT, 2015).

O setor de Moda tem uma grande importância para o país diante dos dados exemplificados e o planejamento estratégico, neste caso, tem algumas peculiaridades referentes à área criativa. Pois, além dos processos necessários à gestão há ainda uma influência das tendências, que interfere fortemente no plano de ação da empresa. Por esse motivo, o gestor deve se manter atualizado não só sobre aspectos de gestão mais também criativos.

As constantes inovações fazem com que as empresas devam se preparar continuamente. “As organizações não podem impedir o mundo de mudar. O melhor que podem fazer é se adaptar. As mais espertas mudam antes de serem obrigadas a fazê-lo.” (GONÇALVES, 1998).

Segundo dados do SEBRAE (2014), a mortalidade dos negócios de pequeno porte está relacionada principalmente à falta de planejamento, formação dos gestores e comportamento ou atitudes empreendedoras. De acordo com o documento de pesquisa do SEBRAE (2014) intitulado Causa Mortis, que analisou empresas que faliram em menos de cinco anos, as principais falhas do planejamento são: não levantar informações importantes sobre o mercado, não realizar planejamento de itens básicos antes do início das atividades e não dedicar maior tempo ao detalhamento o que tende a aumentar as chances de sucesso.

O índice de empresas que sobrevivem até o segundo ano de atividade foi de 79% no setor de comércio de vestuário e 81% na indústria, índice alto e satisfatório. Porém, as pesquisas realizadas pelo IBGE (2013), apontam um dado alarmante, 40,9% das empresas sobrevivem até o quinto ano de atividade e esse número sobe para 76,7% entre as empresas com mais de 10 funcionários.

Este trabalho se propõe a analisar como é realizado o planejamento estratégico nas microempresas de moda na cidade de João Pessoa – Paraíba, respondendo à seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a importância do Planejamento Estratégico para os gestores das Empresas de Moda de João Pessoa?**

## 1.1. OBJETIVO

### 1.1.1. Geral

Identificar como as empresas de Moda de João Pessoa/PB realizam seu Planejamento Estratégico.

### 1.1.2. Específicos:

- 1) Investigar a segmentação das indústrias de moda e comércio, com base em dados fornecidos pela Receita Estadual;
- 2) Caso haja planejamento estratégico nas empresas, identificar: Desde quando é realizado, como é realizado, quais os resultados alcançados devido ao uso do planejamento estratégico.
- 3) Elaborar sugestões de melhorias para o processo de planejamento estratégico das empresas.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se torna possível por ser viável financeiramente, da facilidade de acesso a empresas desse segmento, e do prosseguimento de estudos nesta área desenvolvidos e apresentados em Congressos de Moda pela autora há três anos.

Em 2013, foi submetido e aprovado no XVIII Seminário de Pesquisa do CCSA/UFRN na Universidade Federal do Rio Grande do Norte o pôster “Análise documental e etnometodológica preliminar de blogs de moda brasileiros considerados referências em nível mundial” no grupo temático: Comportamento Informacional, Redes Sociais e Acessibilidade. Esse pôster foi premiado em seu grupo temático devido ao caráter inovador da abordagem, estimulando mais estudos nesta área.

Ainda em 2013, foram submetidos mais dois artigos. Desta vez, para um Congresso Internacional com temática específica para o setor de Moda e negócios. Foram aprovados dois artigos, o primeiro sobre o projeto Célula de Criação do Centro Vocacional Tecnológico de Confecções da Estação da Moda, pertencente à Secretaria de Ciência e Tecnologia da Prefeitura Municipal de João Pessoa/PB. Um relato de experiências sobre peculiaridades em relação à gestão de recursos, à

sustentabilidade, incentivo às potencialidades artísticas, culturais e produtivas locais, incluindo a geração de emprego e renda. Como resultado se buscou verificar as lições aprendidas que pudessem ser adotadas por outras pequenas e médias empresas com finalidade social e apoio governamental.

O segundo artigo, abordou a usabilidade e acessibilidade dos *blogs* de moda visando alcançar resultados para serem aplicados em empresas de pequeno e médio porte do segmento de forma acessível. Foi realizada uma análise nos *blogs* brasileiros mais influentes a nível mundial e ao final os resultados mostram instruções de usabilidade e acessibilidade que são de fundamental importância para a atração do leitor a um *blog*. Apontamos no artigo erros e acertos a serem observados por pequenos negócios que tenham suas atividades principais já presentes na internet ou de modo, que os resultados apontados possam melhorar a presença online.

Em 2014, mais dois artigos foram apresentados em um Congresso internacional. Um sobre o projeto apresentado antes, porém, com abordagem relacionada à cultura local da cidade de João Pessoa. O outro artigo sobre o projeto pioneiro no âmbito das Prefeituras Municipais, Estação da Moda da cidade de João Pessoa.

Este trabalho é oportuno também pelo fato de não haver estudos aprofundados na temática e por contribuir com este mercado. Há pouca literatura disponível relacionada à temática Moda e negócios, assim como Faculdades com especialização nesta área de preparação do gestor para o dia a dia das organizações com perfil criativo. A palavra moda, na maioria das vezes, nos remete ao vestuário, à roupa em si, e essa efemeridade confunde os leigos a pensarem na moda como algo superficial. Mas vendo com um olhar abrangente podemos dizer que a Moda “compreende mudanças sociológicas, psicológicas e estéticas intrínsecas à arquitetura, às artes visuais, à música, à religião, à política, à literatura, à perspectiva filosófica, à decoração e ao vestuário”. RECH (2002, p. 29) e integram os costumes, história, arte e cultura de um povo. O Ciclo da moda é extenso e envolve inúmeros profissionais, um período de pesquisa e preparação que emprega milhares de pessoas com dados importantes no cenário econômico como evidenciado na introdução.

Este tema foi indicado pela autora por perceber através do convívio e trabalho nesta área, as dificuldades dos empreendedores em organizar a gestão dos seus negócios, muitas vezes realizados com improviso. Desse modo, os resultados obtidos se adequam completamente ao conceito de pesquisa aplicada, e suas conclusões serão de utilidade para um problema que ocorre no cotidiano destas organizações.

É importante ressaltar que durante o trabalho serão encontrados estrangeirismos e palavras próprias do setor. Os termos são específicos ou bastante difundidos durante sua história e por este motivo, não estão traduzidos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. HISTÓRICO DA MODA

Sabe-se que o fenômeno do vestir-se surgiu da necessidade de manter-se aquecido, as roupas usadas acerca de 11mil anos tinham duas especificações basicamente: o corte da pele animal e trajes em formato retangular. O modo de vida mais sedentário foi que demandou o cultivo de matéria-prima como o algodão.

Kohler (2009), faz um resgate de fotografias e ilustrações que analisa e descreve trajes históricos. Há uma preocupação na busca da indumentária do passado para este estudo pois, segundo o autor, obras de arte não são uma fonte confiável de informação, uma vez que, a imaginação do artista tem influência sobre ela.

A representação mais antiga do vestuário data-se de 3000 a.C. pertence aos egípcios do Antigo Império, uma tanga feita de tecido, enrolada no corpo e preso a um cinto.

Figura 1: Nofer, o cervejeiro. Antigo Império

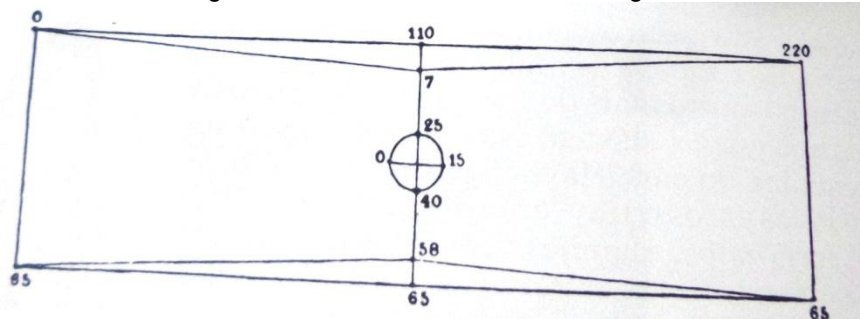


Fonte: KOHLER (2009)

No Novo Império cerca de 1000 anos a.C. o traje já sofreu modificações, era uma túnica longa e era usada por ambos os sexos. O molde era simples, em formato

retangular com espaço para a cabeça e costurado nas laterais com cava para os braços, alguns tinham mangas e outros não.

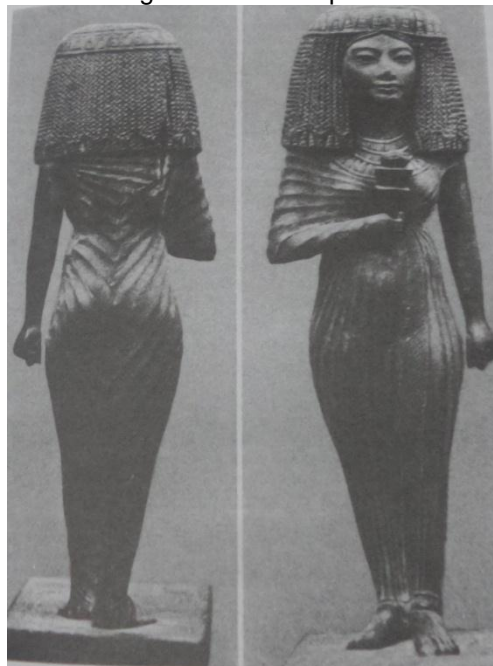
Figura 2: Molde do kalasiris sem manga



Fonte: KOHLER (2009)

Alguns usavam uma variante, um tecido em formato arredondado com espaço circular para a cabeça, formavam uma capa que ao cair no corpo formava drapeados, uma característica conhecida desse povo. A indumentária do povo etíope mesmo isolados tinham semelhanças e aos poucos foram adquirindo outras características. A diferenciação se dava por ser mais alongada e ser dividida em duas partes, uma faixa era presa aos ombros, assim como na cintura formando faixas.

Figura 3: Novo Império



Fonte: KOHLER (2009)

O vestuário Sírio e fenício data de 2300 a. C., era um tecido bem grande e retangular que dava duas voltas ao redor do corpo e prendia atrás, o comprimento ia até o joelho. Apesar de simples os tecidos eram bem decorados, com listras verdes, azuis e vermelhas.

Figura 4: Sírios. Aamu um traje antigo



Fonte: KOHLER (2009)

O traje grego tinha um volume extra em volta dos ombros e comprimento até o tornozelo, faixas um pouco abaixo da altura do peito fixavam a roupa e a deixava com drapeados.

Figura 5: Traje grego



Fonte: FOGG (2013)

Vestígios arqueológicos datam em 500 a.C e 500 d.C. no Sudoeste dos Estados Unidos os primeiros tecidos feitos com fibras de folhas de mandioca,

vegetais e animais. Cerca de 750 d. C as peças se tornaram mais ornamentadas e calçavam sandálias de fibras com coloridos traçados geométricas.

Na América do Sul, precisamente no litoral do Peru e do Chile, e leste da Bolívia usava-se tingimento e tecidos naturais o resultado eram desenhos que se tornariam a principal característica das artes indígenas colombianas, especificamente pela arte de tear com as mãos. Na cultura Chinesa, destaca-se o aprendizado em desenrolar e fiar seda tornando-os especialistas na criação de bichos-de-seda durante séculos, os vestígios arqueológicos precisam como no início dos anos 600. Houve um avanço também no processo de estampa que era complexo e multicolorido.

Figura 6: Estampa Dinastia Chang



Fonte: FOGG (2013)

No entanto, estes não eram vestuários de moda como o conhecemos hoje. As palavras Moda e tendência, tão familiares no nosso vocabulário, e quase sempre usadas como sinônimos, vêm do latim *modus* e *tendentia* e significam medida e tender para, respectivamente. O termo tendência mostra os indícios de como alguns comportamentos podem ser utilizados no futuro. Já a moda retrata um modo de vestir de um período e suas influências são as mais diversas, não se restringe apenas a roupa, pois tem influência na arte, tecnologia, consumo, negócios, economia, música, cinema, literatura, entre outros.

Valerie Steele no prefácio do livro Tudo sobre Moda (2013) diz que “os estudiosos nem sequer conseguem chegar a um consenso sobre quando começou a moda ou como ela pode ser diferenciada de outros tipos de indumentária ou adorno”. Para

conhecer a história da Moda como influencia no mercado hoje, geralmente os estudos começam pela Grécia Antiga e Roma antigas cerca de 500 a.c., mas é igualmente válido começar pela China, Índia e Egito antigos.

Há um consenso maior a um “início” da moda com a ascensão do capitalismo no século XIV, período onde mudanças no vestuário se tornaram mais frequentes apesar de não ter um espaço de tempo definido (até hoje) do que devemos considerar. “Nessa época, o traje medieval mudou significativamente, e a forma de vestir se distanciou da silhueta simples em estilo camponês – baseada em uma combinação reta em forma de T” FOGG (2013, p. 42). Nessa ocasião, surgiram os primeiros ofícios ligados à moda: vendedores de tecidos, costureiros, sapateiros, chapeleiros, fabricantes de aviamentos, alfaiates. A cidade tornou-se um centro de comércio, com roupas a preços mais acessíveis às diversas classes.

No século XV, a silhueta masculina ficou mais sofisticada com muitos bordados e adereços, com sapatos alongados e calção – que se tornariam componentes básicos do vestuário masculino.

Figura 7: Indumentária medieval



Fonte: FOGG (2013)

Por volta da década de 1470, o estilo se modificou e as peças se tornaram mais simples, com pouco volume e texturas se contrapondo ao estilo anterior. Neste exemplo, podemos perceber um 'ciclo de moda' do período.

Figura 8: Indumentária medieval



Fonte: FOGG (2013)

Com o Renascimento, o florescimento da literatura, arte, ciência e política exigiram uma moda formal. No século XVI a silhueta foi ficando estruturada, e definia a posição social de quem as vestia. Na Inglaterra, o rei Henrique VIII usava as suas adornadas com jóias, a elite exigia peças extravagantes, tecidos multicoloridos, bordados, aveludados e estampados. O uso de determinadas cores e tecidos distinguia a classe social.

Figuras 9 e 10: Traje masculino e feminino no renascimento



Fonte: FOGG (2013)

A preocupação com o vestuário fez surgir na França em 1778, a revista *La galerie des modes* que apresentava aos leitores ilustrações de trajes de moda. O mesmo gravurista *Nicolaus Von Heideloff* percebendo que não havia publicações no mercado britânico lançou *The Gallery of Fashion*. “Embora *The Gallery of Fashion* seja uma fonte histórica importante, havia poucos leitores britânicos por causa da qualidade associada ao alto preço. No auge da atividade, a revista tinha aproximadamente 350 assinantes na Grã-Bretanha e 60 no exterior; [...]” FOGG (2013, p. 127, itálico da autora).

Ao longo da história da construção de cada cultura, vemos a herança no vestuário. O uso de peças mais casuais e leves no vestuário feminino, em contraponto às anáguas, na virada do século XX, marcam a inserção da mulher ao mercado de trabalho de modo a facilitar seu deslocamento. As ilustrações de Moda de Paul Iribe das peças do estilista Paul Poiret em 1908 mostram uma abordagem da moda como arte ao retratar imagens longilíneas, estilizadas e coloridas. Além de uma estética livre dos espartilhos em suas criações influenciada pela cultura oriental.

Figura 11: Ilustração de Paul Iribe das peças de Paul Poiret



Fonte: FOGG (2013)

Em 1916, as formas simples e elegantes criadas por Gabrielle Chanel iriam se popularizar até os dias atuais. Um conjunto de três peças: cardigã, saia e camisa, com cores, tecidos simples e fáceis de reproduzir tornariam a moda mais democrática.

À estilista também é atribuído o corte curto intitulado Chanel, a libertação das mulheres do espartilho e a primeira estilista a lançar um perfume, o Chanel nº5. É importante salientar que já em 1908, Poiret tinha pressionado suas modelos a cortarem o cabelo curto por achar de aparência extremamente pesada, Chanel cortou o próprio cabelo dez anos depois e ficou com os créditos do corte. Devido a sua inspiração na cultura oriental as peças de Poiret eram fluidas, libertando as mulheres do uso do espartilho. Ele na mesma década, lançou seu perfume assim como itens de decoração.

“Em 1903, Poiret, filho de um comerciante de tecidos de LesHalles, abriu a sua própria casa, onde scandalizou a sociedade parisiense ao apresentar um caso comprido que parecia um quimono. Ele inventou a vitrine decorada e dava festas colossais, escandalosas, para chamar atenção sobre si. Foi Poiret, e *não* Chanel, que libertou as mulheres dos espartilhos.” KARBO, 2010, itálico da autora.

Karbo (2010), também afirma que em 1910, antes de Coco ter a ideia do perfume Chanel Nº 5, Poiret tinha criado seu próprio perfume, o *Coupe d'Or*. Poiret se afastou por ter sido convocado a servir ao exército, com a *expertise* de alfaiate ficou responsável por confeccionar roupas para soldados. Quando voltou o cenário era outro, as roupas mais simples de Chanel tinham ganhado adesão de muitas mulheres. Ele tentou fazer festas para conseguir mais popularidade, fez exposições grandiosas com peças mais elaboradas e extravagantes, usando tecidos como veludo e flamê, mas acabou falido. Karbo explica que “como sempre, quando não era a primeira a fazer algo, ela revolucionava totalmente o conceito a tal ponto que podia *reivindicar* ser a primeira.” *italico* da autora

Figura 12: Coco Chanel a esquerda usando conjunto criado por ela



Fonte: FOGG (2013)

Assim como o uso de bijuterias e o famoso “pretinho básico” na década de 20 “Descrito pela *Vogue* americana em outubro de 1926 como “o ‘Ford’ de Chanel, o vestido que o mundo inteiro vai usar” FOGG (2013, p. 225).

Também na década de 1920, *art déco* refletiu nas formas alongadas e fluidas do vestuário, perdurando até os anos 30.

Figura 13: Vestidos usados predominantemente nos anos 30



Fonte: FOGG (2013)

Ainda no final da década de 20 o surrealismo se une às roupas e acessórios utilitários da estilista Elsa Schiaparelli, famosa por colaborar com Salvador Dalí.

Figura 14: Vestido branco Elsa Schiaparelli com estampa de lagosta.



Fonte: FOGG (2013)

Foi bem sucedida a incorporação destes elementos às roupas de modo comercial, objetos cotidianos tornavam-se bolsas, por exemplo. Hubert de Givenchy e Pierre Cardin, estilistas que ficariam famosos no futuro, foram seus assistentes.

Nos anos 1930, há um momento marcante na moda em relação à apropriação do vestuário masculino pelas mulheres, com destaque para a atriz Marlene Dietrich.

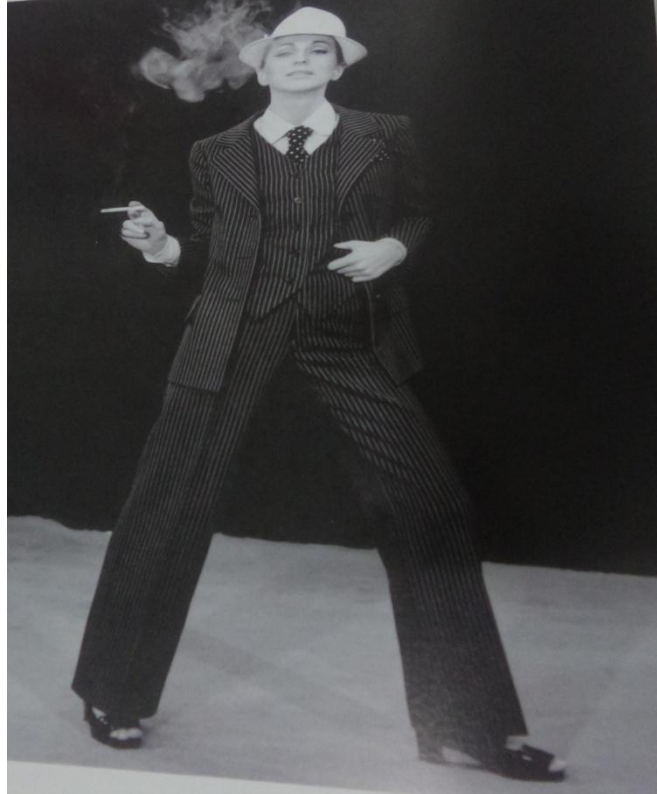
Figura 15: Marlene Dietrich usando terno masculino no dia-a-dia



Fonte: FOGG (2013)

O uso se contradizia com um código de comportamento aceitável pela sociedade da época, uma atitude vanguardista. O estilista Yves Saint Laurent introduziu o *Le smoking* apenas nos anos 1960, em seu desfile.

