

ANO
2019

GABRIELA COSTA OLIVA | BRAND AWARENESS EM PRODUTO DE MODA: UMA
PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA GESTÃO DA MARCA



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE ARTES – CEART
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM MODA

A indústria do vestuário possui uma série de características particulares que a tornam de alta complexidade; desenvolve produtos em grande volume, sazonalmente, com ciclos de vida curtos; parte deles pertencente a marcas de moda, oferecendo estilos estéticos em variados graus de diferenciação. A relevância dessas marcas, depende da elaboração de estratégias de gestão que desenvolvam relacionamentos contínuos com seu público consumidor, de forma a criar engajamento emocional entre cliente e marca. O objetivo da pesquisa foi apresentar um *framework* conceitual de gestão para criar *brand awareness* (percepção de marca) em produtos de moda para empresas de vestuário de médio e grande porte. Os resultados indicaram que o direcionamento oferecido pela gestão da marca e a forma como esse processo está alinhado a todos os conteúdos manifestados, assim como suas culturas organizacionais, se relacionam e implicam em uma série de diretrizes de funcionamento dos negócios, oportunizando o desenvolvimento de premissas comuns que foram utilizadas como base para a criação do *framework*.

Orientadora: Icléia Silveira

Coorientadora: Sandra Regina Rech

Florianópolis, 2019

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

BRAND AWARENESS EM PRODUTO DE MODA: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA GESTÃO DA MARCA

GABRIELA COSTA OLIVA

FLORIANÓPOLIS, 2019

GABRIELA COSTA OLIVA

***BRAND AWARENESS EM PRODUTO DE MODA: UMA PROPOSTA DE
FRAMEWORK PARA GESTÃO DA MARCA***

Dissertação desenvolvida para o Curso de Pós-Graduação em Design do Vestuário e Moda do Centro de Artes, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Moda.

Orientadora: Profa. Dra. Icléia Silveira.
Coorientadora: Profa. Dra. Sandra R. Rech

FLORIANÓPOLIS, 2019

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da Biblioteca
Central/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Oliva, Gabriela Costa

Brand Awareness em Produto de Moda: Uma Proposta de
Framework Para Gestão da Marca / Gabriela Costa

Oliva. -- 2019.

293 p.

Orientadora: Icléia Silveira

Coorientadora: Sandra Regina Rech

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Artes, Programa de
Pós-Graduação Profissional em Design de Vestuário e Moda,
Florianópolis, 2019.

1. Gestão de design. 2. *Branding*. 3. *Framework*. 4.
Comunicação. 5. Linguagem de Produto. I. Silveira, Icléia. II.
Rech, Sandra Regina. III. Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Artes, Programa de
Pós-Graduação Profissional em Design de Vestuário e Moda.
IV. Título.

**BRAND AWARENESS EM PRODUTOS DE MODA: UMA PROPOSTA DE
FRAMEWORK PARA GESTÃO DA MARCA**

Dissertação apresentada para o Curso de Pós-Graduação em Design do Vestuário e Moda do Centro de Artes, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra.

Banca Examinadora:

Orientadora:



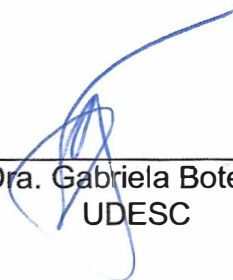
(Profa. Dra. Icléia Silveira)
UDESC

Coorientadora:



(Profa. Dra. Sandra Regina Rech)
UDESC

Membros:



(Profa. Dra. Gabriela Botelho Mager)
UDESC



(Profa. Dra. Jacqueline Keller)
SENAC

Florianópolis, 10 de Julho de 2019.

Para Nalu.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, por sempre acreditar em mim e me apoiar em todos os momentos, em especial à minha mãe, Yara, meu oráculo e revisora, meu pai, Paulo, meu designer e conselheiro, meu segundo pai, Chico, por todo amor, suporte e apoio incondicional, minha tia Iracema, por me incentivar e me apoiar em todos os momentos da vida, meu parceiro Eliézer por me dar o suporte necessário para o desenvolvimento do mestrado e à minha filha, por me fazer manter a alegria e a leveza mesmo depois de tanto tempo de poucas horas de sono.

À minha orientadora profa. Dra. Icléia Silveira por todo apoio, discussões e por me manter focada, à minha coorientadora profa. Dra. Sandra Regina Rech, por me ajudar a entender onde eu queria chegar e ser sempre tão generosa. Aos membros da banca, pelas contribuições e recomendações para o desenvolvimento deste trabalho. Às minhas colegas da primeira turma do PPG Moda, por me inspirarem, me darem força e se tornarem amigas e parceiras em minha trajetória.

Aos meus amigos, por toda paciência, apoio e incentivo.

Por fim, aos meus entrevistados, por separarem um tempo para responder à tantas questões e me ajudarem a concluir esse trabalho.

RESUMO

A indústria do vestuário possui uma série de características particulares. Faz parte de um mercado dinâmico, complexo e altamente competitivo; tem um grande número de agentes e etapas em seus sistemas produtivos; desenvolve produtos com ciclos de vida curtos, o que exige renovação sistemática e apresenta consumidores extremamente exigentes. Esta indústria produz um grande volume de produtos a cada temporada, uma parte deles pertencente a marcas de moda, oferecendo estilos variados em diferentes graus de qualidade e diferenciação. A permanência e a relevância dessas marcas, em um mercado globalizado e pasteurizado, dependem da elaboração de estratégias de gestão que desenvolvam relacionamentos contínuos com seu público consumidor, de forma a criar engajamento emocional entre cliente e marca. Essas estratégias são normalmente voltadas para ações e experiências de marca que podem ocorrer em vários níveis e momentos de contato entre cliente e marca. Parte desses contatos é feito através do consumo dos produtos oferecidos por estas marcas e é a presença de identidade de marca nos produtos físicos de moda o objeto de estudo desta pesquisa. O objetivo principal da pesquisa foi apresentar um *framework* conceitual de gestão para criar o *brand awareness* (percepção de marca) com foco nos produtos de moda para empresas de vestuário de médio e grande porte. Realizou-se a pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, onde os dados foram obtidos por meio de revisão bibliográfica, documental e pesquisa de campo. A base teórica contemplou os conceitos de gestão de design, tendo como principais autores, Best (2012; 2015), Mozota (2002; 2011), Martins e Merino (2011); uma abordagem ampla e integrada da gestão de marcas, tendo como principais autores Aaker (1991; 1998; 2007; 2015), Keller (1993; 2001; 2008; 2016) e Troiano (2017); a necessidade de alinhamento dos processos de desenvolvimento, comunicação e difusão de produtos de moda com os conceitos das marcas, o processo de compra do consumidor, a linguagem dos produtos e a identificação das variáveis e estratégias de *brand awareness*. A pesquisa de campo, foi realizada com empresas de sucesso reconhecido no mercado, identificando-se as estruturas, os processos e as variáveis do desenvolvimento de produto que favorecem a presença dos elementos que propiciam a diferenciação e identificação dessas marcas. Para a análise dos dados utilizou-se o método *grounded theory*, cujos resultados foram utilizados para a construção de um modelo conceitual, um *framework* desenvolvido para aferir a percepção de marca nos produtos de moda, abordando todo o ciclo de vida do produto, desde as estratégias de gestão da empresa, seu processo criativo e desenvolvimento até a sua entrega para o consumidor, através de sua comunicação e difusão. Constatou-se que o design está presente em grande parte das empresas, atuando de diferentes formas de acordo com as características de cada empreendimento. Os resultados indicaram, também que o direcionamento oferecido pela gestão da marca, no contexto das empresas, e a forma como esse processo está alinhado a todos os conteúdos manifestados, assim como suas culturas organizacionais, se relacionam e implicam em uma série de diretrizes de funcionamento dos negócios, oportunizando o desenvolvimento de uma série de premissas comuns que foram utilizadas como base para a criação de um *framework* de *brand awareness* para produtos de moda.

Palavras-chave: Gestão de design. *Branding*. *Framework*. Comunicação. Linguagem de Produto

ABSTRACT

The clothing industry has a number of particular characteristics; it is part of a dynamic, complex and highly competitive market; has a large number of agents and stages in its production systems; develops products with short life cycles, which requires systematic renewal and presents extremely demanding consumers. This industry produces a great volume of products every season, a part of them, belonging to fashion brands, offers varied styles in different degrees of quality and differentiation. The permanence and relevance of these brands, in a globalized and pasteurized market, depend on the development of management strategies that develop continuous relationships with their consumer public, in order to create emotional engagement between client and brand. These strategies are usually focused on actions and brand experiences that can occur at various levels and moments of contact between client and brand, the largest of them, is made through the consumption of products offered by these brands and is the presence of brand identity in the physical products of fashion the object of study of this research. The main objective of the research was to present a conceptual management framework to create brand awareness focused on fashion products for medium and large size clothing companies. Qualitative, descriptive and exploratory research was carried out, where the data were obtained through bibliographical, documentary and field research. The theoretical basis included the concepts of design management, having as main authors, Best (2012; 2015), Mozota (2002; 2011), Martins and Merino (2011); a broad and integrated approach to brand management, with Aaker (1991, 1998, 2007, 2015), Keller (1993, 2001, 2008, 2016) and Troiano (2017) as the main authors. the need to align the processes of development, communication, and diffusion of fashion products with the concepts of brands, the process of consumer buying, the language of products and the identification of brand awareness variables and strategies. The field research was carried out with successful companies recognized in the market, where they identified the structures, processes, and variables of product development that favor the presence of the elements that favor the differentiation and identification of these brands. For the analysis of the data the grounded theory method was used, whose results were used to construct a conceptual model, a framework developed to gauge the perception of brand in the fashion products, addressing the entire product life cycle, from the strategies of management of the company, its creative process and development until its delivery to the consumer, through its communication and diffusion. It was verified that the design is present in most of the companies, acting in different ways according to the characteristics of each enterprise. The results also indicate that the direction offered by brand management in the context of the companies and the way in which this process is aligned with all the manifested contents, as well as their organizational cultures, are related and imply in a series of directives of operation of the business, allowing the development of a series of common premises that were used as the basis for the creation of a brand awareness framework for fashion products.

Keywords: *Design management. Branding. Framework. Communication. Product's Language.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Referencial Teórico.....	25
Figura 2: Gestão Estratégica de Design.	29
Figura 3: Prisma de Identidade de marca.....	41
Figura 4: A Model of a Brand.....	42
Figura 5: Componentes da Marca.	48
Figura 6: Customer Based Brand Equity - (CBBE).	49
Figura 7: Fluxo de informações entre os agentes influenciadores do design de moda.	55
Figura 8: Proposta de intervenção no processo de desenvolvimento de produtos da indústria de confecção.....	60
Figura 9: Linha do tempo de metodologias de desenvolvimento de produtos de moda e design.	65
Figura 10: Modelo de fases de Baxter.....	66
Figura 11: Modelo de fases de Sanches.	66
Figura 12: Modelo de fases de Treptow.	67
Figura 13: Modelo de fases de Jones.....	67
Figura 14: Modelo de fases de Rech.....	68
Figura 15: Oito Passos do Processo de Design.	69
Figura 16: Nível de utilização dos relatórios de tendências.....	82
Figura 17: Etapas do desenvolvimento da Comunicação.....	101
Figura 18: Sistema Produto/Design.....	103
Figura 19: Elementos do processo de comunicação adaptado ao mercado.	106
Figura 20: Modelo contextual do sistema de significação de roupas.....	111
Figura 21: Interpretação do círculo semiótico.....	113
Figura 22: Funil da Decisão de Compra.	117
Figura 23: Escala de Compromisso de Marca.....	118
Figura 24: A Jornada de Decisão do Consumidor	119
Figura 25: Painel de marcas registradas da Chanel, Vans, FARM e Havaianas....	125
Figura 26: Processo de seleção entre marcas.....	127
Figura 27: Modelo de ressonância de marca.....	129
Figura 28: Caminho Metodológico.	140
Figura 29: Perfil do Profissional Entrevistado.	151

Figura 30: Mindset das marcas.....	154
Figura 31: Estratégia de Negócio.	156
Figura 32: Gestão de design.....	158
Figura 33: Gestão de Marca.	160
Figura 34: Processo de Desenvolvimento de Produto de Moda.	163
Figura 35: Metodologia, Direção Criativa e Ferramentas do Processo Criativo.....	164
Figura 36: Tendências, Características do Produto e Avaliação de Coleção.	166
Figura 37: Características do Produto de Moda	168
Figura 38: Avaliação de Coleção.	171
Figura 39: Comunicação e Difusão de Produto	172
Figura 40: Relacionamento com Cliente	173
Figura 41: Comunicação de Marca e Consumo.....	175
Figura 42: Framework para Brand Awareness de marca em produtos de moda....	188
Figura 43: Framework - Objetivos.....	189
Figura 44: Framework – Gestão de design.....	189
Figura 45: Framework – Visão.....	190
Figura 46: Framework - Gestão.	191
Figura 47: Framework - Ação.	193

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de Gestão de Design.	32
Quadro 2: Calendário de desenvolvimento de coleção de moda.....	58
Quadro 3: Classificação de tendência por aceitação e permanência.	78
Quadro 4: Categorias de segmentação.	93
Quadro 5: Mix de Comunicação.	96
Quadro 6: Hierarquias de resposta do consumidor à comunicação.	100
Quadro 7: Fatores que motivam a compra de produtos de moda.....	120
Quadro 8: Registro de abordagem de marcas e profissionais.....	145
Quadro 9: Síntese dos Procedimentos Metodológicos.	149
Quadro 10: Tempo de Empresa.	152
Quadro 11: Formação dos Gestores Entrevistados.....	152
Quadro 12: Perfil dos Gestores Entrevistados.....	153
Quadro 13: Valores das Marcas.	155
Quadro 14: Estratégia de Negócio.....	156
Quadro 15: Estratégias de Gestão.	159
Quadro 16: Gestão de Marca.	161
Quadro 17: Processo de Desenvolvimento de Produto de Moda	165
Quadro 18: Uso de Tendências.....	166
Quadro 19: Características de Produto.	169
Quadro 20: Avaliação de Coleções.	171
Quadro 21: Relacionamento com cliente.....	174
Quadro 22: Comunicação e Difusão de Produto.	176
Quadro 23: Dados da Pesquisa de Campo Consolidados.....	178

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMA - *American Marketing Association*;

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção;

DDO – *Dubberly Design Office*;

DMI - *Design Management Institute*;

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

IDEIES - Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

WDO - *World Design Organization*.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	14
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.3	OBJETIVOS	21
1.3.1	Objetivo geral	21
1.3.2	Objetivos específicos	21
1.4	JUSTIFICATIVA	21
1.5	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	23
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	GESTÃO DE DESIGN DE MODA.....	25
2.1.1	Gestão de marca	34
2.1.1.1	<i>Brand awareness</i>	<i>44</i>
2.1.1.2	<i>Brand equity</i>	<i>47</i>
2.2	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA	52
2.2.1	Fases do Produto de Moda	56
2.2.2	Metodologias de desenvolvimento projetual em design de moda	64
2.2.3	Processo criativo	71
2.2.3.1	<i>Direção criativa</i>	<i>72</i>
2.2.3.2	<i>Pesquisa de tendências e sua aplicação no processo criativo</i>	<i>76</i>
2.3	COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO PRODUTO	84
2.3.1	Comunicação de moda.....	87
2.3.1.1	<i>Plano de marketing</i>	<i>91</i>

2.3.1.2	<i>Comunicação de marketing</i>	95
2.3.2	Linguagem de produto	104
2.3.3	Consumo de moda	115
2.3.4	Percepção de marca no produto de moda	123
2.4	CONSIDERAÇÕES E DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS PARA BRAND AWARENESS	133
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	138
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	138
3.2	ETAPAS DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	139
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	140
3.3.1	Fase 1 – Fundamentação teórica	140
3.3.2	Fase 2 – Pesquisa de campo	141
3.3.2.1	<i>Prospecção</i>	142
3.3.2.2	<i>Levantamento</i>	143
3.3.2.3	<i>Organização e Análise</i>	146
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	147
3.5	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS	148
4	RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO	150
4.1	RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	150
4.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	177
5	FRAMEWORK CONCEITUAL DE GESTÃO VOLTADO PARA O BRAND AWARENESS	187
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	196
7	REFERÊNCIAS	199
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRELIMINAR	212
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRINCIPAL	213

APÊNDICE C – FRAMEWORK DE <i>BRAND AWARENESS</i> EM PRODUTO DE MODA.....	219
ANEXO A – RANKING ESTADÃO - EMPRESAS MAIS 2018.....	221
ANEXO B - RANKING INTERBRAND - MARCAS BRASILEIRAS MAIS VALIOSAS 2017.....	249
ANEXO C - RANKING SBVC 300 MAIORES EMPRESAS DE VAREJO BRASILEIRO 2018.....	271

1 INTRODUÇÃO

Os cenários social e de mercado atuais são caracterizados por uma grande pasteurização estética, de qualidade e comportamental. Apesar de existirem vários grupos sociais distintos e uma crescente polarização política, uma das consequências da globalização, que ofereceu o acesso de tudo para todos, foi exatamente essa padronização global. A possibilidade de ter acesso a tudo de qualquer lugar e a facilidade de acesso e de comunicação que os clientes obtiveram, tornou o mercado ansioso, veloz e em eterno processo de obsolescência. Por causa disso, a capacidade de se diferenciar para as marcas de moda, é tão importante quanto a de se fazer identificar, primeiro porque uma não faz sentido sem a outra e esse processo é o que as destaca; segundo porque o grande trunfo da diferenciação em um mercado de concorrentes tão similares, é exatamente criar valores que vão além da estética, qualidade e preço de um produto. É o fazer se reconhecer para com isso gerar valor e orientar a decisão de compra do consumidor, assim como a valorização do produto e de seu desempenho, criando um relacionamento de troca além da financeira-produto, mas chegando à troca de emoções.

O termo *Brand Awareness* segundo Keller (2008) refere-se à percepção de marca, à capacidade dos consumidores de se lembrarem ou reconhecerem uma marca, em diferentes situações a partir de algum estímulo, através de um produto, imagem, estética, efeitos gráficos ou sonoros, situações, atmosferas, entre outros. O termo, conhecido pelo marketing, é muito utilizado atualmente no meio digital. Percepção de marca é a capacidade que uma marca tem de ser identificada, percebida pelo consumidor em seus pontos de contato entre marca e cliente.

A proposta desta pesquisa é investigar o processo atual, pelos quais produtos de moda são desenvolvidos, e entender quais aspectos, dentre as empresas brasileiras que mais se destacam em sua eficácia em diferenciação e identificação, tem caráter determinante no sucesso do trabalho que desenvolvem através de seus produtos.

A elaboração do conjunto de conhecimentos caracterizados nesta pesquisa, servirá como um ponto de referência na avaliação da gestão de marca nos processos de desenvolvimento e difusão de produtos de moda. Através dos dados e conceitos explorados, as empresas de moda e a academia poderão utilizar, não só

conhecimento a respeito da gestão de design de moda, como também um *framework* concebido de forma a orientar o mercado da estrutura necessária para oferecer a percepção de marca através de produtos no mercado. O capítulo introdutório apresenta o tema da dissertação, contextualiza o problema de pesquisa, apresenta o objetivo geral, objetivos específicos, a justificativa indicando a sua relevância, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho. O tema está vinculado à linha de pesquisa “Design e Tecnologia do Vestuário”, do Programa de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGModa/UDESC).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A indústria da moda faz parte de um mercado acelerado e competitivo, onde produtos de vestuário e complementos são constantemente oferecidos através do lançamento de uma série de coleções, por várias empresas do segmento durante todo ano, variando em seu valor, função, tipo de produto e público para o qual se destinam. De acordo com Perreira *et al.* (2011), a indústria têxtil-vestuário, voltada para produtos de moda, está sujeita a mudanças maiores do que as observadas em outros setores.

Dentre os motivos que induzem tal contexto estão: a subjetividade e o impulso que caracterizam a compra desse produto; a instabilidade do mercado de moda, em função da sazonalidade ou das inspirações das estações; e, a forte interdependência de todos os elos da cadeia de valor. Esta interdependência se efetiva desde produtores a varejistas, tornando o produto de moda um produto complexo para ser desenvolvido (PERREIRA *et al.* 2011, p. 1).

Azevedo (2015, p. 112) acrescenta que “a moda exprime o espírito de um tempo, e de que é um dos mais imediatos sinais de transformação política, social, econômica e cultural”. Assim sendo, reflete uma sociedade em constante movimento, tornando o mercado da moda tão complexo quanto o desenvolvimento do produto, resultado do fenômeno que representa.

O bom desempenho das coleções é a condição de permanência das empresas no mercado. No entanto, para chegar a esse patamar, existe um processo de criação e desenvolvimento de produtos que envolve várias informações, decisões, etapas, setores da empresa e profissionais. Segundo Seturi (2016, p. 215) “*Successful brands satisfy needs as they present products with unique combination of properties*” e esse

processo de combinar propriedades é único para cada empresa, não é padronizado. Para gerar resultados e para que seja eficiente, é necessária uma boa gestão, dotada de decisões estratégicas e que integrem os departamentos e objetivos da empresa.

A gestão de design trata de um modelo que deve estar presente nos processos de gestão empresariais e da concepção ao lançamento do produto de moda no mercado.

A importância da gestão de design como processo e ferramenta estratégica está na contribuição do design para a materialização dos produtos e/ou de seus processos, incorporando os objetivos da empresa, tornando-se, dessa forma, uma atividade necessária às organizações (MARTINS; MERINO, 2011, p. 25).

A gestão de marca, integrada às estratégias e aos processos de criação, desenvolvimento, comunicação e difusão do produto de moda, uma vez que o sucesso de uma marca é resultado de uma série de fatores e características determinados pelo modelo de gestão da empresa. De acordo com Doyle e Stern (2007), “*successful brand = high quality goods x differential characteristics x additional values*”. Isso significa entregar produtos dentro dos padrões esperados por seus clientes, planejamento estratégico e comunicação e relacionamento, a integração com foco no potencial de marca de diferentes serviços e funções dentro da empresa, responsáveis por diferentes formas da marca se manifestar perante seus clientes. Fica claro na afirmação de Torella (2004, p. 86) de que a sustentação da marca reside não apenas no marketing, mas sim na ação de um círculo interno de executivos seniores de diferentes áreas.

Uma marca é um conjunto de conceitos e valores, tangíveis e intangíveis, pelos quais o consumidor se sente atraído, ou não, por motivos além dos atributos funcionais do produto que representa, mas também em função do que ela simboliza e de seu significado.

A marca é um sistema complexo que abrange diversas formas de expressão: linguísticas, visuais e sonoras, entre outras, que confere ao produto uma identidade e um conjunto de valores, identificando-o e diferenciando-o dos concorrentes. Funciona como um indicador de procedência e qualidade, influenciando na decisão de compra (GOMEZ *et al.* 2011, p. 2).

Soma-se a isto a declaração de Carvalho (2014, p. 14) de que uma marca se manifesta em organização, história, trajetória, fama, conceito, identidade, valores e toda significação que adiciona magia e personaliza a alma desejada de um produto. Batey (2010, p. 28) complementa afirmando que “as associações de marca são criadas, mantidas e incrementadas por toda a experiência e encontro que o consumidor tem com ela”.

Neste sentido, o conceito de marca abrange muito além de sua identidade visual e garantia de procedência e qualidade, englobando produtos, conceitos, valores e toda a atmosfera que envolve o consumidor em seu relacionamento com ela.

Os produtos de consumo de moda possuem importância econômica e social ao mesmo tempo em que constituem manifestações da sociedade que os consome, configurando símbolos da contemporaneidade e colaborando para a construção da identidade de indivíduos e grupos. Segundo Oliveira (2002, p. 133), cada roupa é um todo de sentido, um ‘texto’, que significa nas e pelas relações que constitui com as pessoas, grupos, marcas e todas as interações por quais participa de alguma forma. A autora complementa afirmando que:

Muito além de um veículo de informações entre um emissor e um receptor, a moda é um sistema de significação que promove entre os sujeitos dos dois polos da relação, diversos tipos de relações intersubjetivas e papéis sociais, ao mesmo tempo que cria identidades e alteridades, e difunde gostos, preferências estéticas, estilos, modos de sentir e de viver (OLIVEIRA, 2002, p. 132).

Sob essa perspectiva, entende-se que o produto de moda ao mesmo tempo em que exprime características estéticas e de estilo que favorecem o reconhecimento e identificação do cliente, também podem transparecer informações à respeito da marca a qual pertence de forma a criar um desejo relativo aos valores da marca, intensificando e induzindo ao consumo e, conseqüentemente, ao valor da marca e é essa ótica sobre o processo de desenvolvimento de produtos que resulta no objeto de estudo desta pesquisa.

Assim, esta dissertação apresenta uma análise do processo criativo integral de produtos de moda, partindo da gestão de design de moda, explorando o processo de planejamento, criação, desenvolvimento, comunicação e difusão de produtos de moda, abordando especificamente a percepção de marca no produto de moda através

da gestão de marca (*branding*) e de sua aplicação durante o desenvolvimento de produtos, por considerar que ultrapassa os processos do marketing, abrangendo todos os setores de uma empresa. Como estratégia para marcas de moda, tem uma visão prospectiva de futuro, buscando novas oportunidades de mercado, diferenciação, melhorias no desenvolvimento de produtos, crescimento na atuação das marcas e inovações, que podem trazer vantagem competitiva e valor econômico para as empresas do setor. A partir disso e através da pesquisa de campo com empresas reconhecidas no mercado, construiu-se uma ferramenta para empresas na forma de um *framework* que oferece estratégias de gestão, integração e estrutura para empresas de moda com foco no potencial da marca em todos os níveis da organização resultando em um produto de moda com identificação de marca.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Além da complexidade que envolve o setor de moda de vestuário, o mercado é crescente em quantidade e diversidade de empresas, caracterizando uma infinidade de marcas disputando espaço nas decisões de escolha dos consumidores. Esta afirmação indica, com base nos dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), que em 2017, o Brasil tinha 33 mil empresas formais (com mais de 5 funcionários) dentro da cadeia têxtil e de confecção, e 365 mil empresas de comércio de roupas, produzindo e vendendo 5,4 bilhões de peças e empregando 1,5 milhão de pessoas diretamente e 8 milhões indiretamente. Os mesmos dados mostram que a cadeia produtiva têxtil brasileira é a quarta maior do mundo, apoiada no maior mercado consumidor da América Latina, e complementa-se com o relatório do SEBRAE (2013), segundo o qual o Brasil ocupa a quinta posição no ranking dos maiores consumidores mundiais de roupas.

No entanto, uma parte considerável da indústria de vestuário de moda, apesar da capacidade potencial de produção, depara-se com problemas de gestão que impactam negativamente na competitividade dos produtos. Segundo dados da ABIT (2017), os investimentos do setor são baixos (R\$1,9 milhão em 2017) e focados em maquinário e tecnologia, não havendo foco em pesquisas de mercado, ferramentas de gestão de design e identidade de marcas, que poderiam torná-las mais eficazes e diferenciá-las dos demais concorrentes.

Neste ambiente, as empresas têm dificuldades em se destacar porque mantêm seu foco nas estratégias de preço e crescimento de produtividade no desenvolvimento dos produtos oferecidos ao mercado, investindo pouco em estratégias de diferenciação e gestão. Segundo relatório do SEBRAE (2017), parte desse problema deve-se ao fato de que muitas empresas não têm uma gestão de marca efetiva. Outra prova disso é o relatório do Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo (IDEIES, 2015) de análise de competitividade do setor e, nele, a busca pela formação de profissionais da moda com visão estratégica, que une inteligência de mercado, branding e comercialização é uma proposta de recomendação, visando o aumento da competitividade das empresas.

Para que haja fidelidade entre consumidores e marcas, discute-se a aplicação, no processo de gestão destas empresas, de técnicas para difundir seus conceitos de diferenciação e para construir novos atributos de acordo com as tendências de consumo e da sociedade, fortalecendo, assim, seu posicionamento de diferenciação no mercado. A gestão da marca de moda, considera além do produto, também os valores tangíveis e intangíveis que sejam relevantes para o consumidor em todos os pontos de contato deste com a marca.

Considera-se importante para o consumidor reconhecer a marca e, por isso, a construção e gestão de marca são grandes desafios para uma identidade forte, que se destaque e que transmita mensagens funcionais e emocionais de forma que o consumidor possa percebê-las e desejar comprá-las.

As to additional values, it can be evaluated according to perception by consumer of concrete brands as its advantages. Although competitor may duplicate manufacturing processes and product designs, they cannot easily match lasting impressions left in the minds of individuals and organizations by years of product experience and marketing activity (SETURI, 2016, p. 215).

Outra questão refere-se ao fato de que muitas marcas trabalham com processos criativos que utilizam uma grande quantidade de informações para a criação de produtos, baseadas em relatórios de tendências de consultorias, conforme Campos (2017, p. 192) afirma, *“Fashion designers enjoy the expertise of fashion trend research as a safe haven, as a handrail, by no means giving up its availability. As stated, the use of these fashion trend reports constitutes a persistence, a path dependence”*, sem adequá-las ao perfil da marca e do seu público alvo devido a

grande volatilidade das tendências e insegurança mercantil causada por um mercado tão acelerado e com tanta concorrência, principalmente quando ele apresenta empresas de *fast-fashion* oferecendo todas as tendências disponíveis em velocidade recorde aos consumidores. Quando isso acontece, as características dos produtos ficam incoerentes com o público ao qual se destinam, as coleções desenvolvidas são desconectadas da identidade da marca e as peças de vestuário não transmitem os atributos, valores e conceitos da marca, dificultando a sua comunicação e o relacionamento com os clientes. Consequentemente, não mostrando assim a essência da marca, prejudicando a identificação e o engajamento do consumidor.

No contexto empresarial, por vezes, departamentos pouco dialogam entre si durante as etapas de criação e desenvolvimento das coleções, por trabalharem em velocidade acelerada, por conta da sazonalidade do setor, e com calendários distintos, realizando trabalhos independentes que nem sempre traduzem a personalidade da marca, não tendo conexão, unidade ou dando continuidade uns aos outros. Desta forma, prejudicando tanto os processos internos, quanto o entendimento do consumidor sobre a marca e o produto oferecido por ela.

O sucesso do relacionamento entre marcas e consumidores dá-se por meio da convergência da comunicação dos valores, ideias e da possibilidade de identificação em si, conforme exposto anteriormente. Departamentos criativos trabalhando todas as etapas projetuais para desenvolver a coleção de vestuário, sem abordar a identidade da marca e o perfil do seu consumidor, setores comerciais abrindo pontos de venda que pouco tem a ver com o valor, a identidade e o perfil da marca e o público alvo. Nesse ambiente, a comunicação e difusão dos produtos podem ser prejudicados no estabelecimento de uma relação com os clientes, ao criar novos diálogos e histórias, procurando unir pontos que não convergem e promovendo estratégias de comunicação que por vezes não dialogam com o produto o qual estão oferecendo.

Pressupõe-se que a gestão de design de moda unifica objetivos, estratégia, produto, comunicação, distribuição e identidade de marca, integrando a linguagem da marca em todos os pontos de contato com o mercado; permitindo maior entendimento e aceitação pelo consumidor e facilitando os processos de identificação e fidelização do consumidor com as marcas, além de propiciar um desenvolvimento de coleções mais eficaz revertendo em ganhos no faturamento e no valor de marca e por consequência, das empresas.

As ferramentas da gestão de design de moda unificam estratégia, objetivos, processo, criam diferenciações nos produtos em relação aos dos concorrentes, promovendo conexões com os conceitos da coleção e a identidade da marca, e também, tornando-a mais eficaz em todos os seus pontos de contato com o mercado, permitindo maior entendimento e aceitação pelo consumidor e facilitando os processos de identificação e fidelização com as marcas. A gestão de design de moda permite não só conduzir o processo criativo de design dentro das organizações, mas favorece a criação de diferenciações nos produtos em relação aos concorrentes e aos próprios conceitos e valores da empresa, gerando relevância para as marcas através da gestão de todos os recursos direcionados ao e pelo design. Conforme o *Design Management Institute* – DMI (2014), a gestão de design abrange os processos, as decisões e estratégias que permitem a inovação e a criação de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas projetadas de forma eficaz, para melhorar a qualidade de vida e proporcionar o sucesso organizacional. Por isso, acredita-se que a gestão de design de moda integra o projeto, a criação de produto, sua organização, os departamentos e sua estratégia, para além do produto, incluindo a identidade da marca.

O potencial da gestão estratégica deve ser incorporado ao processo de produção desde a concepção da estratégia da empresa, passando pela concepção do produto em todas as fases do ciclo de vida, integrando com outras áreas, e sob todos os aspectos em que possa ser aplicado como marca, identidade visual, embalagem do produto, embalagem de transporte, comunicação, material de apoio de vendas, arquitetura, entre outras, ao que se chama Gestão do Design (MARTINS; MERINO, 2011, p. 146).