Figura 16: Modelo *Le smoking* proposta de Yves Saint Laurent



Fonte: FOGG (2013)

Nesse período, o cinema americano começou a influenciar a grande massa e a indústria do *prêt-à-porter* (pronto para vestir) começou a reproduzir peças do vestuário adaptadas com matérias que acabavam de surgir como viscose. A estilista Chanel, que já estava famosa nesta época, foi convidada a contribuir com o figurino para o cinema. “Porém, a visão singular de Chanel e a sutileza de seus cortes não se traduziam bem nas telas, e a colaboração se encerrou em 1931. Elsa Schiaparelli (1890 – 1973) teve uma relação bem mais frutífera com Hollywood, e seu senso nato de teatralidade a levou a trabalhar em mais de 30 filmes”. FOGG (2013, p. 271).

Em 1942, o Comitê de Produção de Guerra americano limitou o uso de alguns tecidos e materiais para aumentar a produção de roupas de guerra. Esta decisão teve um impacto grande na indústria que passou a adotar um padrão de qualidade para não haver desperdícios.

É no pós-guerra que o estilo denominado *New look* retrata a perspectiva de um futuro melhor. Com tecidos nobres, cinturas volumosas, marcadas e de alta-costura, o estilista Christian Dior faz com que o público reviva os tempos áureos da moda implementado pelo costureiro britânico Charles Worth.

Figura 17: New look – proposta do estilista Christian Dior no período pós-guerra



Fonte: FOGG (2013)

Em destaque nesse revivamento da moda no pós-guerra, também estão os estilistas Cristóbal Balenciaga e Pierre Balmain. Nesse período de pós-guerra a Itália se consolidava como fonte de bom design, tentando se distanciar da moda parisiense. Estilistas como Guccio Gucci, Salvatore Ferragamo e Emilio Pucci apresentaram suas coleções de forma coletiva.

Em 1853, Levis Strauss chega aos Estados Unidos e começa a trabalhar com seus irmãos mais velhos vendendo tecidos e utensílios. Passa a confeccionar calças com lona (para se desfazer do material), tecido que inicialmente era vendido para cobrir carroças ou fazer barracas, esse tecido era mais duradouro para os mineiros e foram vendidos rapidamente. Depois trocou pela sarja e tingiu com tinta azul devido a aparência marrom que dava um aspecto sujo à roupa, segundo a reclamação dos mineiros. O item se torna uma peça de trabalho, no cinema aparecia em caubóis e ficaram populares nessa classe. Na década de 50, quando foi usada pelos atores Marlon Brando e James Dean nos filmes *O selvagem* e *Juventude transviada*, o estilo de vida dos personagens passou a ser associado à peça e relacionada

à rebeldia. Na década de 1960 foi usada pelos hippies como anti-moda, devido a seu histórico e durabilidade e na década de 1970, começou a revolucionar a moda por aparecer nas passarelas. A calça *jeans* se tornou o produto mais vendido e democrático do mercado de moda.

Figura 18: Marlon Brando no filme O selvagem usando calça jeans



Fonte: FOGG (2013)

Na década de 60 os adolescentes da geração *baby boom* começam a influenciar e exigir novos tipos de consumo. Surgem butiques para atender esse público mais jovem e subculturas. Em 1965, a pintura de Mondrian “veste” uma modelo em um vestido de linhas simples criados por Yves Saint Laurent, uma representação da moda com a arte.

Figura 19: Vestido Mondrian criado por Yves Saint Laurent



Fonte: FOGG (2013)

A Pop Art é um dos movimentos que se destaca nesse período, assim como o estilo futurista de coleções de Pierre Cardin, Courrèges, Ungaro e Paco Rabanne que utilizava materiais mais tecnológicos nas roupas.

O modelo de venda de roupas prontas para usar começa no início da década de 1970 em consequência de sistemas produtivos mais sofisticados, da rotina da população, das subculturas que demandavam cada vez um atendimento a um estilo próprio, aos preços dos produtos compatíveis com uma peça mais casual e não tanto a alta-costura. Em contraponto ao sistema de produção em massa, os *hippies* são a favor de peças com fibras naturais e feitas à mão. Os mais diversos aspectos culturais e artísticos são transmitidos pelas escolhas do estilo de vida.

Nas décadas de 70 e 80, estilistas japoneses como: Kenzo, Rei Kawakubo, Issey Miyake, Comme des garçons e Yoji Yamamoto, se posicionam como influenciadores de estilos na moda internacional.

Figura 20: Modelo Comme des garçons de 1983



Fonte: FOGG (2013)

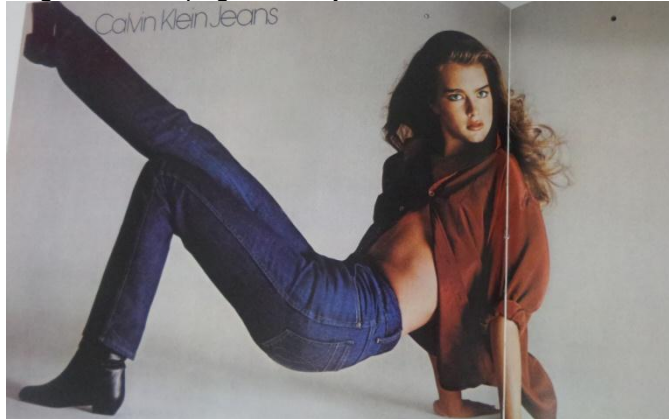
Mais que incorporar técnicas, formatos de modelagem e estamparias, as coleções destes estilistas romperam a fronteira entre moda ocidental e oriental. “Além disso, a moda ocidental incorporou influências, tradições e formas não europeias às práticas predominantes,” FOGG (2013, p. 403).

O vestuário desse período também foi popularizado pela música em diversos estilos: glam Rock, discoteca, latino, funk e soul. Peças justas de *lycra*, ternos, polainas, blusas de *lurex*, *collants*, inclusive usadas até hoje. O punk, por exemplo, defendia a estética “faça você mesmo”, peças rasgadas, customizadas, com aspecto de usadas, uso de padronagem xadrez, com tachas, cores predominantemente vermelha, preto e branco era o estilo definido pelo grupo anti-moda que ironicamente se tornou moda ao longo do tempo. A cultura hip hop, fortalece o estilo esportivo e estética de arte de rua, atraindo um público jovem e daqueles que enfrentavam problemas sociais.

Na década de 1980, os estilistas começaram a se preocupar mais com o marketing das marcas e vendiam um estilo de vida. O estilista Calvin Klein, por

exemplo, estampou uma campanha publicitária icônica de sua linha de jeans com a atriz Brooke Shields de 15 anos, na imagem tinha escrito: “Sabe o que fica entre mim e a minha Calvin? Nada”.

Figura 21: Propaganda de jeans da marca Calvin Klein



Fonte: FOGG (2013)

O anúncio repercutiu de forma negativa mas mesmo assim vendeu dois milhões de peças e atingiu um quinto de participação no mercado. O estilista lançou nesse período o conceito de jeans de grife colocando a etiqueta de forma visível na peça. Essa década foi de consolidação de grandes marcas famosas atualmente, os logotipos eram usados de forma explícita transmitindo o luxo que tinham construído ao longo dos anos, a era conhecida como “logomania”. Arte, cinema, política, música, momentos históricos, uma junção que se reflete no vestuário de um determinado período.

Atualmente, a moda está marcada pela rapidez, mistura de estilos e ausência de estações. A *internet* torna a moda cada vez mais próxima do consumidor, e o faz cada dia mais exigente.

Alguns movimentos surgem contrários a essa corrente de consumismo desenfreado, valorizando o artesanal e *vintage*, a moda chamada *slow fashion*. A moda ética não só com o resultado percebido, mas se preocupando como as peças foram feitas, e se respeitou preceitos ambientais.

Em relação à tecnologia, o comércio eletrônico se transformou nos últimos anos, customizando preferências e divulgação de estilos para cada consumidor, proporcionando experiências virtuais personalizadas. Nas mídias sociais, muitos usuários no contexto atual ganham voz. Cris Guerra (2011), publicitária e criadora do

primeiro *blog* de ‘*look do dia*’ do Brasil, postou em seu *blog* um manifesto interessante que resume a Moda do ponto de vista do público consumidor.

Já parou pra pensar que você é seu próprio estilista? Que ao acordar você se prepara para um desfile diário, voluntário ou não [...]. Já parou pra pensar que, assim como o estilista elege cores, formas, texturas, estampas, você seleciona as suas entre o que está disponível por aí? [...] Já parou pra pensar que a moda pode ser futilidade quando dela somos escravos, mas pode ser arte quando a usamos como forma de expressão? Que a escolha de uma roupa para vestir não precisa se pautar por ela ser ou não tendência, mas por combinar ou não com você? [...] E que nessas horas você veste a sua admiração por um artista? Já parou pra pensar que o seu guarda-roupas é a sua coleção? Que a moda pode ter tanta inspiração quanto um quadro, uma escultura, uma música, um filme? [...] Já parou pra pensar que a moda pode ser uma forma de acentuar sua individualidade, e não de uniformizar pessoas? [...] GUERRA (2011).

As empresas devem estar atentas o tempo todo não só nas mudanças no contexto da Moda, mas como outras áreas podem influenciar o consumo dos produtos que são vendidos. Tudo isso gerenciado a um contexto mais administrativo. Em 2011, período que a publicitária Cris Guerra, por exemplo, já de forma profissional publicou seu manifesto no que acreditava ser Moda para ela acabou por influenciar muitas pessoas. Hoje, cinco anos depois, o contexto é outro e os *blogs* de ‘*look do dia*’ viraram um grande negócio, inclusive para as marcas de pequeno porte, objeto de estudo deste trabalho.

## 2.2. HISTÓRIA DA MODA NO BRASIL

“Segundo o filósofo francês Gilles Lipovetsky, o conceito de moda como hoje se apresenta para as sociedades urbanas tem apenas cem anos, contagem calculada aproximadamente a partir da segunda década do século XIX.” CHATAIGNER (2010, p. 23). Esse período se torna mais perceptível após a Primeira Guerra Mundial. O modismo que surgia no topo da pirâmide era replicado por povos de outras camadas sociais. E foi assim que a Moda da Europa se perpetuou no Brasil, a elite se vestia com indumentária renascentista e as camadas mais humildes procuravam imitar de algum modo essas referências. No entanto, voltando aos primórdios da nossa história o referencial nativo nas suas vestes eram pinturas, flores e sementes como adornos. As tangas foram incorporadas aos trajes como repressão dos padres para que os índios cobrissem seus órgãos genitais. As vestes

dos escravos, eram retalhos enrolados no corpo diferente da referência colorida e cultural africana que temos hoje.

Todas as peças eram muito toscas e primitivas, confeccionadas com algodão de péssima qualidade e de custos bem reduzidos. Na verdade, apenas algo que escondia as partes íntimas – obrigação estipulada pela Igreja Católica, tendo como base a exposição à nudez, fosse masculina ou feminina, o que, segundo a Igreja, constrangeria os europeus, principalmente as mulheres. CHATAIGNER (2010, p. 36).

No século XVIII o que estava “na moda” na Europa demorava a chegar no Brasil, levando-se em consideração que após chegar duraria um período de 50 anos o seu uso. O estilo mais influenciador era o da França, adquirida pelas mulheres da elite. “Os modelos usados por essas damas eram copiados pelas mulheres brasileiras, que os reproduziam com pequenas diferenças, tornando-os a base dos seus guarda-roupas, o que lhes permitia ainda, de sobra, exibir os modismos lá de fora” CHATAIGNER (2010, p. 58). Apenas décadas depois as mulheres da elite começaram a adaptar algumas roupas devido ao calor. Suas peças mais requintadas eram para festas ou acontecimentos sociais, procissões, batizados, comunhão, etc.

O século XVIII, foi revolucionado na área têxtil pelo tear mecânico, a tecnologia permitiu que houvesse uma melhora considerável na qualidade e produção dos tecidos. É no início do século XIX que podemos considerar efetivamente a primeira manifestação de moda, através das cópias, em diversas faixas etárias, do modelo império.

Figura 22: Modelo império



Fonte: CHATAIGNIER (2010)

Nesse século, D. João VI incentivou a produção de tecidos além do algodão, para isso foi necessário recuperar diversos teares que no século anterior tinham sido quebrados por decreto real de sua mãe, D. Maria I, conhecida como “A Louca”. “Mesmo com essa incipiente produção têxtil, o Brasil continuava a depender da importação de tecidos provenientes da Europa.” CHATAIGNER (2010, p. 78). Foi então necessário a abertura dos portos para itens de luxo e básicos, o que contribuiu para a indústria que copiava os modelos originais.

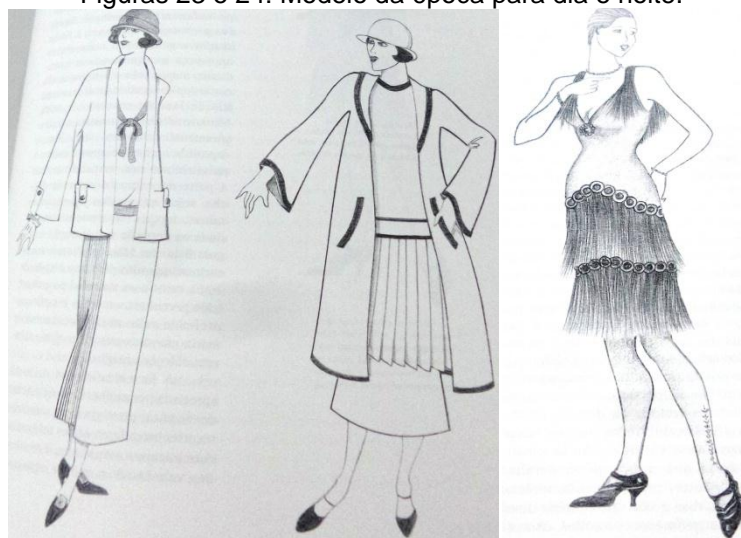
Na Europa, era o momento do *prêt-à-porter* e proliferavam modelos prontos, no entanto, a modelagem era diferente para o corpo da brasileira, com silhueta curvilínea e mais baixa. Sendo assim, peças orientais como túnicas também eram usadas.

Com a inclusão de novos meios de transporte a saia foi encurtada e ficou menos rodada a fim de facilitar a subida em bondes e ônibus. No final deste século, as mulheres de classe média começam a se interessar pela vida educacional e profissional, nesse contexto a modelagem do vestuário feminino são incorporadas para o trabalho fora de casa.

O início do século XX, é marcado pela *Belle Époque* e a *Art Nouveau* que muda a visão estética não só nas artes como também no vestuário. O movimento artístico muda a relação da beleza com a feminilidade, inclusive no comportamento. O ícone principal da *Belle Époque* é o espartilho que dava a mulher uma postura empinada, e que há inúmeros relatos dos incômodos necessários para manter a moda da época. É nesse período de efervescência na estética que se destaca a profissão de costureira. “Mulheres com alguns conhecimentos de corte e costura passaram a ampliar seus dotes na área de moda e, muitas vezes, tornavam-se modelistas da *Maison* para a qual trabalhavam” CHATAIGNER (2010, p. 94). A autora destaca que, mesmo havendo preconceito com as profissionais que trabalhavam com moda, essa é a época que podemos considerá-las pioneiras na profissão. A primeira que se tem registro, seria Perpétua Mineira, no final do século XVIII.

Já na década 1910, os estilistas Paul Poiret e Gabrielle Chanel começam a delinear um vestuário que livraria as mulheres do espartilho. Esse estilo se confirmou nos anos 20, um paradoxo da moda do início da década anterior: conjuntinhos de blazer e saia com tecidos específicos de acordo com a estação e a noite os vestidos bordados com a modelagem mais folgada e afastada do quadril criados por Gabrielle “Coco” Chanel.

Figuras 23 e 24: Modelo da época para dia e noite.



Fonte: CHATAIGNER (2010)

Em 1927, a Mappin Stores, loja de departamentos inglesa, realiza o primeiro desfile em espaço comercial. No aspecto cultural, a Semana de Arte Moderna mostrou o espaço para brasilidade não só nas artes como no vestuário.

A depressão econômica da bolsa de valores de Nova York nos anos 30, exigiu cortes no que fosse supérfluo. A preferência era pelo prático, clássico, sóbrio e duradouro. “No Brasil, em especial no Rio de Janeiro e em São Paulo, cursos de corte e costura apareciam nos centros das cidades, e os figurinos com moldes e especificações técnicas fáceis de serem executados nunca venderam tanto” CHATAIGNER (2010, p. 115). Um estilo rapidamente adotado pelas mais modernas foram as peças com estilo esportivo, já iniciada com sucesso nos anos 20. Foi a década que mais se viu, até então, variados tipos de estilos, cores, tecidos, modelagens (clássicas, esportivas e aristocráticas, porém, com a estética sem tantas extravagâncias como antes), penteados, bolsas e acessórios.

A década de 40, marca o período da Segunda Guerra Mundial o estilo que se destacou foi o chamado *New Look* pelo estilista Christian Dior, no pós-guerra. Estilo este que promovia bons tempos, devido a redução de matéria-prima imposta pelo Comitê de Guerra Americano.

[...] do ponto de vista de confecção, *design*, formas e estilo apresentavam aspectos inovadores e sutis; entre eles destacamos os seios elevados e arredondados, a cintura marcada, os quadris disfarçados, os ombros estreitos e as pernas pouco visíveis; o comprimento da saia era de 30 cm acima do solo(CHATAIGNER, 2010, p. 122).

Apesar de não sofrer as limitações impostas pelos Estados Unidos, o estilo foi aclamado e valorizado também no Brasil, que se inspirava claramente em cada novidade ‘de fora’. Em 1944, um estabelecimento famoso no cenário de moda brasileiro foi criado, a Casa Canadá. Criado para revender no atacado os modelos mais elegantes e famosos da época, rapidamente se tornou uma loja de estilo. “D. Mena formou um grande ateliê, com 70 costureiras, modelistas, bordadeiras e acabadeiras.” (CHATAIGNER,2010, pág 123). As peças eram cópias ou inspiração de grandes estilistas consolidados na época, uma prática muito comum e replicada por todas as camadas da população. No local também eram promovidos desfiles, divididos em duas temporadas e noticiados pelos jornais.

Na década de 50, as indústrias têxteis aumentaram sua produção e investimentos inclusive com apresentação de modelos brasileiros ao mercado internacional na Embaixada do Brasil na França. Algumas empresas que se destacaram neste período: Indústria Matarazzo, Mappin, Rhodiaseta. Respectivamente, empresa de tecidos, loja de departamentos com preferência por produtos nacionais e a Companhia que iniciou a produção de fios sintéticos. Em 1958, foi criada a FENIT - Feira Nacional da Indústria Têxtil, primeiro salão de moda brasileiro integrando vários setores produtivos do mercado têxtil. Uma iniciativa pioneira do empresário Caio de Alcântara Machado e que acontece anualmente desde então. Entre a década de 1960 e 1970 ocorriam desfiles apresentando lançamentos da moda (ESTADÃO, 2015). Apenas em 1994, surgiria um evento semelhante o *Phyto ervas fashion*, que no ano seguinte passou a se chamar Morumbi Fashion Brasil. Apenas em 2001, que passou a se denominar SPFW - São Paulo *Fashion Week*, e foi se consolidando como o maior evento de Moda da América Latina integrando a programação da Moda mundial a cada temporada.

A década de 60 foi marcada pelo movimento *hippie* que se expandiu até a década de 70. Esse período foi marcado também pelo ideal revolucionário da juventude que proporcionou um referencial arrojado nas roupas, a minissaia foi uma criação que rompeu com os moldes da época. A chegada do homem a Lua refletiu em *looks* futuristas, metalizados, botas e vestido brancos.

Figuras 25 e 26: Modelos predominantes na década de 60 e 70.



Fonte: CHATAIGNER (2010)

“Os avanços tecnológicos, ampliação do complexo industrial e a força da mídia internacional redesenhando a moda foram fatores decisivos que fizeram da década de 1960 um tempo que costurava a moda aos fatos mais relevantes do mundo” CHATAIGNER (2010, p. 140). A Moda passou a ter espaço na publicidade, e as lojas começaram a dar destaque às vitrines.

Nos anos 70, a conjuntura política refletiu no vestuário e o sonho utópico de “paz e amor” dos *hippies* na década anterior deu espaço para manifestações através da roupa. Destaca-se a estilista Zuzu Angel que colocava no seu trabalho inspirações nordestinas como Lampião e Maria Bonita, além de muitas cores e rendas. Quando seu filho Stuart, militante contra a ditadura, foi torturado e morto foi na Moda que Zuzu encontrou espaço para protestar. Com anjos negros crivados de bala, tanques de exércitos como estampas nas roupas e muito preto representando seu luto. Entrou ao final do desfile vestida de preto, e com cinto com diversos crucifixos e colar com pingentes de anjos. O desfile gerou comoção e teve repercussão mundial, teve destaque nas maiores revistas e jornais, a exemplo do *New York Times*. “O episódio Zuzu reveste-se de singular importância porque é uma demonstração cabal de que a moda nada tem de alienada – e é parte integrante da cultura na qual se insere, assumindo os compromissos e contradições dessa cultura quando se faz necessário.” CHATAIGNER (2010, p. 147).

Nessa década, os profissionais passam a ter a denominação de estilistas, surge a primeira escola de moda em Paris e um Grupo de onze estilistas se unem no Rio de Janeiro para mostrar suas criações, o Grupo Moda Rio.

Na década de 1980, as novelas tiveram papel fundamental para tornar a moda mais popular. Antes os atores levavam suas roupas, assim como acessórios e calçados. A profissionalização fez com que a moda ganhasse um novo *status* no mercado. As criações e confecções passaram a acontecer de acordo com o perfil de cada personagem, sendo necessário, inclusive, a criação de uma pequena fábrica de moda nas emissoras de tv. É nessa década também que surge o hábito de passear em lojas de departamentos e *shoppings*.

Chataigner (2010) aponta dois contextos diferentes na década de 1990 aos anos 2000: o primeiro relaciona-se às importações, resultado de políticas neoliberais e que ocasionou no fechamento de inúmeras indústrias têxteis; por outro lado, a

Moda vista como negócio e investimentos em ícones brasileiros como a sandália havaiana, chita e estampas inspiradas na fauna e na flora. Foi nesse cenário de crise, mas com a visão de melhorar os produtos para ter competitividade e mostrar o talento da moda brasileira que é criado o *Phyto ervas fashion*. Como também a Semana de Estilo Leslie, que se tornou o *Fashion Rio*. Para contornar esta falta de profissionalização também foram necessários investimentos em tecnologia, no maquinário e na comercialização.

Em 1994, foi criado o Mercado Mundo Mix em São Paulo e no Rio de Janeiro em 1996 a Babilônia Feira Hype. As feiras vendiam produtos autorais de estilistas iniciantes, foi o embrião para o surgimento de inúmeras empresas que hoje se destacam nacionalmente. A Babilônia Feira Hype, por exemplo, foi o início para mais de 5 mil marcas em 350 edições, os pequenos empreendedores aprenderam através do contato direto e retorno do público como melhor desenvolver seus negócios e tornaram-se grandes marcas.

“Restaurar as confecções que quebraram nos primeiros anos da década foi palavra de ordem que se traduzia por uma necessidade imperiosa de incrementar as vendas dos produtos *fashion*. Para isso, buscou-se uma série de estratégias alternativas como a utilização de sacoleiras para vendas de varejo, a realização de pequenas mostras em clubes ou domicílios, além da proliferação de bazares e outras tentativas para recuperar o faturamento em queda. As escolas de moda surgiram no final da década e deram ânimo ao mercado e às universidades tradicionais.”  
CHATAIGNER (2010, p. 169).

Catálogos de moda, maior preocupação com o público-alvo e ações diferenciadas para atacado e varejo foram melhorias na Gestão de Moda. Os anos 2000, foi o período de reviver modas antigas, com espaço para o retrô, futurista, *vintage*, clássico, esportivo... Mistura de tecidos, várias cores, vários estilos. Essa diversidade abriu espaço para novos tipos de negócios: brechós, consertos, customização, por exemplo. A internet exerce um papel fundamental na democratização, complementando a divulgação de matérias feita pelos jornais, revistas e *sites*, os *blogs* de moda se fortalecem como fonte de inspiração e conteúdo.

### 2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como vimos, o novo contexto na área de moda evoluiu e não permite improvisos. Os profissionais da área devem também ter noções de gestão, especialmente, os gestores de marcas (foco deste trabalho).

As definições dos primeiros conceitos sobre planejamento estratégico surgiram após a Segunda Guerra Mundial. Andrade (2012), conta que a estratégia passou a ser objeto de estudo na década de 1960, porém, sua origem é antiga. “Há cerca de 2.500 anos, Sun Tzu, um filósofo que se transformou em general, escreveu o mais famoso dos antigos manuais estratégicos chineses: *A arte da guerra.*” (ANDRADE, 2012, p. 13, itálico do autor). Ou seja, o início da estratégia tem origem no âmbito militar, em seus textos ele descrevia modos de agir com o intuito de vencer a guerra. A origem da palavra estratégia vem do grego, *strategos*, *strato* que significa exército e *ag* que significa dirigir.

Historicamente, quando pensamos nos homens das cavernas podemos fazer a alusão de que para ser bem sucedido na busca pela sobrevivência ele precisava planejar-se antecipadamente, mesmo que ainda de forma inconsciente. Com a evolução de mercado, tudo se tornou mais complexo. Chandler foi o primeiro teórico a defender que o planejamento estratégico deve suceder a estrutura da organização. Entendamos estrutura como a divisão hierárquica, função, processos, divisão de trabalho e não necessariamente material. Defendia que o gestor devia focar nas estratégias em longo prazo e se manter “afastado” de atividades rotineiras para manter o foco nestas tarefas. Para Chandler (1962), o planejamento estratégico era a definição de metas em longo prazo e definição de plano de ação para concretizá-las.

Para Steiner; Miner (1981), a estratégia são as ações necessárias para alcançar objetivos. Andrews (1971), define a estratégia como padrão de objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para conseguir ditas metas, estabelecidas de tal maneira que definam em que tipo de negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa é ou quer ser.

Para Ansoff (1993), a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas. Este autor conta

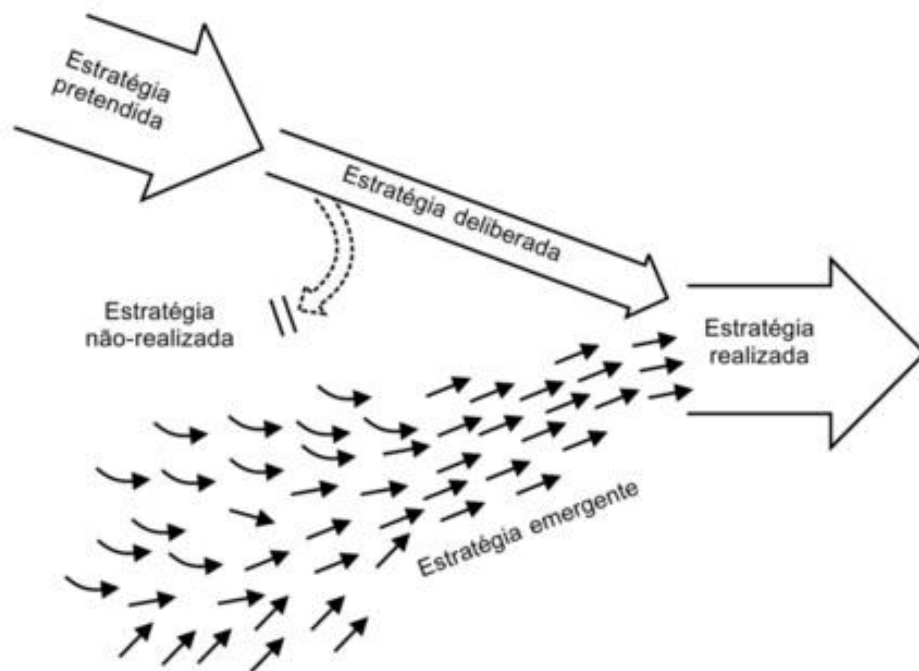
que no final da década de 50 as empresas necessitavam de uma abordagem sistemática para decidir onde e como atuar no futuro. “O **processo** pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias tem sido chamado de *planejamento estratégico*” ANSOFF (1993, p. 16, grifo nosso, itálico do autor).

Mintzberg (1987), o planejamento estratégico é um guia para ação e de acordo com esta definição deve ser preparado antecipadamente. Sendo assim, o desenrolar da ação é feito de modo consciente e com isto permite ter melhores resultados. Para este autor o planejamento ocorre em cinco formas distintas:

1. Plano – Que pode ser geral ou específico;
2. Pauta de ação – que são as “manobras” de como atingir o objetivo;
3. Modelo – Quando as ações estão tendo resultados positivos e podem ser adotados como padrão para outras tomadas de decisão;
4. Posição – Referindo-se ao ambiente externo e o reflexo disso nas decisões;
5. Perspectiva – A cultura compartilhada dentro da organização.

Estas formas distintas, conhecidas como 5p's da estratégia, para Mintzberg não importa a definição ou a relação entre elas, a perspectiva é imutável mas as estratégias de mercado podem mudar. Um exemplo disto é a Ford e General Motors, Henry Ford ao lançar automóveis na cor preta foi bem sucedido por um período, mas percebendo a necessidade de mercado por outras cores a General Motors se diferenciou oferecendo estes produtos. A posição reflete nas decisões internas da empresa obrigando-a a responder rapidamente as demandas externas, porém, os investimentos em valores e no fortalecimento das empresas são intangíveis e que não depende de fatores externos.

Figura 27: Estratégias deliberadas e emergentes



FONTE: MINTZBERG (1987)

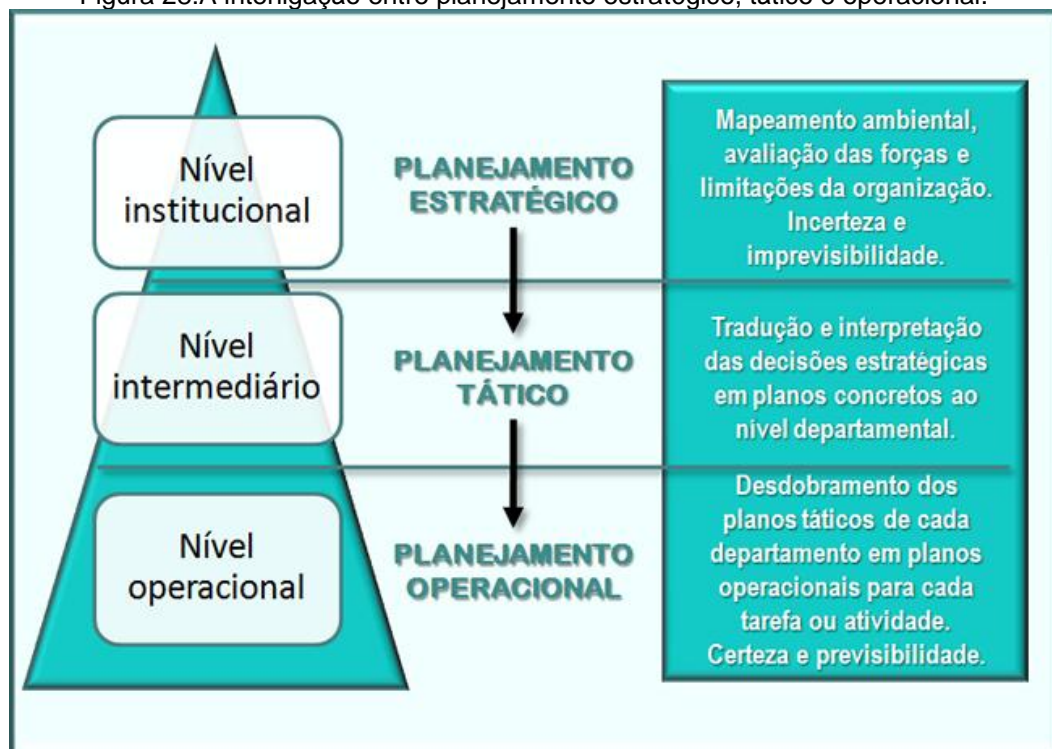
Na figura, Mintzberg (1987) mostra a flexibilidade da estratégia ao definir uma como pretendida e a não-realização demandar esforços afim de criar uma emergente para enfim concretizá-la. Ainda citando Mintzberg (2004), em seu livro *Ascensão e queda do planejamento estratégico*, resume alguns conceitos sobre Planejamento, dizendo que para alguns autores, Planejamento é pensar no futuro e outros que Planejamento é controlá-lo ou ainda uma tomada de decisão integrada. Para Ozbekhan (1969), um planejamento se refere a uma restrição a ação organizada hierarquicamente integrada a várias decisões ordenadas de modo funcional.

Essa definição se aproxima do que é a ação, uma organização hierárquica (estratégica, tática e operacional) com a intenção que os objetivos definidos pela empresa sejam atingidos. Porém, nos tempos atuais onde devido à modernidade e a tecnologia surgem novidades todos os dias não há como restringir a ação, uma vez que, o gestor tem que estar atento às mudanças do seu segmento. Sendo assim, o planejamento tem total flexibilidade tendo que ser adaptado de acordo com as

mudanças externas impostas. A imprevisibilidade também faz parte do planejamento, porém, estar preparado significa antecipar-se frente aos concorrentes.

De acordo com Chiavenato (2004), as organizações podem ter três níveis administrativos: estratégico, tático e operacional. São os objetivos bem definidos no nível estratégico que farão com que a empresa otimize os recursos da organização e os repasse a outros níveis da empresa. Desse modo, entende-se que o planejamento executado no nível operacional de acordo com as diretrizes do nível estratégico é a situação desejada em uma organização.

Figura 28: A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.



Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Andrade (2012), ressalta que o Planejamento Estratégico se trata de algo mais abrangente, e que são os planos de ação os responsáveis por colocar em prática o que foi pensado e definido pelos gestores. “Estes lidam com as questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazos, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos.” Podemos entender então, que o planejamento estratégico é mais simplificado e necessita de algo mais específico, no caso, os planos de ação para ficar mais completo e ser colocado em prática. Nada valerá o planejamento estratégico sem um plano de ação.

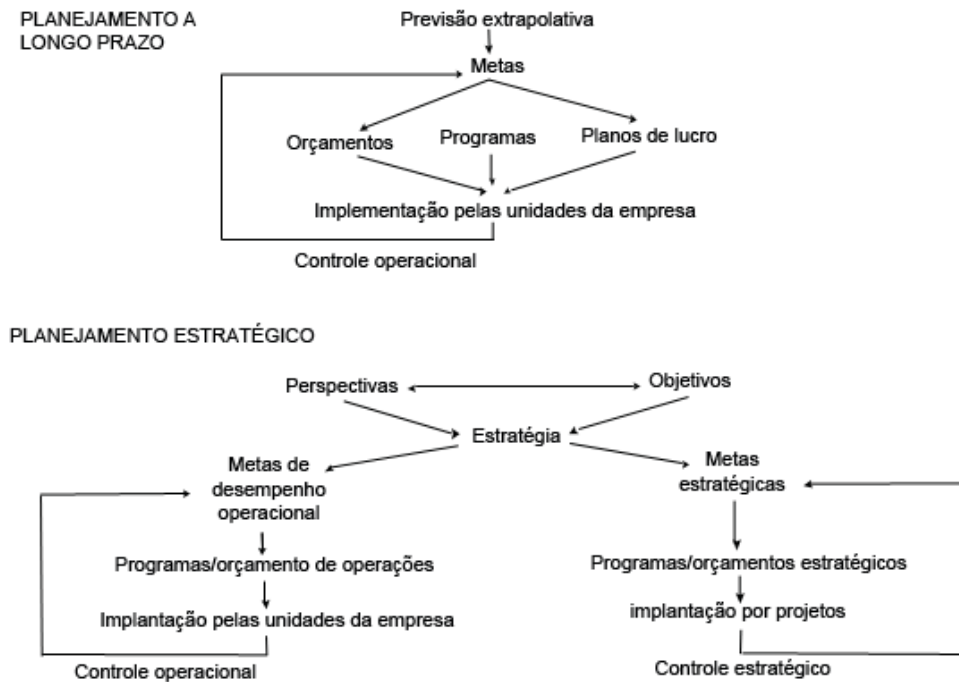
Ao estudarmos nesse trabalho as micros e pequenas empresas, sabe-se que é natural acontecer uma união de algumas funções e os níveis se tornarem um só devido a concentração de responsabilidades em negócios que estão começando. O que se pretende é identificar se as organizações estão organizadas no nível de planejamento estratégico, sabendo ser ideal identificar o nível operacional em plena execução.

Comumente encontra-se nas pequenas empresas uma administração centralizada na figura do gestor, que em geral também é o fundador, altamente flexível e informal. Andrade (2012) elenca alguns pontos de desvantagens para o crescimento da empresa neste formato de gestão:

- a) A empresa geralmente depende demasiadamente do proprietário-administrador;
- b) A quantidade de dados estrategicamente relevantes que necessitam ser analisados geram um processamento mais complicado das informações, o que acaba exercendo pressão significativa à estrutura simples e sobre o proprietário-gerente;
- c) A empresa normalmente cresce de forma inadequada à medida em que o volume de negócios se expande;
- d) As tarefas que necessitam ser analisadas tornam-se mais complexas;
- e) Comumente falta aos proprietários-administradores as habilidades organizacionais e a experiência necessária para administrar eficientemente as tarefas especializadas e complexas envolvidas nas múltiplas funções organizacionais;
- f) Não facilita o desenvolvimento de futuros administradores;
- g) O proprietário-administrador geralmente se preocupa com assuntos do dia a dia, e não com a estratégia futura;
- h) A comunicação predominantemente informal, a centralização da autoridade em uma só pessoa e a falta de mecanismos de coordenação se convertem em obstáculos para o bom funcionamento da empresa;
- i) A estrutura simples é adequada para empresas que atuam em ambiente simples e dinâmico, porém, pode não ser quando se trata de ambiente mais complexos e maior amplitude.

É importante neste momento diferenciar planejamento a longo prazo de planejamento estratégico, conforme ilustra Ansoff (2003):

Figura 29: Comparação entre PLP e planejamento estratégico



Fonte: ANSOFF (2003)

Segundo Ansoff (2003), no planejamento a longo prazo, uma empresa projeta seus orçamentos, metas e planos de ação baseando-se em dados anteriores. Para ele, não necessariamente o futuro deve representar dados do passado, essas informações não são suficientes para saber se a empresa será bem sucedida nos seus próximos planos. Para isso, é necessário analisar de uma forma macro e detalhada as expectativas da empresa de acordo com uma análise de competitividade externa.

Mesmo no nível de planejamento estratégico é necessário preparar-se para “surpresas estratégicas”, imaginando como poderá lidar com situações repentinas e inesperadas, inclusive no momento atual onde qualquer publicação em redes sociais pode repercutir negativamente para a imagem da empresa, ou melhor, pode ter resultado positivo e a organização não estando preparada fará com que se perca uma oportunidade de mercado. Um plano de contingenciamento faz parte do

planejamento estratégico da organização. Para Ansoff (2003), a administração estratégica ocorre em quatro etapas:

1. Diagnóstico estratégico - que identifica a necessidade de uma nova resposta estratégica;
2. Planejamento estratégico - que determina a reação estratégica futura;
3. Projeto organizacional - que planeja a potencialidade organizacional futura;
4. Gestão da mudança - que implanta os planos de reação e potencialidade.

As etapas são bem sucintas e resumem de forma clara e de modo coerente o que é preciso para a implantação do planejamento. Previamente, analisarmos a necessidade, planejarmos estratégias de acordo com estas definições, fazer o projeto na organização que supera expectativas presentes, de curto e longo prazo. Além de saber como implantar a gestão da mudança de hábitos.

### **2.3.1. Alicerces do planejamento estratégico**

#### **2.3.1.1. Missão**

Os alicerces da organização são a missão, princípios e a visão. Elas irão nortear e iniciar o planejamento estratégico da organização. Segundo DRUCKER (2011), “Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão e razão de existir da organização se torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. Diz ainda que:

Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo. DRUCKER (2011).

E que a concretização de um objetivo está diretamente relacionada à obsessão pela missão. A missão é o que guiará a empresa durante todos os anos do seu crescimento. Será o motivador, fortalecendo o cumprimento do plano de estratégia no curto, médio e longo prazo. “Portanto, um processo realista de formulação de metas e objetivos deve começar com a identificação da *missão* da empresa” ANSOFF (2003, p. 157, itálico do autor).

Luzio (2010), afirma que a mudança na missão é pouco freqüente e o que ocorre são ajustes na redação no intuito de reforçar, esclarecer e revitalizar a alma da empresa, ou se a empresa mudar totalmente o ramo de atividade. Por isso, deve-se ter muito cuidado ao escrever a sua missão.

As organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização. (KOTLER, 2000, p.87)

É importante saber ainda que, a missão deve ser sucinta e clara, porém, com informações suficientes para entendermos e a identificarmos. E que não deve remeter a lucro. Pois essa já é a natureza de qualquer empresa. Drucker (2011) argumenta que:

a missão de uma empresa é a base de seu sucesso, e que o planejamento financeiro de uma organização não deve ser a prioridade; e sim a realização da missão; essa deve ser o centro das atenções da organização. Os retornos financeiros devem ser o resultado de uma missão bem sucedida, e não o contrário. DRUCKER (2011)

Algumas perguntas que podem ser respondidas para ajudar a construir a missão de um negócio é: Qual é o meu setor? Qual o meu negócio? Quem são os meus clientes? O que eles querem?

As perguntas acima ajudarão a construir a missão da empresa. Identificar o segmento de atuação da empresa como: feminino, masculino ou infantil. E ainda, a descrição de cada cliente baseado não só no seu perfil de compra mas em estilo de vida. Weinstein (1995, p. 18), define a segmentação de mercado como um “processo de definir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar”.