Diante do contexto apresentado, a problemática desta pesquisa caracteriza-se na seguinte pergunta: como as marcas de moda podem estabelecer e manter relações emocionais de longo prazo com seus consumidores através da identificação e diferenciação de seus produtos? A pergunta de pesquisa estabelecida é ampla de forma a garantir que a pesquisa não seja apenas de verificação de ideias pré-conceituadas, um requisito do método de análise utilizado, o *Grounded Theory* (ou pesquisa fundamentada em dados),

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Apresentar um *framework* conceitual de gestão para criar o *brand awareness* (percepção de marca) através de produtos de moda para empresas de vestuário de médio e grande porte.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Abordar os processos de gestão de design de moda e compreender a sua relação com a gestão de marcas;
- b. Descrever as fases que englobam o desenvolvimento de produtos de moda;
- c. Identificar a inserção da gestão de marca no processo de desenvolvimento de produtos de moda;
- d. Apresentar as características da comunicação, difusão e consumo de produtos de moda e do relacionamento entre marcas e clientes;

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa da pesquisa gira em torno da relevância que pode ser conquistada através de diferenciação e identificação das marcas por meio dos produtos e das estratégias de gestão de design de moda para a sobrevivência das indústrias de vestuário no mercado, cujo grau de competição, como já destacado, é cada vez maior conforme Burns, Mullet e Bryant (2016, p. 83) destacam:

In monopolistic competition, although companies compete in terms of product type (denim jeans), the specific product attributes of any one company (7 for All Mankind jeans) are perceived as different from the product attributes of other companies (Guess? Jeans, Calvin Klein jeans). Companies create this perceived difference through product differentiation, advertising, licensing programs, private-label merchandise, or services offered.

No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), de cada dez empresas, seis fecham antes de completar cinco anos de atividades. Quando o processo de desenvolvimento de produtos está alinhado aos procedimentos da gestão estratégica, favorecendo a gestão da marca, permite a criação e o desenvolvimento de produtos, do marketing e da comunicação, sempre conectados com o mercado, facilitando também o entendimento e a aceitação do produto por parte do consumidor e, conseqüentemente, criando possibilidades de engajamento desse consumidor com a marca.

Além disso, essa ferramenta auxilia a legitimação das marcas em contraponto aos seus produtos, de forma que os mantém conectados. Auxilia tanto no desenvolvimento das estratégias das empresas, como no funcionamento e integração de seus departamentos e no resultado final de suas coleções, dissuadindo a ideia de que marcas são fenômenos publicitários libertas da dimensão produtiva que as gera, criadas para estimular o consumo por si só (SEMPRINI, 2006).

Assim: a) entender como a união desses conceitos pode afetar o desempenho de uma marca, de suas coleções e o relacionamento da mesma com seus clientes; b) analisar a atuação das marcas mais expoentes do mercado e os aspectos de sua organização, funcionamento e estratégias que são diferenciais no seu sucesso; É de grande relevância e pode afetar metodologias de gestão, organização, interação entre departamentos, criação de produtos e coleções e relacionamento com o público-consumidor. Fatores influenciadores da performance de uma empresa. Keller, em seu artigo original sobre *Brand Equity* (1993, p. 17), ressalta em suas considerações finais, a necessidade de aprofundamento nas pesquisas dos papéis dos símbolos de marca na contribuição para com o valor de marca (*brand equity*) das empresas. Considerando as propriedades verbais e visuais das identidades de marca e como elas afetam a percepção de marca e as associações positivas do cliente/consumidor.

Destaca-se a relevância do *framework* para empresas de vestuário, por colaborarem para que seus diferentes departamentos conheçam a sua identidade de marca e as características de seu público alvo, assim como desenvolvam produtos que agreguem essa informação, potencialmente construindo relações mais profundas e duradouras com seus clientes e beneficiando-as com um sistema capaz de avaliar o *brand awareness* de seus produtos.

Para a pesquisadora, a investigação se justifica por ter base em sua experiência profissional de 20 anos de mercado, atuando em pesquisa de tendências, direção criativa, comunicação, gestão estratégica de design e na gestão de marcas, que apoiam seu interesse na temática fornecendo também apoio prático à teoria.

Para a academia, a pesquisa a beneficia com a perspectiva de mercado que é inserida no âmbito acadêmico oferecendo uma visão ampla e conectada de diferentes aspectos que influenciam o processo de desenvolvimento de produtos na prática e o resultado desses processos no mercado. O que evidencia a importância da aproximação da teoria e prática e comprova como mercado e academia poderiam se beneficiar do estreitamento de suas relações. Por conta disso a pesquisa de campo não só dá fundamento para a teoria levantada na pesquisa bibliográfica e documental, quanto ambas se beneficiam da conexão de suas análises. Por fim, oferece aos estudantes de moda e gestão conhecimentos dos aspectos de gestão de design de moda, conceito pouco utilizado na academia atualmente.

1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à finalidade trata-se de uma pesquisa básica. Quanto ao problema utilizou-se a pesquisa qualitativa devido às suas características de investigação, por permitir o aprofundamento necessário na busca do conhecimento sobre o processo de criação de produtos e os procedimentos da gestão de design, no contexto de marcas de moda. Em relação aos objetivos, aplicou-se a pesquisa descritiva, pois o estudo tem como finalidade a descrição das características que envolvem a identidade da marca no seu ambiente interno e externo, bem como esses conhecimentos aplicados no setor de criação de produtos de moda do vestuário. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em fontes de material já publicado, constituída principalmente de livros, artigos científicos, dissertações e teses. Os dados teóricos e os obtidos na pesquisa de campo foram analisados por meio do método *Grounded Theory*, que postula os dados como a origem do problema de pesquisa e sua base fundamental para análise e interpretação destes. No terceiro capítulo, todos os procedimentos metodológicos estão fundamentados com detalhamento de cada uma das etapas executadas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em 6 capítulos, sendo que a disposição do tema dar-se-á de forma a compreender melhor os assuntos abordados.

O capítulo 1 apresenta a **introdução** ao tema, onde se descreve o problema, se relata os objetivos do trabalho, apresenta-se a justificativa e a estrutura de trabalho;

O capítulo 2 destaca os **fundamentos teóricos**, abordando conceitos, métodos, aspectos e aplicação da gestão de design de moda, da gestão de marcas e do processo de criação e desenvolvimento de produtos, assim como da comunicação e difusão dos produtos de moda, abordando o marketing, a comunicação e o consumo de moda e finalizando com os aspectos da percepção de marca no produto de moda.

O capítulo 3 compreende os **procedimentos metodológicos** adotados para o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo 4 mostra os resultados da **pesquisa de campo** envolvendo entrevistas com gestores de empresas expoentes em identidade de marca em produto e metodologias de desenvolvimento que englobam a gestão de marcas.

O capítulo 5 apresenta os **resultados da pesquisa** - o *framework* de *brand awareness* em produtos de moda.

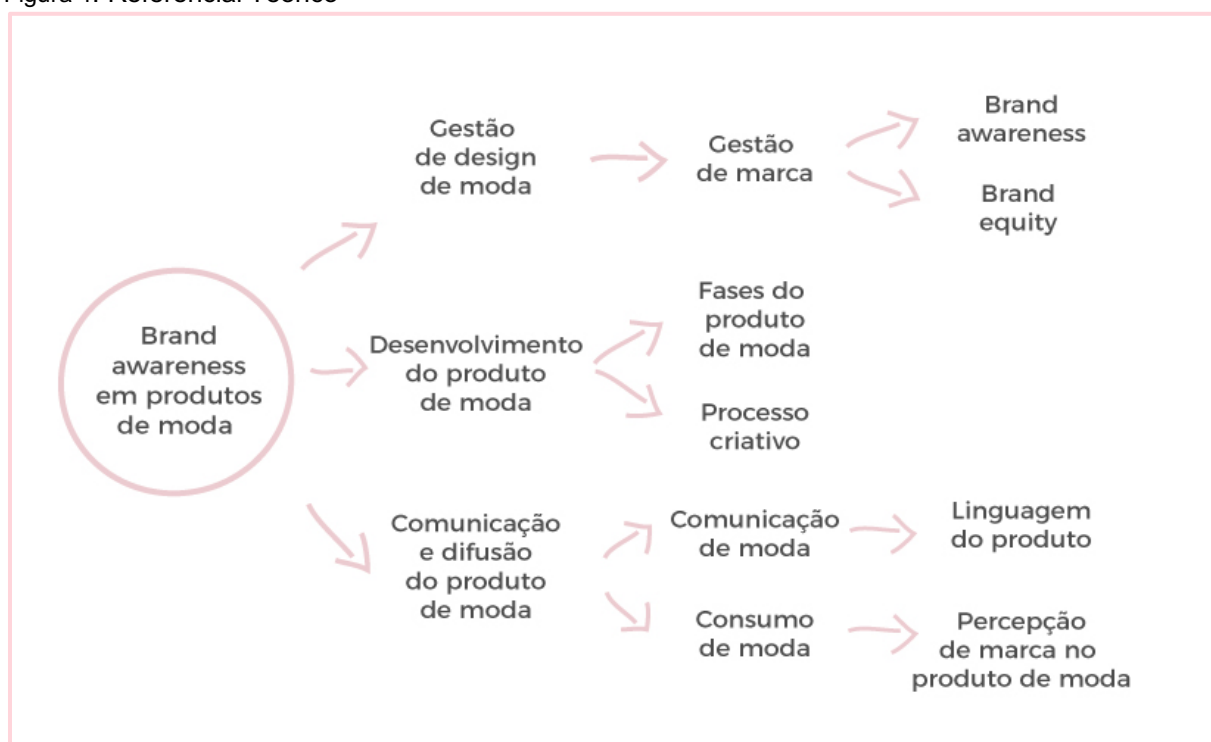
O capítulo 6 descreve as **conclusões finais** respondendo aos objetivos propostos e recomendações para futuros trabalhos.

Em **Referências** estão relacionadas todas as fontes utilizadas na dissertação, os Apêndices A, B e C apresentam o Questionário Aplicado na Pesquisa de campo, o Roteiro de Entrevista Principal e o *Framework* de Percepção de marca em produto de moda, respectivamente e os Anexos A, B e C apresentam os rankings utilizados como critério de recorte da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico (Figura 1) foi desenvolvido para dar embasamento à solução do problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos. Para alicerçar o modelo conceitual de gestão de design de moda com foco no *brand awareness*, contextualiza-se a gestão de design, dando ênfase à gestão da marca e seus desdobramentos. Amplia-se a abordagem com o desenvolvimento do produto de moda, destacando as fases do produto e o processo criativo. A partir disso, aborda-se a comunicação e a difusão do produto de moda através do marketing, da comunicação e do consumo de moda.

Figura 1: Referencial Teórico



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

2.1 GESTÃO DE DESIGN DE MODA

Para a Organização Mundial de Design o conceito de design é descrito como o “processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida através de produtos inovadores, sistemas, serviços e experiências” (WDO, 2017). A organização também

declara que design é “uma profissão transdisciplinar que aproveita a criatividade para resolver problemas e cocriar soluções com a intenção de tornar melhor um produto, sistema, serviço, experiência ou negócio. Ele conecta inovação, tecnologia, pesquisa, negócios e clientes para fornecer novos valores e vantagens competitivas em esferas econômicas, sociais e ambientais” (WDO, 2017).

Best (2012), explica que o design é uma função, um recurso e uma maneira de pensar dentro das organizações, que pode ser ativo no pensamento estratégico, nos processos e nas maneiras pelas quais uma organização se conecta aos seus clientes. Por outro lado, segundo Mastelini (2016, p. 75), a palavra design deriva do latim *designo*, que significa idear, designar e está associada ao conceito de produto, ao projeto e planejamento. Seu uso abrange várias qualidades que vão desde a elaboração de projetos à busca de soluções bem-sucedidas para a idealização do produto desejado. Merino (2002), concorda ao atestar que o design é normalmente considerado como o processo de desenvolvimento de produtos e que pode se constituir no elemento chave do planejamento de uma empresa, do que esta vende, utiliza e comunica. Ao mesmo tempo, deve observar as muitas variantes no momento certo: tecnologia, rentabilidade, consumidor. Assim, o design abrange tanto uma forma de pensar estrategicamente dentro das empresas influenciando seus processos e decisões quanto às metodologias e processos de desenvolvimento de produtos.

De acordo com Martins e Merino (2011, p. 92), a gestão é a condução racional das atividades de uma organização, sendo imprescindível para sua existência, sobrevivência e sucesso. Para Correia (2014, p. 84-5):

O ato de gerir é um processo de criação estratégico, tendo em conta os recursos que estão disponíveis e o meio ambiente existente, para que a transformação dos *inputs* (matérias-primas, recursos humanos, recursos financeiros, tecnologia, informação) em *outputs* (serviços, produtos, resultados financeiros, informação, resultados humanos) estejam de acordo com os objetivos inicialmente estabelecidos.

Chiavenato (2014) complementa, descrevendo gestão como complexo e constante processo de tomada de decisões que envolvem aplicação de recursos para o alcance de objetivos organizacionais. Seu processo é composto pelas seguintes etapas: o planejamento, as definições de metas para alcance de objetivos através de ações futuras (o que); a empresa, a atribuição e organização das tarefas e alocação

de recursos entre departamentos (como); a liderança, a motivação dos colaboradores em busca da realização dos objetivos da organização (por que); e controle, o acompanhamento das atividades empreendidas pelas equipes, controlando seus desempenhos. Assim, a gestão se estabelece como um ato estratégico, complexo, racional e em constante atualização dentro dos negócios, que tem o papel de organizar as empresas no âmbito dos recursos, processos e pessoas, de forma a alcançar os objetivos delimitados internamente.

A palavra estratégia tem sua origem no grego *stratēgia* e tinha, em seu princípio, um significado militar, representando a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra (GHEMAWAT, 2005). Segundo Mintzberg e Quinn (1991), estratégia era considerada uma habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), significando habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). No contexto organizacional, estratégia tem um grande número de definições e esta pesquisa utilizará como base a definição de Hambrick (1980) em que estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam seu desempenho. Assim, utiliza-se também o conceito de gestão estratégica de Stead e Stead (2008) que definem a gestão estratégica como um processo contínuo, que envolve os esforços dos gestores para ajustar a organização ao ambiente onde está inserida, desenvolvendo vantagens competitivas.

Por outro lado, o design estratégico, na visão de Mozota (2011), é um meio de expressar valores de uma marca para seus diversos públicos de interesse e, segundo Magalhães (1997), é uma forma de atuação direcionada pelo gerenciamento através do design nas empresas, isso significa a utilização dos conceitos e dinâmicas do design nas técnicas e estratégias de gestão empresarial, de forma que Magalhães (1997, p. 35) afirma que

tudo o que a empresa faz, produz ou comunica transforma-se em percepções coerentes com seus objetivos. Integra o design na estratégia da organização, utilizado como processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

Porém, segundo Zurlo (2010), para alcançar os objetivos da gestão estratégica de design, é necessária uma compreensão do consumidor em seu contexto (a

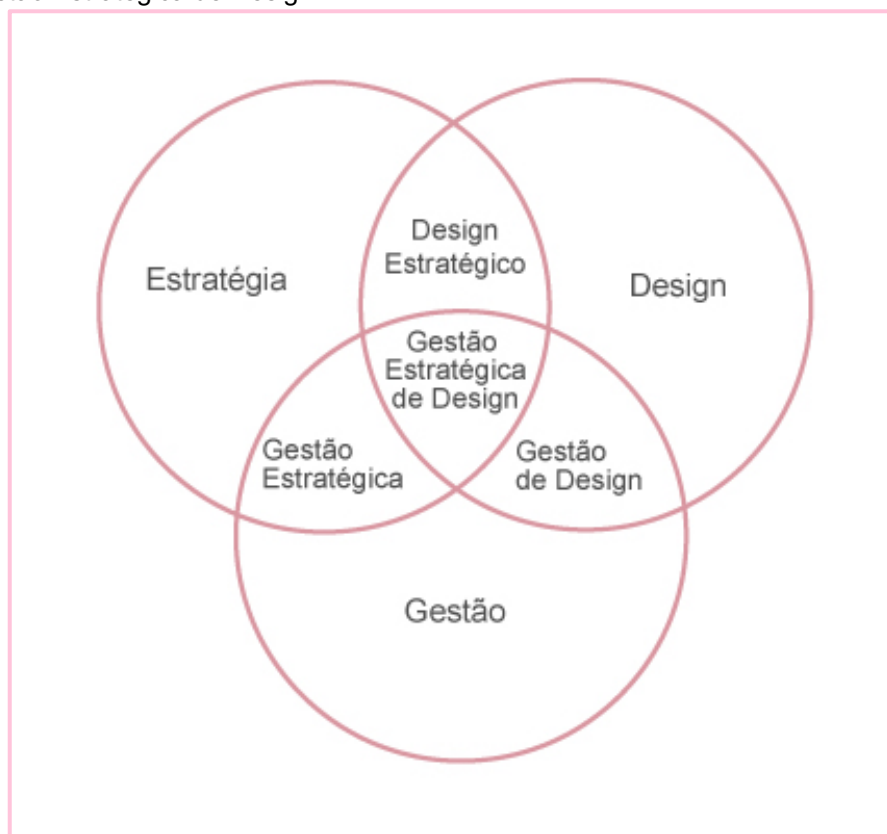
identificação de suas necessidades e demandas), a identificação das perspectivas futuras (sinais de mudança, gostos e estética, as tendências de consumo e comportamento) e a materialização dessas informações e conceitos. Nesse ambiente de trabalho, destacam-se as funções do gestor criativo das marcas de moda, com o intuito de mostrar que seu papel é fundamental na gestão de design de moda, contextualizando ao longo da pesquisa.

Gestão de design, na visão de Wolff (2010, p. 48), é “o termo utilizado para descrever uma série de atividades de gestão ligadas ao design e a estratégia da empresa, permitindo ver e gerenciar as questões ligadas ao uso do projeto, da intenção e da criatividade como alavancas competitivas”. O *Design Management Institute* (DMI, 2018), entende a gestão de design como a extensão de negócio do design, pois englobam os processos em curso, as decisões de negócios bem como as estratégias que permitem a inovação e a criação de design efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas, melhorando a qualidade de vida e proporcionando sucesso organizacional. Para Best (2012, p. 8-12), gestão de design é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte da vida diária das pessoas. Destaca que, os aspectos importantes da gestão de design estão em entender os objetivos estratégicos de uma organização e como o design pode desempenhar um papel e, efetivamente, pôr em prática as formas e meios, as ferramentas e os métodos, as equipes e os requisitos de planejamento para atingir esses objetivos com resultados de sucesso. Na visão de Mozota (2002), desenvolver a gestão de design envolve todo um processo integrado, multidisciplinar e transversal de várias atividades de design.

Assim, todos os conceitos abordados anteriormente - de gestão, estratégia, design, gestão estratégica de design (também chamada de design estratégico) e da gestão de design - se relacionam (Figura 2), à medida que a gestão de design aborda a utilização do design como ferramenta estratégica de gestão para as empresas. Ao tratar de uma marca de moda, leva-se em conta a importância da integração dos processos criativos da marca com suas estratégias comerciais, administrativas e de marketing. Integra o trabalho da empresa, de forma que ela reflita sua essência e seus objetivos em todos os seus processos, produtos e pontos de contato com o consumidor. Por outro lado, também se destaca a natureza da gestão estratégica

como ferramenta gerencial aplicada ao design de produto, ampliando a importância da integração do mesmo com os valores e objetivos da empresa, e aplicando os valores da marca em todos os aspectos de seu desenvolvimento.

Figura 2: Gestão Estratégica de Design.



Fonte: Adaptado de Gillespie, 2002.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a gestão de design em empresas de criação e desenvolvimento de produtos é estratégica para o crescimento de suas marcas no mercado.

Ainda que marcas de moda sejam em sua essência empresas de design de produto, o sistema da moda, por diferir da lógica e dos processos de qualquer outro tipo de empresa, faz com que seu perfil seja único, exclusivo e acima de tudo complexo. Pela formação diferenciada, com foco no tipo de produto e não somente no design, é necessário salientar a importância da aplicação da gestão estratégica de design em empresas de moda.

No escopo da moda, Rech (2002, p. 37) afirma que é possível conceituar produto de moda como qualquer elemento ou serviço que conjugue as propriedades

de criação (design e tendências de moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina. Mesquita (2004) declara que considerando o vestuário como uma das categorias de objetos privilegiados pelo sistema da moda, é possível constatar que para sua produção, necessita-se de um conjunto de artefatos que são articulados por meio de metodologias e processos criativos desenvolvidos inicialmente por designers na indústria.

Desta forma, a partir da perspectiva desses autores, é possível formar um conceito de design de moda ao unir o conceito de produto de moda com o do design, aliando o conceito de desenvolvimento de produtos do design aos processos da moda. Assim, o design de moda consiste em conceituar, planejar e projetar, de forma estratégica e criativa, produtos e serviços que conjuguem tendências de moda, códigos estéticos, perfil empresarial, usabilidade e apresentação através de referências de linguagem e diretrizes de estilo de acordo com a identidade da marca, características mercadológicas e o perfil do consumidor ao qual se destina, conforme ressaltam os seguintes autores:

Segundo Montemezzo (2003, p. 52):

A concepção destes produtos envolve a articulação de fatores sociais, antropológicos, ecológicos, ergonômicos, tecnológicos e econômicos, em coerência às necessidades e desejos de um Mercado Consumidor, é pertinente afirmar que tal processo se encaixa perfeitamente na conduta criativa de resolução de problemas de design.

Korner (2016, p. 48) declara que o design e seus aspectos norteadores são fundamentais para o desenvolvimento de um pensar e produzir na indústria da moda. Por fim, Santos (2000, p. 72) complementa ao afirmar que o processo de design, enquanto agente responsável pelo desenvolvimento dos produtos e, por consequência, da consolidação ou não da imagem da empresa no mercado, está presente em todas as atividades industriais necessárias para se produzir e vender um produto.

Ao observar o design como formação de conceito de produto, ou processo de planejamento e gestão dentro de empresas e comparar com a moda e seu sistema de desenvolvimento e produção, pode-se afirmar que a gestão de design está presente nas empresas de moda. Martins e Merino (2011, p. 158-9) explicam:

A Gestão de design deve ser, então, uma ferramenta que integre as funções operacionais do design desenvolvido em todos os setores da empresa, visando atingir os objetivos traçados e propiciar a percepção de uma imagem positiva. Coordena seus produtos e suas comunicações, ambientes e serviços. Como comunica os valores e a filosofia da empresa para o ambiente em que, deve estabelecer uma política que se manifeste por meio de um design corporativo consistente, atingindo, assim, uma unidade em seu discurso, facilidade na identificação de sua mensagem e possibilitando índices de memorização que favoreçam o comportamento de troca.

Em suma, de acordo com Mozota (2011), a gestão de design pode funcionar em três níveis dentro de uma organização: no nível estratégico, a gestão de uma empresa de acordo com princípios e estratégias do design, transformando a visão da empresa e fazendo do design e da inovação algo instalado na cultura organizacional; no nível tático (funcional), na administração e coordenação de departamentos, sistemas, métodos ou processos de design; no nível operacional, o design se manifesta em produtos, serviços e experiências tangíveis diferenciando a empresa da concorrência e fortalecendo sua vantagem competitiva.

Nesse contexto, é possível conectar a gestão de design à moda quando se observa que as empresas de criação e desenvolvimento de produtos de moda englobam, dentro de todas as particularidades do setor, a gestão de design em todos os seus níveis, estratégico, tático e operacional no âmbito de empresas de design de produto aplicado ao vestuário (Quadro 1):

- No nível estratégico (o quê), o design é uma competência central, analisa, reflete, planeja e estuda as possíveis ações e direcionamentos que a empresa deve tomar para alcançar seus objetivos de médio e longo prazo, tendo impacto tanto interno, na organização, quanto em seu planejamento. Sua função é alinhar as políticas, planos e missões da empresa conectando suas metas ao resultado de seu trabalho;
- No nível tático (como), o design é uma competência administrativa, planeja, implanta e monitora as tarefas e atividades que devem ser realizadas para que as metas definidas pela estratégia sejam cumpridas, organizando os recursos necessários para tal, relacionando-se com a gestão de pessoas promovendo a integração, a troca de conhecimento e informações internamente de forma a tornar as estratégias do negócio visíveis e tangíveis para toda a organização e influenciando como a organização e sua marca são expressadas e percebidas internamente pelo consumidor. Atuando diretamente no alinhamento da identidade e na criação de uma cultura de marca

interna, explorando o potencial de inovação das equipes, engajando os colaboradores na filosofia da empresa e influenciando nos processos, questões relevantes para essa pesquisa, conforme aborda-se adiante;

- No nível operacional (como), o design é uma competência econômica, atua nos processos de desenvolvimento dos produtos, englobando as pesquisas, os aspectos produtivos e as interações com o consumidor, tornando as metas da empresa visíveis, tanto na criação dos produtos e serviços, como em sua comunicação e difusão. Agindo, a partir das propostas definidas na execução dos projetos, de forma a materializá-las, na forma de produtos e serviços e de todas as atividades relacionadas diretamente ao seu processo de oferta e venda no mercado (BEST, 2012; CHIAVENATO, 2014; MARTINS, MERINO, 2011; MOZOTA, 2011; SILVA, 2015; TANURE, KISTMANN, 2010).

Quadro 1: Níveis de Gestão de Design.

	Estratégico	Tático	Operacional
Perspectiva	Design como valor;	Design como processo;	Design como resultado;
Aplicação	Definição de missão, valores e visão;	Implementação das ações pautadas nas estratégias corporativas;	No desenvolvimento de serviços e produtos;
Exemplos	Ferramentas de gestão e mensuração de resultados;	Reuniões, treinamentos, processos internos;	Coleções de moda, ações de marketing;
Impactos	Criação de estratégias de inovação e de metodologias;	Engajamento interno, conexão entre departamentos, cultura organizacional, trabalho em equipe;	Integração da comunicação da marca através de seus produtos e ações;
Áreas	Diretoria.	RH e Gerência.	Marketing, equipes de criação e produção.

Fonte: Adaptado de Silva, 2015, p. 64.

Portanto, a gestão de design deve traduzir como a organização deseja avançar alinhando todos os seus valores e objetivos, definindo a direção geral da organização, estabelecendo as metas de cada unidade de negócio e determinando as ações e formas de execução das suas operações.

O design adota uma perspectiva centrada no usuário (ou consumidor). Assim, no desenvolvimento de produtos, a gestão de design objetiva o alinhamento entre metas organizacionais, estratégicas e operacionais - que é um dos principais pontos desta pesquisa - de forma a gerar valor e estimular o crescimento da empresa através do foco na valorização de seu consumidor alvo, seus desejos e necessidades cumprindo o escopo de informações necessárias no processo de criação e desenvolvimento de produtos de moda incluindo; neste ponto, tanto o papel da direção criativa, quanto a utilização de pesquisas de tendências, que serão abordados ao longo desta pesquisa. Esses conceitos e ferramentas configuram processos de inovação baseados no design pois determinam a inovação através de informações adquiridas por meio do acompanhamento do consumidor. Pesquisas realizadas por Campos (2017, p. 192), indicam uma quantidade de entrevistas realizadas em empresas, que contratam serviços de pesquisa de tendências e, mesmo não usando seus resultados diretamente como fonte de inspiração para seus produtos, utilizam suas informações em seus processos criativos, como forma de garantir a segurança da aceitação de suas criações pelo público consumidor. Por fim, a valorização da marca nos processos internos e de criação configuram outro aspecto da gestão de design, pois os conceitos de marca se transformam na força que conduz a criação de produtos, ações e relacionamento com o cliente, tornando-se parte importante e integrada do processo e compondo todo o processo criativo.

Como definem Martins e Merino (2011), o design deve ser utilizado nas organizações de forma a melhorar os aspectos da gestão de marca, competitividade, presença (em mercados nacional e internacional), expectativas do consumidor (que busca o melhor produto pelo menor preço) e percepção de marca. Desta forma, a gestão de design de moda atua em toda organização da empresa e em seus departamentos e processos tornando-a eficiente e eficaz. Isso porque a gestão através do design é uma decisão estratégica, como abordado anteriormente, que consiste em “[...] criar uma vantagem competitiva, seja por meio de planejamentos, decisão e entregas de curto prazo, seja por uma visão de longo prazo, quanto a direção certa que a empresa deve tomar” (BEST, 2012, p. 78).

Passando o design assim, a ser uma ferramenta de desenvolvimento das estratégias organizacionais gerenciando processos de desenvolvimento de produto e inovação, na cultura da empresa e nos processos e produtos. Integrando

departamentos e equipes, conduzindo a resultados através de produtos e coleções e possibilitando transformações estruturais, culturais e de procedimentos para a evolução futura da empresa. Diante do exposto, essa pesquisa conceitua a gestão de design como, uma forma de conduzir negócios utilizando os recursos e parâmetros do design, visando o alinhamento e fortalecimento das identidades, estratégias, processos e recursos nos produtos, serviços e experiências oferecidas por uma organização, de forma a torná-la mais efetiva no mercado e, sendo parte integrante desta, o desenvolvimento e gerenciamento das identidades e marcas das organizações.

2.1.1 Gestão de marca

Conforme abordado no item anterior, a valorização da marca é parte importante da gestão de design. Segundo pesquisa da Troiano Branding (2017), a marca é uma ferramenta de negócios de acordo com 81% dos CEO's, presidentes e diretores gerais de empresas (com faturamento acima de 300 milhões de reais de setores variados) entrevistados. Destes, 91% declaram que marca é o ativo intangível mais valioso de uma empresa e, ainda, considera-se importante para o reconhecimento do consumidor, que uma marca tenha uma identidade forte, que se destaque e que comunique mensagens funcionais e emocionais de forma que o consumidor possa percebê-las e desejar comprá-la. Relacionando ao escopo dessa pesquisa, o site *Brandchannel* da empresa *Interbrand* (2018) postula que marca é um ativo de negócios vivo, projetado para melhorar a conexão entre uma empresa e um cliente ou consumidor. Uma marca é a maneira pela qual as pessoas entendem, navegam e falam sobre a estratégia de negócios de uma empresa. A existência delas simplifica a tomada de decisões do consumidor ao selecionar um produto ou serviço. Uma marca ajuda a garantir relacionamentos seguros e que gerem lucros futuros, impulsionando a demanda e gerando lealdade. Consequentemente, as marcas oferecem valor econômico tangível. Conforme Seturi (2017, p. 424), aponta:

The key point in the Brand's success is held by creating its positive image and ensuring its recognizability and awareness. Trademark image has great influence on decisions concerning the purchase of consumable products. The greater is a popularity of brand, the stronger is acceptance of the brand by

consumers. When a consumer is satisfied with consuming and using of concrete brand, little by little she/he becomes a loyal buyer.

Aaker (2015, p. 9) define que marca é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de auto expressão e sociais. O autor também afirma que é uma jornada, uma relação, que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca. E são as empresas ou entidades por trás de um produto ou serviço com características específicas e valores materiais e imateriais que suprem ou criam desejos nas pessoas.

Na argumentação de Kotler e Keller (2012, p. 258), uma marca é um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Já Carvalhal (2014, p. 14), explica que uma marca se manifesta em organização, história, trajetória, fama, conceito, identidade, valores e toda significação que adiciona magia e personaliza a alma desejada de um produto. Destacando a importância de valores, diferenciação, significado e personalização para as marcas e propondo que produtos tenham “almas”. Rath *et al.* (2008, p. 22), definem que uma marca é tudo o que se sabe e se sente sobre um produto, serviço ou organização, desde seu nome, logotipo, slogan e embalagem reconhecíveis, até o poder que ocupa nas mentes das pessoas. Por fim, Posner (2011, p. 128), afirma que uma marca é um paradoxo, um composto que toma forma internamente através de estratégias de negócios e externamente através da percepção e experiência do consumidor.

Seguindo o pensamento dos autores citados, é possível afirmar que o conceito de marca envolve uma grande quantidade de manifestações subjetivas acima das questões de identidade visual e que esses aspectos discutidos são os definidos como intangíveis. Esses aspectos são abordados por Mozota (2011, p. 125), que, no desenvolvimento da temática da gestão de design, indica que as funções de uma marca são: 1) criar valor para os consumidores, informando sobre os atributos dos produtos e 2) gerar valor para a empresa, diferenciando o produto e tornando tangível o que é intangível.

Uma marca é o conceito ou a personificação de uma empresa traduzida em forma de padrões estéticos, emocionais e de comportamento, que se manifesta no

mercado através de produtos, serviços ou relacionamentos com seus consumidores, motivando a compra, a identificação e a fidelidade entre as pessoas e empresas.

Uma marca é a maneira pela qual as pessoas entendem, navegam e falam sobre a estratégia de negócios de uma empresa. A existência delas simplifica a tomada de decisões do consumidor ao selecionar um produto ou serviço. A marca ajuda a garantir a geração de relacionamentos seguros que gerem lucros futuros, impulsionando a demanda e gerando lealdade; consequentemente, as marcas oferecem valor econômico tangível.

Para Kotler e Keller (2012, p. 11-3), desde a virada do milênio, com os avanços da tecnologia, a globalização e a velocidade da comunicação e o aumento do poder do cliente, as marcas passaram a precisar oferecer valores intangíveis junto ou através de seus produtos, e um novo campo de valor se abriu diante das empresas e marcas focando suas estratégias no relacionamento com os consumidores. Na visão de Troiano (2017, p. 22), o crescimento da paridade técnica entre produtos e serviços tornou cada vez mais improvável a diferenciação entre eles. Da mesma forma, a rapidez do acesso e disseminação da tecnologia fez com que o mundo dos produtos e serviços se tornasse mais “plano”, fazendo com que uma grande variedade de marcas seja capaz de oferecer a mesma qualidade de produto, seja em aspectos físicos ou no design. Concordando com essa abordagem, Moraes (2010, p. 41), declara que em um passado remoto – antes da globalização de fato (1990) – tudo que se produzia, era facilmente comercializado, uma vez que a demanda era reconhecidamente superior à oferta. Essa época foi definida por vários estudiosos como a do cenário estático.