Andrade (2013), afirma que conhecer o público-alvo ajuda a definir a missão da empresa e baseado em Dias destaca alguns pontos importantes como vantagens na segmentação de mercado:

- a) Permite que a empresa conheça melhor o seu cliente, o que facilita o seu atendimento;

- b) Facilita a quantificação do mercado e, conseqüentemente, a identificação de seus clientes potenciais;
- c) Facilita a definição de estratégias de distribuição, identificação de intermediários adequados, e informações relacionadas a logística e seus custos;
- d) Permite melhor aproveitamento dos recursos de mídia, e mais especificamente, dos recursos de propaganda;
- e) Torna mais objetiva as tarefas de pesquisa de mercado e desenvolvimento de planos específicos para o atendimento do segmento-alvo;
- f) Facilita a identificação de oportunidades de mercado e o alcance de melhores resultados neste sentido.

Para delimitar um público, pode-se escolher fazê-lo por idade, preferências, região, classe social, renda, ocupação, estilo de vida, ocasião de compra, etc. Andrade (2013), dá um exemplo de como o perfil do cliente influencia na missão da empresa. O exemplo é com uma empresa de bebidas que identificou que seu público é maior de 25 anos, com renda acima de R\$ 5.000,00 e com estilo de vida tradicional e sofisticado. A empresa, então, definiu sua missão como: “proporcionar momentos de prazer e descontração às pessoas de paladar exigente”.

Este exemplo segue o que diz Drucker (2011), ao falar que a missão de uma empresa não deve ser relacionada a parte financeiro mas a benefícios e experiências. Após a construção da missão, a segunda etapa é tentar traduzi-la de modo a construir os objetivos e metas da organização.

Ansoff (2003), chama a atenção no sentido de pensar em estratégias com sinergias globais, porém, específicas a uma realidade local. Esta medida, inclusive é adotada por grandes empresas que antes da sua implantação adapta produtos, layouts e embalagens conforme ao local de instalação de uma filial. Este alerta também é importante para micro e pequenas empresas pois a adequação às estratégias deve ser coerente com uma realidade vivenciada localmente. Principalmente, na área de moda onde o ciclo de vida de um produto tem influência na época que chega em determinadas regiões sendo aceitos ou rejeitados, por clientes.

A missão é algo abstrato que serve como uma mão invisível guiando os funcionários. “As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’ que fornece à empresa direcionamento para os 10 a 20 anos seguintes.” (KOTLER, 2000, p.87).

Argumenta ainda que a missão seja escrita com cuidado pois deve ser atemporal. “Declarações de missão não devem ser revisadas a intervalos breves, de poucos anos, em resposta a cada nova virada da economia. Uma empresa, no entanto, deve redefinir sua missão se esta tiver perdido a credibilidade ou já não definir o melhor curso.” (KOTLER, 2000, p89).

### 2.3.1.2.Princípios

Logo após serão definidos os princípios e valores norteadores das decisões para execução da missão na empresa. Os valores organizacionais são essenciais para que os colaboradores possam se identificar com a empresa e saber no que ela acredita. É o que dará sentido e guiará as decisões tanto da empresa quanto de seus colaboradores. A definição dos princípios é o segundo passo para o planejamento estratégico.

Ross (2001), define valor como algo que possa ser observado, que tenha significado para um grupo social e que se possa tomar alguma atitude a respeito.

Spranger (1928), define os valores como um conjunto de gostos, pontos de vista, preferências internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão de mundo de um indivíduo.

Rokeach (1979) define que o valor é uma crença duradoura na qual o modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta.

Tamayo et al. (1998), diz que os valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientem a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Os princípios podem ser usados como parâmetros em processos seletivos, devem ser norteadores e reforçados diariamente. Luzio (2010, p. 28), diz que: “o

dilema entre perdoar ou não tolerar frequentemente assedia as pessoas para testar a convicção da empresa com seus valores”. Isso implica dizer que, um talento que corrompe os valores corporativos deve ser demitido para não correr o risco de influenciar negativamente a organização. Proteger um talento passa a mensagem que a empresa é permissiva com desvios nos princípios da organização.

Luzio (2010), orienta:

- a) A definição dos valores pode seguir a ordem prioritária ou alfabética;
- b) Não se recomenda colocar valores que já são fortes individualmente, juntos.  
Exemplo: Ética e transparência;
- c) O formato de redação pode aparecer de três formas: Palavras, frases ou a junção das duas;

Diz ainda que, os colaboradores conseguem internalizar três ou no máximo quatro valores, por isto, indica estes como números máximos de valores a serem definidos pela organização. Mas isso pode depender de cada empresa, que deverá escolher os principais que julgar essenciais para empresa. Sabendo que, o número indicado pelo autor foi o que observou durante as diversas consultorias para empresas, são aqueles que o funcionário consegue memorizar.

#### 2.3.1.3. Visão

Posteriormente, define-se a visão, segundo Neumeier (2009), é o propósito central de uma empresa. Representa o rumo, a direção para o futuro. Enquanto o propósito pode ser abstrato, a visão deve ser concreta. Trata-se de uma ilustração do futuro – uma imagem compartilhada por toda a organização. Portanto, a visão pode ser compreendida como a linha de chegada permanentemente retratando os valores e a missão da empresa.

Neumeier (2009), salienta que a verdadeira visão não pode ser imposta a uma empresa – deve surgir de um objetivo compartilhado e da paixão das pessoas. Por isso, não podemos estabelecer uma forma, um passo a passo ou como fazer a melhor visão, mas podemos estabelecer características gerais de uma boa visão ou de uma visão eficaz.

Uma visão arrojada e desafiante se torna estimulante para a equipe; uma visão a curto prazo e fácil de ser alcançada, leva ao desânimo e é desmotivador; a visão deve estimular a equipe a melhorar continuamente como parte essencial do processo para se chegar a meta. Luzio (2010), orienta que:

- a) A visão deve ser clara e de fácil entendimento para que seja incorporada por todos os níveis da empresa;
- b) A visão deve estar alinhada aos valores da organização já que estes são os balizadores das ações organizacionais;
- c) A visão deve inspirar e ser impulsionador deve refletir o “espírito” da organização, ser atemporal e se perpetuar independente dos líderes que porventura passarem pela organização.

Por isso, os indicadores financeiros ou de lucratividade não são indicados para a redação da missão pois não geram o estímulo necessário para a incorporação da visão.

A visão não pode ser impossível, deve ser ousada, porém, alcançável. Com prazos compatíveis e quando atingida a visão pré-estabelecida, uma nova deve ser criada buscando a contínua motivação da equipe. A visão deve ter uma data para conclusão.

### **2.3.2. Análise S.W.O.T**

A análise S.W.O.T. é conhecida por ser a sigla para: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, respectivamente, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Fernandes (2012), afirma que mesmo amplamente utilizada não se tem um consenso sobre sua origem. Um linha aponta o professor Albert Humphrey, da Stanford University, quando desenvolvia estudos, na década de 1960, sobre as 500 maiores empresas dos Estados Unidos e outra linha que a origem vem dos estudos dos professores de Harvard Business School, George Albert Smith Jr e C. Roland Christensen, durante o início dos anos da década de 1950 e acrescido dois estudos de outro professor da mesma universidade, Kenneth Andrews. A matriz resume as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa. Sabendo que, os dois primeiros referem-se ao ambiente externo a organização e os dois últimos ao ambiente interno, ou seja, tudo aquilo que pode ser controlado pela empresa.

Figura 30: Matriz S.W.O.T.

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção	
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento	

Fonte: Fernandes (2012)

A tabela mostra um cenário inicial de trabalho para a empresa que pode aproveitar seus pontos fortes como diferencial na organização, melhorar seus pontos fracos, preparar-se para reagir a um cenário hostil que possa refletir nas estratégias da organização e aproveitar oportunidades de mercado. É importante salientar que, os pontos fortes que também são comuns à concorrência não devem ser considerados fortes de fato pois não terão influência positiva para empresa. Por outro lado, um ponto fraco da organização se trabalhado pode chegar a ser um ponto forte ou ainda desconsiderado em relação aos objetivos definidos pela empresa.

### 2.3.3. Implantação das Estratégias

Kotler (2000, p.101) exemplifica como seguirá o processo após a análise S.W.O.T. e seus benefícios. “Depois de ter realizado uma análise S.W.O.T., a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas [...]. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.”

Cada item elencado na análise terá estratégia específica para melhoramento. “As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia

é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégias de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos.” (KOTLER, 2000, p.102)

No entanto, Ansoff (2003) alerta que a resistência à mudança é algo natural do ser humano e a implantação de uma estratégia nem sempre ocorrerá de modo sistemático. “A implantação de estratégias não se segue automaticamente à sua elaboração. Ela enfrenta sua própria resistência, que pode invalidar o esforço de planejamento” ANSOFF (2003, p. 464).

A mudança organizacional deve ser implantada aos poucos, porém, com a participação de todos que têm relação para atingimento dos objetivos definidos. É por esse motivo que é ideal encontrar no nível operacional o mesmo discurso dos gestores que definiram metas e objetivos para a organização no nível estratégico. Esta sinergia mostra que a empresa dissemina informações de modo a introduzir mudanças.

Ansoff (2003), cita atrasos e demoras para implantação de atividades e prazos, ineficiência retardando a mudança fazendo o custo ser maior como o planejado e esforços de “sabotagem” para definição de outras prioridades. Isto nos faz perceber que não é só definir estratégias no papel que fará com que tudo seja bem sucedido, mas o esforço com as pessoas, principalmente, que tornará o processo viável. Por isso, repetimos que mais uma vez é necessário envolvimento da equipe desde o início, inclusive no melhoramento das estratégias definidas que podem fazer a implantação ser mais acelerada trazendo resultados de forma mais rápida.

#### **2.3.4. Controle e Avaliação**

Andrade (2013, p. 125) explica o controle “como a tarefa administrativa cuja finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias”. Para isso sugere um formulário que auxilia nesta avaliação.

Figura 31: Formulário para o planejamento de planos de ação

ÁREA: (1)						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: (2)						
INDICADOR (3)	METAS (4)	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO (5)	RESPONSÁVEL (6)	PRAZO (da ação) (7)		RECURSOS NECESSÁRIOS (8)
				INÍCIO	FIM	

Fonte: Andrade (2013)

Explicação por campo:

Campo 1 - Refere-se à área da empresa, que a ação se refere. Exemplo: Vendas;

Campo 2 - O objetivo. Exemplo: aumentar vendas;

Campo 3 -O indicador dependerá da meta a ser definida. Exemplo: 30% das vendas;

Campo 4 – Especificação do objetivo: Aumentar as vendas em 30% até dezembro de 2016;

Campo 5 – Estratégias para atingir o resultado: Investimento na compra de mais mercadorias, melhorias no ambiente, ações de divulgação, na satisfação do cliente, etc;

Campo 6 – Responsável por colocar em prática as ações;

Campo 7 – Indica o prazo de cada ação escolhida no campo 5;

Campo 8 – Qual o valor do investimento para efetivação da estratégia;

Esta tabela tem formato simples e é de fácil implantação para negócios de pequeno porte.

## 2.4. GESTÃO DE MODA

Não há como falar de gestão de moda e dos processos utilizados hoje sem citar e entender o que ocorreu no passado. É importante salientar o que Souza (2009, p. 20) diz ao deixar claro que não podemos considerar as indumentárias do passado como moda da época uma vez que se tratam de vestuários tradicionais, a exemplo de trajes religiosos, e que como já citamos duravam décadas e até séculos passando assim os costumes de geração em geração.

“A produção em massa tornou-se possível com a invenção da máquina de costura em 1829. [...] No entanto, foi com a introdução da máquina com pedal em 1859, pelo inventor norte-americano Isaac Singer, que a máquina de costura assumiu um papel importante tanto nos domicílios quanto nos locais de trabalho.” JONES (2015, p. 56)

Sabendo disso, tentando compreender o fenômeno da moda, recentemente, podemos citar Charles Frederic Worth como o primeiro designer de moda pois até então a atividade era feita por costureiras (que ficavam anônimas). Foi ele que passou a mostrar suas peças em modelos e a colocar seu nome nos vestidos. Fato este que foi copiado por Paul Poiret e inúmeros estilistas que se seguiram, e que evoluiu até como conhecemos hoje. Courteaux(2008), conta que acredita-se que ele aprendeu sozinho a costurar estudando retratos na *National Gallery*, museu de Londres. Em 1845, foi a Paris para trabalhar em lojas especializadas em tecidos como balconista. Naquele cenário as roupas eram confeccionadas por costureiras, estas reproduziam peças de acordo com a preferência de suas clientes. Courteaux (2008) ressalta que não existiam homens fazendo tal tarefa e em 1851 ele conseguiu convencer seus empregadores a desenhar peças. Quem vestia suas criações era sua esposa *Marie*, colega de trabalho e “modelo”. Quatro anos depois ele foi premiado pela *l'Exposition Universelle*, feira de moda de Paris.

Worth inaugurou sua *maison* de alta-costura em 1858, e um fato tornou sua ascensão mais famosa. Foi no ano seguinte, 1859, quando a princesa *Metternich*, esposa do embaixador da Áustria em Paris viu seus desenhos apresentados por sua esposa *Marie*. A princesa ficou encantada com seus desenhos e encomendou um vestido para utilizar em um baile da imperatriz Eugénie, no *Tuileries Palace* (Palácio das Tulherias). No baile a imperatriz ficou encantada com o vestido e questionou:

-“May I ask you, Madam,” she enquired

-“who made you that dress, so marvellously elegant and simple?” An Englishman, Madam, a star who has arisen in the firmament of fashion,” the Princess replied.

-“And what is his name?”

-“Worth.”

-“Well,” concluded “please ask him to come and see me at ten o'clock tomorrow morning.”

-“Posso pergunta-lhe, senhorita” ela questionou.

-“Quem fez esse vestido, tão maravilhosamente elegante e simples?”

-“Um inglês, Senhora, uma estrela que surgiu para se firmar na moda” a princesa respondeu.

-“E qual é o nome dele?”

-“Worth”

-“Bom” concluiu “por favor, pedir-lhe para vir e ver-me às dez horas, amanhã de manhã.” METTERNICH *apud* COURTEAUX (1922, tradução nossa)

Esse foi um momento histórico para moda: a partir daí Worth tornou-se referência e sua *maison* era o local onde eram exibidas suas criações, no espaço modelos vestiam suas produções recém-criadas (o primórdio dos *showrooms*, espaço para exibir previamente peças para compras, e dos desfiles). Foi ele que estabeleceu os critérios do que hoje conhecemos como alta-costura e que começou a assinar suas peças criando o conceito de grife, hoje exposta pelas etiquetas. Em outro extremo, temos o momento atual onde o cenário é um sistema de moda muito complexo.

“O sistema moda vive num contexto em que todos os mercados estão interligados economicamente, as novas tecnologias de comunicação disponibilizam a informação de forma imediata, o marketing cria desejos, as *fast fashions* despejam coleções a cada quinze dias, a produção em escala, e todos esses fatores juntos aceleram o consumo de moda. Em contrapartida, temos o despertar da consciência de que nosso planeta tem recursos finitos, uma geração de consumidores mais conscientes, o *slow fashion*, o retorno do artesanal, do local e várias marcas tentando entrar ou se manter no mercado com negócios cuja força motriz é a criatividade, e não a reprodução” BORTHOLUZZI(2016).

Uma hipótese levantada por Bortholuzzi (2016) é a que atualmente, pela rapidez no sistema de moda, as marcas constroem sua imagem de marca junto com o produto. A midiaticização afeta a forma do consumidor comprar, conseqüentemente, do gestor produzir e mostrar seu produto. As ordenações de um sistema refletem um período, sendo assim, o atual é uma adaptação do momento vigente.

Tabela 1: Sistema da moda

SISTEMA DA MODA	
Alta-costura	peças sob demanda, alto valor
Prêt-a-porter	industrialização da moda
<i>Fast fashion</i>	alto consumo, rapidez barato
<i>Slow fashion</i>	recursos finitos, consumo consciente
<i>See new, buy now</i>	“Veja agora, compre agora”, oferta imediata

Fonte: Elaborada pela autora com base em BORTHOLUZZI (2016).

A alta-costura significa costura de qualidade ou excelente mas, poucas marcas no mundo podem se intitular assim pois o termo é protegido como explica Posner (2015, p. 12):

O termo ‘alta-costura’ é protegido por lei e regido por regras rígidas, estabelecidas pela Chambre Syndicale de la Haute Couture (Câmara Sindical de Alta-Costura) de Paris. Para ser classificada como de alta-costura *bona fide* (do latim, autêntica), uma casa de moda deve criar peças de roupas sob encomenda para clientes particulares, produzir duas coleções por ano (uma em janeiro e outra em julho), empregar um mínimo de vinte pessoas em regime integral, ter um ateliê em Paris e apresentar em passarela um conjunto mínimo de modelos (ou ‘saídas’ como são chamados), tanto para noite como para o dia.

As marcas reconhecidamente de alta-costura são: Chanel, Dior, Jean Paul Gaultier, Valentino, Giorgio Armani, Jean-Louis Scherrer, Elie Saab, Dominique Sirop, Giambattista Valli, Stéphane Rolland, Franck Sorbier, Martin Margiela e Alexis Mabille, essas duas últimas receberam a titulação em 2012. As empresas que não trabalham com roupas prontas para usar (prêt-à-porter) recebem a titulação de sob medida.

O sistema de *fast fashion* exige uma estrutura muito organizada em um ciclo extremamente curto para oferecer aos consumidores produtos com informação atual, qualidade compatível e preço acessível ao consumo de massa. Podemos citar grandes lojas de departamentos, como: C&A, Renner, Zara e Riachuelo. Essas marcas conseguem uma alta produção e em parcerias com estilistas e empresas de renome nacional e internacional oferecem produtos exclusivos ao seu público. Um exemplo é a parceria da C&A junto com a ELLE, revista de moda, que lançaram uma coleção comemorativa aos 70 anos da revista com um vestido representando cada década.

Figura 32: Vestido representando os anos 70 da coleção ELLE para C&A



Fonte: C&A (2016)

O *slow fashion* é o paradoxo desse ritmo alucinante de produção e privilegia o artesanal e a criatividade, remete a memórias e a um consumo consciente. Foca em acabamento de alto nível e modelagens impecáveis. Os estilistas que aderem a essa nova perspectiva de produção não seguem o calendário de moda mas sim a um ritmo próprio. Esse ritmo, no entanto, não impede de ter sempre novidades na loja. Podemos citar como exemplo a coleção de Inverno 2016 da estilista paulistana Fernanda Yamamoto, conhecida por fazer coleções autorais. A sua coleção intitulada Histórias rendadas inspirou-se no Cariri Paraibano e foi apresentada em Outubro de 2015 no São Paulo *Fashion Week*, maior semana de moda da América Latina.

Figura 33: Desfile Histórias rendadas SPFW 2015



Fonte: FERNANDA YAMAMOTO (2016)

A estilista fez doze viagens a região no período de um ano e dois meses para preparar a coleção, utilizou a renda renascença, introduziu novos pontos e estimulou à inovação entre as artesãs da tipologia. As artesãs viajaram para o evento para desfilarem suas criações, um telão foi colocado na região para outras assistirem ao desfile, e logo após, as peças foram levadas para serem expostas na comunidade. Esta coleção virou documentário, exposição e teve repercussão internacional, apresentada em eventos do setor em Madrid- Espanha e Bogotá- Colômbia.

Figura 34 e 35: Exposição Histórias rendadas 24º Salão de Artesanato da Paraíba (Campina Grande – PB) e no Museu de São Francisco (João Pessoa – PB)



Fonte: Autoria própria (2016)

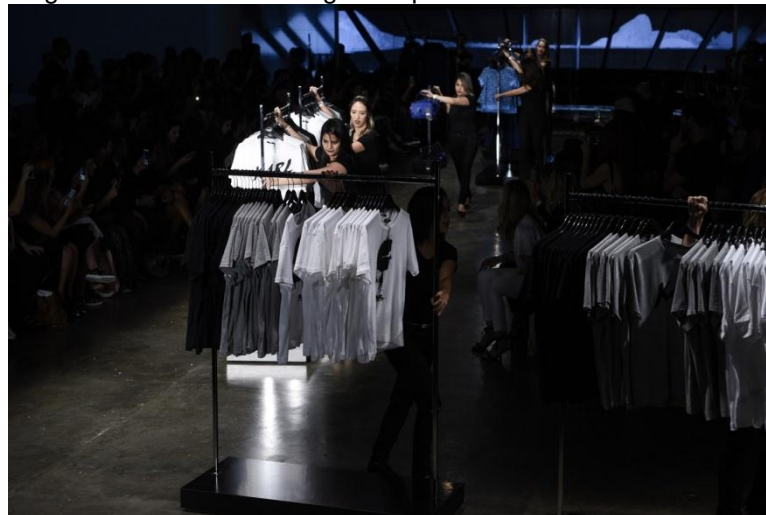
As próximas coleções terão a inclusão da tipologia artesanal para que continue gerando renda e dando visibilidade às artesãs. A estilista opta em apresentar sua coleção anualmente para se dedicar ao processo criativo. O “*slow fashion*” é uma opção para pequenas empresas que não conseguem concorrer

diretamente por preço e que tem nas roupas criadas a possibilidade de contar histórias. O exemplo acima, mostra o potencial que a moda autoral proporciona.