No cenário atual, com uma grande quantidade de marcas oferecendo produtos similares com funções iguais e pouca variedade de preço e qualidade, a venda já não é mais garantida e é necessário trabalhar estrategicamente para ter chances de sobrevivência no mercado, mudando completamente a forma como os produtos são criados, desenvolvidos e oferecidos.

Sobre essa mudança de cenário, Martins e Merino (2011, p. 131) afirmam que a vantagem da estratégia de diferenciação em relação à estratégia de custos (geradora de uma vantagem essencialmente financeira para a empresa), é que ela cria ou enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto da empresa e não de seu concorrente, criando uma vantagem baseada no mercado. Desta forma,

dentro desse mercado plano, onde um tipo de produto pode ser adquirido em uma grande quantidade de opções de marcas com pouca variedade de valor ou qualidade, a diferenciação das marcas através de identidade e posicionamento torna-se essencial para a sobrevivência dos negócios. Corroborando com esta ideia, Kotler e Keller (2012, p. 259) acrescentam que gerir marcas (ou o *branding*), é dotar produtos e serviços do poder de uma marca e está totalmente relacionado a criar diferenças. Para os autores, ao colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto assim como a ‘que’ ele se destina e ‘por que’ o consumidor deve se interessar por ele. A gestão de marcas diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.

Segundo Carvalhal (2014, p. 16), essas características, que são criadas ou definidas de forma a serem reconhecíveis pelas pessoas, são os componentes da identidade de uma marca que estariam inscritos no seu DNA e tangibilizam o seu estilo de vida, personalidade e valores. É o que reforça o significado da marca, construído progressivamente ao longo do tempo por uma acumulação de escolhas e ações coerentes entre si e pertinentes em relação ao público ao qual se destina.

A marca, independentemente a qual produto esteja associada, constitui um sistema complexo de significação que abrange diversas formas de expressão: visual, sonora, linguística, entre outras. Além dessas, existem as expressões de valores intangíveis, que conferem ao produto uma personalidade, (...) esses valores imensuráveis, associados ao produto, funcionam como um indicador de procedência e qualidade, bem como apontam uma noção de *lifestyle* e identidade, influenciando a decisão de compra e transformando a marca em referência (CECCATO; RECH, 2010, p. 59).

Nesse sentido, o conceito de identidade de uma marca pode ser entendido através da abordagem de Martins e Merino (2011, p. 132) que declaram que identidade compreende as formas adotadas por uma empresa para identificar-se ou posicionar seu produto, formas tais que são expressas de diversas maneiras conforme se retrata ao longo desta pesquisa. Troiano (2017) acrescenta que:

Entendemos por identidade o conjunto de associações, tão exclusivas quanto possível, que a marca deseja criar ou manter. Representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos

membros da organização, e por todos os seus canais de contato. Deve ajudar a estabelecer um relacionamento marca-cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais e emocionais (TROIANO, 2017, p. 135).

Segundo os autores mencionados, a identidade deve ser exposta repetidamente e fazer parte de todas as comunicações da empresa. É a manifestação dessa personalidade tangível da empresa, expressa no seu comportamento e comunicação, que faz a realidade da corporação ser traduzida em uma padronização. Essa padronização é chamada de posicionamento. Para Coomber (2001), a declaração de posicionamento de marca reflete sua proposição de valor, isto é, a posição que ocupa no mercado, a forma como se coloca, se expressa, interage com seus clientes e concorrentes e compreende três questões: quem somos e o que fazemos (definição), o benefício para o consumidor (resultados finais) e como fazemos nosso produto (ou serviço) de modo diferente (diferenciação). Esse posicionamento, entendido pelos consumidores se transforma em uma imagem de marca:

Imagem é a maneira como o público percebe a empresa ou seus produtos. É conduzida por todos os tipos de mídia e leva tempo para ser implantada na mente do consumidor. Transmite poder emocional e uma mensagem singular que estabelece a característica e o valor do produto de forma distinta para não ser confundida com a do concorrente. É o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização e um processo complexo, pois é o resultado de uma abstração formado a partir de operações de simplificação com atributos mais ou menos representativos (MARTINS; MERINO, 2011, p. 132).

Assim entende-se que:

- Identidade é a personificação da marca, valores e características que formam sua personalidade;
- Posicionamento é a forma como a marca se comporta, suas ideias e como interage com o mundo;
- Imagem é a forma como o consumidor traduz e entende todas as informações difundidas pela marca.

Para o mercado da moda, que é formado por uma grande quantidade de empresas concorrentes, a gestão de marcas é imprescindível, já que evidencia as características únicas de cada marca e as diferencia das outras do mercado, as isolando ao mesmo tempo em que cria identificação com o consumidor. Tornando-se

assim, um fator de competitividade dentro de um mercado tão complexo, Gomez, Olhats e Pólo (2011 p. 10-20) apoiam essa visão ao declarar que frente à grande oferta de opções dos mesmos produtos no mercado, as empresas de moda devem abandonar a ideia de consolidar suas marcas através da sistematização da linguagem visual e se preocupar em criar discursos, posturas e elementos que são funções da gestão de marca, de forma a fazer o consumidor acreditar que valha a pena investir dinheiro em um produto ou serviço, gerando assim uma identidade corporativa forte capaz de imprimir sua filosofia nas mais variadas manifestações.

Além disso, na contemporaneidade, as pessoas passaram a consumir não só por necessidade, mas construir personalidade e identidade para pertencer e comunicar. Esse pertencimento junto ao grupo, acontece através de símbolos que o vestuário transparece, agregados a marcas e seus produtos. “Ao consumir determinada marca de moda se está consumindo simbolicamente os valores que são atribuídos a aquela roupa” (SANTOS, 2009, p. 21). Lipovetsky (2007, p. 26), complementa afirmando que:

Com a tripla invenção da marca, da embalagem e da publicidade surgiu o consumidor dos tempos modernos, comprando o produto sem o intermédio obrigatório do comerciante, avaliando os produtos mais pelo nome que pela textura, adquirindo uma assinatura no lugar de uma coisa.

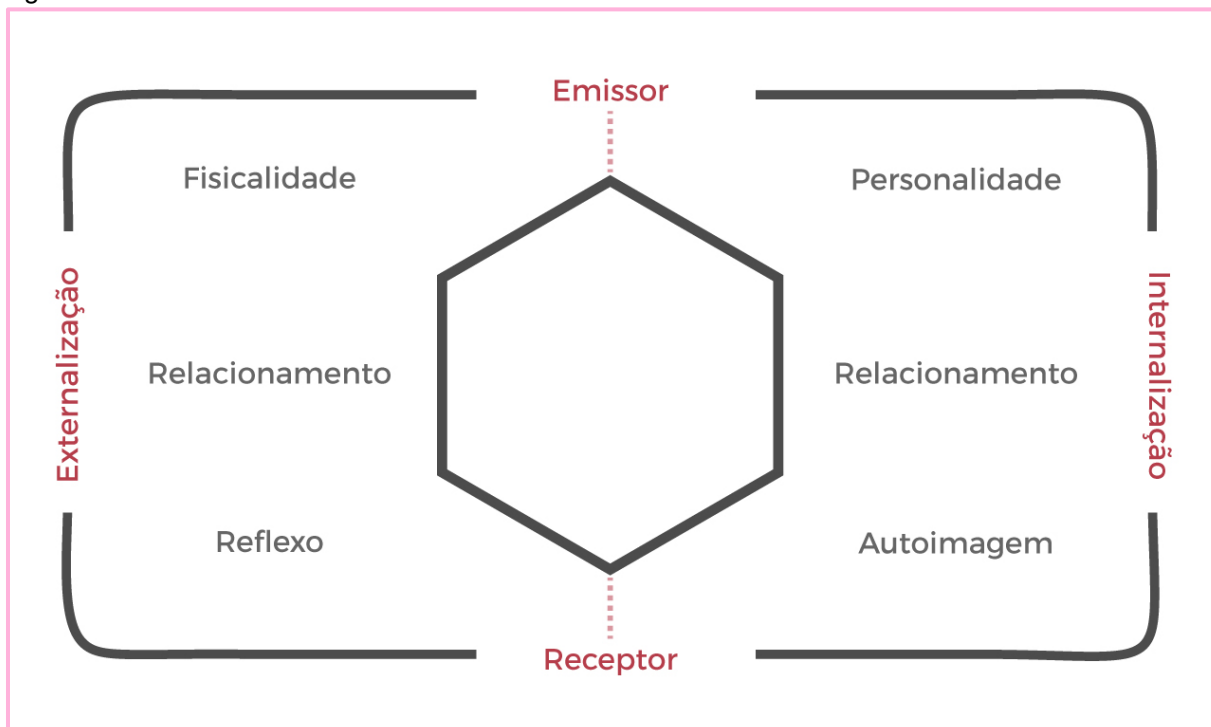
Essa identificação deixou de ser apenas com a peça de roupa em si, e passou a ser com tudo o que ela representa e comunica (valores), que são transferidas para quem a consome, e isso é construído através da gestão de marca. Como pode ser constatado, o consumidor passou a se apropriar da informação agregada aos produtos que obtém como forma de se representar. Compartilhando com essa ideia, Miranda (2017, p. 34) destaca que a construção da identidade pessoal se dá mediante o uso da identidade de marca, elaborada a partir de uma projeção da imagem ideal que leva as pessoas a desejarem uma marca pois se identificam nela.

De acordo com Pereira (2017, p. 40), as marcas são expressas pelo seu nome, logotipo, forma e design dos produtos, embalagens, rótulos, cor, *slogan*, *jingle*, personagem ou mascote, entre muitas outras manifestações, que são caracterizadas de pontos de contato (da marca com o consumidor). Elas também se articulam aos elementos das corporações, como o contexto organizacional em que se encontra.

Assim, o discurso da marca inclui uma complexa rede de imagens, sons, elementos, objetos, práticas e valores, que se alinham e se somam. Objetiva explicitar e caracterizar as intenções, desejos, valores e modos da marca, personificando a marca e fazendo-se conhecer através de todos os pontos de contato da marca com o consumidor.

Kapferer (2004) desenvolveu uma ferramenta utilizada para analisar marcas chamada de Prisma de Identidade de marca (Figura 3). Formado por um esquema que apresenta seis facetas representando aspectos divididos em duas dimensões – emissor e receptor – e internos e externos. À esquerda, pode-se observar as três facetas ligadas à exteriorização da marca (como ela se apresenta para fora dela, são as facetas sociais da marca) e, à direita, as três facetas ligadas à interiorização da marca, (como a marca se vê internamente). Os 6 aspectos são: Fisicalidade (representa o conjunto de características objetivas da marca, ou seja, tangíveis e visíveis), Personalidade (tipo de persona à qual a marca poderia ser comparada, como arquétipos e suas características íntimas, como seus valores e seu caráter), Relacionamento (refere-se, principalmente, às relações que as marcas desenvolvem com seus consumidores), Cultura (sistema de valores e fonte de inspiração da marca), Autoimagem (a imagem da marca em relação a ela mesma e Reflexo (Refere-se à imagem do comprador de um produto ou usuário de um serviço ao qual a marca se dirige). O emissor controla a aparência física e a personalidade, enquanto o receptor, o consumidor, de alguma maneira exerce influência no reflexo e na imagem que a marca faz de si mesma (autoimagem). Segundo Kapferer (2004), essas seis facetas definem a identidade da marca, assim como o seu território de potencialidades. Juntas, elas formam uma estrutura única e o conteúdo de uma, invariavelmente complementa a outra.

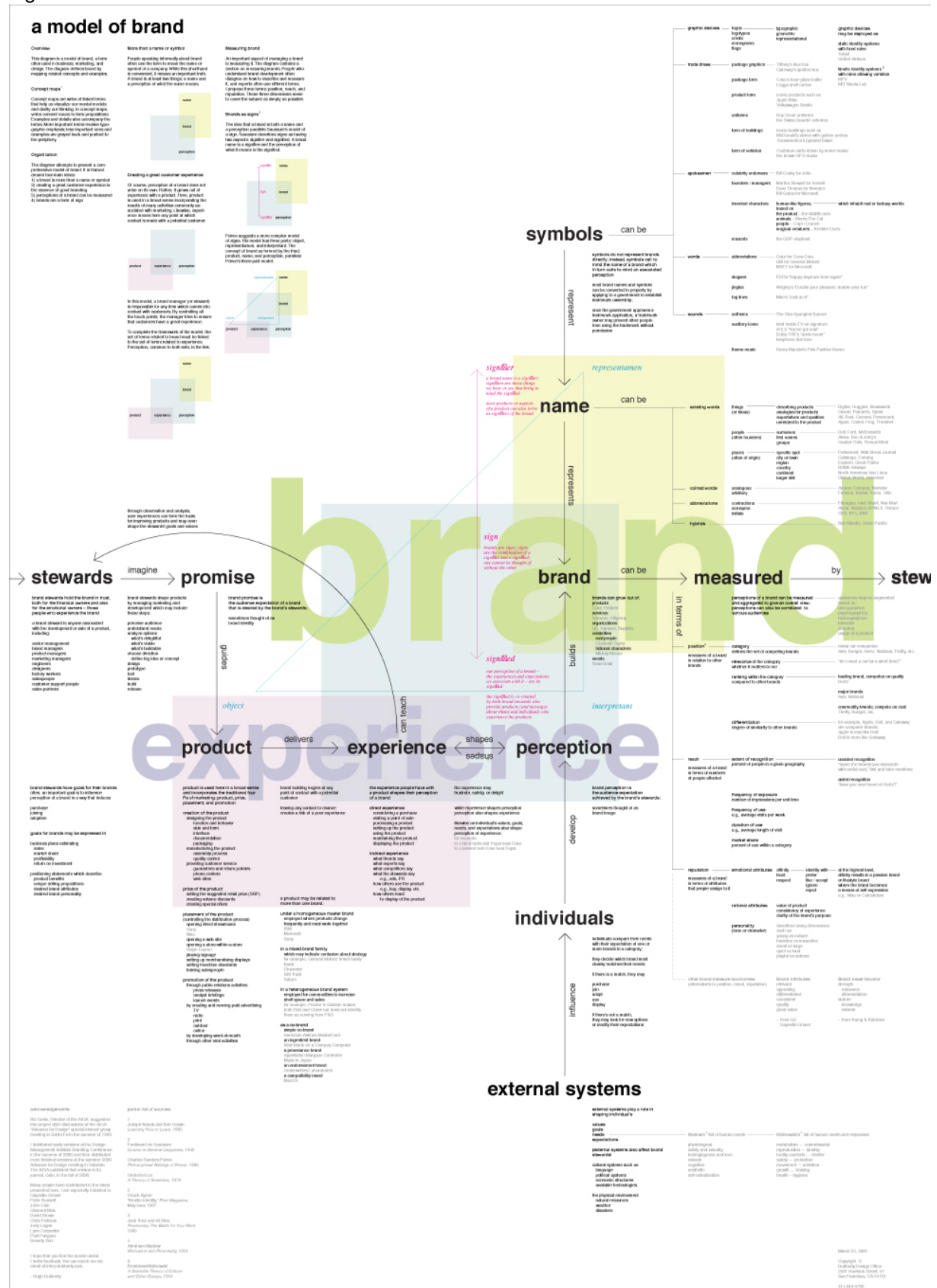
Figura 3: Prisma de Identidade de marca.



Fonte: Adaptado de Kapferer, 1991.

A agência DDO desenvolveu em 2001 um Modelo de Marca, na forma de um diagrama que define marca através do mapeamento dos conceitos associados, como um mapa conceitual (Figura 4).

Figura 4: *A Model of a Brand.*



Segundo Olins (2008), a gestão de marcas cumpre quatro propósitos: primeiro, é uma ferramenta de design, marketing, comunicação e recursos humanos, corroborando com a visão desta pesquisa que não considera a gestão de marcas uma função exclusiva do marketing das empresas; segundo, deve influenciar cada parte da organização e cada um dos públicos da organização o tempo inteiro; terceiro, consiste em um recurso de coordenação, na medida em que dá coerência às atividades corporativas e, finalmente, torna a organização visível e palpável a todos os públicos.

A gestão de marca, assim, é utilizada de forma a definir e comunicar a identidade das marcas, fazendo parte da gestão de design “o uso estratégico do design dentro da estratégia de marketing das empresas sugere que o posicionamento da empresa no mercado atuante seja previamente determinado” (MORAES, 2010, p. 47). Conforme abordado anteriormente, insere-se no processo criativo, nas estratégias de gestão, distribuição e comunicação das empresas, não sendo, assim, tarefa exclusiva de sua administração ou do marketing, mas de toda a empresa. “A sustentação da marca reside não apenas no *marketing*, mas sim na ação de um círculo interno de executivos seniores de diferentes áreas” (TORELLA, 2004, p. 86), e nesse âmbito, inclui-se também os designers. Nesse sentido, Camargo e Rosa (2010, p. 75), mencionam que a gestão de marca aborda questões como: concepção e conceito além da personalidade, desempenho e atuação. Estabelecendo uma relação entre o mercado, o público-alvo, o produto, a comunicação e a identidade.

Parte do trabalho da gestão de marca consiste em gerenciar a percepção da marca pelo consumidor, tanto garantindo sua presença em seu imaginário, quanto se certificando que será da forma desejada, conforme abordado a seguir.

Dessa forma, entende-se que a marca além de representar uma empresa, ideias, valores e personalidade, projeta e manifesta os mesmos e através destas manifestações as pessoas se identificam ou não. Ismail e Spinelli (2011) afirmam que, marcas de moda transmitem suas personalidades diretamente através de seus produtos e indiretamente através de sua comunicação processo de exposição e venda. A identidade visual, por meio da logo, formas, cores, tipografia, estética, referências, detalhes, materiais, imagens e outros, estabelece elementos visuais que identificam a personalidade, a cultura e o estilo de vida que a marca deseja projetar.

Assim, os consumidores estabelecem relações emocionais com marcas de moda por causa da paixão que as mesmas despertam neles.

Segundo a agência Ana Couto Branding (2013), a relação entre uma pessoa e uma marca de moda é expressa da seguinte forma: as pessoas projetam seus desejos de como gostariam de serem vistas e identificadas durante seus processos de consumo; as marcas, projetam atributos de sua identidade, cultura e valores expressando estilos de vida; por fim, o indivíduo, ao usar determinada marca de moda, incorpora de forma direta os atributos de personalidade que quer para sua imagem, tornando-se assim um indivíduo projetado pela marca.

Uma estratégia voltada para o produto cria elementos reconhecíveis e funcionais para serem utilizados ou aplicados nos produtos sem necessariamente ter algum vínculo com o símbolo e a tipografia da marca, mas de alguma forma tem que ter alguma conexão com sua história, valores, identidade ou estilo de vida e devem ter aplicação recorrente em produtos para criar reconhecimento. Isso cria formas de se distinguir e se fazer identificar no mercado.

2.1.1.1 *Brand awareness*

Conforme mencionado anteriormente, o consumidor da atualidade não compra apenas por necessidades funcionais mas também por desejo, forma de comunicação da própria identidade e por aspirar pertencimento ao grupo social. Através do produto de moda e da comunicação do mesmo, o consumidor constrói uma mensagem em seu imaginário da identidade desta marca e é a partir dessa identificação, da marca através do produto, que se inicia uma conexão entre consumidor-produto-marca.

A identidade se obtém por meio de uma real e coerente integração entre produto, produção, comunicação e comercialização. Esse conjunto de ações faz com que uma empresa passe de uma posição defensiva a uma posição diferenciada (de destaque), dentro de um mercado que demonstra estar saturado, imprevisível e globalizado (MORAES, 2010, p. 45).

Dessa integração surge o conceito de *brand awareness*, “consciência de marca” (tradução livre) abordado nesta pesquisa, que, segundo Keller (2008) refere-se à percepção de marca, a capacidade dos consumidores de se lembrarem ou reconhecerem uma marca, em diferentes situações, a partir de algum estímulo,

através de um produto, imagem, estética, efeitos gráficos ou sonoros, situações, atmosferas, entre outros. Ou seja, no escopo desta pesquisa, a capacidade do objeto-produto, suas características, comunicação e distribuição, comunicarem uma informação a respeito da marca a qual pertence e construir uma relação com o consumidor. Seja através de símbolos, experiências ou emoções associadas ao objeto em si ou à experiência de adquiri-lo. Se relacionando diretamente com a força de marca no imaginário e memória de uma pessoa. Segundo Aaker (1998), o produto é algo com um mero propósito funcional enquanto a marca vai mais além desse propósito pois têm “valores agregados que os consumidores valorizam bastante para adquiri-lo”. Porém, a partir do momento em que uma pessoa escolhe aquele produto através de critérios de diferenciação, ela os consome, tanto produto quanto marca.

A percepção de marca tem um papel de grande importância no processo de decisão dos consumidores, primeiro por que uma marca que é lembrada se coloca ou não entre as opções de escolha automaticamente, pelo simples reconhecimento. Escalas (1996), afirma que a percepção da marca está vinculada às associações e conexões que o consumidor faz dada a sua experiência com a marca e com a familiaridade construída com esta. Quanto maior a familiaridade, maior o conhecimento e maior será a probabilidade de o indivíduo reconhecer rapidamente a marca entre outras durante o processo de escolha de uma determinada categoria de produtos.

Através das relações, experiências e impressões do consumidor com a marca e dos atributos associados a ela, o consumidor determina seu engajamento com a mesma. Essas associações podem ser classificadas em três categorias principais: atributos, benefícios e atitudes. Atributos são os recursos descritivos que caracterizam um produto ou serviço. Os atributos relacionados aos produtos dizem respeito a sua composição física e os não relacionados ao produto físico referem-se aos estabelecidos externamente ao produto, mas relacionados ao seu processo de compra, como preço, embalagem e imagem de uso. Os benefícios são os valores pessoais que os consumidores atribuem, o que os consumidores acreditam que um produto ou serviço faz por ele, divididos entre benefícios funcionais, emocionais e simbólicos. Atitudes são a avaliação geral do consumidor em relação à marca e são importantes porque muitas vezes formam a base do comportamento do consumidor em relação à mesma, já que a marca é algo que reside na mente dos consumidores

e se eles a reconhecem e guardam qualquer tipo de informação sobre ela, então as decisões de consumo serão facilitadas e menos exaustivas (KELLER, 1993, p. 3-5; KELLER, 2001).

O que se observa principalmente a partir dos anos 90, é a valorização excessiva da marca por parte dos consumidores de moda. A marca que anteriormente servia como garantia de qualidade e sua presença se limitava apenas às etiquetas dos produtos, possui hoje uma representação muito maior e ocupa um lugar de destaque visível nas mercadorias de moda e na sua comunicação, se tornando o próprio produto. Hoje você não compra mais uma calça, mas sim uma Levi's (CASTILHO, 2008, p. 27).

Assim, o *brand awareness* é um passo importante na construção do conjunto de associações da marca na mente dos consumidores, como explica Keller (1993, p. 17), ao afirmar que o valor da marca baseado no cliente ocorre quando o consumidor está ciente da marca e tem associações de marca fortes, únicas e positivas na sua memória. Essa importância, segundo Aaker (2007), é ressaltada pelo poder que uma marca tem de influenciar o valor de uma empresa. O que vai de encontro com Kotler e Keller (2012, p. 259), que afirmam que o reconhecimento da marca é um fator crítico de sucesso para as organizações.

Dentre os principais resultados de *brand awareness* está a transferência das emoções do consumidor para a sua relação e lembrança da marca. A lembrança é quase um pré-requisito para a marca ser incluída na consideração para a compra, e pode ser geradora de lealdade à marca. A lealdade à marca, segundo Yoo e Lee (2000), tem sido entendida como a possibilidade de um consumidor escolher uma marca em detrimento de outras ou, também ainda de acordo com Yoo e Donthu, (2001), como a escolha do consumidor de uma marca como primeira opção em detrimento de outras nos momentos de compra.

Já a consciência da marca é a força com que a marca está registrada na mente do consumidor, possibilitando o seu reconhecimento e a sua lembrança, mesmo na presença de outras marcas. Aaker (1991) ainda afirma que a consciência da marca diz respeito à capacidade do consumidor de lembrar de uma marca específica ao entrar em contato com alguma informação da sua categoria de produto influenciando nas suas decisões de compra.

Portanto, entende-se que a gestão de uma marca só é eficiente se consegue criar uma identidade, comunicá-la, se posicionar adequadamente, despertar o

interesse e desejo do consumidor e fazê-lo recordar da marca em todos os momentos de interesse para a mesma, criando associações favoráveis e benéficas.

A partir do interesse dos consumidores por adquirir esse pacote de características das marcas através de seus produtos e interações é que nasceu o conceito de *brand equity* do qual o *brand awareness* é uma dimensão.

2.1.1.2 *Brand equity*

Existe uma grande diversidade de fundamentações a respeito do valor de marca em que autores igualmente reconhecidos apresentam conceitos distintos de *brand equity*. Esta pesquisa elencará alguns dos mais conhecidos e foi desenvolvida com base no conceito utilizado pela empresa *Interbrand*, reconhecida mundialmente pela metodologia e ranking de valor de marca.

“*Brand equity* é um valor adicional atribuído a um produto ou serviço em função da marca que o produz e/ou comercializa” (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2014, p. 2). Para Aaker (1998 p. 06), o *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e é definido como o ativo (ou passivo) de marca ligado ao meio pelo qual a marca é percebida que soma (ou subtrai de) a um produto ou serviço. Esses ativos podem ser agrupados em quatro dimensões (Figura 5): 1- Conhecimento da marca – familiaridade do consumidor com a marca; 2- Qualidade percebida – qualidade atribuída pelo consumidor; 3- Associações da marca - aquilo que ligue o cliente à marca; 4- lealdade à marca – fidelidade do consumidor à marca. São responsáveis por proporcionar valor ao consumidor e a empresa, proporcionando tanto confiança na decisão de compra quanto lealdade à marca e vantagem competitiva.

Figura 5: Componentes da Marca.



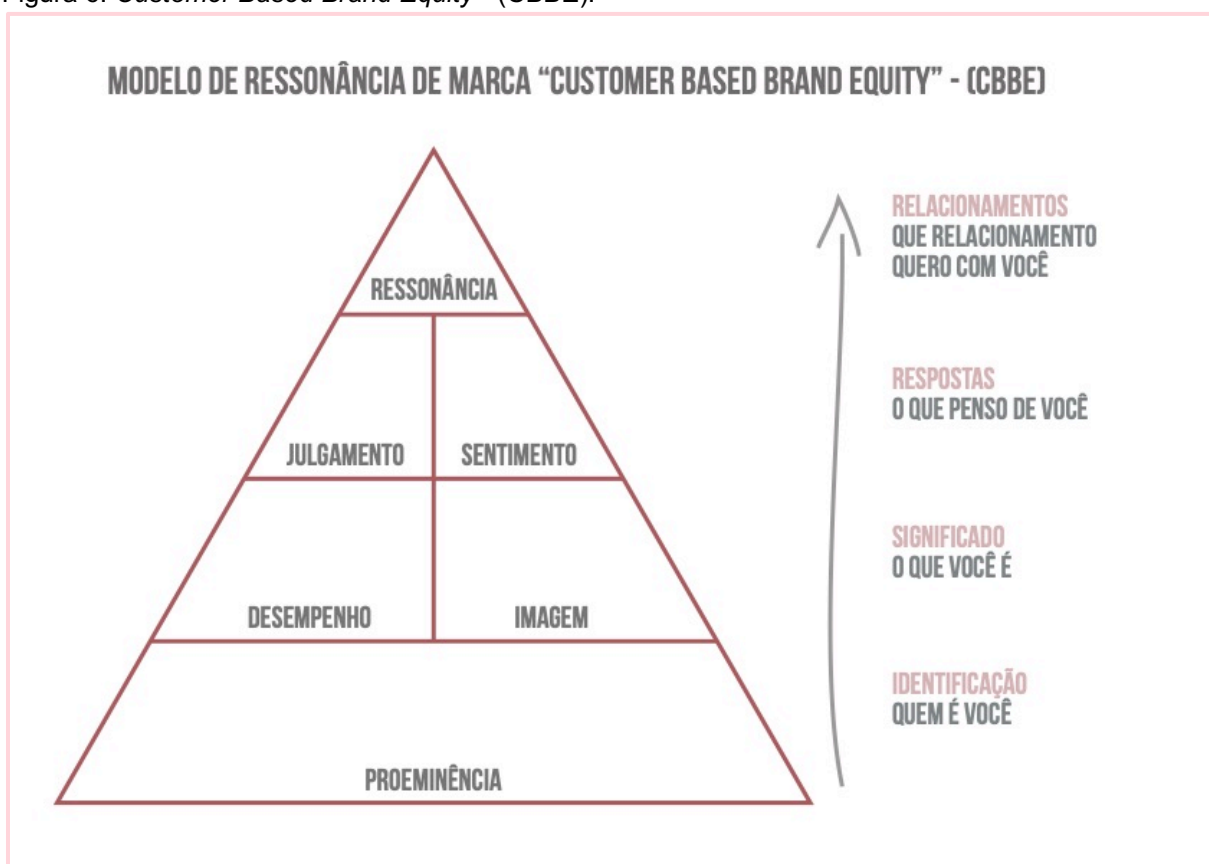
Fonte: adaptado de Aaker, 1998.

Best (2012, p. 154) declara que *brand equity* refere-se ao valor adicional e às associações positivas que um nome ou símbolo de marca conferiu a um produto, em comparação com produtos concorrentes ou sem marca, na mente dos consumidores.

Keller (1993), define *brand equity* como o efeito diferencial do conhecimento da marca em resposta do consumidor ao que a marca está comercializando, e afirma que para se construir uma marca forte, quatro passos devem ser seguidos: estabelecer uma identidade de marca e posicionamento da marca na mente dos consumidores; unir estrategicamente a marca com ativos tangíveis e intangíveis e criar um significado de marca na mente dos consumidores; desencadear respostas positivas da marca dos consumidores e; com base em respostas positivas, criar uma relação ativa e leal entre os clientes e a marca. Keller (2001), desenvolveu um modelo de ressonância (Figura 6) formado por seis blocos: a proeminência da marca, o desempenho da marca, a imagem da marca, o julgamento da marca, as sensações da marca e a ressonância da marca, os quais definem a força da marca. O modelo sugere que a construção da marca é uma serie de passos a serem cumpridos, partindo da

notoriedade e passando pelo desempenho, pelos julgamentos e pelos sentimentos em relação à marca (KELLER, 2016; 2001). A ressonância da marca seria uma relação completamente harmoniosa entre clientes e marca. A vantagem do modelo está justamente na sua dualidade conceitual emocional e racional, abordando a percepção e consequente valorização do consumidor em relação à marca nas duas dimensões simultaneamente.

Figura 6: *Customer Based Brand Equity* - (CBBE).



Fonte: Adaptado de Keller, 2016; 2001.

A proeminência da marca está ligada à capacidade dos consumidores em reconhecerem e se lembrarem de uma marca, é a força de lembrança da marca em diversas situações pelas quais o consumidor percorre em seu processo de compra e dia a dia, pois atualmente as relações com as marcas já não se restringem aos momentos de compra. O desempenho está relacionado com a capacidade da marca em cumprir as suas promessas, está relacionado com os atributos técnicos do produto ou serviço, assim como com seu desempenho funcional. A imagem faz parte da relação emocional e está relacionada com os aspectos intangíveis da marca,

procurando atender necessidades psicológicas e/ou sociais dos consumidores. O julgamento é a continuação do desempenho da marca e pode ser definido como as avaliações, crenças e atitudes do consumidor em relação à marca. Ele é formado basicamente pela qualidade, credibilidade, consideração e superioridade da marca. Os sentimentos são afetados pela imagem, são as sensações ou reações que a marca gera nos consumidores em seus diversos momentos de compra ou consumo do produto. Eles podem ser positivos ou negativos e de alta ou baixa intensidade. Por fim, a ressonância é a intensidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca e o nível de atividade que ela gera. Ela refere-se à natureza do relacionamento entre os clientes e a marca e se eles se consideram alinhados com a mesma. A ressonância da marca é caracterizada pela profundidade da conexão psicológica que os clientes têm com a marca e pelo nível de atividade gerada por esta fidelidade (KELLER; 2016; 2001).

Kotler e Keller (2012, p. 261) apresentam, entre outros, o modelo desenvolvido pela agência *Young & Rubincam*, denominado *BrandAsset® Valuator*, no qual o *Brand Equity* se apoia em quatro pilares básicos:

- Diferenciação - quando o consumidor reconhece na marca algo que a distingue das concorrentes;
- Relevância - o grau de importância da marca para o consumidor;
- Estima - o respeito e afeto que o consumidor tem pela marca;
- Conhecimento - a experiência que o consumidor adquire, ao longo do tempo, pelo uso constante da marca.

A diferenciação e a relevância determinam a força da marca. Estima e conhecimento formam a reputação da marca. A avaliação constante desses pilares indica os caminhos estratégicos que a empresa deve seguir, demonstrando o potencial de crescimento ou queda no mercado e na mente do consumidor.

A explicação de Aaker (1998), no entanto, é a que mais se aproxima do conceito e metodologia da *Interbrand* ao declarar que os ativos do *brand equity* acrescentam ou subtraem valor para os consumidores e ajudam a interpretar, processar e acumular grande quantidade de informações sobre produtos e marcas. Podem também afetar a confiança do consumidor na decisão de compra que considera o impacto do nome da marca, ou seja, para se calcular o *brand equity*, é necessário considerar a participação que o nome da marca tem no mercado.

Segundo o *website* da empresa *Interbrand* (2018) - presente em quase todos os continentes, sua metodologia de avaliação de marcas, criada em 1988, trata a marca como um ativo estratégico do negócio, capaz de gerar identificação, diferenciação e valor, analisando as diferentes formas de influência da marca no desempenho da organização, de acordo com o impacto que exerce em consumidores (atuais e potenciais), funcionários, fornecedores e investidores. Para a empresa, *brand equity* é o prêmio em dinheiro, resultante do compromisso dos clientes com uma marca e sua disposição em pagar mais por ela em comparação a uma oferta genérica na mesma categoria. O valor da marca é o valor financeiro atribuível à marca e demonstra o valor da marca (ou portfólio de marcas) como parte dos ativos intangíveis de uma empresa. Uma marca forte direciona a performance do negócio e isso acontece por sua habilidade de influenciar a escolha do consumidor e gerar lealdade; de atrair, reter e motivar talentos; de reduzir custos de financiamento e de captar investimentos. Através de uma análise financeira, do lucro econômico, de sua demanda e concorrência no mercado a empresa desenvolve serviços de consultoria e um ranking anual das empresas mais valiosas por região, áreas de atuação e mundial.

O lucro econômico é medido pelo lucro operacional descontado dos impostos e dos custos de capital. A demanda é medida através do entendimento do comportamento de compra dos consumidores, mensurando a porção da decisão de compra que é atribuída à marca. Esse índice é aplicado aos ganhos econômicos de forma a medir os lucros gerados apenas em função da marca. A concorrência é analisada a partir de dez fatores comparativos (clareza interna e externa, comprometimento, governança, capacidade de resposta, autenticidade, relevância, consistência, diferenciação, presença e engajamento) que definem uma taxa de desconto ajustando lucros previstos à riscos associados.

Segundo os Kotler e Keller (2012, p. 261), existem três impulsionadores do *brand equity*:

- O Produto, o serviço que o acompanha, e todas as atividades de marketing associadas e programas, razão do estudo desta pesquisa;
- As associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa, por exemplo);

- Os elementos da identidade da marca (*naming*, logo, símbolos, representantes, *slogans*, embalagens, etc.), considerados os ativos mais importantes na elaboração de um *brand equity* positivo.

Kotler e Keller (2012, p. 266) descrevem seis critérios na escolha dos elementos de uma marca. Os três primeiros estão relacionados com a construção da identidade da marca, ser memorável, significativo e desejável, e os três últimos, focados na preservação do *brand equity* da marca, ser transferível, adaptável e protegido.

Assim, esta pesquisa conceitua a gestão de marca como o gerenciamento da identidade e posicionamento da marca de uma organização, de forma a defini-la e comunicá-la, integrando-a em todas as suas atividades, produtos, serviços e ações, criando entendimento, identificação e reconhecimento por seus consumidores; estimulando um relacionamento de fidelidade que tem como finalidade, agregar valor ao negócio. Diante do diferencial competitivo oferecido pela gestão de design, tendo em vista as empresas de moda, destaca-se a necessidade e importância da gestão de marca visando a participação efetiva nos negócios de moda. Perante a grande competitividade do mercado da moda, a comunicação de identidade de marca para estimular a conexão do consumidor através de seus produtos e coleções é uma forma de garantir retorno financeiro para a empresa em valor de mercado, refletido através do valor de marca e sua relevância. Portanto, fica clara a necessidade dessa identidade da marca estar presente no processo de desenvolvimento dos produtos, que é caracterizado por uma série de fases e metodologias conforme abordado no próximo item.

2.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA

Em *Competitive Advantage*, Porter (1995, p. 36-48), descreve como uma empresa adquire “matérias-primas” e estas passam por uma “cadeia de valor” de atividades dispostas numa ordem tal que cada etapa (p. ex., design, marketing e vendas) contribui para o valor do produto ou serviço final, que chega enfim a um consumidor disposto a pagar por esse valor. A cadeia de valor é composta por atividades de valor, que são as atividades físicas e tecnologicamente distintas que

uma empresa executa, e margem, que é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de realizar as atividades de valor. O autor ainda declara que as atividades de valor são as responsáveis por construir a vantagem competitiva e que a forma como são realizadas determinará sua contribuição para suprir as necessidades do comprador (através dos produtos) e a sua diferenciação. Em termos de empresas de moda, essa cadeia de valor engloba também uma série de agentes externos à empresa que influenciam o processo de design de produtos de moda.

No caso da moda, o produto refere-se ao design agregado ainda pelo nível de informação de moda presente na peça de vestuário. Normalmente não se refere a um artigo único, mas a produtos de diferentes categorias complementares, integrados em uma coleção, e a sua estética sempre foi um elemento de diferenciação entre marcas pois está na base da função do mercado. Porém mesmo marcas de mesmo estilo estético, podem se diferenciar através de características de design e personalidade de marca traduzidas no produto.

Uma das grandes questões atuais no desenvolvimento de produtos de moda, é a complexidade de todo o processo em si, que engloba uma grande quantidade de fatores influenciadores.

O desafio na atualidade para produtores e designers, ao atuarem em cenários definidos como dinâmicos, fluidos, mutantes e complexos, deixa de ser definitivamente o âmbito tecnicista e linear (desafios marcantes na primeira modernidade), passando também à arena ainda desconhecida e pouco decodificada dos atributos intangíveis dos bens de produção industrial (MORAES, 2010, p. 11).

A quantidade de informações que impactam o caminho criativo, produtivo e de difusão dos produtos faz com que as roupas não sejam criadas e desenvolvidas apenas sob a ótica do estilo e da temática conceitual da coleção escolhida pela marca, mas ao contrário, o processo envolve desde os objetivos estratégicos e econômicos da empresa, até as tendências de moda relevantes, as inspirações, as limitações produtivas, o perfil e o acompanhamento do público alvo definido, entre outros.

Projetos de vestuário de moda, geralmente, englobam a concepção de vários artefatos em concomitância, vinculados por uma mesma ideia central. Essa essência partilhada guia os princípios funcionais/formal/visual do conjunto de artefatos projetados, respeitando a imagem da marca e as metas comerciais da empresa que propõe os novos produtos e/ou serviços. A diretriz expressa pelo conceito gerador é decodificada em elementos configurativos, guiando

todo o processo projetual e ajudando a manutenção da coerência de linguagem (SANCHES, 2016, p. 72).

Capelassi (2010, p. 32) complementa declarando que:

O processo de desenvolvimento de produtos pode ser definido como um conjunto de atividades, envolvendo quase todos os departamentos da empresa, que tem a finalidade de lançar novos produtos, transformando as necessidades de mercado em produtos ou serviços economicamente viáveis. O processo se inicia com a tomada de decisões estratégicas pela administração da empresa, e engloba o projeto do produto e a parte fabril, chegando ao consumidor final.

Assim, a criação de um produto de moda é entendida como uma tarefa extremamente complexa, elencando uma grande variedade de informações em seus processos, informações essas que não só influenciam as decisões do processo criativo, quanto de alguma forma devem ser percebidas no produto final. Segundo Moraes (2010, p. 25), é necessária uma reflexão crítica e reflexiva preliminar sobre o próprio projeto (de produto) a partir de um pressuposto cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais, tendo como base análises e reflexões anteriormente realizadas antes da fase de projeto, por meio de prévio e estratégico recolhimento de dados, ou seja, é um trabalho contínuo de recolhimento de dados através do acompanhamento do mercado e da sociedade, refletido e pensado criticamente e materializado em peças de roupa. Ainda segundo Moraes (2010), devem comunicar informações sobre a marca no âmbito dos conteúdos imateriais ao considerar a comunicabilidade, a interface, a cognição, o valor de estima e o de afeto, o valor e a qualidade percebida e se coloca ainda como mediador na definição do significado do produto (conceito) e da sua significância (valor) para o consumidor.

Os principais autores das metodologias de desenvolvimento de produtos de moda, conforme abordaremos a seguir, Rech (2002), Jones (2005), Sanches (2017) e Treptow (2013), apontam que os fatores que influenciam a definição dos objetivos no desenvolvimento de produtos são divididos principalmente em três conjuntos de informação: o mercado (com os ciclos sazonais da moda e as tendências de comportamento que se refletem no consumo), a empresa (acerca dos recursos disponíveis e objetivos econômicos e estratégicos) e o público alvo (seu perfil físico e estilo de vida). Desta forma, Sanches (2011) constrói visualmente a dinâmica dos

agentes que influenciam e direcionam a gestão de design de moda (Figura 7) como processo tático no desenvolvimento de produtos, conforme abordado anteriormente e todas as informações que acarreta, acentuando a sua complexidade e justificando a necessidade da gestão e confirmando dentro do contexto acima descrito, as questões relativas a gestão de marca.

Figura 7: Fluxo de informações entre os agentes influenciadores do design de moda.



Fonte: Adaptado de Sanches, 2011.

À partir dessa dinâmica, entende-se que o produto de moda, resultado do processo de criação e desenvolvimento, resulta da integração do conceito de coleção com questões de identidade de marca, estratégias e metas da empresa, estética, comportamento do consumidor, previsões de tendências estéticas, de comportamento e do mercado, assim como ideias relevantes no momento em que a coleção atuará no mercado. Conferindo a direção criativa um trabalho extremamente complicado e

extenuante de pesquisa, integração e codificação de informações além de conhecimento extenso do setor onde atua.

Todo esse processo, segundo Moraes (2010, p. 11), exige dos responsáveis pelo direcionamento e processo criativo, uma capacidade permanente de atualização e de gestão da complexidade, o autor ainda declara que

O design não pode prescindir da inserção, em seu âmbito de ação, de conceitos inerentes ao marketing, à economia, às questões mercadológicas e, de igual forma, daqueles relacionados ao mundo da publicidade, à estratégia de mercado, às relações públicas promocionais e à comunicação (MORAES, 2010, p. 37).

Além do complexo processo de desenvolvimento de produto, existe a necessidade de pensar de que forma esses produtos serão apresentados e comunicados ao consumidor. Capelassi (2010, p. 17), destaca que a velocidade é um desafio, desde o projeto dos produtos até a sua distribuição no mercado, tendo em vista que apresentam alto nível de obsolescência e dependem de extrema velocidade de criação e desenvolvimento, em função dos constantes lançamentos de tendências que rapidamente precisam ser oferecidos ao mercado. Por isso, essa autora, explica que os produtos de vestuário com informação de moda requerem planejamento e os profissionais trabalham com datas predeterminadas, cumprindo metas e prazos, organização e parâmetros durante a elaboração da coleção. Por conta disso, aborda-se as fases do produto de moda no próximo item.

2.2.1 Fases do Produto de Moda

Em conformidade com o que foi mencionado no item anterior, Porter (1995, p. 36-48), declara que as etapas da “cadeia de valor” pelas quais a matéria prima passa dentro dos processos produtivos da empresa, se transformando em produto, é composta por uma série de atividades físicas e tecnologicamente distintas executadas por diferentes profissionais e departamentos dentro de uma empresa. Normalmente, utiliza-se dentro das empresas de moda, um calendário para acompanhamento do desenvolvimento dos produtos/coleções. Esses calendários variam entre as empresas e costumam abordar as diferentes fases do produto de moda dentro de uma empresa,

de acordo com a etapa do desenvolvimento e departamentos e/ou profissionais envolvidos.

Para compor e explorar as fases do produto neste trabalho, apresenta-se um calendário simplificado (Quadro 2), desenvolvido a partir do calendário oficial de uma empresa de médio porte de moda feminina brasileira, apresentando tanto as limitações do desenvolvimento quanto a complexidade do processo interno das empresas na criação de coleções e na conexão entre os departamentos envolvidos.

Quadro 2: Calendário de desenvolvimento de coleção de moda.

	ESTILO	MARKETING	PRODUÇÃO	COMERCIAL
2018				
JAN	Pesquisa - Planejamento - definição de mix	fotos campanha - produção revista/catálogo	passagem de desenho - modelagem inicial corte início entregas peças lojistas	vendas - início entregas peças lojistas
FEV	Pesquisa - viagem	lookbook - produção Convenção	passagem de desenho - modelagem inicial costura mostruário	Fim das vendas
MAR	Pesquisa - Brain conceito coleção	Brain conceito coleção	encaixe - prototipia	devolução de Mostruário - faturamento
	Convenção	Convenção	Acabamento	Convenção
ABR	painéis coleção - subtemas Avaliação coleção	subtemas	liberação de amostra - modelagem final	Entrega Mostruário
MAI	pesquisa modelagens - desenho	conceito campanha	definição customização	início Vendas
JUN	desenho Pesquisa - Planejamento - definição de mix	ações de MKT	cadastro final - liberação PCP passagem de desenho - modelagem inicial	vendas
JUL	coleção conceito Pesquisa - viagem	coleção conceito - produção campanha	Compras passagem de desenho - modelagem inicial	vendas - início entregas peças lojistas
AGO	Pesquisa - Brain conceito coleção	fotos campanha - produção revista/catálogo Brain conceito coleção	corte encaixe - prototipia	vendas - entregas peças lojistas
SET	painéis coleção - subtemas	lookbook - produção Convenção subtemas	costura mostruário liberação de amostra - modelagem final	Fim das vendas
OUT	Convenção pesquisa modelagens - desenho	Convenção conceito campanha	Acabamento definição customização	Convenção devolução de Mostruário - faturamento
NOV	avaliação coleção desenho	ações de MKT	Entrega Mostruário cadastro final - liberação PCP	Entrega Mostruário
DEZ	coleção conceito	coleção conceito - produção campanha	Compras	início Vendas

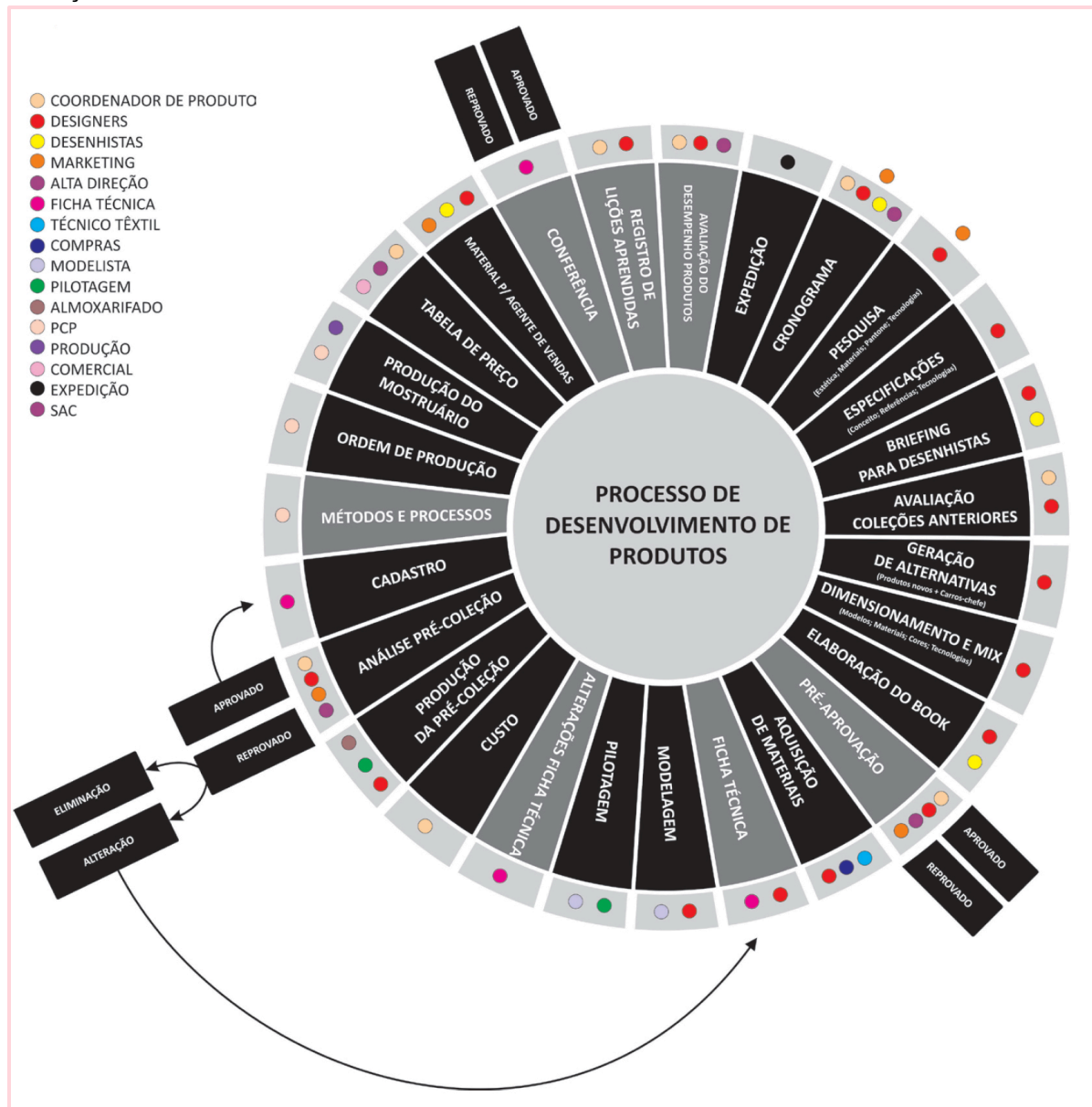
OUTONO-INVERNO 2018	PRIMAVERA-VERÃO 2019/2020
PRIMAVERA-VERÃO 2018/2019	OUTONO-INVERNO 2020
OUTONO-INVERNO 2019	PRIMAVERA-VERÃO 2020/2021

Fonte: adaptado pela autora do calendário da marca Dimy, 2018.

Através do calendário apresentado, é possível notar, primeiramente, como o trabalho desenvolvido por cada um dos departamentos que atuam no desenvolvimento, estilo, produção, marketing e comunicação e vendas de uma coleção de moda apresentam *timings* diferentes. Enquanto o departamento de estilo inicia o desenvolvimento de uma coleção, o marketing trabalha a comunicação da coleção anterior, no mesmo momento em que o estilo ainda está pesquisando e definindo o *mix* de produtos. Por outro lado, a produção atua em três coleções distintas, recebendo desenhos e iniciando a modelagem de uma, cortando uma anterior e entregando as peças de outra ainda anterior a essa, enquanto o departamento comercial praticamente só tem contato com a coleção depois que ela está toda pronta com o mostruário entregue, trabalhando assim as vendas de uma coleção duas temporadas anteriores. Neste momento o estilo, que desenvolve a próxima coleção, já não tem mais contato com a corrente até a sua avaliação. Esses momentos diferentes para cada departamento são consequência de suas funções dentro da empresa e das diferentes etapas de trabalho desenvolvidas em uma coleção de moda; porém, esta realidade não colabora para o franco entendimento da coleção como um todo por todas as partes. Até mesmo na convenção, momento onde a coleção é apresentada aos representantes (e a toda a empresa), o departamento de estilo já não tem contato com a coleção há meses e deve apresentá-la e explicá-la enquanto já está no meio da criação e desenvolvimento da próxima coleção.

Da mesma forma, o fluxograma a seguir (Figura 8), representa um mapeamento do processo da indústria da confecção, desenvolvido pelas autoras Cardoso e Demarchi (2012, p. 63), que incluem, entre outras sugestões, o envolvimento do departamento de marketing desde o início do processo de desenvolvimento da coleção, de forma a facilitar as estratégias de comunicação dos produtos. Dentro deste contexto, sugerem também pré-aprovações e conferência dos produtos durante o processo de produção e desenvolvimento, garantindo que estes estejam de acordo com os objetivos e atendam as especificações definidas no início do processo. Essas sugestões das autoras, comprovam a dificuldade de manter departamentos e produtos alinhados com os objetivos e as informações que devem configurar no resultado final do projeto na forma de produtos de moda.

Figura 8: Proposta de intervenção no processo de desenvolvimento de produtos da indústria de confecção.



Fonte: Cardoso e Demarchi, 2012, p. 63.

As fases e algumas das ferramentas utilizadas no desenvolvimento do produto de moda, conforme exemplificados no calendário e fluxograma (Figura 9) e descritos por Kachba (2013, p. 48-51), são:

- **Planejamento:** nele determinam-se as atividades a serem desenvolvidas no decorrer da coleção, de acordo com o planejamento estratégico da empresa;
- **Definição do Mix de Produtos:** definição e planejamento de quantos itens de cada tipo de produto, estilo e faixa de valor que compõe a coleção;

- **Pesquisa:** procura todo o tipo de informação e os materiais que podem ser importantes para o desenvolvimento da coleção. Nesta etapa coletam-se as tendências de moda, as amostras de tecidos, cores, modelagens, acabamentos e aviamentos, são feitas as viagens, etc.;
- **Conceito:** é o conjunto de instruções que o design de moda recebe e forma para desenvolver uma coleção. Comunica os principais conceitos que irão nortear a coleção de modo claro e sintético. Esta etapa determina as cores, os materiais, as texturas, as linhas, as formas, os volumes e outras informações importantes;
- **Inspiração/tema:** a escolha de um tema para a coleção depende das informações coletadas na pesquisa, do conceito e das vivências da equipe criativa. A equipe deve estar atenta aos acontecimentos e tendências à sua volta, mas deve também estar à frente do seu tempo e utilizar-se de temas inovadores e criativos. Na etapa de inspiração, determina-se a cartela de cores a ser utilizada na coleção, as referências estéticas, subtemas, os tecidos e os aviamentos (zíper, botões, linhas, elásticos, componentes metálicos);
- **Design/formas:** Nesta etapa são criados os desenhos da coleção. O desenho de moda ou croqui permite visualizar melhor os detalhes e combinações entre as peças da coleção, esses desenhos são constantemente avaliados e podem ser excluídos durante o andamento do desenvolvimento da coleção.
- **Desenho técnico:** tem o objetivo de comunicar as ideias do Designer ao setor de modelagem e pilotagem (que costura um modelo para testes). Todos os detalhes de costura, aviamentos, medidas, recortes e pences devem estar especificados. Além dos detalhes do processo de costura, devem constar do desenho as especificações dos processos de estampa e bordado, se houver, nas peças da coleção;
- **Modelagem:** depois de selecionados os desenhos da coleção, os mesmos são encaminhados ao setor de modelagem para a elaboração de protótipos. Na etapa da modelagem é construído o protótipo ou peça piloto;
- **Ficha técnica:** A ficha técnica é o documento descritivo de uma peça de coleção. É a partir dela que o setor de custos e o departamento comercial estipularão o preço de venda. Também servirá ao setor de planejamento e controle da produção (PCP), que calculará os insumos necessários para a fabricação conforme os pedidos, e o setor de compras efetuará a aquisição das matérias primas;

- **Produção:** é a fabricação da peça do vestuário propriamente dita para atender aos pedidos após o lançamento da coleção e engloba também uma série de etapas percorridas para produzir o novo produto (compras de matéria prima, corte, passagem de desenho, modelagem, encaixe, prototipia, liberação, customização; costura, acabamento)
- **Mostruário:** é composto por todos os protótipos aprovados e que representam a coleção. Neste momento, a equipe de desenvolvimento prepara o produto com referências completas (referência da peça, tecido e composição, variantes de cor, grade de tamanhos, preço). Esse mostruário servirá como referência de vendas, utilizado pelo representante;
- **Conceito de campanha:** O setor de marketing deve atuar junto à equipe de desenvolvimento, durante todo o processo de criação mas é nesse momento que entra o planejamento do marketing da coleção; aqui, o departamento de marketing começa a atuar novamente na coleção desenvolvendo o conceito que será utilizado no lançamento, na apresentação e na comunicação da coleção para o público externo à empresa (representantes de vendas, lojistas, mídia, consumidores);
- **Definição das ações de marketing** (mídia, ponto de venda, *visual merchandising*, vitrine, assessoria de imprensa, eventos, desfiles, parcerias, etc.): Após a definição do conceito de campanha as ações de marketing são definidas e começam a ser desenvolvidas englobando todas as formas, pontos de contato e comunicações da marca com seus clientes;
- **Fotos de campanha:** aqui as fotos utilizando a coleção e o conceito de comunicação da coleção se unem no desenvolvimento de material visual que será utilizado como ferramenta de comunicação em todas as ações de marketing;
- **Fotos de *lookbook*** (catálogo fotográfico completo da coleção, utilizado principalmente por representantes, no processo de venda entre marcas e varejo, para seleção de peças para pedido, normalmente apresenta as peças com a maior clareza possível, não é um material conceitual): neste momento, todos os produtos são fotografados, de forma a apresentá-los em sua totalidade, e catalogados utilizando esse material como ferramenta de vendas pelos representantes e lojistas;
- **Convenção:** evento que reúne a empresa com seus representantes de vendas e mídia especializada e onde a coleção é lançada publicamente, engloba todo o

entendimento dos conceitos e temáticas da coleção apresentadas pelos departamentos envolvidos;

- **Distribuição/vendas:** Neste momento, o departamento comercial começa a atuar em cada coleção - momento em que ela pronta, deve ser vendida e distribuída que pode ser por atacado e por varejo, através de lojas próprias ou representantes de vendas. São realizadas por meio de pedidos ou pelo sistema de pronta-entrega.

- **Avaliação da coleção:** esse trabalho acontece ao longo de todo o desenvolvimento e venda da coleção, mas aqui, ao término das vendas da coleção, a mesma deve ser avaliada como um todo, assim como seus processos, de forma a oferecer informações para o planejamento da próxima.

As equipes/departamentos envolvidas nas fases do produto de moda são:

- **Equipe de estilo/design:** responsável pela pesquisa, tema, estilo e croquis das peças da coleção;

- **Equipe de Produção:** engloba modelista, costureira, pilotista, PCP Gerente de produção ou Engenheiro de produção, corte, maquinários, acabamento, etc.;

- **Equipe de Marketing:** elabora a estratégia e organização do marketing para cada coleção, planeja a propaganda e a publicidade da coleção, pode fazer parte do processo de conceito e desenvolvimento de coleção;

- **Equipe comercial:** vende as peças da coleção de vestuário, é a equipe que faz contato direto com o cliente final. Pode ajudar com insights nas primeiras fases do desenvolvimento da coleção.

Diante de tantas fases e tantas pessoas envolvidas no processo, fica claro que é de extrema complexidade criar, desenvolver e produzir essas coleções. Neste contexto, a gestão de design, conforme abordado anteriormente, pode ser eficaz no planejamento e atuação das marcas de moda ao alinhar os objetivos e estratégias da marca, sua identidade, seus departamentos e os produtos desenvolvidos pela mesma. Isso vai ao encontro do que diz Cietta (2017, p. 50), “a moda precisa, para ser vendida, de uma cadeia de excelência, da criação à produção, da venda até o consumo”. Cipiniuk *et al.* (2011, p. 150) complementam afirmando que na indústria da moda, a importância da união do design, da engenharia, da modelagem, da produção e da administração no desenvolvimento de um produto é a interface dos mesmos para o sucesso.

Portanto, durante as fases de desenvolvimento de um produto, os departamentos envolvidos têm a obrigação de desenvolvê-los através de métodos que podem ser intuitivos ou bem definidos. A complexidade do processo de desenvolvimento de produtos pode ser facilitada por meio da utilização de metodologias projetuais adequadas. Para tanto, aborda-se as metodologias desenvolvidas por diferentes autores para o desenvolvimento de produtos de moda.

2.2.2 Metodologias de desenvolvimento projetual em design de moda

Uma análise realizada por Macedo (2003, p. 15) indica que os conceitos de criatividade consideram quatro aspectos. O primeiro é centrado nas pessoas e busca estudar o perfil psicológico das pessoas criativas. O segundo está dirigido aos processos e buscas, descrevendo como ocorre o processo de criação tanto nas artes como nos processos de criação que envolvem as atividades humanas. O terceiro conceito foca o produto e enfatiza os resultados do processo criativo. O quarto conceito é centrado no ambiente e busca privilegiar os estudos sobre as condições que levam as pessoas a serem criativas ou não.

No caso da moda, inovação é o ponto de partida da criatividade, um pressuposto para o desenvolvimento de um produto ou serviço, e é um feito difícil já que o processo criativo do setor tende a ser acelerado, uma vez que está em constante mudança.

Atualmente o projeto de produto de moda mais interessante e desafiador é aquele que exige inovações de fato, isso significa criar diferenças entre esse produto e aquele dos concorrentes, promover diferenciações, já que a competição baseada somente nos preços torna-se cada vez mais difícil (RECH, 2002, p. 98).

Os processos utilizados pelos designers na criação são particulares, cada indivíduo atua de forma diferente, não há padrões a serem seguidos, porém esse processo faz parte das metodologias projetuais, como se observa a seguir. Os passos que levam ao desenvolvimento de uma coleção de moda como resultado, costumam ser os mesmos.

Ao longo dos anos vários autores desenvolveram uma série de metodologias para desenvolvimento e planejamento de produtos de moda e de design, conforme mostra a linha do tempo (Figura 9) a seguir:

Figura 9: Linha do tempo de metodologias de desenvolvimento de produtos de moda e design.

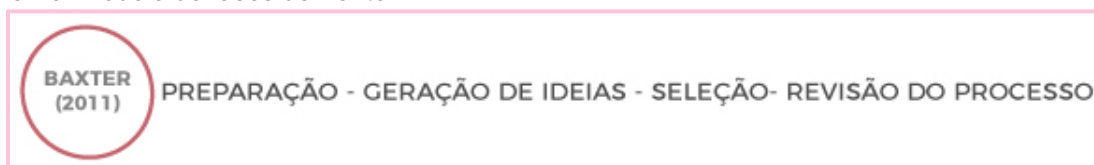


Fonte: Adaptado de Bonsiepe, 1983; Lobach, 2001; Rech, 2002; Jones, 2005; Bürdek, 2006; Murari, 2006; Sorger e Udale, 2009; Renfrew e Renfrew, 2010; Baxter, 2011; Treptow, 2013; Brown, 2017 e Sanches, 2017.

Para a exploração dessa pesquisa foram abordadas as metodologias de projeto de design de Baxter (2011) e de design de moda dos autores Sanches (2017), Treptow (2013), Jones (2005) e Rech (2002).

Baxter (2011) procura trabalhar o desenvolvimento de produtos com foco no consumidor, seus desejos, expectativas e necessidades (Figura 10). O autor ainda delimita a importância do processo ser multidisciplinar, abrangendo conceitos do marketing a engenharia.

Figura 10: Modelo de fases de Baxter.



Fonte: adaptado de Baxter, 2011.

O modelo é formado por quatro fases principais: na primeira, fase de preparação, é feita a definição do problema do projeto através da investigação das questões relativas às necessidades do usuário, do marketing, ponto de venda, fornecedores, etc. elencando todas as características que influenciam de alguma forma o produto que deve ser criado. Na segunda fase é aplicada a geração de ideias, utilizando-se uma série de ferramentas criativas; na sequência a fase de seleção de ideias considera e avalia todos os aspectos das ideias, positivos e negativos. Por último, a fase de revisão do processo, avalia e verifica os estágios do desenvolvimento buscando identificar o que pode ser melhorado

O modelo de Sanches (2017) é formado por seis fases (Figura 11).

Figura 11: Modelo de fases de Sanches.



Fonte: adaptado de Sanches, 2017.

Na primeira fase, de planejamento, o mercado e suas oportunidades são analisados, são definidas as estratégias de marketing e desenvolvimento, assim como o cronograma e são identificadas ideias preliminares de produtos. Na segunda fase,

de especificação do projeto, são definidas as diretrizes do projeto, o universo do consumidor, as tendências que serão utilizadas e os objetivos do projeto. Na terceira fase são definidos os conceitos gerais do projeto/coleção, seguida pela quarta fase onde são geradas alternativas através das referências definidas. Na quinta fase as alternativas são avaliadas e escolhidas e na sexta, e última fase, são finalizadas as propostas escolhidas após adequações e correções.

A metodologia de Treptow (2013), apresentada em seu livro de planejamento de coleção, é composta por sete fases (Figura 12).

Figura 12: Modelo de fases de Treptow.



Fonte: adaptado de Treptow, 2013.

Na primeira fase, de planejamento, são definidos os perfis da marca e do consumidor, em seguida o cronograma da coleção, e o parâmetro da mesma, onde será definido o *mix* de produtos. Na quarta fase são estudados o tamanho da coleção seguidos pela fase de pesquisas que engloba a pesquisa de tendências, de tema, e de oportunidades de mercado, ao fim desta fase é montado um briefing da coleção, seguida pela fase de desenvolvimento com geração de ideias de peças, modelagens e materiais, e por ultimo, na fase de realização, onde são produzidas as fichas técnicas e protótipos de cada produto, seus custos e finalmente finalizando com a reunião de aprovação e lançamento da coleção.

O método de Jones engloba seis fases apresentados abaixo (Figura 13).

Figura 13: Modelo de fases de Jones.



Fonte: adaptado de Jones, 2005.