O conceito “*See now, buy now*” (veja agora, compre agora) surgiu principalmente devido a internet e a exposição frequente às mídias sociais. O consumidor não via sentido em ver um produto sendo apresentado e esperar até seis meses para ter acesso a ele. Desde 2010, o Moda Operandi, uma loja virtual de produtos de luxo, dedica-se a colocar em primeira mão produtos recém-desfilados nas passarelas internacionais. Mas foi nas temporadas das semanas de moda internacionais em 2015 que alguns designers aderiram a este novo formato de negócio. As peças são disponibilizadas imediatamente após os desfiles de modo presencial ou em lojas virtuais da marca.

Uma coleção que podemos citar é a de Karl Lagerfeld, estilista da Chanel, para a Riachuelo. O conceito, inclusive, fez parte da apresentação na passarela, em abril de 2016 na São Paulo Fashion Week (SPFW) onde após o desfile da coleção o local se transformou em uma loja. Foram colocadas araras e na saída caixas registradoras para efetuar as compras.

Figura 36: Desfile Karl Lagerfeld para Riachuelo na SPFWn41



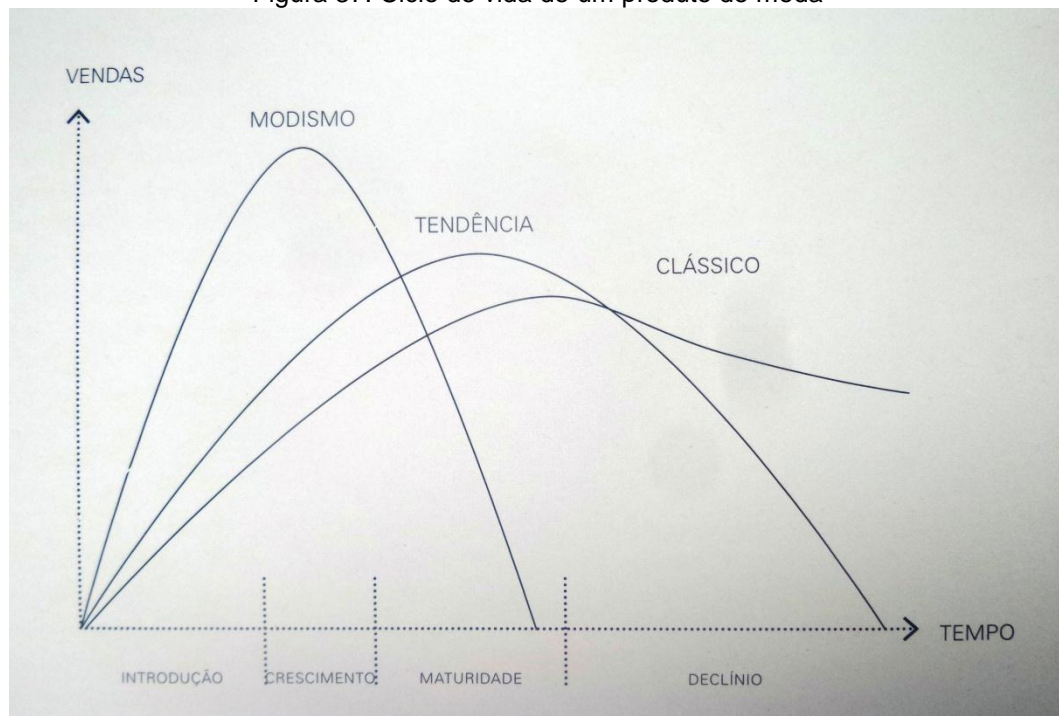
Fonte: FFW (2016)

Aderir ao “*see now, buy now*” faz com que as grandes empresas evitem serem copiadas e tenham aumento nas suas vendas pois o desejo pelo produto está latente. O que justifica a adesão maior ao conceito “*see now, buy now*” das marcas na edição SPFWn42, realizada em Outubro de 2016. Das 26 marcas que desfilaram, 9 aderiram oferecendo suas peças online ou em suas lojas imediatamente após os

desfiles e 5 parcialmente, com um prazo mais curto de entrega (duas com menos de 15 dias e três com 45 dias), VOGUE (2016).

Cada estratégia de marca irá exigir uma preparação diferenciada, de acordo com o ciclo de moda adaptada a cada segmento. Jones (2015), sugere três ciclos de moda diferentes: Novidades, Clássicos e destaques de moda e estilo. Posner (2015), apresenta o ciclo de moda em um gráfico unificado.

Figura 37: Ciclo de vida de um produto de moda



Fonte: POSNER (2015)

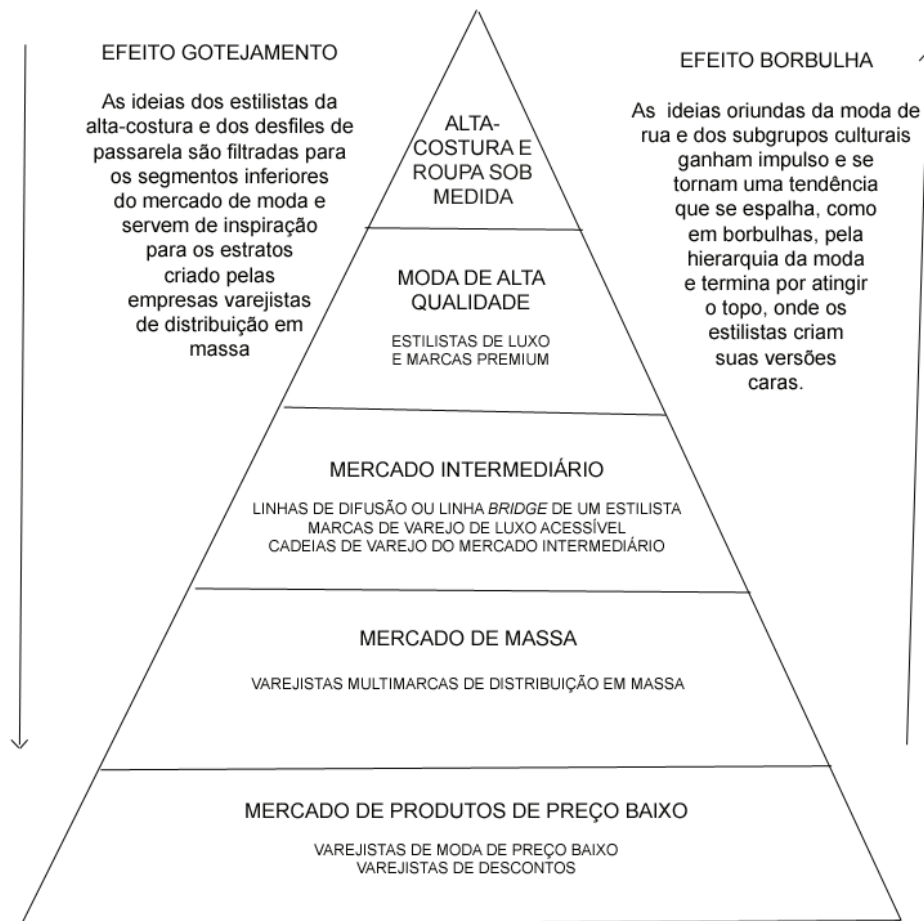
O modismo surge propondo algo de inovador aos looks, e geralmente, dura uma temporada. Por exemplo: alguns acessórios, tipos de sobreposições, novas modelagens, costuras e cores fortes (neon). Entre a introdução da novidade, crescimento, ponto de saturação e declínio o tempo é muito curto (inferior a seis meses). Gestores devem ter cuidado e ficar atentos aos modismos pois eles representam geralmente um pico de vendas mas não seguem assim, fazendo com que os produtos não vendam posteriormente. A compra quando está no auge, neste tipo de produto, significa perda de vendas pois já há desinteresse na mercadoria.

As peças tendência, são produtos que entraram na moda e que conseguem perdurar por mais de uma temporada com chance de retornar em anos posteriores. Ex: Cores do ano, estampas, manga 'morcego', babados amplos...

Os clássicos, atingem seu ponto de saturação mas consegue ter uma manutenção nas vendas próximos ao mesmo limite. Exemplo: *Blazer*, calça jeans, roupas de tons neutros, camisa poló, entre outros.

E como essas tendências de fato viram moda? O ciclo é bastante extenso e tem cerca de dois anos para se completar. “No novo século a moda tem menos a ver com imitar o que os ricos usam (teoria do *trickle-down*) – efeito “desaguamento”) ou copiar os modelos originais dos desfiles, como ocorria no século passado. É mais provável que mudanças culturais dinâmicas criem as necessidades e os desejos do consumidor.” JONES (2015, p. 51)

Figura 38: Efeito gotejamento e borbulha



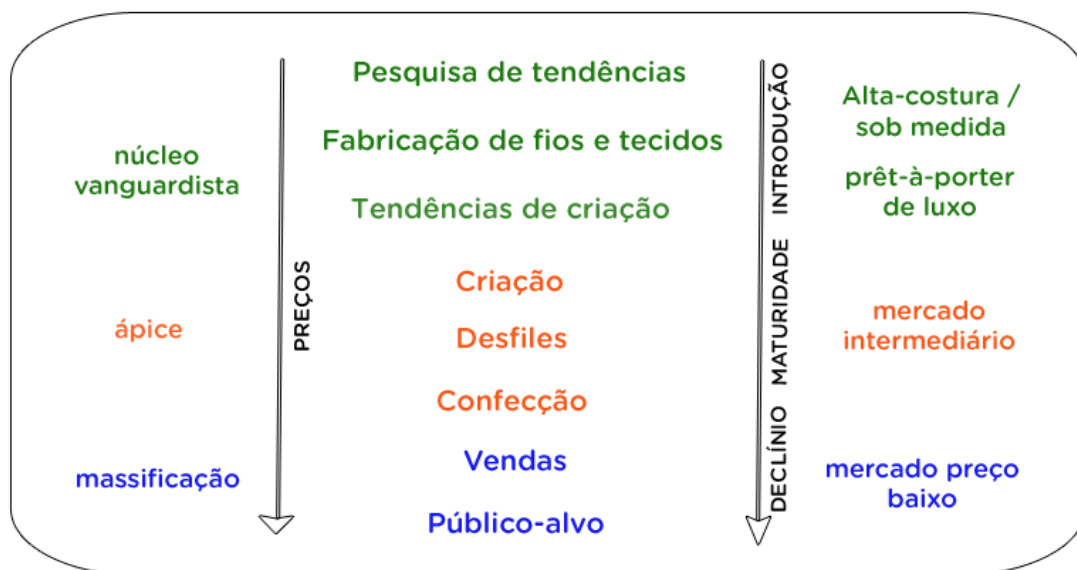
Fonte: POSNER (2015)

A pirâmide mostra como as influências ocorrem no mundo da moda de modo dinâmico. Onde o mercado de massa e de preços baixos buscam inspiração no topo

(inspiração de grandes estilistas e celebridades) e o efeito inverso onde o estilista vai buscar inspiração nas ruas.

Para compreender o complexo ciclo da moda, devemos saber como ele começa. Cerca de três anos antes, as grandes empresas de pesquisa de tendências já estão delineando macrotendências para servir de suporte as decisões de criadores.

Figura 39: Ciclo da Moda



Fonte: Pesquisa atual, baseado em SANTOS (2013) e POSNER (2015)

Estas informações não são acessíveis apenas a grandes empresas de departamento, que muitas vezes, têm setores especializados nesta tarefa. Mas também a pequenos empresários, que podem assinar recebimento destas informações ou ainda participar de eventos que mostram antecipadamente estas previsões.

Estas pesquisas são apresentadas em eventos de grande porte para profissionais do segmento: modelistas, estilistas, gestores, costureiras, *stylists*, etc. Empresas têxteis de grande porte têm equipes especializadas e criam novos tecidos de acordo com estas macrotendências para apresentar em feiras internacionais. Uma das maiores e mais renomadas é a *Première Vision*, que surgiu em 1973 com 15 tecelões expondo em Paris e hoje está presente em diversas regiões do mundo com edições em: Paris, Nova Iorque, Pequim e Xangai, Moscou, Istambul e São

Paulo. A edição mais importante é a de Paris, onde começa que durante três dias reúne mais de 60.000 profissionais de 120 países que se encontram para trocar informações, comprar e construir suas coleções. São mais de 1.900 expositores, além de seminários de tendências e jornais diários. A edição parisiense ocorre duas vezes ao ano e se divide em seis segmentos por edição: fios, tecidos, couro, *design*, acessórios e fabricação.

Figura 40: Parte do setor de Design da *Première Vision* Paris



Fonte: A autoria própria (2016)

Muitos dos tecidos mostrados não foram confeccionados em escala, aguardando a aceitação e pedidos suficientes para serem de fato produzidos. A indústria precisa preparar-se para investir de modo correto e as feiras permitem isto, pois os fornecedores têm contato direto com compradores possibilitando mostrar protótipos de tecidos, fios, estampas e após fechamento de contratos produzir na quantidade ideal.

Anualmente, a *Première Vision* tem um espaço restrito a compradores de luxo. Na *Maison D'exceptions*, marcas que trabalham com artesanal e técnicas

excepcionais expõem seu trabalho a esses compradores. Outros eventos, ainda são realizados na sequência apresentando tendências de criação e modelagens.

Os estilistas preparam suas coleções e campanhas, muitos apresentam em formato de desfile. Há o planejamento da linha de produtos para confeccionistas que devem se preocupar com o tempo entre: criação, desenho técnico, modelagem, compra de materiais, corte e costura das peças-piloto, aprovação, e finalmente, produção. Lojistas não têm preocupação com esta etapa já que adquirem prontas, porém definir a linha de produtos é essencial para não haver desperdício de investimento. Estes estilistas produzem de acordo com a demanda de pedidos e as lojas revendem seus produtos. Os que estão aderindo ao “*see now, buy now*” há uma etapa invertida e a produção é realizada previamente para após os desfiles já estarem disponíveis. Esta etapa exige recursos financeiros e planejamento.

O comprador de um produto deve se manter atualizado sobre as tendências e moda atual, compreendendo o ciclo do produto de forma que as aquisições não se tornem prejuízo. Por isso, a compra deve ser com antecedência para aproveitar o melhor momento de vendas. “Todas as mercadorias devem ser compatíveis com o perfil do consumidor e vendidas a um preço razoável e que, ainda assim, gerem lucro para a empresa” DILLON (2012, p. 54). É importante saber que a empresa vai adaptar seu próprio ciclo de acordo com preferências de seus clientes e consumo de massa.

Quando chega às mãos do público, peças que têm alto teor de inovação são usadas por uma pequena parcela da população, ganha mídia especializada, mais peças são feitas, pessoas do público de massa começam a aderir e chama atenção da mídia de massa. Quando as empresas mais populares passam a produzir a peça no seu auge e mais pessoas usam a peça ela está em período de declínio, pois o público inicial perde o interesse devido à massificação e procuram outro item. O ciclo está perto de chegar ao fim. Entender este processo influencia diretamente na escolha de que produtos investir pois no seu início e auge tem um preço mais alto, resultando em lucros também maiores.

Antes as estações eram divididas em primavera/verão e outono/inverno. Hoje há uma mudança no mercado, tanto porque áreas do Brasil não têm uma delimitação coerente com as estações, quanto pela evolução da demanda e

coleções lançadas frequentemente. Em média, desde a máquina de fiar até a pessoa que veste a peça o ciclo de moda dura dois anos.

As ações de marketing como Publicidade, propaganda e merchandising, são fundamentais no incentivo ao consumo desses produtos. A publicidade é o incentivo que faça com que o consumidor replique as informações divulgando a marca sem ônus para a empresa. Para propaganda será analisado o melhor custo benefício para a empresa, mídias compatíveis com o conceito da marca para garantir maior alcance e o público-alvo receber a mensagem que o gestor deseja. O merchandising pode ocorrer no layout de loja, vitrines, inserções da marca em diversos meios de modo a influenciar o consumo de forma sutil.

Para Kotler(2000, p.25) o Marketing se tornará mais profissional quando às pequenas empresas alcançarem o sucesso “elas inevitavelmente passam a adotar procedimentos de marketing mais profissionais”. Desse modo, podemos considerar aceitáveis meios mais primários de se fazer o marketing. Ainda citando Kotler (2010), “Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.” Toda a experiência do usuário fará parte das preocupações do profissional de marketing, que buscará assimilar a imagem do produto, embalagens, cor e design. Segundo Kotler (2000), existem vários tipos de demanda: negativa, inexistente, latente, declínio, irregular, plena, excessiva, indesejada. Caberá ao gestor a melhor estratégia para estimular o consumo de um produto, desacelerar o consumo aumentando o preço e ajustando a demanda, descontinuar uma linha de produtos com lucro muito reduzido.

Compreender o comportamento do consumidor é essencial pois direciona esforços de marketing, de aquisição dos produtos e marca. Segundo a AMA – American Marketing Association (2016), a marca é um “nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou combinação de todos eles, com o objetivo de identificar os bens e serviços de um fabricante e diferenciá-los daqueles da concorrência”.

Borden (1964), elenca doze elementos para uma estratégia de marketing eficiente para uma empresa: Planejamento de produto, preços, marca, canal de

distribuição, venda pessoal, relacionamento, promoções, embalagem, exibição do produto, serviços, políticas e procedimentos e análises.

Kotler (2000, p.42) argumenta que “As empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados.” Diante de tanta concorrência é necessário buscar personalização e melhorias nos serviços continuamente e o planejamento estratégico permite isto.

### 3. METODOLOGIA

Para Ander-egg apud Marconi (1978), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. A pesquisa tem por objetivo encontrar ou entender um problema através de um processo de investigação. Com o acúmulo de conhecimentos será possível encontrar soluções para os problemas propostos e analisados. Este trabalho pretende entender como é realizado o planejamento estratégico das empresas da área de Moda.

A pesquisa iniciou-se com um levantamento de dados através de uma pesquisa bibliográfica. Foi feita análise dos artigos dos anais de Congressos do segmento de Moda, como: CIMODE – Congresso Internacional de Moda e Design (três edições), CINM – Congresso Internacional de Negócios de Moda (três edições) e Colóquio de Moda (doze edições), para obter arquivos com conteúdo relacionados com planejamento estratégico na área de moda.

Tabela 2: Pesquisa bibliográfica de artigos

<b>NOME DO ARTIGO</b>
Cadeia produtiva da moda: dinâmica e modelos globais de competitividade
Promoção de moda: a transmissão de mensagens na linguagem publicitária atual
O catálogo de moda como ferramenta efetiva de comunicação com o cliente
A otimização do ciclo de vida do produto pautada na postura participativa do usuário
Branding de moda
O efeito das mídias sociais nas marcas de moda: uma perspectiva para a fidelização dos consumidores
Paradoxos da sociedade contemporânea: o movimento slow fashion
Industrialização e costura particular: o papel das costureiras na atualidade
Branding, design e comunicação: gestão estratégica para negócios da moda.
Estratégia de diferenciação aplicada ao ponto de venda e seu impacto na percepção da marca: estudo de caso de um grupo de moda do paraná
A gestão de processos produtivos aplicada em uma industria de confecção de pequeno porte
Estudo da utilização das mídias sociais na comunicação das empresas do setor de moda.
Review: um modelo para repensar lucro e tempo, no ciclo do sistema e vida, dos produtos de moda
Fastfashion x slowfashion: consumidoras, vestuário e diferentes critérios de escolha
Moda mídia e comportamento: o consumo atrelado à moda.
Planejamento estratégico de branding para a inove plus size
Estratégias de diferenciação para pequenas empresas de moda de teresina: um estudo multicasos
A moda como um negócio no piauí: dos primeiros passos à industrialização
A contribuição do visual merchandising em pontos de venda de marcas de moda
Modas plurais e consumo popular

Fonte: SANTOS (2016)

Foram encontradas citações ao planejamento, porém, de modo secundário como forma de contextualizar um outro tema principal. A abordagem se dá em sua maioria na área criativa, processos industriais, cultural, produção e tecnologia. O

CINM é o Congresso que tem mais artigos dedicados ao tema da Moda tratado na perspectiva de gestão.

Foram verificados 1.380 artigos e encontrados 20 com estudos que citam ferramentas do planejamento, como auxílio no sucesso de determinado problema.