Na primeira fase é definido o *briefing* da coleção, estação e perfil da coleção, na segunda fase são definidos o perfil do cliente, o mercado, materiais e tecidos e na terceira fase desenvolvem-se os custos das peças. Na quarta fase define-se o

cronograma e, em seguida, inicia-se a fase de inspiração onde as peças são criadas, por último chega-se a fase de apresentação, onde o processo é avaliado e a coleção lançada.

Por fim, Rech (2002) apresenta uma metodologia que compreende seis fases (Figura 14).

Figura 14: Modelo de fases de Rech.



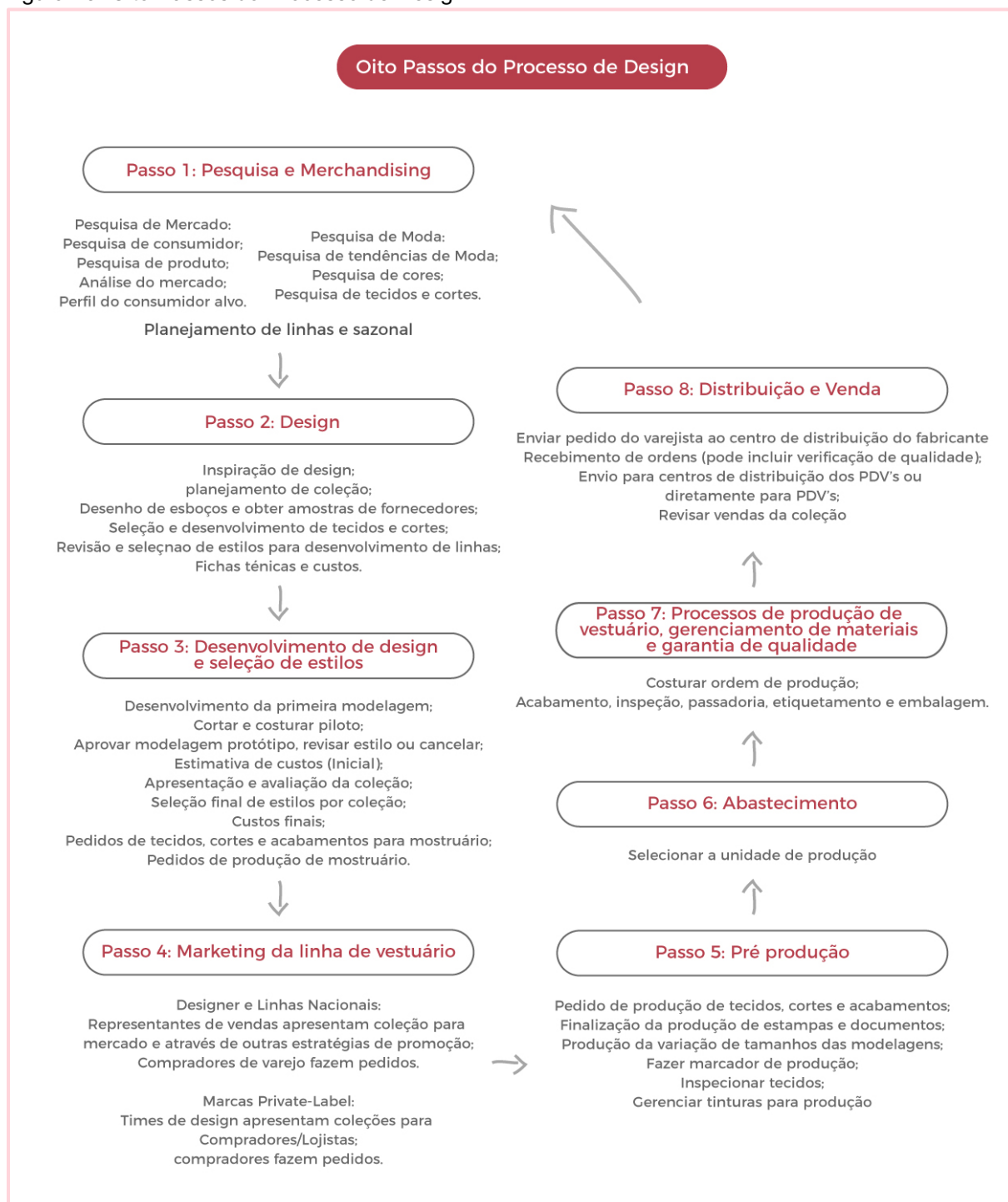
Fonte: adaptado de Rech, 2002.

Rech (2002) utiliza as fases de Slack e Chambers (1997) para organizar o processo industrial dos produtos de moda, dividindo-o em seis etapas: geração de conceitos, triagem, projeto preliminar, avaliação e melhoramento, prototipagem e projeto final.

A geração de conceitos trata de coletar informações em geral, analisando o ambiente em que a coleção será inserida. Na triagem, trabalha-se diretamente com a delimitação do conceito de produto, *mix* e tema de coleção. O projeto preliminar é a fase de desenvolvimento dos esboços detalhados, com especificações de cores, aviamentos e modelagens; assim, na quarta etapa começa a avaliação das alternativas criadas, definição e desenvolvimento das fichas técnicas. Na seguinte, selecionam-se as melhores alternativas para a coleção e desenvolvem-se protótipos para avaliá-los. A realização é a última etapa em que se coloca em prática a coleção em peças-piloto e tem início a divulgação da mesma.

Bryant e Burns (2016) apresentam oito passos do processo de design, no desenvolvimento de coleções de moda (Figura 15), nota-se em todas as metodologias apresentadas que não há qualquer menção à marca ou qualquer estratégia de gestão de marca em nenhum dos processos de desenvolvimento de produtos, muito menos uma possível integração entre os departamentos envolvidos ou qualquer tipo de troca de informações internamente.

Figura 15: Oito Passos do Processo de Design.



Fonte: Adaptado de Bryant e Burns, 2008, p. 176.

O processo criativo de produtos de moda envolve tanto inspiração quanto pesquisa e planejamento. “Coletar informações, realizar pesquisas, organizar referências, eleger cores, tecidos, desenhar croquis, estampas, planejar a

coordenação entre as peças, pertencem ao universo dos processos criativos em design de moda” (NAVALON; MERLO, 2010, p. 2).

Em geral, independentemente do tamanho da marca, uma coleção de produtos, em seu planejamento, deverá inicialmente sofrer a influência da gestão comercial, das ofertas da indústria têxtil e da administração da empresa para em seguida começar a ser pensada e desenvolvida, independente da metodologia utilizada.

Por trás da roupa finalizada, existe um processo complexo onde o gestor de design tem papel fundamental. “Os processos de desenvolvimento de produtos antecipam necessidades do mercado, propõe soluções, identificam as possibilidades tecnológicas e desenvolvem o produto no tempo adequado” (MACIEL, 2011, p. 9). E para atender esses objetivos, é necessário que, além de tudo, ele esteja extremamente informado a respeito dos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos que configuram o momento presente onde seu consumidor e a marca estão inseridos.

As metodologias de desenvolvimento de produtos nada mais são do que um fluxo organizado das etapas de operações necessárias para a criação de um produto criativo e com o embasamento e o pacote de informações necessárias para que seja efetivo. Ao analisar os autores descritos, é possível observar que ainda que com diferenças as metodologias utilizadas são similares, organizadas de forma semelhante incorporando as necessidades essenciais para a criação de uma coleção de moda.

Porém, essas metodologias não abordam as dificuldades enfrentadas atualmente no desenvolvimento de produtos de moda, com tantos agentes influenciadores e responsabilidades envolvidas. Segundo Moraes (2010, p. 17), a metodologia aplicada para o desenvolvimento de produtos traz na sua essência as referências do cenário estático presentes anteriormente no modelo moderno - em que os elementos que influenciavam o desenvolvimento de produtos eram de fácil decodificação, por não serem híbridos – e, quase sempre, de conteúdos previsíveis - por ainda não ter havido o *mix* de informações fortemente presente no processo de globalização atual – exigindo assim que os designers possuam, atualmente, “uma capacidade permanente de atualização e de gestão da complexidade” (MORAES, 2010, p. 11).

Além disso, Moraes também aponta (2010, p. 17), a quantidade de opções de produtos que o consumidor tem, onde os mercados vigentes, já não mais regionalizados, oferecem desde produtos para a massa até produtos de nicho. Assim, decorre a necessidade de haver uma forma de abranger os conteúdos imateriais no processo de desenvolvimento do produto, que englobam a sua comunicabilidade, interface, cognição, o valor de estima e o de afeto, e o valor e a qualidade percebida pelo consumidor, mediando as definições do significado do produto (conceito) e da sua significância (valor) (MORAES, 2010, p. 26).

Por causa disso, essa pesquisa abordará, no próximo item, dois pontos importantes do processo criativo que são significantes no cenário atual, tanto no desenvolvimento de produtos de moda, quanto na proposta desta pesquisa.

2.2.3 Processo criativo

Conforme mencionando anteriormente, o processo criativo de coleções e produtos de moda é tão complexo quanto o mercado do qual faz parte. Como afirma Cietta (2017, p. 37-8), o contexto atual é mais complexo do que no passado, tanto para os empresários das empresas de moda, quanto para os profissionais que nela atuam, e é necessário compreender como o valor do produto é construído em cada etapa da cadeia de valor. Conforme exemplificado no item anterior, Moraes (2010, p. 42), concorda complementando que as empresas da atualidade tendem a operar em um cenário cada vez mais mutante e imprevisível.

Nessa pesquisa, destacam-se dois aspectos importantes do processo criativo de produtos de moda, o gerenciamento do processo criativo, conhecido como a direção criativa, e a pesquisa de tendências. Ambos têm grande importância dentro do contexto de identidade de marca no produto, o primeiro por destacar o nível tático da gestão de design, e o outro por influenciar diretamente na estratégia de diferenciação da marca e na percepção do consumidor.

2.2.3.1 *Direção criativa*

O grande número de informações que deve ser, de alguma forma, transferido ao produto faz com que o seu processo de desenvolvimento necessite ser acompanhado e coordenado. A chamada direção criativa existe nos departamentos criativos de agências de publicidade, empresas de design e também nas marcas de moda, em que, normalmente, costuma ser um cargo ocupado pelo gerente do departamento do estilo, ou no caso de grandes empresas de moda internacional, por diretores criativos. A função possui uma série de particularidades e uma grande importância dentro do processo de desenvolvimento de produtos.

A direção criativa tem a função de ajudar a fazer a marca crescer e funcionar de forma lucrativa, influenciando em seu desenvolvimento, posicionamento e contando uma boa história através de coleções de sucesso; é também a gestão de design, no nível tático e operacional, no desenvolvimento de produtos eficazes e eficientes. Os diretores criativos são responsáveis por criar um contexto para a marca, levando a sua identidade para o desenvolvimento do produto, sua apresentação ao mercado e a comunicação da marca. Eles devem liderar criativamente a marca, trabalhando lado a lado a sua gestão executiva.

O profissional que ocupa o cargo de diretor criativo dentro de uma marca de moda necessita ter vasto entendimento de muitas áreas de conhecimento de moda, incluindo processos criativos e produtivos com uma visão global e uma grande habilidade em agregar e traduzir informações em produtos. Ele gerencia e acompanha todos os aspectos do desenvolvimento do produto, de sua criação e concepção (conceito, cor, modelagem, unidade, arte) até a produção, finalização, divulgação e as vendas, incluindo o trabalho de pesquisa, delimitação de coleção, custos, cronograma, e acompanhamento e escolha das tendências que serão utilizadas. Cabe à direção criativa não só direcionar o processo criativo como delimitar sua metodologia, dando atenção às partes do processo que são decisivas na qualidade final do produto de moda e em sua eficácia.

A função também engloba, em seu trabalho, os objetivos administrativos da empresa, conhecimentos de identidade e de gestão de marca, assim como de seu público, acompanhamento do mercado e das vendas, *marketing*, desenvolvimento de

campanhas, *visual merchandising*, parcerias e eventos. Supervisionando todo o processo de desenvolvimento de produtos e da apresentação da marca ao mercado, seja através das vendas ou da comunicação, percebe-se que seu papel é tão importante na criação dos produtos em si quanto na gestão da empresa.

Como observa Silva (2014), a direção criativa de moda é uma nova profissão - nascida na Europa no final dos anos oitenta - que pressupõe que o profissional deve entender de negócios e de criação, saber trabalhar juntando essas áreas e, ainda, usar esse conhecimento para desenvolver produtos. Meadows (2013, p. 69) destaca que é preciso encontrar um equilíbrio saudável entre a função artística do designer de moda e a função do gestor comercial que vai olhar para o produto sob o ponto de vista da análise de vendas. Martins e Merino (2011, p. 93) complementam postulando que se espera de um gestor atual, a tomada de decisões de forma fundamentada com foco na obtenção de resultados, que seja eficaz, tenha alta probabilidade de sucesso e que assuma responsabilidades com base nos objetivos da organização. Essas exigências diminuem o caráter artístico da criação de moda e a integra no caráter comercial de busca por lucro das empresas.

É importante entender o papel da direção criativa na gestão das empresas e marcas de moda uma vez que ela garante que as equipes do processo traduzam e comuniquem os valores da marca em produtos, serviços e experiências desejáveis e viáveis. Na prática, a direção criativa representa, na moda, o nível tático da gestão de design, por ser a coordenação não só do processo de desenvolvimento de produtos, como também de seu departamento criativo e influenciar nos conceitos de comunicação e difusão dos produtos.

O gestor do design é responsável por todo o processo de criação de produtos, tangíveis ou intangíveis. Em grandes empresas, possui a tarefa de supervisionar a eventual equipe envolvida no projeto, devendo adequar-se à complexidade de suas ações, que requerem uma visão da interferência da ferramenta, inicialmente, nas unidades de negócios e depois as integrando na estratégia global da empresa (MARTINS; MERINO, 2011, p. 149).

De acordo com esta ideia, Moraes (2010, p. 54) denota a importância da existência dos mesmos signos e ícones nas três direções (produto, comunicação e distribuição) promovendo estrategicamente uma identidade única, a harmonia visual,

a lógica e a conexão entre as partes e as mensagens transmitidas como características do produto/design.

Desta forma, a direção criativa é decisiva no desenvolvimento e formação das mensagens simbólicas embutidas nos produtos das marcas de moda agregando também a responsabilidade de incorporar os aspectos da identidade da marca nos processos e produtos desenvolvidos pela empresa. Assim, a pessoa que ocupa tal papel frequentemente terá as responsabilidades da gestão da marca, garantindo que as equipes de design (tanto de produto quanto de comunicação) traduzam os valores de marca em produtos, serviços e experiências (Best, 2015, p. 100). Aos olhos de Moraes (2010, p. 53), o design é considerado de forma dinâmica e complexa por meio de estreita interação entre produto, comunicação, mercado e serviço.

Dentre as competências dos designers no desenvolvimento de coleções de marcas de moda, está a definição dos conteúdos expressivos que configuram os materiais utilizados em todos os pontos de contato do produto com o consumidor. Para atender estas questões, Sanches (2016, p. 80-1), explica que são necessários conhecimentos acerca dos: a) recursos materiais (têxteis), a superfície que compõe o produto de moda; b) recursos construtivos, a modelagem e a tecnologia de confecção, que transformam a superfície plana em uma composição tridimensional vinculada ao corpo; c) fundamentos sintáticos, que auxiliam no planejamento da integração dos elementos configurativos, que fornecem a percepção das informações estético-simbólicas presentes nos produtos.

Assim, através das propriedades intrínsecas dos recursos materiais, que atuam diretamente na percepção dos artefatos formando uma linguagem, fornecem-se informações simbólicas, tanto através das características físicas (densidade, elasticidade, resiliência e caimento) que estruturam a silhueta, quanto das propriedades óticas das superfícies (cor, textura e opacidade). Deixando claro que tais conhecimentos são necessários além do desenvolvimento das vestimentas em si já que o produto de moda é oferecido por meio de um fluxo comunicativo que o ultrapassa e inclui todos os elementos que compõe a atmosfera da marca, incluindo assim todo material de comunicação e ambiente de vendas (vitrines, embalagens, atendimento, etc.), elementos sintáticos que fazem parte do universo percebido pelo consumidor e que compartilham códigos e articulam a linguagem entendida pelo mesmo.

Sanches (2016, p. 78) finaliza evidenciando ainda que os conteúdos expressivos que articulam o enunciado visual das peças que compõe as coleções de moda são extraídos de referências entrelaçadas nas quais estão presentes as informações de moda/tendências, a identidade estilística da marca e os signos subjacentes ao estilo de vida e valores do usuário. Entretanto, sem reduzir a ideia da pesquisa, necessária e presente nas metodologias e processos criativos de desenvolvimento de coleções, a um compilar de dados estéticos/visuais para inspirar uma expressão autoral ou reinterpretar uma informação pronta. “Os produtos de vestuário são caracterizados por 80% estética e 20% por função. No entanto, mesmo a estética não é apenas intuitiva” (KACHBA, 2013, p. 48).

A tal complexidade, Capelassi (2010, p. 17), adiciona o fator da velocidade, mencionado anteriormente, que aumenta o desafio de tais processos criativos desenvolvendo produtos que apresentam alto nível de obsolescência evidenciando a importância, conforme atestada por Santos (2000, p74), da eficácia do processo de design, que deve desenvolver o produto certo em contraponto com o conceito ultrapassado de eficiência do processo de design, que desenvolviam o produto corretamente. Nesse sentido, Cipiniuk *et al.* (2011, p. 153) declaram:

Produtos são desenvolvidos segundo conceitos, necessidades e formação de desejos ocultos ainda na cabeça do consumidor final, providos de infinitos significados na sociedade. O estudo do simbólico reside em entender como os consumidores compõem o seu próprio conceito e compram ou rejeitam produtos que os identifiquem com a forma idealizada, impulsionados pelas mensagens simbólicas deles e, com isso, identificar que o designer de moda está inserido nessa indústria como um viabilizador de ideias, mas também como um agente da mais valia do produto têxtil do vestuário.

Dentre as referências necessárias para o desenvolvimento dos produtos de moda, mencionadas acima, destacam-se o estudo dos desejos ocultos na cabeça do consumidor, reconhecidos através das pesquisas de tendências e seu papel estratégico nos processos de desenvolvimento de produtos, conforme abordado no próximo item.

2.2.3.2 Pesquisa de tendências e sua aplicação no processo criativo

Conforme descrito acima, parte do processo criativo engloba a pesquisa de tendências, uma das etapas chave no desenvolvimento de produtos de moda, que ao mesmo tempo têm se tornado uma das principais indicações dos rumos que as coleções de moda costumam seguir, atuando como uma ferramenta de conexão entre os desejos do mercado e os conteúdos expressos nos produtos. A pesquisa de tendências atua como agente da inovação nas coleções de moda, aproximando o produto de seus consumidores e seu universo assim como estimulando o constante processo de identificação e diferenciação. Corroborando com essa ideia, Gomes, Lopes e Alves (2016, p. 10) declaram:

A moda consiste num processo social e comunicacional que tem como principal característica a mudança. Estas alterações são resultantes das oscilações do gosto, de mentalidades, de valores, de ideais e de preconceitos de uma cultura. É um fenómeno complexo, mas efêmero, que influencia a construção de identidades, e constitui um fator determinante no modo como os indivíduos se relacionam entre si. A moda funciona em mecanismos cíclicos ou de reciclagem simbólica que acompanham o desenvolvimento das mentalidades.

Solca (2018), justifica a necessidade de acompanhamento de tais mudanças afirmada acima pelos autores ao declarar que o gatilho para a adoção pelo consumidor não é apenas a mera escala ou uma posição dominante no mercado, mas a capacidade de transmitir o novo espírito da época. Moraes (2010, p. 41) enfatiza a necessidade da utilização das pesquisas de tendência ao afirmar que, hoje, como nunca, é necessária uma capacidade de decodificação e interpretação dos cenários atuais e futuros por parte dos designers e produtores.

Apesar da pouca compreensão do público em geral, da forma como as tendências são formadas e do que são de fato as tendências em si, “a palavra tendência, é conceituada como qualquer acontecimento de polarização através do qual um objeto seduz, ao mesmo tempo, um considerável número de pessoas” (RECH; GOMES, 2016, p. 3), sendo assim, um processo de adoção de ideias, produtos, estéticas, etc. coletivo. Na visão de Vejlggaard (2008, p. 7), para um sociólogo de tendências, uma tendência não é algo que aconteceu, mas sim uma previsão de algo que vai ocorrer de certa forma e que será aceito pela população em

geral, e o termo têm sido empregado em vários contextos onde as definições de mudança e construção de uma visão de futuro sempre lhe são pertinentes.

Rech e Gomes (2016, p. 3), afirmam que as tendências identificam padrões emergentes e mudanças nas mentalidades, nas representações e nas práticas. Já Erner (2015, p. 09) declara que as tendências são pontos focais do desejo coletivo, por meio dos quais indivíduos, muito diferentes uns dos outros e sem planejar ou concordar, se descobrem nas mesmas vontades. Levinbook e Navalon (2011, p. 324) ainda afirmam que observar e compreender o “espírito” do consumidor/público-alvo/usuário, significa considerar os aspectos psicológicos, econômicos, culturais, morais e sociais que norteiam os seus valores e também suas decisões de uso e consumo. Back (2008), assevera que pesquisar tendências é perceber influências exercidas sobre um contexto e ler sua evolução buscando compreender suas futuras consequências. E Rech e Gomes (2017, p. 24), finalizam concluindo que as tendências são o resultado de uma evolução do espírito do tempo (*zeitgeist*), refletem quadros dominantes e sinais emergentes de variabilidade, que mostram movimentos de contracultura e o surgimento de novas práticas e representações.

A síntese desses conceitos é esclarecida por Santos (2017, p. 23), apontando que valores socioculturais refletem o espírito do tempo (*zeitgeist*) fragmentado em distintas tendências de comportamento e consumo, que se revelam e se hibridizam em diferentes manifestações culturais, denunciando a alma de uma época por meio da arte, da moda, do design, da publicidade, etc. A pesquisa de tendências é de natureza multidisciplinar, integrando diversas áreas do saber como psicologia, sociologia, antropologia, semiótica e neurociência, investigando comportamento e consumo para entender valores sociais e antecipar manifestações de necessidades, motivações de compra e direcionar inovação.

Assim, acompanhando as mudanças da sociedade, Cipiniuk *et al.* (2011, p. 147) ressalta:

Somos influenciados pela noção de que nosso mundo está em constante movimento, em parte por percebermos que passamos por múltiplos ciclos diferentes ao mesmo tempo, desde as mudanças de luminosidade do dia até transformações mais lentas, porém predeterminadas.

Os autores dos estudos das tendências enfatizam a importância do contínuo estudo, observação e acompanhamento do comportamento humano como método de identificação, análise e monitoramento das tendências.

Para entender o sistema de tendências, esta pesquisa utiliza a organização feita por Rech e Gomes (2016, p. 5-7) que apresentam o sistema de tendências diferenciando modismo, moda e tendência. Nele, Modismo é um efeito que surge repentinamente, adotado com grande entusiasmo por um número limitado de seguidores, dissipando-se rapidamente; Moda é a forma pela qual uma tendência de comportamento se corporifica no cotidiano das pessoas, por meio de roupas, objetos e de determinados aspectos ligados aos estilos de vida, durante um período maior do que um modismo, conforme afirmam Gomes, Lopes e Alves (2016, p. 15):

A moda é um padrão de comportamento e de adoção de determinados objetos, com regras e uma natureza próprias, que resulta das tendências e de estilo e de gosto, podendo sempre atingir um largo número de indivíduos, mas mantendo-se limitada a determinados campos.

Assim, a tendência é um reflexo de tendências sociais profundas e de mudanças comportamentais, e possui um ciclo extremamente longo e estável de aceitação.

Os autores classificam os tipos de tendências por variáveis de aceitação e permanência, dividindo-as em três categorias principais (Quadro 2), apresentadas aqui de maneira simplificada:

Quadro 3: Classificação de tendência por aceitação e permanência.

Paradigma	Uma forma pela qual se pode articular teoricamente um conjunto factível de conhecimentos distintos. No domínio das tendências, articula-se com o <i>Zeitgeist</i> (espírito do tempo), como a sua tradução/representação; É a concentração dos aspectos da vida cotidiana, promovendo uma fluidez inerente ao conceito, nos níveis de contato humano, de tecnologia e de experiências.
Macrotendência	Reflete manifestações, conceitos, atitudes e mudanças de mentalidade em vários grupos, mercados e áreas em uma escala global; afeta e influencia um grande número de pessoas de modos diferentes, além de exercer impacto de acordo com a região, local ou setor.

Microtendência	Define uma manifestação local/territorial, conforme o segmento (estilo, comportamento, tecnologia, economia, artes, literatura, político, educacional), que afeta e influencia um número limitado de indivíduos; é possível que, com o tempo, ganhe visibilidade e terreno, transformando-se em uma macrotendência e normalmente são apresentadas como direcionamentos para produtos.
-----------------------	---

Fonte: Adaptado de Rech e Gomes, 2016, p. 5-7.

Campos (2017, p. 79) explica que uma macrotendência consiste em aspectos sociológicos e psicológicos de tendências duradouras, geralmente bem explicados por mudanças nos aspectos culturais, e podem influenciar diferentes áreas da vida humana, durando de cinco a vinte anos e, ao longo desse tempo, podem mudar e ser adaptadas a diferentes práticas. Já as microtendências, costumam ter menor resistência e impacto, e podem ser consideradas como expressões de macrotendências, ou como a aplicação de macrotendências em áreas específicas como orientações ou diretrizes, geralmente relacionadas a aspectos estéticos. No campo da moda, as tendências micro geralmente abordam uma temporada de moda específica.

Assim, a sociedade está emitindo sinais, o tempo todo, de seus gostos, estilos e mudanças e esses sinais podem ser captados, analisados e transformados em produtos que dão indicações eficientes tanto comportamentais quanto estéticas que podem ser ofertadas a empresas de desenvolvimento de produtos de moda. Segundo Rech (2011, p. 30):

A sociedade proclama sinais que precisam ser compreendidos, analisados e interpretados por profissionais aptos a entendê-los, atingindo, dessa maneira, o consumidor de forma sintética e organizada [...] essas influências, observadas e ponderadas pelos pesquisadores de tendências, funcionam como uma espécie de espelho da modernidade.

Conforme Rech afirma, funcionando como direcionadores dos desejos da população consumidora.

O mercado contemporâneo conta com empresas especializadas em tendências, que oferecem diferentes tipos de serviços de pesquisa, assim como a cobertura de todos os eventos de moda nas principais capitais do mundo. Seus resultados são tabulados em indicações de comportamentos, produtos, atmosferas, modelagens, cores, temáticas, materiais, padrões, etc. que são apresentados em três

linhas de abordagem diferentes: (a) as tendências como padrões de mentalidade que se refletem em comportamentos sociais (macro) e são transversais a vários setores; (b) dirigidas e orientadas aos negócios, resultando em *reports* personalizados de acordo com o *briefing* do cliente, indicativas de produtos, ideias e comportamentos de rápida mudança (micro); (c) a classificação de padrões comportamentais em grupos, com perspectiva antropológica e etnográfica que sugere que seus reflexos aparecem após as tendências emergirem. E seus relatórios são ofertados na forma de *trendbooks*, que são cadernos de tendências que englobam os conceitos pesquisados, sugestões de cartelas de cores e direcionamentos para desenvolvimento de produtos, ou portais virtuais de tendências, com relatórios constantes de eventos, conceitos, sugestões de produtos, cartelas de cores, modelagens e temáticas e tem foco no mercado.

Segundo Gomes, Lopes e Alves (2016, p. 14), os estudos de tendências podem ser plataformas de geração de inovações no desenvolvimento de produtos que, aplicadas a estratégias empresariais, vão ao encontro daquilo que o consumidor está receptivo num determinado momento, o que tem consonância direta com as estratégias de gestão de design que desenvolve produtos voltados para o usuário, e de marcas que desenvolvem identidades de forma a criar relações estreitas com os consumidores. Nesse sentido, Rech (2011, p. 35), afirma:

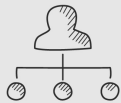
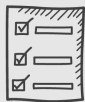
O acompanhamento constante e transversal (de todos os setores) das tendências de mercado – continuamente associadas às macrotendências socioculturais em que se sustentam – transforma-se em pacotes de informação estratégica e em instrumento para o desenvolvimento de produtos, serviços e para a gestão de processos e inovação de branding.

Desta forma, com o uso de tais informações, as empresas conseguem desenvolver produtos mais inteligentes, como explicam Gomes, Lopes e Alves (2016, p. 16) ao afirmar que a observação e a análise das tendências podem fornecer pistas fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, estratégias e campanhas. Isto tudo confirma que, produtos com design direcionado ao perfil e interesses de seus consumidores e ainda dentro dos parâmetros de suas marcas, agregam valor ao seu produto através do entendimento e identificação de seus clientes e como consequência, agregam valor à marca. Cabe mencionar a declaração de Martins e Merino (2011, p. 68) que confirma o exposto:

As empresas agregam valor ao seu produto para que o consumidor possa formá-lo, pois é o valor que faz com que escolha determinado produto em detrimento da outro. Tais valores são atribuídos de acordo com a capacidade que o produto possui em atender às necessidades específicas de cada consumidor, que não compra ideias, mas conceitos, que devem ser amplos e fortes.

De acordo com a pesquisa de Campos (2017, p. 185), o produto oferecido pelas empresas de pesquisa de tendências é usado de diferentes formas por empresas de moda (Figura 16). Esse conhecimento é importante para diferentes áreas e momentos do processo de desenvolvimento e difusão de produtos dentro das marcas, sendo utilizando, inclusive, como uma forma de garantia contra o fracasso das coleções de moda.

Figura 16: Nível de utilização dos relatórios de tendências.

level of use	ocasion of use	purpose of use
inspiration 	before creation [research phase]	filter consuming and social mood; kick-start for the team's research [suggest hot-spots, interesting brands and influencers]; present the direction of the Zeitgeist; excellent source of general culture and information;
interne coherence 	before creation [research phase but may remain in other phases]	serve as a common foundation to base designs creations and decisions; offer clear references for product and for themes and stories; helpful in motivating the designer team to work on a new collection
concept application 	before creation [selection of collection theme]	overview of macro trends; present a first big direction to designers suggestions of themes and concepts for season provide a wide poetic direction to guide designers subjectively
product application 	during creation [selection of each product attribute]	following product instructions on product attributes [colors, prints, materials, shapes and specific statement-garments]; deliver a good indication of the market's orientation and future consumer-demand predisposition
verification 	after or during creation [with possibilities of alteration]	use as parameter to select which clothing items to develop; help identify what are important trends and to assure if the company is "on the right track"; aid to align offer with the market; provide confirmation of trend or style
argumentation 	after creation [before presentation for director]	an incontestable argument for the assertiveness of a design decision; subterfuge to show that what designers are doing is reliable; identify which of the available trends they may rely on to defend their already created products; back up their design ideas and novelty choices;
branding 	after creation* [before collection communication]	help brands to communicate the story and sell the collection; position brand as fashion brand*; show awareness of the latest trends*; occupy windows and displays*; feature advertising campaigns*

* in some cases, this type of use implies the use for application in product. For example, key seasonal clothing garments, cuts, prints, and colors are needed to arrange a window display or produce an advertising campaign that expresses trend awareness.

Fonte: Campos, 2017, p. 185.

Conforme o resultado da pesquisa de Campos (2017), desenvolvido após investigação com marcas brasileiras e alemãs, as marcas de moda utilizam as

pesquisas de tendências de variadas formas. Entre elas, destacam-se dentro do contexto desta pesquisa:

- a) a utilização para coerência interna, algo imprescindível para a gestão de design;
- b) no *branding*, mesmo que tenha sido identificado, na pesquisa mencionada, não teve a sua importância estratégica evidenciada nos processos de gestão de marcas de moda, e;
- c) na aplicação em produtos, o que, de acordo com Sanches (2016 p. 76), a oferta de informação extremamente direcionada e pasteurizada, com sugestões de detalhes concretos para a configuração dos produtos, muitas vezes acaba por incentivar as marcas a desenvolver produtos exatamente como são sugeridos/indicados nos resultados das pesquisas. Sem utilização de nenhum filtro relativo à marca, ao seu estilo estético, temática de coleção, etc. Isso pode acabar por confundir o consumidor, ao encontrar no mercado produtos extremamente similares, de marcas diferentes, que podem ser confundidos entre si.

Para Campos (2017, p. 181), as tendências da moda foram associadas ao fracasso de muitas empresas que optaram por segui-las à custa de investir na identidade e estilos de suas marcas. Para oferecer muitas opções de tendências, de modo a atender um mercado de marcas com identidades e estilos diversos, muitas das opções oferecidas pelas empresas de pesquisa são incompatíveis como expressões das marcas de empresas de moda e representam o perigo de tornar a oferta do produto desfocada. Além disso, nas empresas de moda que se encontram em uma situação desfavorável devido à adoção de tendências, a "falha" reside no uso indevido da tendência pela empresa em particular, e não na ineficiência das empresas de pesquisa.

Assim, diante de um processo de desenvolvimento tão complexo, com grande disponibilidade de informações a serem utilizadas e dentro de um mercado tão acirrado, é muito comum marcas perderem o foco de sua essência e personalidade na obrigação de oferecer sempre a última tendência, e apostar nessa segurança para desenvolver suas coleções sem integrar todas as informações relevantes e necessárias. Atuando em um ambiente onde outras marcas, que estão criando produtos baseados nas mesmas fontes de informações, oferecem coleções inteiras com produtos muito similares, não oferecendo assim, nenhuma diferenciação aos olhos do consumidor. "Atualmente existem produtos demais, marcas demais, barulho

demais e *marketing* demais; logo sobreviver é um desafio” (CARVALHAL, 2014, p. 11).

Por isso, destaca-se a importância da presença da identidade de marca não só nos produtos físicos como na comunicação e difusão dos mesmos visto que, ao comunicá-la, a marca se conecta aos consumidores que se identificam com alguma parte ou com toda a sua personalidade, se associando em diferentes momentos de vida dessas várias pessoas pois “ao compreender e identificar o que nos motiva e impulsiona, estilistas e gestores de produto podem orientar as suas linhas de forma mais eficiente e eficaz para a empresa” (DILLON, 2012, p. 82). Para entender o processo de comunicação destes produtos, aborda-se a seguir de que forma essa identidade é transmitida para os consumidores.

2.3 COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO PRODUTO

A moda é um sistema social e cultural complexo que envolve, dentre outros fatores do seu processo de criação e evolução, a comunicação. Segundo Morin (2002), comunicação é compartilhar, tornar comum os signos como sinônimos de informação e esse processo pode ser verbal ou visual.

No caso da moda, a comunicação é um processo imaterial disparado pelo objeto-roupa, ao se tratar de sua expressão através de objetos do vestuário. A roupa é a forma e a moda é o meio pelo qual a moda existe e se comunica, sendo a roupa/objeto a base da moda. A moda é assim, forma e meio de comunicação e a mensagem varia em relação ao contexto e cultura do receptor. Segundo Castilho (2005, p. 41), qualquer objeto pode possuir valor simbólico, desta forma, a moda, engloba critérios de estética, funcionalidade e comunicação.

Complementando, Santos (2009, p. 18), declara que:

Pode-se considerar a moda e o seu consumo como um sistema discursivo, com linguagem, signos, símbolos e significados próprios, sendo o corpo usado como lugar da expressão. Expressar valores, ideias, hábitos, espaço, tempo, poder, costumes, tanto coletivos, quanto individuais.

Assim, a moda constitui-se tanto como comunicação quanto como veículo, mensagem - que se expressa através de linguagem verbal e visual - e design já que além de aparência possui função e significado (LOSCHEK, 2009).

O ciclo de desenvolvimento de um produto de moda, inclui ainda a sua comunicação e difusão. No âmbito da gestão de design, a comunicação do produto faz parte de seu desenvolvimento, pois sua função está integrada aos símbolos e sentidos do produto em si, e parte de suas características intangíveis, que agregam valor e sentidos ao produto, são criadas, desenvolvidas e percebidas pelo consumidor, durante a comunicação e no processo de compra do produto. Dentro deste contexto, Mager e Cipiniuk (2018, p. 385) afirmam que para a construção simbólica da marca, a comunicação é a instância principal, pois faz o elo entre corporação, seu público, concorrentes e a sociedade.

Na visão de Moraes (2010 p. 45), a identidade é obtida por meio de uma real e coerente integração entre produto, produção, comunicação e comercialização, conjunto de ações que fazem com que uma empresa adquira uma posição diferenciada (de destaque), dentro do mercado, assim, ainda que a comunicação do produto só se inicie à partir do momento em que ele está concebido, seu planejamento acontece desde o início de sua concepção e junto ao seu desenvolvimento, através do trabalho do marketing.

Entende-se que é de extrema importância que as mensagens comunicadas pelo produto, e pela marca, através das estratégias de comunicação e das relações de venda, sejam as mesmas, de forma a criar um discurso único e facilitar o entendimento, pelo consumidor, do que está adquirindo, com quem está relacionando e o que está agregando à sua identidade, além de engajá-lo com a marca e criar identificação e por consequência, fidelização com a mesma.

De acordo com Vincent-Ricard, (1989, p. 233), as questões de marketing pertencem ao estágio da difusão do produto de moda, que permeia todos os estágios anteriores, e o sucesso de um produto não depende somente da sua difusão, mas da forma como todo o sistema trabalha visando atender as necessidades dos clientes. E Cobra (2007, p. 37), afirma que isso implica criar um produto certo, comunicá-lo ao cliente, levá-lo até o comprador ou usuário por meio de canais de distribuição adequados que lhe ofereçam o máximo de conveniências possível.

Complementando, Santos (2009, p. 18), declara que

pode-se considerar a moda e o seu consumo como um sistema discursivo, com linguagem, signos, símbolos e significados próprios, sendo o corpo usado como lugar da expressão. Expressar valores, ideias, hábitos, espaço, tempo, poder, costumes, tanto coletivos, quanto individuais.

Seturi (2016, p. 218) enfatiza a necessidade da integração entre comunicações de marca entre os diversos pontos de contato da marca com o consumidor:

branding approaches and principles used in the company should be related to each other. Measures to be taken in branding should be considered in an integrated manner and system approach should be used. Separate, isolated activities in branding will not give use considerable and long-lasting results.

A publicidade comunica ideias através de imagens e informação escrita, e tem como objetivo, divulgar, informar e persuadir através de anúncios desenvolvidos de forma a gerar desejo e explorar as aspirações dos consumidores (POSNER, 2011, p. 161), estimulando a ideia de que adquirindo os produtos da marca divulgada, fica-se bonito, atraente, jovem, moderno, de vanguarda ou qualquer que seja a ideia que a marca tem a intenção de comunicar traduzida em imagens com alto potencial de entendimento pelo consumidor.

Marketing communications allow companies to link their brands to other people, places, events, brands, experiences, feelings, and things. They can contribute to brand equity by establishing the brand in memory and creating a brand image as well as drive sales and even affect shareholder value (SETURI, 2017, p. 425).

Condizendo com estes autores, sobre a comunicação de marca, entende-se que é de extrema importância que as mensagens comunicadas pelo produto, e pela marca, através das estratégias de comunicação e das relações de venda, sejam as mesmas, de forma a criar um discurso único e facilitar o entendimento, pelo consumidor, do que está adquirindo, com quem está relacionando e o que está agregando à sua identidade, além de engajá-lo com a marca e criar identificação e por consequência, fidelização com a mesma.

Por isso, parte do processo de desenvolvimento de uma percepção de marca no produto de moda engloba a forma como o produto é comunicado, ofertado e entregue ao consumidor, já que em todos os pontos de contato o produto e a marca

dialogam com o consumidor questões relativas aos seus signos e símbolos. Moraes (2010, p. 54) concorda com essa ideia ao afirmar que

A existência, de forma simultânea, de mesmos signos e ícones nas três direções apontadas (produto, comunicação e distribuição) que busquem, estrategicamente, promover uma identidade por meio de unidade formal, harmonia visual, lógica entre as partes e conexão entre as mensagens transmitidas como características intrínsecas do sistema produto/design.

Desta forma, esta pesquisa procura explorar, a partir deste ponto, de que forma o marketing e a comunicação de moda atuam, como o produto de moda comunica mensagens e o de que forma o consumidor se comporta perante as marcas e durante o processo de compra.

2.3.1 Comunicação de moda

Segundo Semprini (2006, p. 82), na mudança de contexto social e econômico, da passagem da era moderna para a pós-moderna e, em seguida, para a hipermoderna, as marcas passaram a ter um papel constitutivo, oposto ao funcional anterior. Consequentemente, marcas e comunicação passaram a ser confundidas, a comunicação sendo o conjunto de modalidades e estratégias pelas quais uma marca se expressa e a marca, longe de ser uma linguagem, concretiza-se como enunciadora de sentido, propondo manifestações pertinentes que são compartilhadas por seus consumidores.

Nesse sentido, a comunicação de marca se torna o motor das organizações e da concretização desses projetos de sentido que são continuamente propostos e trocados com seus públicos através de diferentes experiências e modalidades de expressão construídas através da publicidade.

O produto, que muitas vezes foi a motivação da criação de muitos negócios e marcas, passa a ter o papel de manifestação dessas marcas, sendo subordinado a sua capacidade de compartilhar dessa expressão de sentido e, ao longo do desenvolvimento do marketing, da publicidade, das marcas e das relações de consumo, acaba por perder a sua “importância” subvalorizado na convergência do fenômeno publicitário que supervalorizou o papel da comunicação nos processos de compra da sociedade. Dessa maneira, legitimando-se como protagonista econômico

e social, como impulsionador de marcas e responsável por agregar valor a qualquer produto ou serviço e por toda a decisão de compra, independente do produto.

Assim, a comunicação de marca perde o papel de impulsionador do produto e cresce, junto com as marcas, em importância e na geração de sentido. Na sequência, impulsionada pela tecnologia e pelos avanços da comunicação da hipermodernidade, se torna fragmentada, ao perder a confiança de sua neutralidade exatamente por deixar de oferecer produtos que cumpram as promessas comunicadas e ao se tornar mediadora do espaço social entre consumidor e marcas.

As marcas então, se libertam-se da comunicação e ascendem ao papel de estratégia para empresas de variados setores, de modo eficaz e flexível, quando bem geridas e direcionadas. A comunicação transforma-se em suporte para essas relações entre marcas e indivíduos e também para as manifestações das marcas, como os produtos. Assim, as empresas de moda atualmente utilizam a comunicação como suporte para todas as ações, experiências e relações das marcas, sempre ainda centradas na comunicação dos produtos, mas não exclusivas a estes. Esse papel, na maioria das vezes é feito através dos departamentos de marketing das empresas.

Desse modo, de acordo com o que foi exposto anteriormente, os departamentos de marketing devem fazer parte do desenvolvimento dos produtos, de forma a contribuir com o processo e desenvolver o planejamento das ações que compõe a comunicação das coleções. Assim, é importante entender a natureza e a importância de seu trabalho. Concordando com essa ideia, Moraes (2010, p. 47), explica que o marketing nas empresas faz um papel intermediário entre o início e o final do desenvolvimento de novos produtos, definindo o posicionamento mercadológico e o público-alvo da empresa, os objetivos que se pretendem alcançar com o novo produto (coleção) e o percentual de aumento de vendas desejado buscando conter, o quanto possível, os erros e acertos no desenvolvimento de novos produtos.

O conceito de marketing nasceu da evolução do sistema de troca, que é composto por quatro momentos. O primeiro, a era da produção, foi caracterizada pela centralização no produto, que deveria ter baixo custo e fácil posse; seguida pela era do produto, que pode ser considerada a segunda fase da era da produção, em que a qualidade era suficiente para fazer o produto ser vendido sozinho. Após, veio a era das vendas (1930) em que há excedentes de produtos e foi preciso recorrer a

estratégias de vendas agressivas. Por fim, a era do marketing, que surgiu nos anos 1950 e dura até hoje, apesar de consideráveis evoluções, tem o consumidor como centro das decisões focando em atender as suas necessidades (KOTLER; KELLER, 2012, p. 16-17) e (LAS CASAS, 2009, p. 8).

Existem muitas definições do que é o marketing e não há um consenso, porém há pontos centrais semelhantes. Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA, 2013), o marketing é definido como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Lourenço (2012, p. 37), afirma que o marketing é um processo que serve para criar valor e satisfação no consumidor, identificando, orientando, encaminhando e satisfazendo necessidades e desejos, estimulando a procura e aquisição de bens e serviços.

Atualmente as linhas de pensamento do marketing tradicional são lideradas por Kotler e Keller (2012), que apresentam o marketing como algo voltado para o consumidor, onde as empresas não devem pensar apenas em vender e lucrar, mas em conhecer o público e criar ações e campanhas que conversem com esse consumidor.

Na visão de Kotler e Keller (2012, p. 4), o marketing envolve a identificação, oferta e a satisfação das necessidades e desejos humanos individuais e sociais através da criação, oferta e troca de produtos de valor, ou seja, projetar o produto “certo” para certos clientes. As principais tarefas do marketing envolvem: o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captura de oportunidades, o desenvolvimento de conexões com os clientes, de marcas fortes, de ofertas ao mercado, e finalmente a entrega de valor tanto para o cliente quanto do mesmo para a empresa (*brand equity*) pois além de criar o produto certo, é preciso promovê-lo e levá-lo até o consumidor por meio de ideias, ações e comunicação adequadas. Com base nos autores mencionados, pode-se afirmar que o marketing é uma importante ferramenta de base para as empresas, podendo transformar produtos em bens simbólicos com amplas ramificações e áreas de atuação.

Desta forma, os objetivos do marketing partem desde a ideia de vender mais e fidelizar clientes até o aumento da visibilidade de marcas, produtos e serviços e o gerenciamento das marcas em si. Segundo Prahalad (1990, p. 80-2), o objetivo do

marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja desenvolvido de forma a se adequar a ele e se vender sozinho, mesmo que o próprio cliente ainda não tenha ideia de suas necessidades e desejos, o resultado deve ser um cliente disposto a comprar.

Moraes (2010, p. 49) compartilha desta ideia ao afirmar que entre os objetivos do marketing está aproximar os produtos às necessidades e desejos dos consumidores. O que implica um grande e contínuo trabalho de pesquisa e acompanhamento de mercado, ainda que os consumidores não sejam facilmente segmentados em grupos por afinidade, por conta da natureza única das dinâmicas sociais da atualidade.

Por outro lado, Lourenço (2012, p. 22), afirma que o objetivo do marketing numa marca é desenvolver estratégias e planos para facilitar e provocar a criação contínua deste relacionamento entre as marcas e os consumidores, pois é através deste relacionamento contínuo que o consumidor fideliza-se a marca e torna-se, não só seu seguidor e porta-voz, como também mantém seu interesse de consumo em seus produtos. E, segundo Jones (2004, p. 46):

O objetivo do marketing numa marca é desenvolver estratégias e planos para facilitar e provocar a criação contínua deste relacionamento entre as marcas e os consumidores. Quanto mais fortes forem os relacionamentos, maior será a fidelidade à marca – o *brand equity* que a marca tem com o público consumidor.

Isso pode ser observado na realidade, quando um cliente se declara fã de uma marca ou defende seus produtos contra outros de concorrentes, ou até mesmo quando em uma experiência de compra ele declara sua “vontade de gastar” desejando fazer uma compra mesmo não encontrando nada que o interesse naquele momento específico. Assim, os objetivos do marketing envolvem tanto o desenvolvimento de produtos de acordo com os desejos e necessidades de seu público alvo, quanto o estímulo constante do interesse dos consumidores pela marca em geral, de forma a criar um relacionamento marca-indivíduo suprido através da identificação com a marca, da compra de produtos e de envolvimento com as ações da mesma, configurando assim a troca de valor. É este tipo de relacionamento que as marcas almejam quando desenvolvem qualquer tipo de comunicação através das estratégias do marketing.

No caso da moda, a função do marketing é crucial, tanto inserida no processo de criação de coleções - fornecendo as informações que resultam do acompanhamento do mercado, dos concorrentes e do comportamento do consumidor que orientarão o processo de desenvolvimento de produtos - quanto fornecendo as habilidades necessárias para garantir que o componente criativo seja usado e difundido da melhor forma para o mercado.

O marketing é a ponte que preenche a lacuna entre a intangibilidade da moda e a realidade concreta dos negócios e pode ser entendida como um sistema integral que conecta os objetivos de negócios e o sistema de valores de uma organização empresarial com os ideais, desejos, necessidades individuais e necessidades reais dos consumidores (POSNER, 2011, p. 6).

Tendo a moda uma natureza intrínseca de mudança, fundamentada em definições estéticas de rápida aceitação e obsolescência, geradas através da identificação do consumidor, ela dá uma ênfase a algumas características das estratégias de marketing. Assim, as marcas de moda dependem diretamente de um posicionamento que evolua de acordo com os desejos e expectativas dos consumidores, aumentando a cada temporada o seu envolvimento e o retorno desse como valor da marca no mercado (SOARES, 2007, p. 19), bem como da capacidade do design de traduzir todas as informações elencadas em produtos.

O conceito de marketing de moda tenta abraçar os aspectos positivos da alta preocupação com design, clientes e lucro, reconhecendo a interdependência entre marketing e design. Se os designers compreenderem como o marketing pode melhorar o processo criativo e o pessoal de marketing compreender que dentro da indústria da moda o design pode liderar, bem como responder às necessidades dos clientes, o progresso pode ser feito (EASEY, 2009, p. 10).

Corroborando com a abordagem exposta nesta pesquisa, da necessidade de colaboração e integração entre os departamentos e da importância da participação do marketing no processo de desenvolvimento e criação de produtos de moda.

2.3.1.1 Plano de marketing

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 35), a missão de qualquer negócio é entregar valor para o cliente sem abrir mão do lucro. Porém, com a variedade de opções

ofertadas no mercado atualmente e a variedade de perfis e momentos de vida dos consumidores, esse processo de entrega de valor só será eficaz se as empresas definirem em seu planejamento quem desejam atingir. Assim, o marketing é responsável por: selecionar o valor (segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado, determinar de que forma o valor deve ser apresentado, para que seja fiel ao posicionamento da empresa); fornecer o valor (participando do processo de desenvolvimento do produto e/ou serviço, fornecendo as informações necessárias para que o produto esteja de acordo com os objetivos da empresa e o segmento de mercado definido) e, por fim, comunicar o valor (definir as características da forma com qual o valor será entregue). Dessa forma, entende-se a essência das estratégias de marketing e desenvolvê-las significa encontrar oportunidades atraentes no mercado e desenvolver ações visando o lucro (MCCARTHY; PERREAULT, 2002, p. 46), definindo qual espaço a marca ocupará no mercado e as ações necessárias para sua efetivação.

A partir dessa ideia, entende-se que a primeira missão do marketing, que é pesquisar e analisar o mercado, de forma a encontrar a posição ideal para sua marca e produto. Isso engloba tanto uma imersão interna, com as definições de missão, valores e objetivos, até suas forças e fraquezas, conceitos de entendimento comum de negócios, como também as pesquisas de mercado, os ambientes demográficos, econômicos, políticos e sociais, sendo missão do marketing a constante atualização dessas informações e conceitos garantindo a viabilidade dos negócios dentro do macro ambiente onde a marca existe e atua.

É pouco provável uma marca ser atraente a todos os consumidores por igual, mesmo as lojas de departamento são divididas em segmentos, cada um focando em um perfil de cliente, com produtos e ações de marketing direcionadas aos mesmos. Desta forma, cada marca deve ter um público-alvo como objetivo de direcionamento de todo o desenvolvimento de seu trabalho, concentrando os recursos e as atividades em mercados específicos, posicionando sua marca com precisão e desenvolvendo comunicações que façam sentido para aquele público. Para isso os profissionais responsáveis pelo marketing devem conhecer profundamente seu consumidor, o que ele quer, o que ele precisa, de que forma ele compra, quais são os produtos adequados para satisfazê-lo e de que forma eles devem chegar até ele. Esse é o princípio por trás das estratégias de segmentação do mercado.

O processo de segmentação consiste em técnicas de pesquisa e análise que dividem o mercado de forma a unir os consumidores por grupos de perfis (Quadro 4), classificando-os de acordo com categorias pré-estabelecidas, é uma ferramenta que orienta especificamente a criação de produtos e/ou serviços direcionados a um perfil determinado de consumidores (POSNER, 2011, p. 50). Segundo Rath *et al.* (2008, p. 42), a segmentação divide os mercados em *clusters* de possíveis clientes que refletem características, desejos e necessidades semelhantes e é importante para identificar as melhores perspectivas de mercado.

Quadro 4: Categorias de segmentação.

Demográfica	Idade, sexo, estado civil, renda, educação, ocupação.
Benefício dominante	Conveniência, valor, classe social, político.
Geográfica	Nacional: estado, cidade, região. internacional: país, zona.
Híbrida	Combinação entre grupos.
Psicográfica	Estilo de vida.
Sociocultural	Cultura, religião, etnia, classe, família.
Uso	Crítérios quantitativos e qualitativos (nota / lealdade / atividade / localização).

Fonte: Adaptado de Rath *et al.* 2008, p. 43.

Tradicionalmente, as pesquisas eram feitas através de critérios políticos, demográficos, econômicos e sociais, que ao longo do tempo se provaram insuficientes e ineficazes para o real entendimento dos grupos sociais estudados. Assim, as pesquisas passaram a englobar conceitos e ferramentas da psicologia, antropologia e neurociência, de forma a prover um melhor entendimento e uma eficácia no estudo e na segmentação do mercado, tornando esse trabalho cada vez mais especializado e intrincado. Segundo Brandini (2011, p. 40-42), a psicologia aplicada à pesquisa de mercado busca compreender as forças que determinam o consumo, que são capazes

de produzir elementos culturais de extrema complexidade e riqueza de significados, que permitem à antropologia mapear, decodificar e interpretar uma dada cultura.

Atualmente, são aplicadas também as estratégias de utilização de personas ao invés da segmentação padrão. Especialmente na moda, é uma estratégia eficaz tanto no processo de desenvolvimento de coleção quanto no desenvolvimento das estratégias de comunicação. Personas são perfis detalhados de um ou mais consumidores-alvo hipotéticos, criados com base em dados psicográficos, demográficos, geográficos e outras informações atitudinais ou comportamentais, a lógica por trás das personas é criar exemplos ou arquétipos de como o cliente-alvo parece, age e sente (KOTLER, KELLER, 2012, p. 116). O objetivo é que a empresa compreenda melhor quem é o cliente e do que ele precisa, possibilitando estratégias mais acertadas. A persona traz mais detalhes, criando uma maior conexão e empatia entre equipe e cliente — o que leva a uma criação e uma segmentação mais focada e eficiente. Além do que já é abordado pelo público-alvo, na persona delimitam-se: um nome fictício, para facilitar a conexão; uma breve história sobre o dia a dia da persona; profissão ou perfis profissionais, áreas de inclinação; hábitos de compra; estilo de vida; redes sociais favoritas e comportamento nelas; hobbies; valores; dores relacionadas ao seu produto; dúvidas e ambições.

Assim, percebe-se que a segmentação de mercado é uma função crucial do marketing cuja finalidade é dividir o mercado em setores limitados e direcionados com características compartilhadas semelhantes de forma a orientar esforços assertivos.

A partir do momento em que é definido o público alvo, ele deve ser monitorado, de forma a manter a marca sempre em contato com seu público pretendido e assim, manter-se atualizado dos rumos do mercado e da mente do seu consumidor potencial, obtendo informações relevantes tanto para o desenvolvimento dos produtos quanto para as ações de comunicação e entrega dos mesmos.

Habitualmente, parte das responsabilidades tradicionalmente atribuídas ao marketing encontra-se em assegurar, no processo de desenvolvimento de produtos, que essas informações acerca do perfil do consumidor sejam elencadas. Porém, ao se falar de empresas de moda, o conhecimento sobre o perfil do consumidor também recai na direção criativa, e consequentemente, na equipe de design, reforçando, mais uma vez, a necessidade de comunicação e integração entre departamentos, no desenvolvimento das coleções de moda.

Outra parte da estratégia de marketing é definir o posicionamento da marca. Contudo, no âmbito desta pesquisa, entende-se a gestão de marcas como uma atividade global e estratégica dentro das empresas de moda e parte da gestão de design, e não só parte das funções e responsabilidades do marketing e, conforme exposto anteriormente, o posicionamento faz parte da gestão da marca. De acordo Mager e Cipiniuk (2018, p. 383), a gestão de marcas é uma atividade multidisciplinar de criação e desenvolvimento de projetos de produtos e mensagens visuais, associada às realidades econômicas, sociais, culturais, geográficas que atendam às necessidades de um determinado público.

Do exposto, é relevante salientar a importância estratégica do conhecimento e difusão das vantagens competitivas da marca, que são os atributos que uma empresa tem e que a coloca em uma posição de vantagem em relação a seus concorrentes, a vantagem competitiva. O que, segundo Kotler e Keller (2012, p. 37-8), deriva da capacidade que uma empresa tem de incorporar suas competências centrais e suas capacidades distintivas contribuindo de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes. Nesse sentido, Rath *et al.*, (2008, p. 7), acreditam que vantagem competitiva é a entrega de benefícios que excedem aqueles fornecidos pela concorrência, fazendo do seu produto ou serviço, a melhor escolha para o consumidor e a mais lucrativa para a sua organização. Assim, da definição e conhecimento da proposta única de valor (PUV) da marca, que é a representação da distinção chave oferecida ao cliente; essa síntese do posicionamento e da diferenciação de uma marca encapsula todas as vantagens competitivas, podendo ser usada para enfatizar e articular pontos específicos de diferença que transformam um determinado produto, serviço ou marca em algo único e, portanto, distintivo no mercado (POSNER, 2011, p. 57). Consequentemente, o conhecimento, tanto das vantagens competitivas quanto da proposta única de valor, são conteúdos vitais na composição das estratégias de marketing e comunicação de qualquer organização.

2.3.1.2 Comunicação de marketing

A comunicação de marketing é a forma mais distinta e reconhecida de entrega de informações acerca de marcas e produtos para o mercado consumidor; sua razão de ser é projetar de que forma o valor será corretamente desenvolvido e entregue

para o consumidor, em todos os meios de contato do mesmo com a marca e o produto planejando e definindo as ações estratégicas de comunicação referentes a cada uma das variáveis e seus subitens, com base no perfil do público pretendido. Segundo Pinheiro e Gullo (2009, p. 20), o processo de comunicação é feito com a intenção de levar a mensagem da marca ao público-alvo, que vai decodificá-la, interpretá-la e reagirá efetivando ou não o consumo da mesma. Já Kotler e Keller (2012, p. 512) afirmam que a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas informam, persuadem e lembram os consumidores sobre seus produtos e marcas. Sayeg e Dix (2015, p. 162), complementam essa ideia afirmando que a comunicação trata do valor que a empresa comunica e seu significado intrínseco para os clientes. Assim, a comunicação de marketing é o discurso da empresa, a forma como o produto, serviço e a marca são comunicados para o mercado, ressaltando suas características e qualidades de forma a induzir o consumidor a adquiri-los.

Através da comunicação as marcas também enviam informações sobre sua identidade de forma a estabelecer uma imagem junto ao mercado e informar sua existência assim como seus benefícios e atributos de forma a explorar como pode servir para atender os desejos e necessidades dos consumidores ou clientes, melhorando a sua qualidade de vida (PINHEIRO; GULLO, 2009, p. 20). “De forma a criar boa vontade, interesse, excitação e desejo entre os possíveis compradores” (RATH *et al* 2008, p. 9).

A comunicação de marketing ou o seu *mix* de comunicação é constituído, segundo Kotler e Keller (2012, p. 514) por oito principais formas de comunicação (Quadro 5).

Quadro 5: Mix de Comunicação.

Propaganda	Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, produtos ou serviços por um anunciante identificado via mídia (impressa, eletrônica, em rede e expositiva);
--------------------------	---

Promoção de vendas	Incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço;
Eventos e experiências	Atividades patrocinadas por uma marca e destinadas a criar interações e associações com os consumidores;
Relações públicas e Publicidade	Uma variedade de ações dirigidas a funcionários, empresas ou consumidores, para promover ou proteger a imagem de uma empresa e/ou a comunicação de seus produtos;
Marketing direto	Uso de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para estabelecer comunicação direta com clientes e potenciais;
Marketing interativo	Atividades e ações on-line destinados a envolver clientes ou potenciais e aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de produtos e serviços;
Marketing boca-a-boca	Comunicação direta entre duas pessoas, verbal, escrita ou eletrônica referente aos méritos ou às experiências de compra ou uso de produtos e/ou serviços – inclui os <i>digital influencers</i> das redes sociais;
Vendas Pessoais	Interação pessoal com compradores potenciais com o propósito de apresentar produtos e/ou serviços e estimular a venda.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2012, p. 514.

No entanto, segundo Posner (2011, p. 158), no caso da moda, ainda que a comunicação seja tradicionalmente feita, em grande parte através da publicidade e da propaganda, possui ainda outras abordagens mais amplas e específicas próprias do mercado que se somam às do marketing tradicional, e incluem:

- **A imprensa de moda** – as revistas e jornais especializados que, através de conteúdo editorial, divulgam e promovem produtos, eventos e marcas de moda, fornecem informações detalhadas sobre as principais tendências da moda e produzem e divulgam associações entre produtos, marcas e celebridades, além da propaganda impressa paga pelas marcas presente nas páginas das revistas sejam impressas ou digitais;
- **Os desfiles sazonais** (que podem ser encarados como eventos e experiências apesar de serem originalmente focados na imprensa especializada) - são parte integrante do setor e proporcionam às marcas uma oportunidade importante para obter cobertura da mídia, gerar reconhecimento da marca e construir a sua imagem, além da divulgação e publicidade gratuita significativa apesar do alto custo de participação e produção;
- **As vitrines** – atuam como um elemento de atração dos consumidores, os encorajando a visitar as lojas, reforçam a identidade da marca, atraem a atenção da imprensa e fornecem informações sobre produtos, preços e promoções além de promover eventos especiais;
- **O *visual merchandising* e a sinalização** – que são ferramentas importantes na experiência de compra do consumidor, usado para destacar a aparência da marca, criar atmosfera de marca e promover itens específicos dentro das lojas além de orientar os clientes.

Tendo importância singular e sendo, por conta das especificidades do mercado, parte intrínseca do marketing de moda.

Soares (2007, p. 171), destaca ainda que entre as especificidades identificadas dos produtos de moda estão:

- A exigência da atualização da imagem de moda a um ritmo sazonal cada vez mais acelerado, o que implica em um ciclo de vida curto e o baixo desempenho sustentável no mercado.
- Um grande número de elementos a integrar no processo criativo, conforme abordado anteriormente;

- A variedade de características de cada um dos elementos que compõe uma coleção, que requerem competências e objetivos de comunicação diferentes, mas complementares;
- A interpenetração dos elementos e sua simultaneidade, que implicam que qualquer tipo de desajuste se torna perceptível e reduz o impacto do processo de comunicação;
- A interdependência dos conteúdos de cada elemento de comunicação.

Tornando todo o planejamento de comunicação de marketing de moda um composto interconectado de elementos que devem ser planejados conjuntamente a partir de um conceito macro de comunicação da coleção e desmembrado para cada uma de suas vertentes de forma a difundir mensagens únicas sobre a marca.

Assim, Kotler e Keller (2012, p. 518-9), definem os objetivos da comunicação de marketing como:

- **Gerar desejo** pela categoria de produto (estabelecer a necessidade da categoria);
- **Criar consciência de marca**, o *brand awareness* (promove a capacidade do consumidor de reconhecer ou lembrar de uma marca dentro de uma categoria, em detalhes suficientes para que efetue a compra);
- **Melhorar atitudes e influenciar intenções** (capacidade de atender a uma necessidade relevante);
- **Facilitar a compra** (Induzir os consumidores à decisão de comprar uma marca). Influenciando diretamente na percepção do consumidor em relação aos produtos e à marca antes, durante e após o processo de compra e de forma a garantir a visibilidade da marca e o reconhecimento da mesma pelo consumidor. Segundo Pinheiro e Gullo (2009, p. 57), a função da propaganda é enviar uma mensagem correta com um conteúdo necessário, para criar ou fazer a manutenção de uma imagem, obter sua aceitação, preferência e sua presença na mente do consumidor.

Desta forma, é importante ressaltar que a comunicação tem papel de extrema importância dentro das estratégias de gestão de design de produto de moda, já que é o responsável por toda propagação de informação a respeito da empresa, marca e seus produtos e coleções, o desenvolvimento de produtos de forma eficiente e eficaz não tem resultados sem uma comunicação consistente com as estratégias e objetivos da marca.

Existem quatro modelos clássicos de hierarquias de resposta do consumidor à comunicação (Quadro 6), conforme apresentados por Kotler e Keller (2012, p. 517).

Todos pressupõem que o comprador passa por um estágio cognitivo, um afetivo e um comportamental, em sequência, porém os autores apontam que essa sequência pode ser diferente de acordo com o tipo de produto e a forma com que o consumidor se conecta a ele, sendo mais eficiente para a comunicação ser construída de acordo com seu produtos, mercado e consumidor.

Quadro 6: Hierarquias de resposta do consumidor à comunicação.