Posteriormente, foram investigados dados de fontes primárias de livros relacionados ao tema planejamento e gestão de moda. Na sequência, foi analisado material de fontes secundárias como matérias na imprensa e realizada visitas a instituições que pudessem colaborar com informações específicas de mercado. Esta etapa apresentou certa dificuldade, uma vez que, foi verificado que os dados das instituições são limitados as empresas cadastradas na organização e não de modo geral. Além de não ter estudos específicos sobre como se dá o planejamento nestas empresas.

Na verificação de bibliografia relacionada à gestão de moda foram encontrados dois com temática relacionados. Temos críticas ao livro Princípios de gestão de negócios de Moda em relação ao tratamento do tema dando uma abordagem às profissões, ênfase esta já feita em inúmeros livros da área de moda, do que ao planejamento e práticas de gestão como propõe. Isto é feito apenas no último capítulo e especificamente em dois subcapítulos. Dando assim, uma perspectiva limitada da complexidade da gestão de moda ao leitor.

Ter poucos livros sobre o tema dificultou o início do trabalho, para viabilizá-lo, foi realizada uma pesquisa em inúmeros livros de Moda com temas variados e utilizados capítulos ou sub capítulos que se relacionavam ao tema principal deste trabalho. Foi realizada uma pesquisa em livros sobre História da Moda para compreender a evolução no mercado, além de livros sobre planejamento estratégico para embasar conceitos e a aplicabilidade para este segmento criativo e assim avaliar as empresas a serem estudadas.

Esta contextualização se faz necessária para entendermos o mercado até o cenário atual, assim como sua importância, pois o setor de moda é ainda visto como um mundo glamouroso e fútil. “Ao falarmos de empresas de moda, queremos nos referir a qualquer empresa que atue no setor de vestuário, entendido sem sentido lato (portanto, incluem também acessórios e complementos do vestuário)” SORCINELLI (2008, p. 143). Ou seja, nas empresas de moda englobam-se também

setores complementares deste segmento, neste trabalho optamos na delimitação do setor que já é um tanto complexo, como explicaremos mais adiante.

Richardson (2012, p. 207 - 208) explica que o termo entrevista é construído a partir de duas palavras: entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo; entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas. Para este autor, a entrevista é o modo de entrar na mente de outro indivíduo.

Marconi (2002, p. 92), define a entrevista como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É uma investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Para BEST (1972, p. 120) é um método muitas vezes superior a outros para obtenção de dados. Selltitz (1965, 286 – 295) os objetivos da entrevista podem ser: Averiguar fatos, Determinação das opiniões sobre fatos, Compreender sentimentos, Descobrir plano de ações, Compreender condutas atuais ou do passado, ou motivos que influenciam opiniões e conduta.

Para este trabalho foi considerado o método ideal pois nosso objetivo é averiguar como os gestores fazem seu planejamento e compreendem como é o seu melhor modo de fazer. Atendendo ao primeiro e segundo objetivo de Selltitz (1965) foi elaborado um questionário despadronizado, semi-estruturado onde “O entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” Marconi(2002, p. 94). Sendo assim, a abordagem torna possível repetir perguntas e esclarecer conceitos para ter respostas coerentes. Além de analisar reações às perguntas, que podem ser relevantes para o entendimento e compreensão das informações.

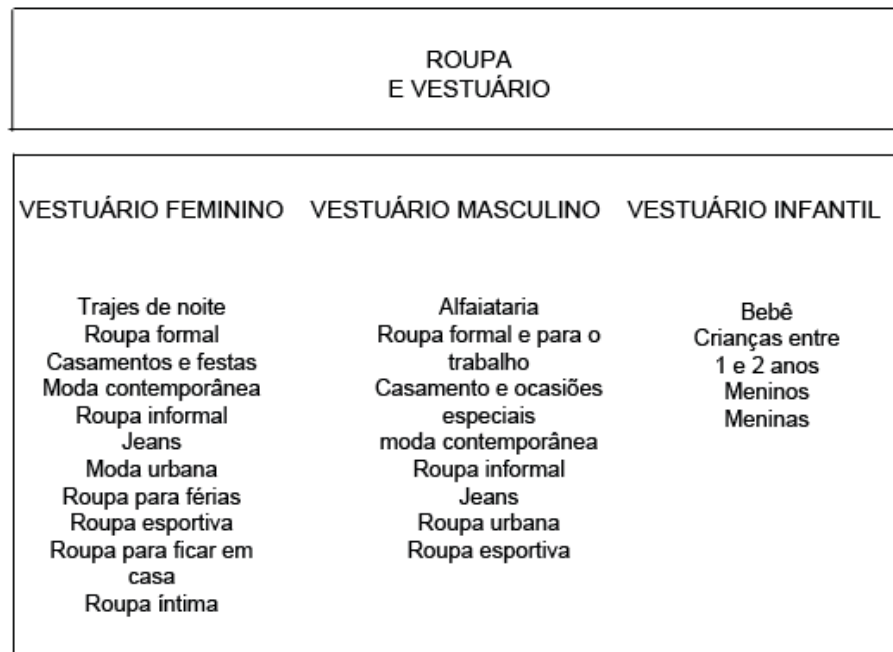
Para elaborar o questionário foi necessário definir o público da pesquisa pois o setor é bastante complexo.



Fonte: ABIT (2015)

A Abit (2015), define o setor desde o começo da cadeia na tecelagem e finaliza com consumidores. Para segmentar as empresas a serem estudadas, utilizam o método as dividindo em: Têxteis, confecções e Varejo. Jones (2015), segmenta especificamente o mercado de confecção e vestuário por Moda feminina, masculina e infantil.

Figura 42: Divisão do setor de vestuário



Fonte: JONES (2015)

Estes setores podem ser divididos ainda por: Confeccionistas, atacadistas (ou intermediários) e varejistas. Cada segmento se divide ainda mais por preço, qualidade e cliente-alvo. Moda festa, por exemplo, pode ser dividida por alta-costura, casual, jovem, clássica, entre outras.

A forma de distribuição, conseqüentemente, também é diversa: Loja exclusiva da marca, multimarca, de departamento, concessões (contrato de arrendamento em lojas para ser vendido produtos de outra empresa), franquia, loja de fábrica, lojas de ponta de estoque, e-commerce e quiosques. Esta capilaridade do setor também baseia-se em Jones (2015).

Para Sorcinelli (2008), a criatividade é um dos elementos que distinguem uma empresa de moda mas o fator decisivo de sucesso não é a criatividade em si mas como é gerida. “[...] se é verdade que sem a criatividade de conteúdos estilísticos originais a empresa de moda não existe, também é verdade que sem uma boa gestão e uma rigorosa administração a empresa de moda não resiste” SORCINELLI (2008, p. 145). Compreendemos então que, as áreas criativas de moda estão intimamente ligadas com a área administrativa.

O mercado de micro e pequenas empresas correspondem a 27% do PIB no Brasil. Os pequenos negócios são divididos da seguinte forma (SEBRAE, 2006):

Tabela 3: Faturamento das empresas de pequeno porte

<b>Microempreendedor individual</b>	Faturamento anual até R\$ 60.000,00
<b>Microempresa</b>	Faturamento anual até R\$ 360.000,00
<b>Empresa de pequeno porte</b>	Faturamento anual até R\$ 360.000,00 e 3,6 milhões

FONTE: Pesquisa atual, com base em dados da SEBRAE (2006)

Usando a classificação disponível na CONCLA - Comissão Nacional de Classificação, e separando os códigos de CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas, o Estado da Paraíba possui 11.712 empresas, sendo 3.114 na cidade de João Pessoa.

Tabela 4: CNAE das empresas do vestuário

I	1340-5/01	ESTAMPARIA E TEXTURIZAÇÃO EM FIOS, TECIDOS, ARTEFATOS TÊXTEIS E PEÇAS DO VESTUÁRIO
I	1340-5/02	ALVEJAMENTO, TINGIMENTO E TORÇÃO EM FIOS, TECIDOS, ARTEFATOS TÊXTEIS E PEÇAS DO VESTUÁRIO
I	1340-5/99	OUTROS SERVIÇOS DE ACABAMENTO EM FIOS, TECIDOS, ARTEFATOS TÊXTEIS E PEÇAS DO VESTUÁRIO
I	1359-6/00	FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS TÊXTEIS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
I	1411-8/01	CONFECÇÃO DE ROUPAS ÍNTIMAS
I	1411-8/02	FACÇÃO DE ROUPAS ÍNTIMAS
I	1412-6/01	CONFECÇÃO DE PEÇAS DE VESTUÁRIO, EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS E AS CONFECIONADAS SOB MEDIDA
I	1412-6/03	FACÇÃO DE PEÇAS DO VESTUÁRIO, EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS
I	1413-4/01	CONFECÇÃO DE ROUPAS PROFISSIONAIS, EXCETO SOB MEDIDA
I	1414-2/00	FABRICAÇÃO DE ACESSÓRIOS DO VESTUÁRIO, EXCETO PARA SEGURANÇA E PROTEÇÃO
I	1422-3/00	FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO, PRODUZIDOS EM MALHARIAS E TRICOTAGENS, EXCETO MEIAS
C	4642-7/01	COMÉRCIO ATACADISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS, EXCETO PROFISSIONAIS E DE SEGURANÇA
C	4781-4/00	COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
S	9529-1/99	REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE OUTROS OBJETOS E EQUIPAMENTOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE

FONTE: Pesquisa atual, com base em dados da RECEITA ESTADUAL (2016)

No ano de 2014, de um total de 97.122 empresas contribuintes ativas na Paraíba, 26.243 são da cidade de João Pessoa. As empresas de vestuário representam 12,52% da fonte de arrecadação do Estado e 12,41% em relação as contribuintes da capital. No ano de 2014, o total de empresas de vestuário do comércio na cidade de João Pessoa era de 2.983 empresas (RECEITA ESTADUAL, 2016).

Tabela 5: Dados 2014 das empresas do vestuário

VESTUÁRIO		
Segmento	PB	JP
Indústria	1.038	262
Comércio	11.092	2.983
Serviço	29	11
<b>Total</b>	<b>12.159</b>	<b>3.256</b>

FONTE: Pesquisa atual, com base em dados da RECEITA ESTADUAL (2016)

Em 2015, houve um aumento no número de contribuintes da Paraíba e João Pessoa, respectivamente, 104.360 e 27.810 na capital, representando especificamente no segmento de vestuário 5,59% em relação a 2014 e 5,76% do aumento de empresas em João Pessoa.

Tabela 6: Dados 2015 das empresas do vestuário

VESTUÁRIO		
Segmento	PB	JP
Indústria	1.139	309
Comércio	11.712	3.114
Serviço	28	12
<b>Total</b>	<b>12.879</b>	<b>3.455</b>

FONTE: Pesquisa atual, com base em dados da RECEITA ESTADUAL (2016)

O setor de comércio é o mais importante para o segmento de moda na cidade de João Pessoa, devido a quantidade de empresas. Por conseguinte, foi definido que as empresas pesquisadas seriam: Varejistas do vestuário feminino com faturamento até microempresa.

Para validar o questionário, realizamos um pré-teste do questionário, de adaptação, a ser aplicado nas empresas. Foi perguntado ao gestor da empresa se esta possui Missão, Valores e Visão, as ações de médio e longo prazo, se realizam análise S.W.O.T. e quais seus *stakeholders*, como a empresa analisa este desempenho e dissemina estas informações. Foi verificado que o gestor tem noção do que é a missão e a tem elaborada sem ajuda externa, porém, mesmo afirmando

ter definido os valores e visão, há uma confusão nas respostas ao tentar respondê-las de modo claro quais são, além de não as ter para disponibilizar por escrito.

Apesar de não conhecer a metodologia S.W.O.T, ela é feita de modo simplificado (ambiente interno) dependendo da necessidade de implantar ações na empresa. Os indicadores de desempenho dos funcionários e produtividade não têm uma definição em valores, mas a gestora acredita ser satisfatória com a boa qualidade do produto e retorno positivo dos clientes; as definições de curto e médio prazo estavam bem definidas. A empresa afirmou que a disseminação deste planejamento é de conhecimento de todos da empresa pois é realizado no dia a dia através de conversas e que seus funcionários entendem o que se espera deles. Por outro lado, as funcionárias não souberam responder qual a missão, valores e visão da organização e tampouco as metas de curto e médio prazo, qual perfil dos clientes, concorrentes, como são avaliadas, cobradas e no que contribuem para a missão da empresa ser atingida. Foi verificado que não há reuniões para compartilhar essas informações no nível operacional, que o gestor sabe bem onde quer chegar e que apesar de ser uma empresa de pequeno porte, as informações se concentram no nível estratégico.

Nesse pré-teste, verificou-se a necessidade de solicitar documentações sobre o que é dito pelo gestor em relação à aplicabilidade do planejamento, como também conversar com funcionários a fim de confrontar informações e saber se a etapa do planejamento chega ao nível operacional.

Soma-se também a etnometodologia como método de pesquisa, tratada por OLIVEIRA *et al.* (2010) como relevante para os estudos organizacionais por analisar práticas cotidianas. Ele explica que

No que tange ao método, a etnometodologia não trata de um método em si, mas de uma abordagem teórico-metodológica de pesquisa, a qual situa, no cerne da sua proposta, o estudo dos métodos que os membros da sociedade empregam, de maneira conjunta, para organizar as definições das atividades práticas diárias. OLIVEIRA *et al.* (2010).

Para este trabalho é um método adequado para o estudo qualitativo das práticas organizacionais. Segundo Bispo; Godoy (2012) os estudos etnometodológicos tratam os trabalhadores e não os pesquisadores como experts pensando o fenômeno a partir das práticas cotidianas da organização.

As demandas sobre as organizações por inovação e mudança em razão do ambiente competitivo em que vivem sugerem novas formas de pensar **o que é** aprender e conhecer, que parece ir além do que está disponível nos meios formais de aprendizagem em que o conhecimento tácito e a aprendizagem coletiva resultando das interações sociais cotidianas ganham espaço. BISPO; GODOY (2012, grifo dos autores)

A pesquisa busca compreender como o trabalho é realizado e resolvido, tem forte carga empírica e por esse motivo quando o pesquisador está inserido no contexto da pesquisa o entendimento das práticas é compreendido com maior profundidade.

A etnometodologia tem como iniciador do movimento o sociólogo Harold Garfinkel sua obra *Studies in Ethnomethodology* (estudos em etnometodologia) foi publicada em 1967 (HERITAGE, 1984). Para Psathas (2004), a etnometodologia refere-se à “metodologia de todo dia”, ou seja, se refere ao método utilizado no cotidiano e que muitas vezes não tem relação científica. Sendo assim, o principal objetivo etnometodológico é investigar como são realizadas atividades e processos e compreende os comportamentos como necessários para se adaptar na melhoria daquele atividade que pretende organizar.

Bispo; Godoy (2012) apontam que apesar da literatura sobre etnometodologia ser relativamente vasta, no campo da administração, em especial, no contexto brasileiro, são poucas as publicações encontradas como referência brasileira. E que o conceito de prática, ou realização, busca examinar, empiricamente, os métodos que os indivíduos empregam para atribuir sentido e, ao mesmo tempo, realizar suas ações cotidianas, sejam elas triviais ou eruditas.

TenHave(2004), diz que a pesquisa deve se dividir em duas fases. Primeiramente, entendendo o sentido das práticas realizadas e após tentando compreender os métodos utilizados na primeira fase.

Segundo HERITAGE (1984), Garfinkel sugere que o pesquisador tenha domínio das atividades que se propõe a investigar. Para HERITAGE (1984), isto faz com que a pesquisa se torne mais ampla e seja mais detalhada.

Para atingir esse objetivo o planejamento da pesquisa engloba técnicas já conhecidas como: entrevista, gravações de áudio e vídeo, notas de campo, fotos, análise de documentos, materiais feitos pelo pesquisador, entre outros. A

diferenciação é que o pesquisador está próximo da realidade do objeto estudado. O pesquisador nesse contexto saberá analisar, por exemplo, quando o entrevistado tenta responder aquilo que considera ser a resposta certa e não aquilo que de fato acontece.

Afim de não considerar apenas as informações do gestor como resposta positiva absoluta, elaboramos entrevista para os funcionários para confrontar as informações e torná-las mais próximas da realidade. O objetivo é confrontar as respostas de gestores de empresas de pequeno porte e seus liderados para analisar se o planejamento estratégico está sendo implantado nessas empresas no nível operacional.

### **3.1. TRATAMENTO DOS DADOS**

De acordo com Ribeiro e Milan (2004), após a coleta de dados, são feitas transcrição, a análise de conteúdo e a análise dos discursos. Nessa etapa, devem ser consideradas as palavras, seu contexto e até a especificidade das respostas. Também devem ser consideradas a frequência, a entonação e a extensão dos comentários.

A análise de conteúdo é uma técnica que busca analisar o conteúdo daquilo que foi dito durante a aplicação do método utilizado na coleta dos dados. Essa análise é desde a observação feita em campo até a investigação realizada após a transcrição das entrevistas.

Para Vergara (2015, p. 10), a análise de conteúdo consiste basicamente em três etapas:

1. pré-análise: seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos;
2. exploração do material: implementação dos procedimentos definidos na pré-análise;
3. tratamento e interpretação dos dados: geração de inferências e dos resultados da investigação.

A análise do discurso não se limita em entender como uma mensagem é transmitida mas também qual é o seu significado. A análise de discurso não desconsidera a de conteúdo, entretanto, ela se aprofunda um pouco mais e abrange

detalhes que vão além das palavras do indivíduo entrevistado. Dessa forma, de acordo com Vergara (2015, p. 20), ela “investiga como o conteúdo é usado para o alcance de determinados efeitos”.

“Para analisar o discurso, é importante levar em consideração não só os aspectos verbais ou linguísticos, como, também, os paraverbais ou paralinguísticos, bem como os não verbais. Aspectos paraverbais referem-se às pausas, à entonação, às hesitações. Aspectos não verbais dizem respeito aos gestos, aos olhares, à postura corporal, à distância entre os participantes”. (VERGARA, 2015, p.22)

Também foi utilizado relato com base etnometodológica, metodologia que é utilizada quando o autor está inserido no contexto pesquisado. A etnometodologia permitirá uma avaliação prática e uma melhor compreensão das respostas das entrevistas. A reflexão posterior as análises permitirão poder dar soluções e melhorias de modo que possa ser mais viável para as empresas do setor.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com 11 gestores em 11 empresas e em três bairros de João Pessoa. Sendo, quatro microempreendedores individuais (com até um funcionário) e sete cadastradas como microempresas. Dividindo-as por ano de fundação elas apresentam-se da seguinte maneira:

Tabela 7: Tempo de atividades das empresas pesquisadas

<b>Até dois anos de atividade</b>	5
<b>Entre dois e cinco anos de atividade</b>	2
<b>Acima de cinco anos de atividade</b>	4

FONTE: Pesquisa atual, com base em dados da SEBRAE (2014)

Cinco gestores optaram pelo anonimato e a identificação da fala dos gestores são aleatórias de modo a não revelar nenhum deles por ser de importância a informação dada. As entrevistas iniciaram com a pergunta que segundo, LUZIO (2010) são os alicerces de uma organização e conseqüentemente de um planejamento estratégico.

##### 4.1.MISSÃO

Ao serem perguntados se a empresa possuía uma missão definida, havia uma incompreensão por parte dos gestores ou ainda respostas que demonstraram falta de familiaridade com o seu conceito, como fica evidenciado na fala destes gestores:

“É tudo diferente aqui porque a gente viaja para São Paulo aí traz coisas que não tem por aqui. E tem de tudo um pouquinho. É ele entrar e achar o que ele procurar. Eu tenho peças de criança até um, um senhor de idade...uma senhora. Eu tenho. A gente tem. Não foca só em uma coisa, no jovem. Não, tem de tudo um pouquinho.” Gestor A

“não tem aquela história de que eu acho, que muita coisa de assim “missão” (faz um gesto com as mãos formando um quadro) que é aquela coisa que as empresas colocam, eu não tenho isso não... tem a:: assim a intenção de vender, de atender bem o cliente, vender bem, é...e somente isso. Mas não umacoisa assim definido, documentado de a missão, os objetivos, não tem isso é:: feito não” Gestor B

“Missão? Como assim? Você quer saber se quer abrir em outros lugares?” Gestor C

“Então... (pausa +0.7), então... nossa missão seria, é... como é que eu poderia dizer...atender todos os nossos clientes e satisfazer o que eles procuram” Gestor D

“Tem de me sustentar (ri)” Gestor E

A fala deste último gestor, apesar de ser em tom de brincadeira, evidencia um dos erros da maioria das empresas apontados por LUZIO (2010) e DRUCKER (2011) que é o de relacionar a missão com finalidade financeira. Para estes autores, o objetivo de qualquer empresa é obter lucro e não indicam colocar na missão. KOTLER (2000), diz ainda que o objetivo financeiro não dá o estímulo necessário aos funcionários de uma organização.

#### 4.2. PRINCÍPIOS

A pergunta questionando quais os princípios/valores da organização foi confundida com valores monetários. Como representa as respostas dos gestores F e A.