ESTÁGIOS	AIDA	HIERARQUIA DE EFEITOS	INOVAÇÃO-ADOÇÃO	COMUNICAÇÃO
COGNITIVO	Atenção	Conscientização Conhecimento	Conscientização	Exposição Recepção Resposta Cognitiva
AFETIVO	Interesse Desejo	Simpatia Preferência Convicção	Interesse Avaliação	Atitude Intenção
COMPORTAMENTAL	Ação	Compra	Experimentação Adoção	Comportamento

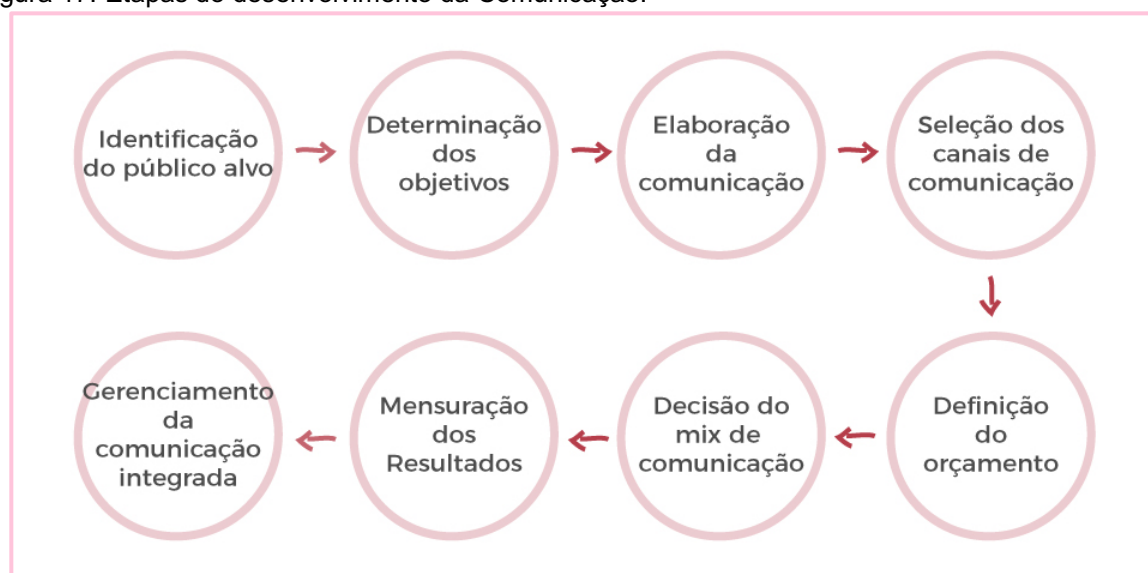
Fonte: Kotler e Keller, 2012, p. 517.

De acordo com as hierarquias apresentadas, a reação do consumidor à comunicação é de captar ou não sua atenção, a partir disso, ele se torna consciente da mensagem comunicada de acordo com o seu entendimento da mesma, essa mensagem desperta nele algum tipo de sentimento, positivo ou não, que lhe provoca uma atitude de acordo com as suas necessidades e possibilidades. Assim, a comunicação precisa ser pensada no sentido de concretizar, de forma positiva, cada uma das etapas de forma a engajar o consumidor no sentido de adquirir o produto, estimulando assim o engajamento com a marca e as vendas.

Kotler e Keller (2012, p. 518-9) definem oito etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz (Figura 17), que consiste na solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem).

As etapas iniciam pela identificação do público alvo e determinação dos objetivos da marca, elencando as informações que são estratégicas e determinantes para a definição do composto de comunicação, para a elaboração da comunicação em si, a seleção dos canais a ser utilizada, definição do orçamento necessário, decisão do *mix*, mensuração dos resultados e gerenciamento da comunicação. É importante observar, porém, que na maior parte das vezes o orçamento do marketing para comunicação é determinado estrategicamente pela gestão da empresa e cabe ao marketing desenvolver as ações conforme a verba determinada disponível.

Figura 17: Etapas do desenvolvimento da Comunicação.



Fonte: Kotler e Keller, 2012, p. 518.

No caso das empresas de moda, o plano de comunicação normalmente inclui todo o *mix* estendido, exposto, que começa a ser criado junto com o desenvolvimento da coleção, decidindo todo o conceito e escopo de campanha junto com as definições de conceito da coleção e estabelecendo todo o composto de marketing e comunicação a partir desses conceitos. Mesmo quando a marca trabalha com empresas terceirizadas de comunicação, boa parte das referências utilizadas nas campanhas nascerão a partir do conceito da coleção, de forma a construir uma comunicação integrada à mensagem comunicada pelo produto e um discurso único de marca.

Até recentemente, a comunicação de moda era feita, em sua maior parte, através da publicidade, o que tornava o relacionamento com o cliente distante e a assertividade em relação a seus desejos e necessidades dependia de um excelente

trabalho de pesquisa. Fato que fazia com que, muitas vezes, a comunicação das marcas funcionasse muito bem na relação com a concorrência, mas não fosse tão eficaz com os consumidores. O desenvolvimento da *internet* e das mídias sociais trouxe uma revolução para a comunicação, não só trazendo novas ferramentas, mas mudando toda a forma como a comunicação é feita e pensada. De acordo com Pereira e Schneider (2017, p. 99),

O crescimento exponencial das mídias sociais nos primeiros anos do século XXI impactou de maneira significativa os processos de comunicação das instituições dadas as novas e inevitáveis dinâmicas de comunicação entre os consumidores e as marcas.

Assim, atualmente, as marcas tiveram que se adaptar de forma a se manterem relevantes, utilizando as redes sociais como meio de conexão com os consumidores e propagadoras de conteúdo, num relacionamento que se tornou de mão dupla. Hoje, existem marcas que apoiam todo seu *mix* de comunicação nos meios digitais, porém, para as grandes empresas do setor, a publicidade continua sendo fortemente utilizada.

A publicidade comunica ideias através de imagens e informação escrita, e tem como objetivo, divulgar, informar e persuadir através de anúncios desenvolvidos de forma a gerar desejo e explorar as aspirações dos consumidores (POSNER, 2011, p. 161), estimulando a ideia de que se adquirirmos os produtos da marca divulgada, seremos bonitos, atraentes, jovens, modernos, de vanguarda ou qualquer que seja a ideia que a marca tem a intenção de comunicar traduzida em imagens com alto potencial de entendimento pelo consumidor.

Segundo Martins (1992, p. 2), a imagem é formada por três dimensões, a funcional, a conceitual e a emocional, a dimensão funcional evidencia o desempenho do produto, a conceitual refere-se a ideia que se deseja comunicar tanto à respeito do produto quanto da marca e a dimensão emocional é o que é provocado no consumidor em termos de sentimento ao conectar-se e decodificar a mensagem comunicada pela imagem.

As revistas de moda são universalmente conhecidas pela grande quantidade de publicidade que contêm, boa parte das vezes com anúncios formados por ideias visuais na forma de imagens que são criadas com muita consideração pelo que será

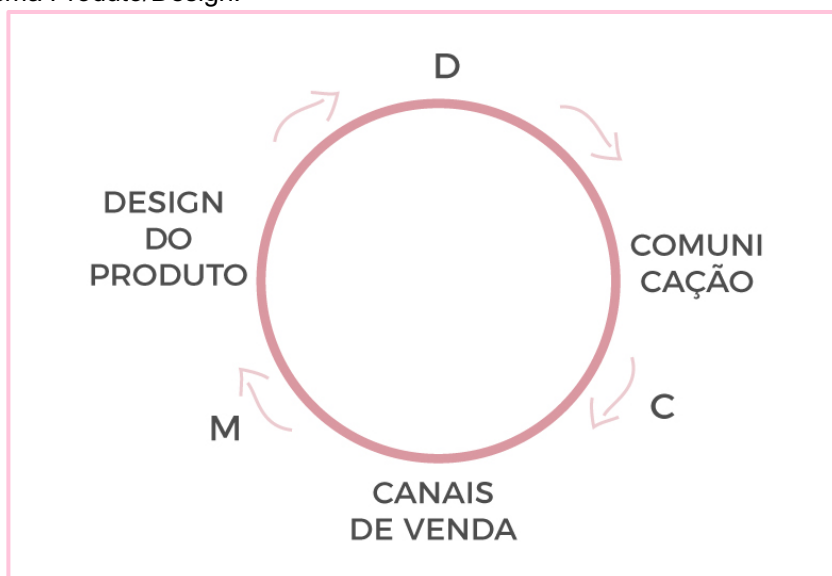
comunicado, dada a importância da mensagem e de seu entendimento. No caso da publicidade de moda, normalmente vende-se o desejo pelo conceito da coleção ou cria-se a atmosfera para oferecê-lo, elencando assim a solução dos três problemas apresentados por Kotler e Keller (2012) acima, as estratégias de mensagem e criativas e a fonte.

A campanha publicitária, segundo Posner (2011, p. 161), tem o intuito de:

- Reforçar a imagem de marca;
- Comunicar o posicionamento de uma marca ao mercado;
- Conseguir enraizar significados específicos na mente do consumidor;
- Tirar proveito das aspirações dos consumidores;
- Gerar desejo pela marca e seus produtos.

Corroborando com o conteúdo contextualizado anteriormente, sobre produtos e coleções deverem ser desenvolvidos respeitando e elencando os conceitos de posicionamento de marca, além das informações de moda, tendências, mercado, etc., já que seus conceitos são comunicados através de sua própria linguagem e entendidos pelo consumidor da mesma forma que as mensagens sobre a marca são, através do trabalho do marketing. Moraes (2010, p. 53), apoia essa ideia ao descrever o conceito de sistema produto/design que, similar ao conceito de gestão de design, estabelece que o design não é somente uma prática projetual, mas parte da interação entre mercado, produto e comunicação (Figura 18).

Figura 18: Sistema Produto/Design.



Fonte: adaptado de Moraes, 2010, p. 53.

Segundo Cobra (2007, p. 60) o sucesso de um produto de moda pode ser medido considerando-se três dimensões: 1. o sucesso financeiro da coleção, verificando a lucratividade gerada; 2. o sucesso do desempenho técnico da coleção, em termos de aceitação pelos lojistas; 3. o sucesso da perspectiva do cliente, verificando o volume de vendas obtido e a satisfação do consumidor final. Porém é importante notar que um produto/coleção de moda não será bem-sucedido se confundir o consumidor a respeito do estilo, posicionamento e/ou valor da marca. Seu desempenho, ao ser avaliado somente pelos números de vendas e conceitos técnicos, não avalia suas funções macro de suprir os desejos e necessidades dos clientes, de estabelecer diferenciação no mercado e desenvolver um relacionamento entre marca e consumidor através do seu design e de fazer parte do discurso único da marca, ignorando assim, o sentido de todo o trabalho do marketing, conforme explicitado acima.

A partir do exposto, esta pesquisa explora no próximo item a linguagem do produto como forma de comunicação de informação de marca e moda.

2.3.2 Linguagem de produto

Estabelecidas as relações entre moda, design, comunicação e marcas, percebe-se que o produto em si tem caráter determinante no contexto da mensagem disseminada. Conforme exposto anteriormente, o produto de moda, em sua complexidade, é um composto de informações estéticas e mercadológicas traduzidas de forma a evidenciar sua capacidade de suprir desejos e necessidade e de conectar-se a sociedade. Porém, no âmbito da gestão de marcas através da gestão de design, evidenciou-se que esse produto, localizado em um mercado vasto, formado por grande concorrência, necessita expor também conteúdo *identitário* (com identidade) da marca a qual pertence, de forma a estimular a conexão entre marcas e consumidores, garantindo assim a progressão do estabelecimento de uma relação. Porém, analisando os processos criativos de design de produtos de moda, expostos anteriormente, nota-se que não há qualquer preocupação com a presença de informações de marca na construção desses produtos.

Assim, um grande esforço é feito para comunicar mensagens ao consumidor de forma a criar relacionamentos, estabelecer vínculos afetivos entre indivíduos e entidades, como forma de garantir relações de uso e consumo duradouras. Esse esforço, porém, não é pensando em garantir que o produto também comunique informações e mensagens coerentes com o perfil da marca a qual pertencem, não havendo, por vezes, consistência entre a identidade, a comunicação e o produto oferecido pelas marcas.

Ainda que dentro de ambientes de venda, construídos de forma a expressar informação de marca, o produto possa parecer perfeitamente contextualizado, a partir do momento que ele sai desses locais e entra na vida do consumidor a sua capacidade de manter essa expressão de identidade de marca é desafiada. Desta forma, como manter uma conversa com o consumidor - elencando os motivos que o fizeram adquirir o produto - e comunicar sua identidade com o restante do público a sua volta - que o observa fora do contexto criado pela marca - mantendo assim a sua relevância e transparecendo a identidade da marca a qual pertence?

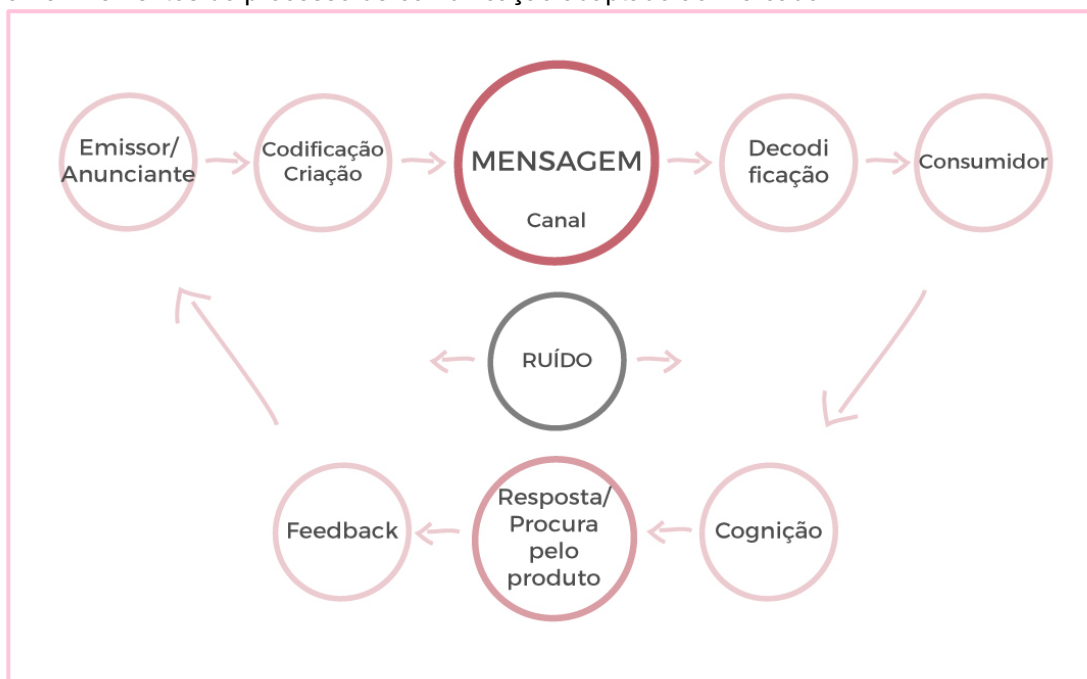
Parte-se do pressuposto que o produto físico é um objeto que também comunica e carrega em si mensagens. De acordo com Cardoso (2016, p. 111) todo artefato material possui também uma dimensão imaterial de informação. Nesse sentido, Castilho (2004, p. 40-1) afirma que a comunicação se organiza por meio da transmissão de sinais e qualquer objeto pode possuir valor simbólico.

Para Löbach (2001), os objetos possuem três funções/dimensões básicas, sendo elas a estética – suas formas, texturas e cores; a prática – a sua funcionalidade; e a simbólica – significados associados à sua forma, e o design, como atividade, molda essencialmente esses significados, concebendo as características dos produtos como mediadores dessa comunicação estabelecida, e nesse processo, fazendo conexões e compartilhando destes significados (MEDEIROS, 2014).

De acordo com Pinheiro e Gullo (2009, p. 46-7), a comunicação é realizada através de símbolos e signos, criando a mensagem que informará a respeito do produto. Isso significa dizer que a propaganda é constituída por imagens, tipologias, cores e texturas que viabilizam a comunicação de uma determinada mensagem ao consumidor. Após a decodificação da mensagem pelo público, tem-se a resposta ao anunciante (emissor), que se reflete na procura ou não pelo produto (Figura 19). O mesmo pode-se dizer, de forma simplificada, do encontro do consumidor com o

produto de moda, através de sua leitura e daquilo que ele lhe comunica e oferece o consumidor decide ou não pela relevância do produto para si, e conseqüentemente, o adquire.

Figura 19: Elementos do processo de comunicação adaptado ao mercado.



Fonte: adaptado de Pinheiro e Gullo, 2009, p. 47.

De acordo com Santos (2009, p. 36-8), as funções estéticas e simbólicas juntas formam as funções da linguagem do produto que são todas as funções responsáveis pela produção de significação para o usuário, e o entendimento dessa linguagem pelo usuário depende da capacidade do designer de trabalhar todos os elementos de acordo com as estratégias da empresa, o perfil do produto e o perfil do consumidor. “A linguagem do produto é constituída por todas as informações que influenciam positiva ou negativamente o usuário ou comprador potencial” (PISSETTI; POZZA, 2012, p. 6).

Krippendorff (2006), conceitua a linguagem como um sistema de signos e símbolos, tal qual explorado pela semiótica; como um meio de expressão, explorando significados nas ideias, emoções e nas estruturas cognitivas de quem as expressa; como meio de interpretação dependendo do contexto e da cultura onde é interpretada; e como processo de coordenação das percepções e ações de seus falantes, que reflete no caráter social do produto de moda e em seu uso como objeto de auto

expressão. Através da linguagem o usuário atribui caráter aos objetos e produtos, construindo, através de adjetivos, razões para adquirir, usar, apreciar e se relacionar com objetos.

Desta forma, é possível entender que o produto possui uma função de comunicação e linguagem através da qual transmite informações para seu observador através de símbolos, informações essas que são recebidas e decodificadas e agregadas ou não por quem os consome. Essas questões vão de encontro com as ideias de Medeiros (2014, p. 17), ao afirmar que os usuários não somente percebem os atributos físicos dos produtos, como também são movidos pelos significados que eles identificam e entendem. Para compreender os aspectos semânticos da interação e das conexões emocionais entre pessoas e produtos, é necessário distinguir entre os principais elementos envolvidos no processo de estabelecimento de significados que criam relações emocionais: as pessoas, os produtos e o contexto onde eles se encontram inseridos, onde tanto produto quanto contexto, apesar de estáticos, expressam sua dinâmica por meio de suas qualidades semânticas e ao responder à interação com o usuário.

O estudo da semântica dos objetos raramente faz parte da prática projetual ou dos conhecimentos desenvolvidos pelas equipes criativas de moda. Assim, a forma com que os produtos de moda e sua comunicação são criados, através de processos que costumam atuar de forma independente dentro das empresas, nem sempre promove a conexão entre marca, comunicação e produto. O que, por fim, ignora o valor dos processos de identificação e seleção do consumidor com os produtos e os valores simbólicos atribuídos aos mesmos, perdendo assim linearidade e narrativa nas interações, causando esforços de marca repetitivos e por consequência, prejuízo financeiro.

Através da formação de função e significado do planejamento do design, o objeto de moda possui a possibilidade de comunicar sentidos e significados aos seus consumidores, projetados pelo designer, no processo de desenvolvimento de produto. O design de moda promove, de maneira cada vez mais efetiva, experiências com a forma, com o volume, com a textura, com a cor, com os novos materiais, que são, no conjunto, os elementos característicos da construção da linguagem de moda (CASTILHO, 2005, p. 29).

Essa linguagem de moda não é fechada, pois depende do contexto e da cultura de quem observa. Segundo Svendsen (2010, p. 75) a relação entre uma peça de roupa e um significado é arbitrária e depende da familiarização do seu possível consumidor com os signos, *“the phrase product language is a metaphorical expression of the fact that human being communicates with the product in an unspoken, visual manner that is immediately interpreted verbally in the mind”* (LOSCHEK, 2009, p. 140). Essa interpretação depende de fatores contextuais e culturais, que formam o entendimento dos signos utilizados, porém, dentro dessa premissa, possibilita-se sua utilização como forma de comunicação de identidade e diferenciação de marca, “moda e indumentária são comunicativas na medida em que constituem modos não-verbais pelos quais se produzem e se trocam significados e valores” (BARNARD, 2003, p. 76).

A utilização de signos e símbolos para expressar identidade e valores de marca caracteriza-se como um meio de conexão e criação de relacionamento com os indivíduos que as consomem, dotando a marca da possibilidade de utilizar uma linguagem própria de sinais, embutidas nas peças de roupa criadas pela moda. Nesse sentido Semprini (2006), que afirma que a marca se estabelece num mercado que projeta sentidos através de produtos e serviços.

Theodor Ellinger (1966) desenvolveu o conceito de “informação do produto”, pelo qual se compreende a capacidade dos objetos em transmitir, de forma ativa, informações sobre si mesmos ao mercado: “o produto pode possuir linguagem simbólica e em multicamadas que é mais abrangente e variada do que uma linguagem verbal”. Ellinger (1966) emprega também para isso pela primeira vez o termo “linguagem de produto”, que ele descreve da seguinte forma: “pertencem à linguagem do produto diversas formas de expressão como p. ex. dimensão, forma, estrutura física da superfície, movimento, características do material, forma de preencher a função, cores e configuração gráfica da superfície, ruídos e tons, sabor, cheiro, temperatura, embalagem, resistência a influências externas. Todas essas informações influenciam - positiva ou negativamente - o comprador potencial (BURDEK, 2006, p. 285).

Desta forma, a marca passa a possuir mais valor do que o produto em si, que se torna sua manifestação, veículo de informação e ferramenta de relacionamento com o consumidor conquistando assim, o papel ideal para além de seus atributos

estéticos, físicos e funcionais, tornando-se um elemento holístico na vida do consumidor, oferecendo tanto fatores tangíveis quanto intangíveis; criando relacionamento e apego emocional com o indivíduo, ao relacionar significado, contexto social e cultural.

A moda consiste, tanto em uma forma de comunicar algum tipo de informação através de símbolos que são passíveis de leitura pelo consumidor, dependendo de seu contexto, quanto em design, a partir de seu caráter intencional de construção de significado, utilidade, usabilidade, e estética e por meio disso configura-se como uma forma de linguagem através de seus produtos. Volta-se ao design de moda que, a partir de seu processo oferece a possibilidade da construção com a intenção, oferecendo a possibilidade de projetar de forma integrada, o objeto, seus signos e sua comunicação.

No caso dos produtos de moda, de acordo com Rath *et al.* (2008, p. 59), através da visão, obtém-se uma noção de design e propósito, cores, silhuetas e estética, o toque fornece o contato físico que se traduz em sensações; o olfato, assim como o paladar, ajuda a criar atmosferas e resgatar memórias e propicia o consumo hedônico, baseado em emoções; a audição manipula as emoções do consumidor quando este é apresentado aos produtos, por meio da criação de atmosferas ligadas ao que a marca quer comunicar.

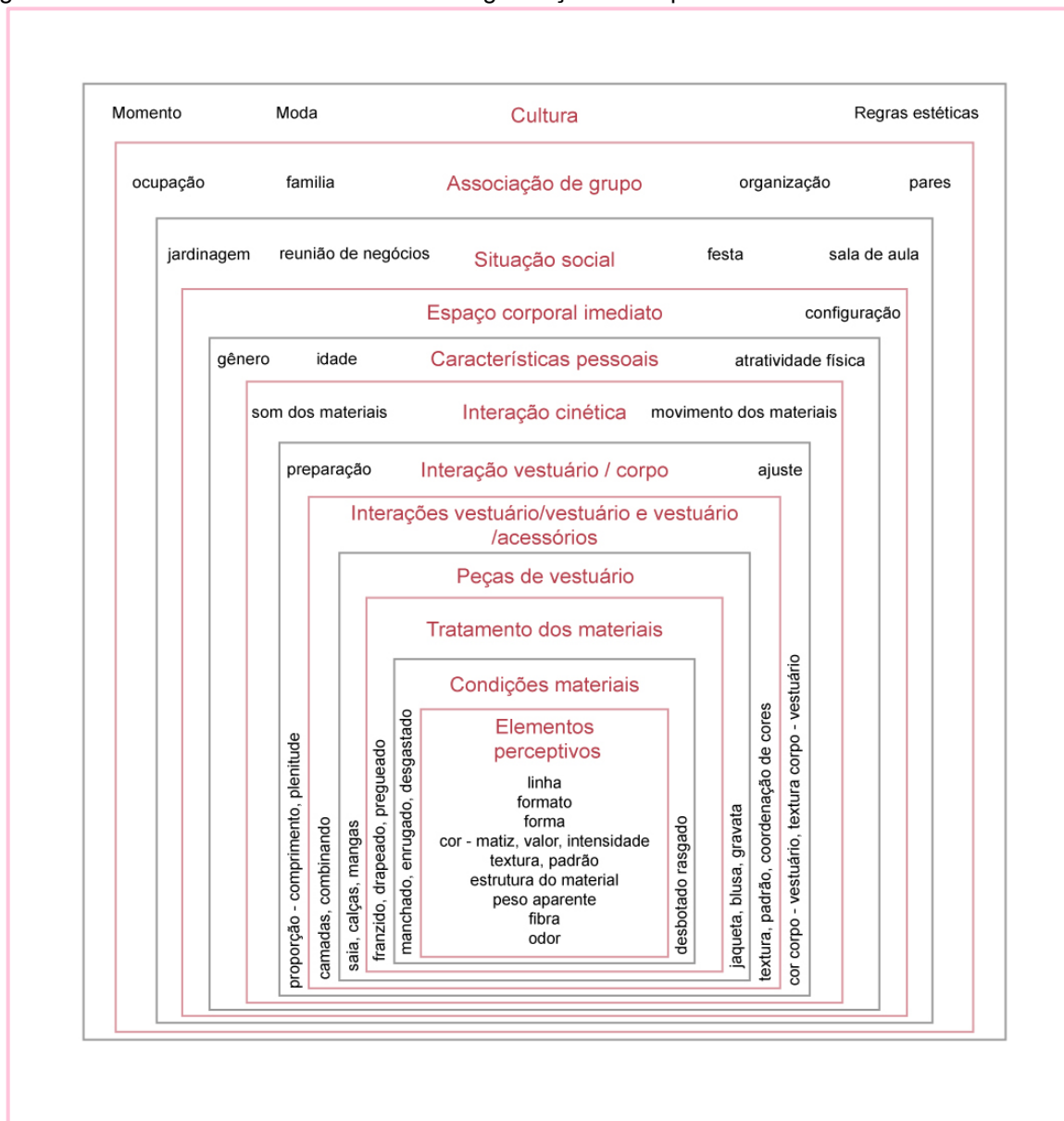
A definição da experiência do produto seria: todo o conjunto de efeitos que é produzido pela interação entre um usuário e um produto, incluindo o grau em que todos os nossos sentidos são gratificados (experiência estética), os significados que atribuímos ao produto (experiência de significado), e os sentimentos e emoções que são provocados (experiência emocional) (HEKKERT, 2006, p. 160).

Assim, o produto e todas as suas características unidas à atmosfera onde ele é oferecido contribuem para o envio de uma série de mensagens recebidas pelo consumidor em sua experiência com o mesmo. A ciência cognitiva explica que quando uma pessoa vê um objeto, o compara a um modelo interno previamente estabelecido em sua mente para determinar o que é, como se tivesse em sua mente um tipo de dicionário mental que correlacionasse imagens a palavras. A percepção é um julgamento contínuo de conteúdos, formas e relações de escala e cor, e existem várias etapas no processo de reconhecimento de objetos: o processamento dos

componentes básicos do objeto, como cor, profundidade e forma os componentes básicos são agrupados, a representação visual é correspondida com as descrições estruturais existentes na memória e, finalmente, os atributos semânticos são aplicados à representação visual, fornecendo significado e, portanto, reconhecimento (KAHANE, 2015).

O modelo contextual do sistema de significação de roupas (Figura 20) desenvolvido por Damhorst (1990), apresenta os vários níveis de contextos, que, encaixados uns nos outros, compõe a percepção adquirida através das roupas. As peças de vestuário, materiais e todos os elementos perceptuais são incorporados no contexto maior da aparência, que inclui as combinações de roupas, acessórios, etc., e são vistos em conjunto com o corpo do usuário, os atributos pessoais e os micro e macro ambientes onde estão inseridos, referindo-se aos seus papéis e identidades. O modelo enfatiza como o grande número de informações comunicadas e entendidas a partir de cada detalhe do produto de moda e seu contexto afetam o consumidor e a sua compreensão, tendo impacto direto na sua resposta, contribuindo assim, para compreender a importância da atribuição de significado ao vestuário.

Figura 20: Modelo contextual do sistema de significação de roupas.



Fonte: adaptado de Damhorst, 1990.

Assim, a valorização estética, traduzida no design do produto, nas formas, cores e texturas representa uma grande quantidade de informações, que se unem à preocupação da funcionalidade do produto, do ponto de vista de desempenho, e esse tipo de representação deve elencar as qualidades únicas da marca a qual faz parte, agregando valor e se tornando um diferencial no mercado,

A forma assume o papel de transportar informação que são expressas em níveis sensoriais e semânticos como uma espécie de magnetismo entre o produto e o usuário. Esse efeito é uma intenção conceitual de projeto do

ponto de vista dos atributos técnicos, estéticos, simbólicos e de sua interface com os usuários (SANTOS, 2009, p. 50).

O que foi mencionado por Barthes, ao afirmar sobre a intenção e possibilidade do vestuário ser abordado como um corpo de informações passíveis de serem lidas (BARTHES, 1979, p. 19). As colocações de Santos (2009, p. 40), indicam que a utilização da semiótica pelo design, colabora no melhor entendimento de que forma o produto comunica e quais são as possibilidades existentes nessas comunicações.

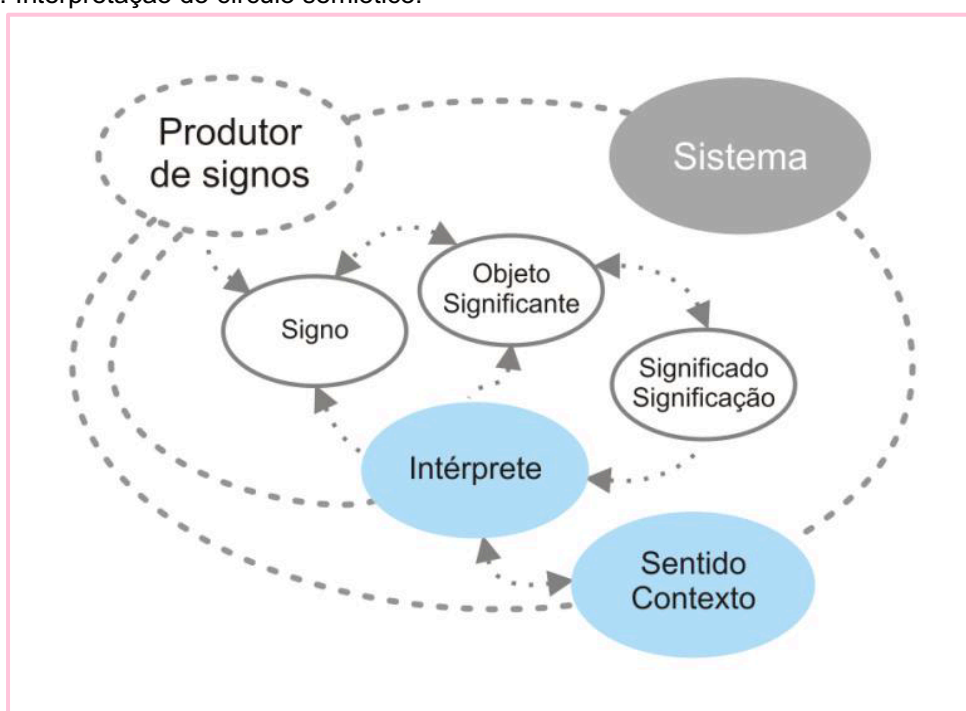
Semiótica é "a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno de produção de significação e de sentido" (SANTAELLA, 1989, p. 15). Essa autora estuda o mundo das representações, da linguagem, e os signos na convivência social se baseando numa tríade de classificações e inferências para entender e estudar o que nos rodeia e de que forma a mente humana entende as linguagens. O ser humano vive cercado de coisas com as quais está interagindo o tempo todo, toda vez que um objeto é observado ele é representado mentalmente como qualidades potenciais em forma de signos que são decodificados através de uma relação de identificação, que é concluída com a interpretação do que é observado.

Segundo Peirce (2005) signo é aquilo que substitui o objeto em nossa mente, são eles que constituem a linguagem, base para os discursos que permeiam o mundo. A semiótica trata do modo como os seres humanos reconhecem e interpretam o mundo a sua volta; na semiótica, o pensamento é concebido como um processo de formação de signos e o conhecimento só acontece sob sua mediação. Assim, para conhecer e compreender qualquer coisa, a consciência produz um pensamento que é a relação entre o sujeito e o fenômeno observado, que chamamos de percepção. Perceber algo é traduzir um objeto captado pelos sentidos em um julgamento (NICOLAU *et al.* 2010; FERNANDES, 2011).

Santos (2009, p. 41) utiliza uma interpretação do círculo semiótico (Figura 21) de Peirce (1934) para explicar o conceito de que, a partir de uma ideia produzida exista uma coexistência e compreensão de conteúdos, transformados em um fenômeno de linguagem contextualizado em um sistema de comunicação. Ou seja, o design (produtor de signos), trabalha os signos expressos em forma de objetos

projetados (produto - objeto significante), e, estes objetos, resultantes do processo de desenvolvimento, possuem significado representado por suas características técnicas, estéticas e de linguagem, produzindo significação para o usuário, que é o interprete, ao se relacionar com esse objeto, sendo adequado e compreendido dentro de seu contexto.

Figura 21: Interpretação do círculo semiótico.



Fonte: Santos, 2009, p. 41.

Isso demonstra que a preocupação com o conteúdo que será comunicado ao consumidor deve fazer parte do desenvolvimento do produto, já que invariavelmente o consumidor receberá e decodificará informações daquilo com o que tem contato, sendo mais estratégico fazer um uso consciente desta plataforma de comunicação de forma a propagar, através dela também, os conceitos de identidade de marca. Ideia observada por Barnard (2003, p. 53), ao declarar que o estilista pode reivindicar o papel de emissor da mensagem comunicada pelas roupas já que são as suas intenções que dotam a produção da roupa de informações. Para Monçores (2011, p. 17):

[...] apesar do uso que damos ou dos simbolismos que atribuímos às coisas, elas, por si, não são criadas isentas de significados, ao contrário, a criação

dos objetos também obedece a um objetivo que esta além da funcionalidade, seja ela estética ou operacional,

Moraes (2010, p. 7) também contribui nesse sentido:

Se faz necessário que o processo de inserção desses valores (subjetivos) em escala produtiva dos produtos industriais seja, portanto, "projetável" aumentando, por consequência, o significado do produto (conceito) e a sua significância (valor).