“As coisas serem de qualidade alta e um preço bom para levar, entendeu?” Gestor F

“Tem que ter um preço bom. A gente trabalha com uma porcentagem boa que é para o cliente também ter um preço bom”. Gestor A

O conceito foi exemplificado para alguns com respostas posteriores, como: “qualidade do produto”, “ética” “preço bom”. As respostas seguem a confusão de conceitos, e demonstram que os princípios não são trabalhados visando um objetivo coletivo nestas organizações.

#### 4.3.VISÃO

Sobre a visão, a maioria foram relacionadas a expansão:

“A visão? Então... é expansão.” Gestor H

“Eu quero está com umas três filiais”. Gestor E

“Eu espero... expandir. Assim, tenho em mente é que ela cresça que abra outras. É... amplie. Abrir novas lojas...” Gestor B

“Então! Com várias filiais! (Empolgação/risos)” Gestor D

“Acho que qualquer empresário tem a visão que seu negócio seja maior, né? Passar para um espaço físico maior, né?” Gestor I

Para LUZIO (2010), a visão não tem uma fórmula mas sugere que esta não pode ser impossível, deve ser ousada, porém, alcançável. E o que é mais importante ter um prazo definido para atingi-la. Para os entrevistados esta última pergunta foi realizada de forma semi-estruturada de acordo com a conversa com cada gestor. Explicitaremos as respostas mais adiante.

#### 4.4. DIFERENCIAL

Perguntados sobre o diferencial para o cliente, as respostas foram similares com exceção do gestor F que disse: “Diferencial é a questão da variedade”.

“Preço! Preços e... atendimento, né? O preço que a gente tem que é o preço quase o de lá de Pernambuco.” Gestor H

“Qualidade e preço.” Gestor J

“Atendimento...(inaudível 8 segundos) eu quero que independente ele seja impactado. Ou por atendimento, ou por preço mas que ele seja impactado assim que ele entrar na loja. É isso que eu considero. O nosso diferencial é esse: o bom atendimento mesmo.” Gestor A

“Eu prezo a questão de ser competitivo com preço e de ter alguma coisa de qualidade com preço. E o atendimento. Atender bem ter um, enfim, é dessa forma...” Gestor E

“os preços” Gestor L.

A proximidade de conteúdo é algo curioso, pois nos remete a algo único, aquilo que só sua empresa oferece de diferente perante a concorrência e que lhe destaca das demais. O que nos leva a dizer que o fato de terem “diferenciais” iguais torna este nulo perante o consumidor. Entender o que o cliente valoriza é essencial e a segmentação de mercado auxilia a entender o cliente. Para POSNER (2015, pág 109) “é uma das principais funções de marketing e tem por objetivo dividir uma grande base de clientes em subgrupos menores”. Para a autora, é esse entendimento que melhorará a compreensão da empresa e ajudará a posicionar-se perante o cliente-alvo. Exemplifica relacionando estilo de vida e personalidade, nem sempre uma pessoa que compra um terno o usa fora do ambiente de trabalho.

Compreender o consumo, preferências e estilo de vida do consumidor determinarão o que ele compra como compra e porque compra.

As empresas pesquisadas não fazem análise de hábitos de compra e consumo de seus clientes. O que ocorre é de maneira intuitiva, pois os gestores ficam no dia a dia do negócio e conseguem observar quais produtos mais saem para que possam fazer novas compras. O que fica evidenciado na fala dos seguintes gestores:

“Humm, não, não existe não. O cliente sempre vem compra uma pecinha, em outro dia volta e é assim. Aí tem o de atacado também que compra pra vender e é assim.” Gestor H

“Assim sempre vem mais mulheres o que dá para observar é que são mais mulheres”. Gestor F

“É um pouco variado assim, tem um nicho específico que é um público mais jovem...” Gestor E

“É um público jovem, é...não tem tamanho plus size, então, é sempre tamanhos P, M e G. Então, assim é um público jovem mas que atende outros públicos também, porque tem blusa mais formais. É um público bem amplo mas mais focado em jovens. Na vitrine, são peças que estão na moda.” Gestor B

#### 4.5. ANÁLISE S.W.O.T.

Sobre análise S.W.O.T. foi necessário explicar o que seria e saber se de alguma identificar se o gestor fazia a análise.

“fiz assim... eu observava porque assim minha loja não era aqui e eu observava como era aqui para ver se aqui era melhor de botar e com isso eu fui vendo que aqui seria melhor para instalar a loja. Eu fechei e trouxe ela pra cá”. Gestor B

“Eu trabalhava em outro negócio mas sempre observava que local ia ser melhor para abrir uma loja, a mercadoria que eu queria abrir, eu sempre tava de olho assim...quanto seria aluguel, se teria bom fluxo de clientes” Gestor E

“Fiz porque a gente fez pesquisa de mercado e meu primo ajudou porque ele tem um negócio e ele fez, ai ele me ensinou o que tinha que fazer. Ele me ajudou muito, muito, muito mesmo. eu coloquei mais ou menos, assim... negócio de algumas coisa que... de investimento... essas coisas assim agora... mas ou menos assim.” Gestor F

ANDRADE (2012) destaca o fato do gestor está apoiado em decisões intuitivas como um fator que passa a prejudicar a empresa quando começa a

crescer. As informações passam a ter mais dados, sendo cada vez mais difícil mensurá-las demandando esforços maiores posteriormente. Essa preocupação e adequação devido ao crescimento foi relatada na fala do Gestor D.

“Não! Foi tudo de bolo (ri) a palavra é essa de bolo (ri). Então, aí depois quando as coisas começam a crescer tem que se fazer. Quando você vai crescendo você vai vendo que não dá! Você acha que é muito fácil mas na verdade não é. Você tem que, como você tem muita concorrência você tem que tá analisando tudo e sua empresa no geral. E ir entrando em todos os padrões, tentando encaixar tudo, ir melhorando o tempo inteiro”. Gestor D

A análise S.W.O.T. apesar de simples é essencial no planejamento e definição de ações posteriores. Apesar de não ter explicitado de forma documental, foi observado que mesmo sem saber o que é a ferramenta de forma aprofundada, há uma preocupação dos gestores em analisar minimamente algumas condições antes de fazer alguma ação. Porém, as ações são feitas de modo emergente como apresenta MINTZBERG (1987) e se restringe ao nível estratégico.

As empresas não têm *stakeholders* identificados de maneira formal nem ações específicas para eles. Depois de explicado o conceito, foram indicados os fornecedores e clientes como os principais. Explica-se devido ao porte da empresa onde é possível ter um relacionamento próximo com o cliente.

Sobre planos de ação para realização da visão dita pela maioria dos gestores que seria expansão, foi identificado que não tem um prazo e um plano de ação definido. Demonstrado nas seguintes falas:

“Eu fico aqui sozinha, sou eu e meu esposo, mas assim como é só eu e ele é tudo mais difícil. Se eu tivesse uma equipe boa (ênfase) na parte administrativa, porque como a gente somos os gestores a gente tem que pensar em tudo, a gente caiu muito de cabeça aqui” Gestor D

“É... a gente vê que o pessoal vem de outros bairros, né? atrás... ‘bota loja em tal canto’, certo? Bota loja em tal canto. Então, a gente vai vendo lá os espaços que dá, a população que tem, no bairro que tem, aí a gente procura vê se dá pra montar lá. Que o pessoal já sai de outros bairros pra comprar aqui né? na gente. Gente de Valentina, pra cá pra gente. E diz: ‘bota uma loja lá’” Gestor H

“Tem não... no momento eu tenho um plano ((ri)) em relação a ter entendesse?” Gestor F

“A gente tem assim...uma preocupação de agradar o máximo possível de clientes, para que as pessoas venham e não só o público que está no entorno passando. Que as pessoas saiam de suas casas, do seu bairro e consiga chegar aqui. E quando eu ver que tem demanda que suportaria outra loja, entendeu?” Gestor E

ANDRADE (2012), afirma que são os planos de ação os responsáveis por colocar em prática o que foi pensado e definido pelos gestores. E sugere um formulário simplificado que pode ser adotado pelas pequenas empresas. Para identificar o método utilizado pelas empresas para definirem suas metas baseamos-nos em Ansoff (2003), que explica que as empresas avaliam suas metas de acordo com o passado e essa não é a melhor forma de avaliação, pois nem sempre as metas serão extrapolativas. Inclusive, essa é uma das diferenças entre planejamento a longo prazo e o planejamento estratégico. Uma preocupação nesse sentido foi observar que muitas delas não definem uma meta mensal.

‘Não... aqui não tem’. Gestor H

“Às vezes sim, às vezes não. Depende muito. Ultimamente, tô meio devagar...” Gestor J

“Não”. Gestor L

“É... (ri) isso é uma coisa que a gente sempre conversa (ri novamente). Ai amiga, agora tu falou algo que é interessante, a gente sempre conversa sobre isso mas a gente num... eu não gosto muito dessa parte”. Gestor A

“Aqui eu não criei uma meta não, assim eu não tenho uma meta específica”  
Gestor B

#### 4.6. AVALIAÇÃO E CONTROLE

Questionados, então, sobre como conseguem fazer uma avaliação e controle, foi verificado que o faturamento e conseguir pagar as despesas mensais são um termômetro, na visão dos gestores, de que as coisas estão sob controle.

“Eu faço recibo e eu tenho quase, quase não, todo sábado eu sento pra fazer a diferença de orçamento de venda do outro. E de mês em mês faço controle, pra ver direitinho que é bom pra saber né?” Gestor F

“Faturamento (ri). A gente avalia por, pelo dia a dia mesmo das vendas...o tempo que passa para uma mercadoria vender, ser vendida” Gestor E

“Eu quero chegar pelo menos de pagar as contas, sabe? Vender pra pagar funcionários, aluguel, e a partir daí chegar nas despesas porque a partir daí o que vier é lucro” Gestor B

“Uma planilha assim, anotando e fazendo controle” Gestor I

O gestor I ressaltou que consideram a satisfação do cliente como uma boa forma de avaliar as vendas.

“Pela satisfação do cliente. Muita gente coloca elogio da variedade de roupa também, a gente analisa muito os comentários do instagram, pela satisfação dos clientes. Pela satisfação dos clientes é que sabemos que estamos indo bem” Gestor I

Apesar de ser verificado que as lojas possuem computador em suas lojas apenas um gestor afirmou analisar através de sistema com essa finalidade.

“tem através de sistema softcom” Gestor D

Os gestores também foram questionados sobre como elaboram os preços dos produtos, baseado em POSNER (2015) que mostra o início do ciclo indicando quando os preços estão mais altos e com preços mais baixos quando chega ao mercado de massa, o efeito conhecido como gotejamento e borbulha. Todos os gestores trabalham com porcentagem em cima do preço do produto, as frases: “Bota porcentagem”, “Coloco porcentagem” ,foram recorrentes mas foi verificado que o valor desta porcentagem é definida pelo gestor de modo aleatório.

“Não... eu boto assim um pouco porque hoje ninguém ganha muito por mercadoria”  
Gestor L

A preocupação que o gestor deve ter ao utilizar esse método, é saber os custos e todas as despesas fixas e variáveis. Através da fala do Gestor E: “Levanto o preço da mercadoria, alguns custos maiores...” percebe-se uma avaliação mais ampla antes de definir o preço, em relação à concorrência. O gestor D mostra um aprimoramento na elaboração dos preços ao se preocupar em, além disso, ajustar ao preço de mercado, muitas vezes diminuindo o valor das peças.

“porcentagem e também vale assim, às vezes a gente sai perdendo em algumas peças porque a concorrência coloca um preço mais barato e a gente gosta de equiparar. Então, assim, acontece isso”.

Sobre as estratégias de marketing, exceto duas empresas, estão presentes nas mídias sociais e indicaram essas ações como únicas ações de divulgação. Dois gestores também investem em carros de som e em rádios locais, apesar de não saberem avaliar o retorno e nem se seu público-alvo escuta tal mídia. Demonstrado na fala do Gestor F:

“Pausa (+ 0.4) tem gente que diz ‘ah eu escutei na rádio de vocês’ mas como faz pouco tempo... mas tem gente que diz que já escutou. Como é que se diz? É... meu horário não bate pra ouvir mas E: [hurum... e é que horário?] P: De oito mas as meninas que moram disseram que escutam. Antes de sair de casa escutam.”

Sabemos que o marketing é um sistema holístico que conecta a empresa a seus consumidores (POSNER, 2015). Não se restringe apenas à divulgação mas às experiências proporcionadas, observa-se na minoria destas empresas uma preocupação em proporcionar essas sensações através de layout diferenciado e vitrines com peças atualizadas com a moda, algumas delas já investem em sacolas com seu logotipo e uma delas em um cheiro específico na loja. Os gestores se informam sobre o que está na moda através de mídias sociais, blogs, novelas e artistas.

“A gente entra no instagram e sempre vê. O que está se usando, geralmente acontece tipo: cantores. Porque o pessoal sempre copia o cantor, novela... essas coisas”. Gestor A

“A gente observa... agora assim. Independente de tendência específica de moda para o dia a dia tem roupas que sai mais. Tem aquela peça que é a cara daquela moda, tal tecido tá na moda e tal...mas tem determinados modelos que no dia a dia a gente já percebe que vai ter uma procura maior”. Gestor E

“Porque eu sigo blogs, principalmente eles, é o que me deixa atenta seria os blogs, seria os sites de moda, e daí você vai olhando e vai vendo, acho que seria isso” Gestor D

“É... não sei. Sinceramente, é... olhando pela tv” Gestor B

De acordo com o ciclo da moda, os que aderem a uma moda na sua introdução são os com personalidade vanguardista. Nessa fase, há um grande destaque em revistas e mídias especializadas. Logo após ter maior receptividade, ganha uma visibilidade maior na mídia de massa e em novelas, neste momento, o ciclo do produto já está na sua fase de declínio SANTOS (2013) e POSNER (2015).

Desse modo, antecipar-se é essencial para não perder vendas.

“A gente perde, um dia a gente ganha e é assim” Gestor A

“Não consegue (vender) porque modinha todo dia muda, né? Toda semana muda. Modinha é uma mercadoria assim...é difícil. Trabalhar com modinha é toda semana ter que ser atualizar” Gestor M.

O ciclo para o gestor de varejo na área de moda é diminuído pois a etapa de pesquisa de tendências, materiais e confecção não é necessária. Como ressalta, o gestor E:

“assim... eu acho que essa questão de tendência influencia mais os fabricantes. Eles irem atrás e a gente como revendedor a gente fica observando o que esses fabricantes estão produzindo ea gente compara entre eles e vai comparando assim, digamos, tal peça tá na moda, vários fabricantes vão fazer aquele modelo, eu vou comparar entre esses, ver

questão dos custos, do material que eles usaram e aí a gente decide mais ou menos”.

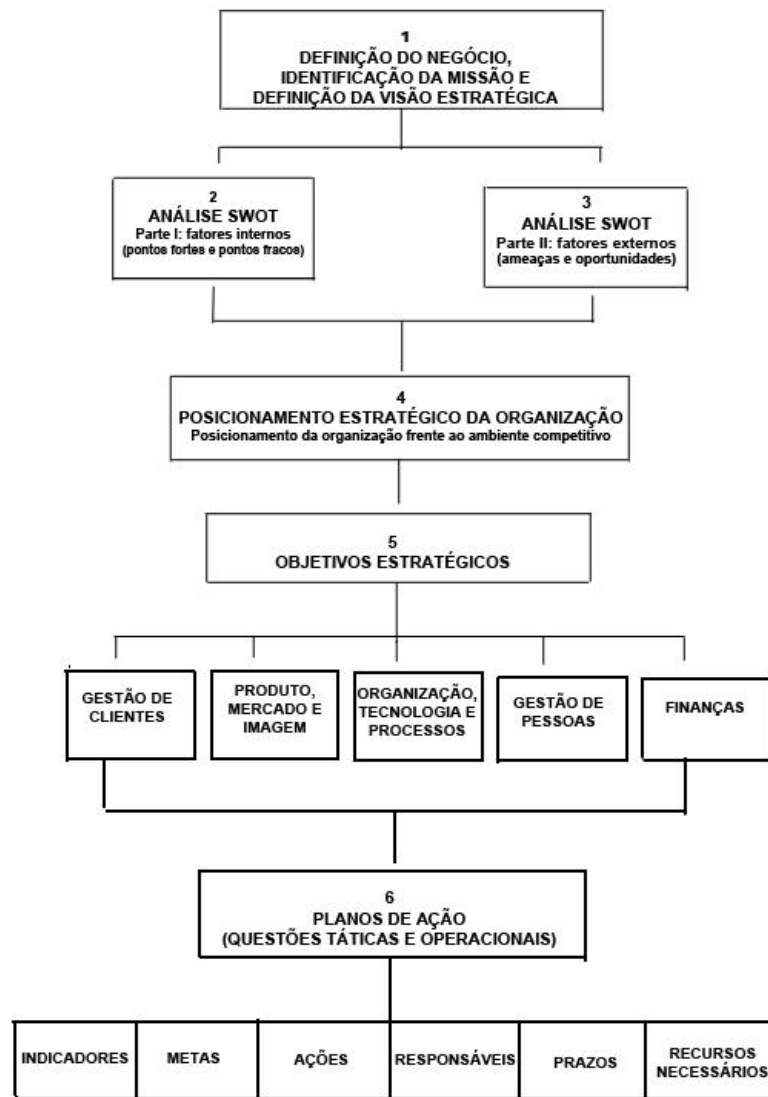
Porém, nem sempre o fornecedor consegue seguir este ciclo e demanda. O que faz com que o gestor obrigatoriamente tenha que acompanhar as tendências e produtos que estão na moda para fazer compras assertivas.

“eu acho tão difícil, o fornecedor nunca chega com aquilo que estão... que o pessoal quer. O que está procurando agora. Nunca chega! E tem fornecedor que vem e mostra uma coisa que a gente sabe que não vende. Que não vai sair daqui da loja, porque a gente já trouxe e sabe que não vende”. Gestor A

“Procuro fazer esse meio-termo com as coisas que eu sei que por mais que digam que tá na moda pela experiência que vai adquirindo a gente sabe que aquilo não vai ser tão comercial. Mas é moda a gente tenta seguir...” gestor E

A fim de contribuir com o setor e indicar formas de melhorias e começo da implantação do planejamento estratégico nas microempresas, sugerimos o esquema proposto por ANDRADE (2012).

Figura 43: Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: ANDRADE (2012)

Devido a importância de entendimento de tendências e moda para o público-alvo, recomendamos a inclusão do “setor” criativo responsável pelas pesquisas de produtos abaixo do ‘objetivo estratégico).

#### 4.7. ANÁLISE ETNOMETODOLÓGICA DA PESQUISA

Em relação à verificação etnometodológica da pesquisa, os gestores não possuem o conhecimento formal das teorias e melhores práticas no campo científico. Eles conseguem dar andamento as suas atividades conforme a necessidade diária, fazendo jus ao significado de etnometodologia, construindo métodos próprios para resolução de problemas. A presença da grande maioria das empresas nas mídias

sociais ocorre devido a uma necessidade externa de manter-se atualizado, desse modo, o processo natural é abrir uma conta e publicar fotos. Em uma visão estratégica a empresa adotaria este recurso de forma mais otimizada e ampla.

A geração de renda foi um incentivo para abrir um negócio, metade dos gestores já trabalhavam em áreas distintas e o restante com vendas de maneira informal. O bom atendimento é um senso comum entre os gestores, assim como a preocupação constantemente em oferecer um preço acessível. Tais fatos e a postura empreendedora fizeram com que superassem obstáculos administrativos.

Há cinco anos trabalhando na área percebo que com iniciativas simples e introdução de ferramentas básicas no processo e organização administrativa as empresas podem apresentar resultados consideráveis. Esta percepção iniciou principalmente, durante o Curso Técnico de Produção de Moda que participei entre 2009 e 2011, quando os professores falavam da dificuldade do estilista em alinhar a área criativa e viabilidade do mercado. Como já tinha interesse na área administrativa e de gestão, participava frequentemente de eventos no setor, porém, a abordagem se dava sempre na área criativa e voltada a tendências. Sendo assim, os conteúdos relacionados a planejamento que tinha acesso eram de instituições como o SEBRAE, que tem foco principal em negócios de pequeno porte.

Depois de participar de inúmeros cursos, como: Liderança estratégica de pessoas, Determinação do capital de giro, Atitudes e comportamentos com foco no cliente, Entendendo custo, despesa e preço de venda, Planejando a abertura de seu negócio, Como gerenciar um pequeno negócio, entre outros. Além de Congressos e Encontros que abordam a excelência em gestão somados a eventos semestralmente de Lançamento de cadernos de tendências e processos criativos. Esta percepção tornou-se mais concreta por perceber a importância que esta junção de conhecimentos permitiria para atingimento de todo potencial do setor de vestuário, especialmente, ao Estado.

Desde 2011, dediquei-me a elaborar projetos na área de Moda. Projetos pensados desde sua concepção na viabilidade e sendo adaptados antes de serem implantados, possibilitando diminuição no investimento, captação direcionada e redução no retrabalho pois a execução ter como foco o objetivo traçado. Um projeto que exemplifica é o FashionTech – Concurso para Novos Estilistas, participei na

elaboração e execução, o evento teve três edições. E o Projeto Célula de criação, como o objetivo de que participantes possam criar coleções em 30 dias com foco na moda autoral inspirados na cidade de João Pessoa. O objetivo é que os participantes atuem desde a ideia do produto até sua confecção, trabalhando todos os aspectos do ciclo da moda. Este projeto teve doze edições e dois artigos apresentados em Congressos devido o alcance de seus resultados com poucos recursos investidos.

Em 2013, comecei a participar de Congressos e apresentar artigos na área tendo como foco apresentar resultados que pudessem auxiliar pequenos negócios na área de Moda. Por trabalhar na área, percebi também os incentivos institucionais através de editais, para a área de negócios, através da divulgação dos produtos contemporâneos brasileiros em eventos internacionais. O primeiro projeto que elaborei e submeti com este foco foi o para Première Vision Paris 2016, um dos maiores eventos do setor têxtil, onde obtivemos apoio para viabilizar ida de duas pessoas tanto para apresentar estampas em um setor da Première Vision quanto para ter acesso a Maison D'exceptions, setor exclusivo a compradores de luxo da feira, e assim poder compartilhar este conhecimento com artesãos da Paraíba. Estes eventos possibilitam ter acesso a uma grande rede de contatos mas mais que isso, ver todo o potencial do produto de moda e as melhorias necessárias para chegar a um nível de excelência.

Desse modo, ao retornar fizemos um ciclo de palestras para artesãos e compartilhamos o conhecimento vivenciado na feira. Porém, a preocupação retorna sempre para o fato de que não é só o produto que precisa ser melhorado mas todos os aspectos que o envolve: Conceito, investimento necessário, plano de ação. Ou seja, o planejamento tem importância crucial mais uma vez.

O segundo projeto que elaborei com foco em viabilização para participação internacional de um empresa paraibana foi para o MICSUR – Mercado de Industrias Culturales del Sur, que ocorreu em Bogotá na Colômbia entre os dias 17 e 20 de Outubro de 2016, o objetivo era negociar seu produto em rodada de negócios.

O mercado de moda paraibano tem um potencial incrível e com a organização das empresas, com foco e conceitos bem definidos, elas podem atingir, inclusive, o mercado internacional que ainda representa um índice muito pequeno no país. A

melhoria na gestão das empresas de moda, permitirá o aumento na abertura de Cursos especializados na gestão criativa, uma maior profissionalização fará com que o índice de fechamento de empresas diminua e haja um fortalecimento neste setor que é o segundo que mais empresa no país.

A experiência que obtive na área permitiu avaliar de moda mais assertivo as falas dos gestores por entender as falhas do setor e também as boas práticas.

## 5. CONCLUSÃO

ANSOFF (2003) dedica em seu livro 'Implantando a administração estratégica' um subcapítulo para responder a pergunta "O planejamento compensa?". Ele comenta o estudo sob o ponto de vista chandleriano e conclui que entre as empresas divididas em duas categorias planificadoras e não-planificadoras o desempenho desta primeira foi significativamente superior. Em particular, as empresas que planejam tiveram resultados superiores em termos de faturamento, lucro, crescimento de lucro por ação e sob o capital próprio. As que não planejam obtiveram além de crescimento menor uma taxa de insucesso de 38% em suas estratégias. Segundo ele, isso ocorreu devido à demora para reagir a uma mudança ambiental, o que acarretam várias outras, como não disseminar a nova estratégia até o nível operacional. Muitas vezes, uma decisão errônea é tomada devido as poucas informações, e ainda sem dados suficientes, pela intuição, o que prejudica ainda mais o processo pois é baseada na busca de solução através de tentativas, acertos e erros. Foi isto identificado nas empresas pesquisadas para o presente trabalho.

Na área de moda, os processos ocorrem de maneira diferente, e essa diferenciações envolvem inúmeros modelos de negócios e subcategorias dentro de cada mercado. No entanto, a seqüência de atividades podem ser analisadas de modo geral e adaptadas a contextos maiores.

### 5.1. ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de atender ao primeiro objetivo específico, de Investigar a segmentação das indústrias de moda e comércio, com base em dados fornecidos pela Receita Estadual, foram solicitadas informações a instituições nacionais, locais e governamentais para análise de dados. Foi constatado que as associações não possuem dados específicos do setor, apenas do banco de dados próprios de empresas atendidas. A Receita Estadual da Paraíba forneceu os dados gerais, mas informaram que não possuem divididos por porte de empresa e não recebemos as informações a tempo de conclusão desta pesquisa.

Em relação ao segundo objetivo específico, não foi possível identificar desde quando é realizado o planejamento nas pequenas empresas, qual o tipo de planejamento e resultados alcançados através dele, pois foi identificado que nas empresas pesquisadas não há planejamento.

Para atender ao terceiro objetivo específico, sugerimos a inclusão de setor criativo a um esquema de Andrade (2012) por julgar um modelo simplificado para ser implantado por pequenas empresas.

## 5.2 ALCANCE DO OBJETIVO GERAL

Como a expectativa de atender o objetivo geral definido como: Identificar como as empresas de Moda de João Pessoa/PB realizam seu Planejamento Estratégico, foi constatado que as empresas de micro porte não realizam planejamento estratégico. Esta averiguação fez com que não fosse necessário o confronto de dados para verificação da implantação de estratégias no nível operacional, como foi preparado para esta pesquisa. Sendo realizado apenas na primeira empresa pesquisada.

Ao longo deste trabalho, mostramos que o setor de moda tem uma grande importância para a economia e história da sociedade. Desse modo, se faz necessário mais investimentos principalmente relacionado a gestão para que os pequenos negócios possam alcançar todo seu potencial. As empresas pesquisadas têm uma estrutura que ainda é possível o amadorismo e informalidade na maneira de administrar mas que se tornará inviável se manter dessa forma quando crescerem.

## 5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O fato de ter poucos estudos acadêmicos dedicados exclusivamente ao tema foi um complicador, além do recolhimento de dados insuficientes do setor de moda na cidade, pois as instituições especializadas também não têm.

#### 5.4. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

- Pesquisar estas empresas para avaliar se implementaram o planejamento estratégico e seus resultados.
- Ampliar a pesquisa em outras microempresas de moda da cidade.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ABIT. **O poder da Moda – Cenários, desafios e perspectivas. Agenda de competitividade da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira 2015 a 2018.** [Online] Disponível em: < [http://www.abit.org.br/conteudo/links/Poder\\_moda-cartilhabx.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/Poder_moda-cartilhabx.pdf)> Acesso em: 28 de agosto de 2015.

AMA. **American Marketing Association.** Disponível em: <[www.ama.org](http://www.ama.org)> Acesso em: 15 de setembro de 2016.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle** / Arnaldo Rosa de Andrade. – São Paulo: Atlas, 2012.

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial.**In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.58-64.

ANSOFF, H. Igor, 1918 – **Implantando a administração estratégica** / H. Igor Ansoff, Edward J. Mc Donnell; tradução de Antonio Zoratto San Vicent, Guilherme Ary Planky – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

BABILÔNIA FEIRA HYPE. [Online] Disponível em: <<http://www.babiloniafeira hype.com.br/>> Acesso em: 03 de setembro de 2016

BEST, J.W. **Como investigar em educación.** 2. Ed. Madri: Morata. 1972

BISPO, Marcelo de Souza; GODOY, Arilda Schmidt. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 5, p. 684-704, out. 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552012000500004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000500004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 27 set. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500004>.

BORDEN, Neil H. **The concept of the marketing mix chapter in Science in Marketing**, George Schwartz (Ed.), New York: John Wiley, 1964.

BORTHOLUZZI, Juliana. **As novas ordenações do Sistema Moda, a partir de um estudo de casos, em Porto Alegre.** In: 12º Colóquio de Moda – 9º edição internacional. João Pessoa, 2016. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/12-Coloquio-de-Moda\\_2016/GT/GT07-MODA-E-MIDIA/GT-07-AS-NOVAS-ORDENACOES-DO-SISTEMA-MODA.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/12-Coloquio-de-Moda_2016/GT/GT07-MODA-E-MIDIA/GT-07-AS-NOVAS-ORDENACOES-DO-SISTEMA-MODA.pdf)> Acesso em: 21 de setembro de 2016

CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHATAIGNIER, Gilda. **História da Moda no Brasil** / Gilda Chataignier. – São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

CFDA. **Council of Fashion Designers of America.**[Online] Disponível em: <http://cfda.com/>> Acesso em: 10 de maio de 2015

COURTEAUX, Olivier. **Charles Frederick Worth, the empress Eugenie and the invention of haute couture.**[Online, 2008] Disponível em:<<http://www.napoleon.org/en/history-of-the-two-empires/articles/charles-frederick-worth-the-empress-eugenie-and-the-invention-of-haute-couture/>> Acesso em: 01 de junho 2016

COLÓQUIO DE MODA. [Online]. Disponível em: <[www.coloquiodemoda.com.br](http://www.coloquiodemoda.com.br)>Acesso em: 29 de abril de 2016.

CINM.**Congresso Internacional de negócios de moda.** [Online]. Disponível em: <[www.cinm.org.br](http://www.cinm.org.br)>Acesso em: 29 de abril de 2015.

CSF.**Centre for sustainable fashion** [Online]. Disponível em: <<http://sustainable-fashion.com/>> Acesso em: 12 de agosto de 2016.

C&A. Disponível em: <<http://www.cea.com.br/>> Acesso em: 8 de agosto de 2016.

DRUCKER, Peter F., **A Administração na Próxima Sociedade.** NOBEL: 2003.

DILLON, Susan. **Princípios de gestão de negócios de moda.** Barcelona. Editora Gustavo Gili, 2012

ESTADÃO. **Fenit a São Paulo Fashion Week dos anos 60.** [Online]. Disponível em: <<http://acervo.estadao.com.br/noticias/acervo,fenit-a-sao-paulo-fashion-week-dos-anos-60,10976,0.htm>> Acesso em: 20 de setembro de 2016

FERNANDES, D.R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia.** In: UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012

FERNANDA YAMAMOTO. **Histórias rendadas.** [Online] Disponível em: <<http://fernandayamamoto.com.br/historiasrendadas/galeria/>> Acesso em: 10 de maio de 2016

FFW. [Online] Disponível em: <<http://ffw.uol.com.br/>>Acesso em: 30 de Outubro de 2016.

FOOG, Marnie. **Tudo sobre moda** / MarnieFogg. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 38, n. 2, p. 6-17, June 1998 . Availablefrom<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901998000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000200002&lng=en&nrm=iso)>. acesso em: 28 de agosto de 2016.

GUERRA, Cris. **Já parou para pensar?** [Online, 2011]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7mLmiKiL1uk> Acesso em: 23 de abril de 2015

HERITAGE, John. **Garfinkel and Ethnomethodology.** Cambridge, UK. Polity Press, 1984

IBGE.**Instituto Brasileiro de Geografia e estatística.** [Online]. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 28 de agosto de 2016.

JONES, SueJenkyn. **Fashion Design: manual do estilista** –Tradução: Iara Biderman. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

KARBO, Karen. **O evangelho de Coco Chanel: lições da mulher mais elegante do mundo** / Karen Karbo ; tradução de Cristina Cupertino. 12<sup>o</sup> edição. São Paulo: Seoman, 2010.

KOHLER, Carl. **História do vestuário** / CarlKohler. 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10<sup>a</sup> Edição, 7<sup>a</sup> reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**/ Fernando Luzio. São Paulo: Cengage Learning, 2010 .

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados** / Marina de Andrade, Eva Maria Lakatos. – 5. Ed. – São Paulo : Atlas, 2002.

MITZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo. Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**. California Management Review, Vol. 30 No. 1, Fall 1987; (pp. 11-24) DOI: 10.2307/41165263

MERCADO MUNDO MIX. [Online] Disponível em: <http://www.mercadomundomix.com.br/> Acesso em: 02 de setembro de 2016

MODA OPERANDI. [Online] Disponível em: <[www.modaoperandi.com](http://www.modaoperandi.com)> Acesso em: 09 de agosto de 2016.

NEUMEIER, M. Zag: **A Estratégia nº 1 das Marcas de Sucesso - A Estratégia Número 1 das Marcas de Sucesso**. São Paulo: Bookman, 2009. VitalBook file

PSATHAS, G. **Alfred Schutz's influence on American sociologists and sociology**. Humam Studies, v. 27, n. 1, p. 1-35, 2004.

POSNER, Harriet. **Marketing de Moda**. Tradução: Márcia Longarço. – São Paulo: Gustavo Gilli, 2015.

PREMIÈRE VISION. [Online] Disponível em: <<http://www.premierevision.com/>>Acesso em: 02 de setembro de 2016

RECH, Sandra Regina. **Moda: Por um fio de qualidade**. Florianópolis: Editora da UDESC, 2002.

RIBEIRO, José Luís Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. **Entrevistas Individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. – 14. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

ROKEACH, M. **Understanding human values**. New York. The Free Press.1979.

ROSS, M., **Psicologia Social de los Valores Humanos**. Madrid: Biblioteca NUEVA, 2001.

SANTOS, L.L. **Projeto Célula De Criação do Centro Vocacional Tecnológico Da Estação Da Moda De João Pessoa, PB: Relato De Experiência, Análise S.W.O.T E Etnometodológica.** In: Congresso Internacional de Moda e negócios. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.ibmodaonline.com.br/marketing/TRABALHOS/23%20-%20PROJETO%20CELULA.pdf>>

SANTOS, L.L. **Análise documental e etnometodológica preliminar de blogs de moda brasileiros considerados referências em nível mundial.** In: XVIII Seminário de Pesquisa CCSA UFRN. Rio Grande do Norte, 2013. Disponível em: <<https://seminario2013.ccsa.ufrn.br/#/>>

SANTOS, L.L. **Os blogs como ferramenta de comunicação para pequenas empresas.** Congresso Internacional de Moda e negócios. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://cinm.org.br/>>

SANTOS, L.L.et al. **CREATION CELL PROJECT.** In: Congresso Internacional de Moda e Design. Itália, 2014. Disponível em: <<https://www.cimode.polimi.it/index.php/cimode2014/cimode2014a/schedConf/program>>

SANTOS, L.L.et al. **FASHION STATION PROJECT IN JOÃO PESSOA/PB: EXPERIENCE REPORT** In: Congresso Internacional de Moda e Design. Itália, 2014. Disponível em: <<https://www.cimode.polimi.it/index.php/cimode2014/cimode2014a/schedConf/program>>

SANTOS, L.L. **BALLET EPOQUE: Paul Poiret influenciado pelo orientalismo do Ballet Russe.** Trabalho de Conclusão de Curso. João Pessoa. FUNETEC - Fundação de Educação Tecnológica e Cultural da Paraíba, 2011.

SEBRAE. **As sete etapas do planejamento estratégico** [Online]. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o\\_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf)> Acesso em: 10 de novembro de 2015

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder: Edusp, 1965.

SEMINÁRIO DE PESQUISA CCSA. [Online] Disponível em: <<https://seminario.ccsa.ufrn.br/>> Acesso em: 15 de maio de 2016

SOUZA, Gilda de Mello e. **O espírito das roupas – A moda no século dezenove.** São Paulo: Cia Das Letras, 2009.

SORCINELLI, Paolo. **Estudar a Moda: corpos, vestuários, estratégias** / Paolo Sorcinelli, organizador; Alberto Malfitano, Giampaolo Proni, colaboradores; Renato Ambrosio, tradutor. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

STEINER, George A; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SPRANGER, E., **Types of men: The psychology and ethics of personality.** Halle: 1928.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.** Revista de Administração. São Paulo, v. 33, n.3, p. 56-63, 1998.

TEN HAVE, P. **Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology.** London: Sage, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo. 6<sup>o</sup> edição. Atlas, 2015.

OLIVEIRA, S. A. de et. al. **Etnometodologia: Desvelando a Alquimia da Vivência Cotidiana.** In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO, VI, Anais ... Florianópolis/SC, 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2010/2010\\_ENEO316.p](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2010/2010_ENEO316.pdf)  
df> Acesso em: 25 de abril de 2016.

OZBEKHAN, H. **“Toward a General Theory of planning”** In E. Jantsch, ed., Perspectives of Planning (Paris: OECD, 1969)

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado.** São Paulo: Atlas, 1995.

VOGUE. **“Seenow, buynow”:** O guia de compras do SPFWN42 [Online] Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2016/10/see-now-buy-now-o-guia-de-compras-do-spfw-n42.html>> Acesso em: 29 de Outubro de 2016

## GLOSSÁRIO

ArtNoveau fluidas	Estilo entre 1890 e 1910 caracterizado pelas linhas longas e fluidas
Baby boom	Nascidos entre 1943 e 1960.
Belle Époque	Período entre 1890 e 1914
Blazer	Casaco, paletó.
Blogs	Abreviação de <i>web log</i> , que foi criado em 1997 por John Barger e servia como repositório de links e posteriormente transformaram-se em diários virtuais.
Collants	Malha que adere ao corpo como uma meia
Design	Concepção de um produto
Fashion	Moda atual, moderno, relacionado a moda.
Hippies e 70.	Representante do movimento de contra-cultura da década de 60 e 70.
Fastfashion	Moda rápida, refere-se a moda massificada
Look	Composição de roupas e acessórios.
Lycra	Tecido resistente e com elasticidade
Lurex	Tecido de malha com brilho metalizado
Maison sofisticadas.	Palavra francesa para casa ou mansão, usado para lojas mais sofisticadas.
New look	Nome dado ao estilo pós Segunda Guerra Mundial criado pelo estilista Christian Dior.
Shopping	Centro comercial que concentra inúmeras lojas.
Slowfashion	Termo inspirado no movimento slowfood, representa toda a moda ética, ecológica e “verde”
Prêt-à-porter	Pronto para vestir
Vogue	Revista especializada em moda
Vintage	Roupas antigas e clássicas.
Showrooms	Espaço para exibição de produtos.
NationalGallery	Museu de arte de Londres

Maison D'exceptions  
Vision

Setor exclusivo para compradores de luxo da Première

## APÊNDICE A –QUESTIONÁRIO

### PESQUISA QUALITATIVA

Porte da empresa: microempreendedor individual ou microempresa

Definição do segmento: **Varejo vestuário feminino**

Informações da empresa

Ano de fundação:

Número de funcionários:

Empresário

1. Sua empresa tem uma missão definida?
2. Qual a missão da sua empresa?
3. Quais são os princípios norteadores do seu negócio?
4. Como sua empresa se vê daqui a alguns anos? Qual a visão da empresa?
5. O que você considera um diferencial para seu cliente?
6. Como você analisa os hábitos de compra de seus clientes?
7. (Caso tenha a missão, princípios e visão definida) Você teve algum suporte ao definir a missão, princípios e visão do seu negócio?
8. Você possui o que me disse agora por escrito?
9. A empresa faz frequentemente análise swot?
10. Quais ações estão sendo feitas para alcançar “visão”?
11. A empresa possui stakeholders identificados?
12. A empresa possui algum plano de crescimento?
13. Quais as metas de curto prazo da empresa?
14. Quais as metas de médio prazo da empresa?

15. Como a empresa avalia atualmente se as metas foram atingidas? Quais são os meios de controle de desempenho?

16. Como ocorre a elaboração dos preços de venda dos produtos?

17. Como são definidas as estratégias de marketing da organização?

18. Na sua opinião, sua equipe entende os planos de ação feitas na empresa?

19. Como se informa sobre tendências (o que virá a ser moda)?

### **FUNCIONÁRIO:**

1. Sua empresa tem uma missão definida?

2. Qual a missão da sua empresa?

3. Quais são os princípios da organização repassados para vocês?

4. Qual a visão da empresa?

5. O que você considera um diferencial para seu cliente?

6. Como você analisa os hábitos de compra de seus clientes?

7. Quais os treinamentos feitos na empresa?

8. Você sabe me dizer quem são os concorrentes da empresa atualmente?

9. Você poderia me citar alguns stakeholders da empresa?

10. Quais as metas de curto prazo da empresa?

11. Quais as metas de médio prazo da empresa?

12. Como a empresa avalia atualmente o seu trabalho?

13. Na sua opinião, você corresponde o esperado pela empresa?

**APÊNDICE B - LISTA DE EMPRESAS PARTICIPANTES**

Megatrend

Liga da moda

Loja GG

Nota 10

Styllo 10

Moda agora já

5 empresas optaram pelo anonimato

**APÊNDICE C - LISTA DE INSTITUIÇÕES CONTATADAS**

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
IBMODA	Instituto Brasileiro de Moda
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
JUCEP	Junta Comercial da Paraíba
	Receita Estadual da Paraíba
	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário Calçados e Confecção de Roupas do Estado da Paraíba