Na visão de Burdek (2006, p. 231):

As coisas da natureza falam a nós, fazemos com que o artificial fale por nós: eles contam como foram constituídos, que tecnologia foi utilizada, de que contexto cultural têm origem. Eles nos contam também algo sobre os usuários, suas formas de vida, sobre se pertencem de verdade ou fingem pertencer a certos grupos, sobre atitude perante valores. O designer necessita, por um lado, entender esta linguagem, por outro deve fazer as coisas falarem por si sós.

Pissetti e Pozza (2012, p. 4), afirmam que sempre que as metodologias de design são aplicadas na produção de objetos, ocorrem processos comunicacionais na transmissão das informações (mensagens ou formas) entre o projetista, o fabricante, o vendedor e o usuário. E por fim, Cardoso (2016), que defende que na origem de todo artefato, há um projeto, e por meio do design, atribui-se significados aos artefatos, codificando-os com valores e informações que poderão ser depreendidos tanto pelo uso quanto pela aparência. Por meio da visualidade, o design é capaz de sugerir atitudes, estimular comportamentos e equacionar problemas complexos, que ficam associados a conceitos abstratos como estilo, status e identidade. Isso, em essência, é o que se quer dizer quando fala-se em "valor agregado".

Com base nas afirmações de Barnard (2003), Monçores (2011), Moraes (2010), Bürdek (2006), Pissetti e Pozza (2012) e Cardoso (2016), entende-se que a informação que o produto comunica deve ser projetada em seu processo de criação, mas essa informação não se refere unicamente a ideia de que o produto de moda comunica tempo, estilo e comportamento, que é universalmente entendida e aceita, é importante tratar também das outras associações que um produto de moda pode provocar no consumidor através de suas características, utilizando deste meio como um pilar de argumentação na busca pela diferenciação. Santos (2009, p. 42-3), afirma que as

equipes de design devem tratar de todas as funções/dimensões de um produto em seu desenvolvimento e não apenas as funções práticas, incluindo as funções de linguagem em todas as suas particularidades obedecendo a uma estratégia empresarial e mercadológica de forma a transformá-las em atributos a serem alcançados.

Os atributos podem ser definidos como sendo um conjunto de características e propriedades intrínsecas ao produto e podem ser de ordem técnica e de linguagem, são inerentes aos produtos e, vistos pela sociedade em seus respectivos contextos como um fenômeno padronizado. Já o atributo de estilo faz parte das funções comunicativas e, através delas posiciona o produto na linha do tempo, em consonância com grupos sociais. Os atributos estéticos e simbólicos tratam de valores subjetivos, abrangendo aqueles definidos como padrões sociais, ligados ao repertório adquirido do indivíduo dentro de um contexto. Os atributos simbólicos podem assumir também, um valor material e um valor emocional o que pode ser eficiente ao se tratar de relações de desejo e fidelidade, quando se tem o objetivo de comunicar ao cliente, consumidor ou usuário, informações estratégicas de identidade, com o intuito de criar identificação e estimular o relacionamento e a fidelização (SANTOS, 2009, p. 43).

Neste pensamento, pode-se falar de produtos com atributos tão característicos de marcas são reconhecidas mesmo que o produto esteja fora de seu contexto ou embalagem transformando-os em marca registrada, e em referência no mercado. Algo que qualquer marca almeja, já que desta forma, além de seus produtos serem facilmente reconhecidos, são procurados como exemplo da categoria. Dentro deste contexto, esta pesquisa analisa o processo de consumo de moda, de forma a abordar de que maneira o consumidor se comporta em seu processo de compra dos produtos de moda, para entender, em meio a toda a cadeia de eventos entre o início do processo de design do produto e a efetivação da compra, as interações entre marca e consumidor.

2.3.3 Consumo de moda

De acordo com Ratneshwar (2000), o consumidor escolhe o produto que irá adquirir considerando uma estrutura hierárquica de metas de três níveis, representada pela meta “ter”, que corresponde à escolha dos atributos e benefícios do produto,

seguida pela meta “fazer”, representada pelas consequências proporcionadas pelos atributos e benefícios do produto escolhido e pela meta do tipo “ser”, correspondente aos valores terminais que orientam a vida desse consumidor.

Por sua vez, Kotler e Armstrong (2007), identificaram cinco estágios no processo de compra do consumidor:

1. **O reconhecimento do problema/necessidade** - estimulado, por exemplo, por uma carência ou desejo;
2. **A busca de informações** - como pesquisa na internet, consulta à amigos e familiares, visita a lojas, leitura de análises e críticas, propagandas, etc.;
3. **A avaliação de alternativas** - comparação de opções;
4. **A decisão de compra** - influenciada por fatores como idade, fase da vida, amigos e colegas; e finalmente,
5. **O comportamento pós-compra** – por exemplo, ficar com o produto, usá-lo, devolvê-lo, jogá-lo fora.

Utilizar esse mapa dos caminhos tomados pelo consumidor entre o primeiro contato com o produto e a possível compra é estratégico na captação das informações necessárias para entendê-lo e despertar seu interesse.

Segundo Neumeier (2015), o Funil da Decisão de Compra, mostra a sequência mais habitual que os consumidores utilizam em suas escolhas de produtos e serviços. Essa ferramenta, largamente utilizada pelo mercado, é um modelo estratégico de consumo que ilustra o percurso teórico que o consumidor deve seguir até efetuar a compra de um produto ou serviço (Figura 22).

Figura 22: Funil da Decisão de Compra.



Fonte: adaptado de Neumeier, 2015.

Neumeier (2015) defende que seu uso deve ser abandonado, utilizando no lugar a Escala de Compromisso de Marca (Figura 23).

Figura 23: Escala de Compromisso de Marca.



Fonte: adaptado de Neumeier, 2015.

A escala mede como uma empresa pode mover um cliente da satisfação para o empoderamento, através de seu relacionamento com o mesmo, tornando-o assim, totalmente leal à sua marca. Nesta pesquisa, defende-se uma abordagem diferente da de Neumeier (2015), propondo a união das duas ferramentas estratégicas; agregando os conhecimentos sobre o processo de compra do consumidor ao gerenciamento de seu engajamento com as marcas, de forma a somar os conceitos adquiridos à respeito das escolhas do consumidor na hora de adquirir um produto ou serviço e também da forma como as marcas podem influenciar essa experiência. Nesse sentido, de acordo com Lourenço (2012, p. 25), durante o processo de decisão no ato da compra, o consumidor compara as variadas opções de produtos das diversas marcas capazes de satisfazer as suas necessidades e desejos, procurando, selecionando e avaliando além do produto e do serviço, a identificação, fato que não é abordado em ambas as ferramentas.

Figura 24: A Jornada de Decisão do Consumidor



Fonte: adaptado de Court *et al.* 2009, p. 3.

Já Court *et al.* (2009, p. 3) desenvolveram o modelo de jornada do consumidor (Figura 24) adaptado para o cenário atual, onde o consumidor tem um excesso de opções e plataformas de compras, e seu processo de consumo ocorre de forma não linear. Neste modelo, a jornada de decisão do consumidor é circular e os autores ainda afirmam que a percepção da marca é importante: marcas na etapa de consideração inicial podem ser até três vezes mais propensas a serem compradas, eventualmente do que marcas que não são identificadas.

Os consumidores baseiam as suas decisões num processamento cognitivo baseado na informação que possuem (Quadro 7), na avaliação das marcas disponíveis e no nível de importância ou interesse gerado pelo produto (o grau de envolvimento) e dependem da influência que as necessidades e motivos individuais exercem sobre a decisão para agir em relação a compra. O grau de envolvimento do consumidor abrange as múltiplas dimensões características do próprio produto, como a imagem de moda e o perfil do produto, abordados anteriormente e o perfil, às necessidades e aos desejos do consumidor, que procura aspectos específicos, que

estejam de acordo com a imagem que pretende transmitir, preferindo, assim, marcas com as quais se identifique (SOARES, 2007, p. 37). Dentre os motivos individuais que exercem influência nas decisões de compra dos consumidores, figuram também: - variáveis psicológicas: crenças e atitudes, motivação, percepção, personalidade, aprendizagem; - variáveis culturais e sociais: cultura e subcultura, interculturalidade, classe social, grupos sociais de referência, papel e status (CONTENTE, 2017, p. 12-6).

Quadro 7: Fatores que motivam a compra de produtos de moda.

Motivos individuais	Interesse gerado	
Estar na moda; Despertar atração; Impressionar os outros; Ser aceito; Variáveis psicológicas, culturais e sociais; Outras necessidades emocionais	Elementos de moda: (cor, textura, estilo, etc.	Características práticas: Necessidade, preço, conforto, adequação à ocasião, marca, performance, qualidade)

Fonte: adaptado de Soares, 2007, p. 29.

As marcas utilizam informações a respeito de seu público alvo a partir das pesquisas e definições do marketing, que atualmente utilizam, conforme abordado anteriormente, de ferramentas da psicologia, antropologia e neurociência, para promover estudos mais detalhados do mercado, de forma a obter, conforme declarado por Brandini (2011, p. 39-40), conhecimentos acerca dos processos de percepção, categorização, escolha e motivação que orientam a compra e o uso de produtos e serviços. Segundo o autor, o processo de globalização da informação promoveu o aumento da diversidade de produtos oferecidos e da conexão entre consumidores, o que alterou seu perfil e comportamento em todo o mundo.

Parte dessas mudanças ocorreu na troca de informações entre marcas e consumidores, que hoje provê facilmente mais informações para ambos os lados, o que trouxe a necessidade, por parte das marcas, de tornar processos, estratégias e posicionamentos mais transparentes e, por consequência, mais bem planejados. E

tornou o consumidor um cocriador, influenciando diretamente nas decisões do processo criativo e também mais sensível às atitudes das marcas o transformando tanto num fiscal quanto num colaborador indireto.

Assim, o uso da psicologia busca compreender o que impulsiona o consumo. A antropologia dedica-se ao estudo dos grupos sociais que compõe o mercado, seus valores, ética, e comportamento, e a neurociência investiga o cérebro em busca dos estímulos que inconscientemente ativam as emoções, influenciando as decisões que derivam para as ações de consumo que carregam, também, um conteúdo simbólico que determina as características de grupos sociais (BRANDINI, 2011, p. 40-2; LINDSTROM, 2009). O conhecimento dessas informações simplifica o trabalho das marcas ao determinar seu posicionamento e definir suas estratégias para coleções, comunicação e vendas. Quando produtos possuem estratégias de diferenciação através das marcas, conforme abordado anteriormente, todas essas ações englobam expectativas em torno dos valores intangíveis dos objetos/serviços que são adquiridos.

Já a moda é um fenômeno complexo e inerente ao comportamento humano, engloba questões sociais, culturais e de comunicação. Seu papel social na humanidade ocidental surgiu no século XIX e seu início se deu tanto como um elemento de distinção quanto de aprovação social para, aos poucos, se tornar uma ferramenta individual de comunicação (GOMES; LOPES; ALVES, 2016; MICHETTI, 2012; SIMMEL, 1995; SVENDSEN, 2010).

O modo como as pessoas se apresentam perante a sociedade comunica quem são e o que pretendem. “Em todas as sociedades, certas roupas comunicam alguma coisa sobre quem as usa, e isso pressupõe alguma ideia compartilhada do que devem significar” (SVENDSEN, 2010, p. 80). Assim, a moda é também uma forma de comunicação, pois representa identidades, além de informar transformações políticas, sociais, econômicas e culturais e também constrói a identidade cultural de grupos e indivíduos. “Moda e indumentária são modos pelos quais os indivíduos podem diferenciar-se como indivíduos e declarar alguma forma de singularidade”. (BARNARD, 2003, p. 93).

Na contemporaneidade, as pessoas passaram a consumir não só por necessidades, mas para construir personalidade e identidade social e individual; para pertencer e comunicar. Esse pertencimento junto ao grupo, acontece através de

símbolos que o vestuário transparece, agregados tanto ao estilo e comportamento dos grupos e indivíduos, quanto aos movimentos sociais, à marca e seus produtos, conforme abordado anteriormente. A identificação ultrapassa a peça de roupa e abrange tudo que a roupa representa e comunica (valores), que são transferidos para quem a consome. Assim, o consumidor passou a se apropriar da informação agregada aos produtos que obtém como forma de se representar.

Segundo Miranda (2017, p. 24), as pessoas usam o ato de consumir como forma de interlocução, onde a troca vai além das mercadorias, compartilham-se valores, ideais e estilos. Partindo-se deste princípio, a moda, ainda que não possa ser caracterizada como uma linguagem, é utilizada pelo homem para se identificar, comunicar e também para pertencer e delimitar sua atuação dentro dos grupos sociais, desenvolvendo ao mesmo tempo identidade social e coletiva. Levinbook (2011, p. 326) complementa declarando que as características que definem o consumo de moda se relacionam com as prioridades, preferências, valores e atitudes dos consumidores.

Portanto, durante o ato da compra, as mensagens evidenciadas no processo através do produto e da atmosfera, são decodificadas e a partir disso, o consumidor faz as suas escolhas de acordo com as relações criadas entre estas, seus desejos, anseios e seu perfil psicossocial. É papel do designer gerar esses produtos de forma a orientá-lo à compra. Desta forma, criando relacionamentos entre as marcas de moda e os consumidores que adquirem seus produtos ao enxergar neles, símbolos e histórias que traduzem a sua identidade. “A marca de moda é um espelho às avessas, reflete para o outro o jeito de ser, sentir e pensar dos indivíduos” (MIRANDA, 2017, p. 136).

Pois dentro deste sistema cheio de significados, encontram-se usuários/consumidores e marcas, se relacionando e interagindo por meio de peças de vestuário, que representam uma das primeiras formas de expressão individual, identificadas pelo outro, apresentando o indivíduo antes mesmo que tenha a chance de se comunicar verbalmente. Neste contexto, destaca-se que o vestuário é parte fundamental desse consumo simbólico, uma vez que as roupas são elementos de uma comunicação visual, conforme abordado anteriormente, cujos sentidos são associados aos indivíduos que as usam. Isso significa que o consumo de roupas integra o processo de construção das identidades sociais e individuais. Afinal o

comportamento de consumo de moda sendo uma das formas mais visíveis do consumo em uma sociedade, pode ser explicado mediante a posse de produtos que comuniquem de que forma o indivíduo se percebe e/ou gostaria de ser percebido entre grupos sociais. Por meio do ato de consumir, a sociedade cria um sistema que possibilita aos seus integrantes comprar, ter e ser; a propriedade de produtos como símbolos cria identidades já que o que se compra não é o signo-marca, mas a imagem destes refletida nos indivíduos (SANTOS 2009, p. 4; MIRANDA, 2017; SVENDSEN, 2010, p. 129; AZEVEDO, 2015, p. 113; MAGER; CIPINIUK, 2018, p. 385-6).

Assim, a marca deve transmitir o mesmo tipo de mensagem que seu público alvo deseja expor sobre si mesmo ou projetar, suprimindo suas necessidades de expressão simbólica em ordem de ser consumida. O que une a função principal do marketing, de estimular o consumo, com a função do design, pela sua orientação ao cliente.

2.3.4 Percepção de marca no produto de moda

O processo de percepção das marcas é bastante subjetivo, pois depende do entendimento da realidade individual e das experiências do consumidor. “Percepção é o processo pelo qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo” (Kotler; Keller, 2012, p. 174). Pode ser influenciada pela sua construção e comunicação e construída através das experiências criadas pelas próprias a partir de seus estudos de mercado e conhecimento do consumidor. “Os produtos podem ser “decodificados” por seus usuários quanto a seu conteúdo de significado, se forem partes do sistema de sinais sociais, ou seja, tendo uma linguagem de produto” (BURDEK, 2006, p. 325).

Segundo Cobra (2007, p. 40-1), as marcas se caracterizam por quatro níveis de significados: os atributos do produto, suas funções e desempenho; os benefícios representados pelas recompensas que ela oferece; os valores sociais e gerais que ela projeta para o consumidor e a personalidade que a marca confere ao usuário. A marca possui capacidade de grande amplitude e reconhecimento quando os quatro níveis de significados podem ser identificados nos produtos.

Algumas marcas utilizam elementos, características e padrões que auxiliam na percepção e reconhecimento de marca no produto. Eles funcionam como auxiliares da identidade de marca no produto físico pois tem o propósito de criar território de memorização da marca e reforçar sua identidade expressando e criando circunstâncias de memorização para seus públicos. Fazendo, desta forma, a conexão entre o produto físico e a identidade de marca, muitas vezes se tornando marcas registradas, ao mesmo tempo em que não fazem parte do composto de elementos da identidade gráfica das marcas das quais fazem parte. Alguns exemplos são: o padrão da palmilha das sandálias Havaianas; as estampas florais da FARM; as camélias da Chanel e o solado da marca Vans (*waffle sole*) (Figura 25).

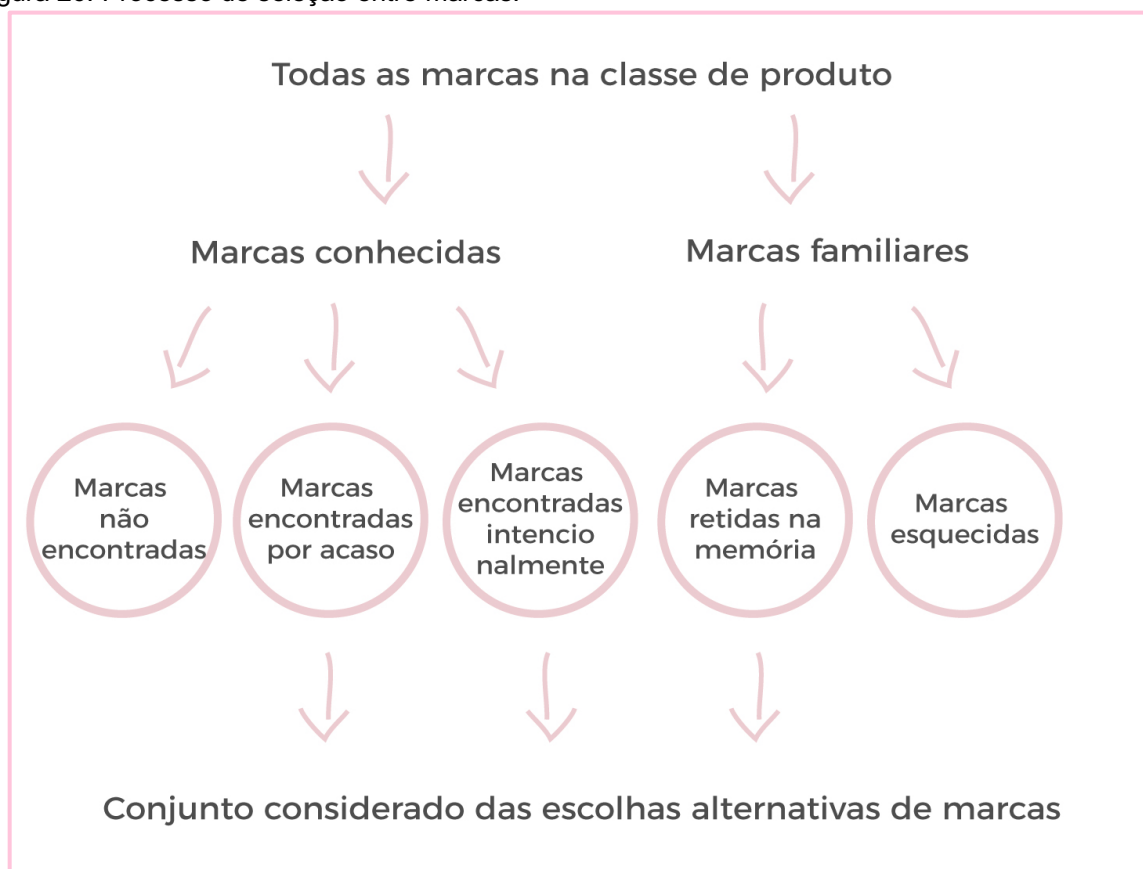
Uma forma simplificada de pensar em personalidade de produto é que ela reflete as muitas decisões a respeito de como é a aparência e o comportamento de um produto, e como ele é posicionado em todo seu marketing e propaganda (NORMAN, 2008, p. 78).

Em seu livro *Brandsense* (2005), Martin Lindstrom aborda o uso do estímulo dos cinco sentidos humanos para criar experiências sensoriais entre indivíduos e marcas, criando um *branding* sensorial. No texto, o autor conta a história da menina de 8-12 anos, que reconhece a marca de um par de calças jeans, através do aroma presente no produto. Aroma estrategicamente desenvolvido e impregnado ali, como parte do processo de gestão da marca. Essa estratégia tornou-se cada vez mais comum, especialmente na atualidade onde a tecnologia distancia e aproxima as pessoas de seus sentidos. Há uma grande exploração das experiências sensitivas pelas marcas e, segundo o autor, essas experiências são capazes de direcionar a atração, aceitação e consumo de produtos por usuários. Sob a ótica do design, Jinsop Lee, apresentou em um evento TED (2013) sua pesquisa sobre a relação entre bom design (de produto, experiências, entre outros) e os cinco sentidos humanos, e como grandes experiências multissensoriais são eficazes no desenvolvimento de produtos com grande aceitação e envolvimento por parte dos indivíduos.

Assim, ao difundir seus conceitos através dos múltiplos meios discutidos, com ênfase no produto, conforme considerado, pode-se construir mensagens que serão continuamente percebidas pelo consumidor e que afetarão o seu reconhecimento, e o de quem o circunda (Cobra, 2007, p. 43). O autor ainda declara que a dimensão que uma marca ocupa na mente do consumidor depende da imagem que ela projeta e, consequentemente afetará, de forma consciente e inconsciente, seu processo de compra e a sua relação com as marcas. Não é uma prática para fazer as pessoas gostarem das marcas, mas para apresentar as marcas tais como elas são para o grupo de pessoas selecionado, que tem interesse relacionado com aquela identidade definida e estimular as associações de forma a obter um resultado positivo; manter o relacionamento e por meio disso gerar a fidelização, desenvolvendo vínculos fortes com o cliente em vários âmbitos e fazendo assim ele dar preferência para esta marca em determinados momentos, dentre as outras do mercado.

O processo de seleção entre marcas, conforme apresentado por Soares (2007, p. 31), varia entre marcas encontradas por acaso, intencionalmente, retidas na memória e esquecidas. Habitualmente os consumidores variam entre o acaso, a intenção e a memória, nas suas decisões de compra (Figura 26), demonstrando a importância de todo o trabalho de difusão do produto já que é no processo de compra, onde já há contato com o produto e sua atmosfera, que a ação é decidida.

Figura 26: Processo de seleção entre marcas.



Fonte: adaptado de SOARES, 2007, p. 31.

Kotler e Keller (2012, p. 149) definem que para desenvolver vínculos fortes com os clientes as marcas devem:

- Criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo (competência do *branding*);
- Engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes - isso inclui o conhecimento interno da identidade da marca (competência da gestão de design);
- Integrar a “voz do cliente” para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões organizacionais - algo extremamente forte nas relações atuais entre consumidores e marcas, conforme abordado (competência da gestão de design);
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada cliente - através

de programas de fidelidade, CRM, cadastros, pós-vendas, etc. (competência do marketing);

- Facilitar o acesso dos clientes ao departamento apropriado da empresa para que expressem suas necessidades, percepções e reclamações - aproximando ainda mais o consumidor das marcas (competência do marketing);
- Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem - engajando-os com a marca também (competência do marketing e da gestão de design).

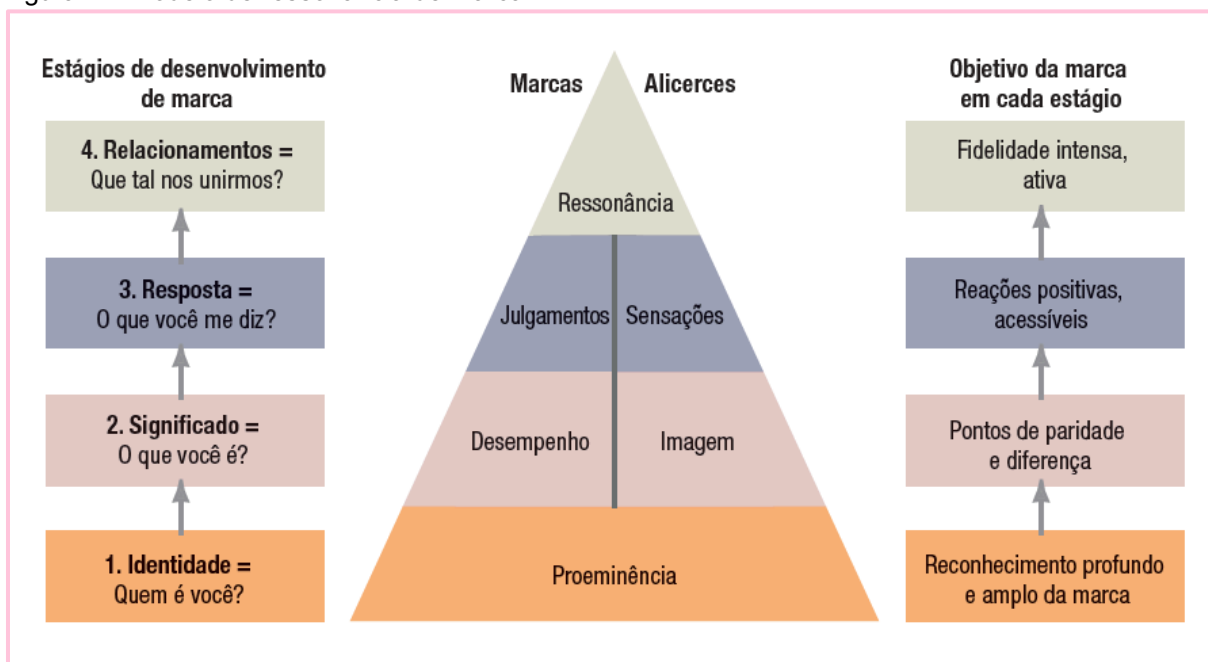
Além dessas, através desta pesquisa é possível adicionar também:

- Empresa e colaboradores devem conhecer e transparecer identidade e posicionamento de marca (competência do *branding*);
- Tendências utilizadas nos produtos e ações devem ter coerência com a identidade da marca e seu público (competência da gestão de design);
- Pontos de contato devem ter atmosfera condizente com identidade da marca e posicionamento (competência do marketing e da gestão);
- A narrativa do produto deve estar equilibrada com a comunicação da marca (competência da direção criativa e da comunicação);
- O processo criativo deve ser integrado entre os departamentos relacionados (competência da gestão de design).

Complementando, Kotler e Keller (2012, p. 263-5) apresentam também um modelo de ressonância de marca (Figura 27), outro conceito que se relaciona com o reconhecimento e fidelização entre consumidores e marcas, e que se caracteriza pela intensidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como pelo nível de atividade gerado por essa fidelidade.

O modelo enfatiza a dualidade das marcas, racional e emocional, e define as etapas até o topo da pirâmide de marca, onde há uma fidelidade intensa e ativa do consumidor perante a marca.

Figura 27: Modelo de ressonância de marca.



Fonte: Kotler e Keller, 2012, p. 265.

Nele, a proeminência da marca está relacionada com a frequência e a facilidade com que a marca é recordada em diversas situações de compra ou consumo. Seu desempenho diz respeito ao modo como o produto atende às necessidades funcionais do cliente; a imagem da marca descreve as propriedades extrínsecas do produto, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente. Os julgamentos concentram-se nas opiniões e avaliações pessoais do cliente, as sensações são respostas e reações emocionais dos clientes à marca e a ressonância da marca se refere à natureza do relacionamento que os clientes mantêm com a marca e mede até que ponto eles se sentem “em sincronia” com ela.

Nesse contexto, Aaker (1998), define a força de uma marca em relação ao reconhecimento pelo cliente e lealdade em relação à marca, partindo do nível de desconhecimento e indiferença, para a não rejeição-satisfação, familiaridade (onde pode ou não continuar comprando), para a preferência pela marca, onde já a considera uma amiga, e finalmente para o comprometimento total, onde a marca é sua primeira opção na preferência de compra e dificilmente o consumidor adquire produtos de outras marcas. E, segundo Kotler e Keller (2012, p. 266), os três principais impulsionadores de reconhecimento de marca, são:

- Os elementos de identidade da marca (nomes da marca, URLs, logomarcas, símbolos, personagens, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais), que são, os elementos aos quais mais se atribui a identificação de marcas;
- O produto e todas as atividades de marketing e programas de suporte de marketing associados a ele (conforme esta pesquisa defende);
- Outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa, parte de uma das estratégias de gestão de marca).

Configurando, assim uma série de técnicas e atitudes que podem ser utilizadas pelas marcas como ferramentas para facilitar a criação de vínculos com os clientes, o que os faz construir relacionamentos mais fortes e, como consequência, destinar uma porção de seu interesse, preferência, engajamento e gastos com as mesmas com o intuito de adquirir relevância para a marca, que é o grau de adequação da marca para o consumidor, e sua pertinência dentro de seu contexto individual.

Produtos e serviços são um meio pelo qual os consumidores tocam, veem, vivenciam uma marca e respondem às dimensões de sua consciência (lembrança e reconhecimento) e imagem (aspectos favoráveis, força e associações de memória). Tanto essa consciência, quanto a imagem percebida pelo consumidor dependem de a marca ser bem-sucedida nas estratégias utilizadas em sua gestão e da forma como a sua identidade é comunicada através de seus produtos e ações. A moda é um sistema de criação e transferência de significados simbólicos para produtos e através do relacionamento entre consumidor e marcas, ao oferecer e cumprir o que o consumidor precisa de forma contínua, a sua adoção pode levar à repetição do uso, o que pode resultar em lealdade à marca (BEST, 2012, p. 34), (MOZOTA, 2011, p. 131) e (LEVINBOOK, 2011, p. 325).

Segundo Neumeier (2008), a marca é definida pelos indivíduos e não por empresas, mercados ou pelo chamado público em geral. Cada pessoa cria a sua própria versão da marca e, ainda que as empresas não possam controlar totalmente este processo, elas podem influenciá-lo. “A imagem de uma marca corresponde, então, ao conjunto de associações estocadas na memória de um consumidor” (LIPOVETSKY, 2005, p. 15). São essas associações que são ativadas no momento em que o consumidor entra em contato com um produto, o reconhece através de suas características como pertencente a uma marca específica e decide,

inconscientemente ou não, se aquele produto se conecta com a sua identidade ou sua aspiração de identidade lhe agregando valor.

Ainda que, segundo Semprini (2006, p. 32-3), durante muito tempo a publicidade e a embalagem tenham sido as duas formas dominantes de comunicação, agora há uma diversificação dos suportes, técnicas, modos de contato e das relações com os consumidores e, devido a evolução da comunicação, algumas marcas acreditam que podem se libertar dos produtos e transformar-se em seres exclusivos de comunicação, agregando valor a qualquer produto ou serviço.

Porém, mesmo que a hierarquia entre produto e marca tenha se alterado, onde o produto perde protagonismo para marca e a marca é a entidade que instala e propõe um projeto de sentido a seus consumidores, o produto ou os serviços são manifestações que permitem exprimir e introduzir este projeto de forma concreta na vida dos indivíduos. O produto não é nem oposto, nem complementar, nem suplementar à marca, ele é sua manifestação.

No modelo de marketing clássico, a comunicação tem papel estritamente funcional e é inteiramente construída a partir do produto pronto. Desta forma ajudava a formalizar o procedimento de comercialização de um produto em um contexto de mercado (anos 1940), que começa a se diferenciar e desenvolver o ponto de vista de concorrência, onde a cultura comercial e industrial atribui um papel privilegiado ao produto e havia uma baixa sensibilidade às dimensões simbólicas e semióticas do consumo.

Nesta época, atribui-se às propriedades tecnológicas e funcionais dos produtos a verdadeira qualidade e a publicidade é utilizada para formular um discurso simplificado e estabelecer um vínculo emotivo com o consumidor. Este é visto de forma caricata, incapaz de reconhecer ou apreciar essas qualidades. É uma comunicação descritiva e informativa inicialmente, que aos poucos se torna um discurso mais amplo e emotivo, focado nas vantagens que o produto pode trazer ao consumidor.

Assim, o conceito de marca começa a evoluir e, aos poucos, transforma-se, saindo do domínio do produto para o da comunicação, vista como responsável pelo desempenho de vendas a qual a marca é subjugada. À medida que o mercado aumenta, a concorrência cresce, e orienta-se para os valores imateriais, a comunicação de marca passa a ganhar espaço através das dimensões simbólicas e

semióticas que se tornam aceleradores do consumo. Desta forma, a marca passa a ter um papel dominante com relação a todos os outros parâmetros do *mix* de comunicação, expandindo-se para a estratégia das empresas.

Desta forma, Semprini (2006) define um *mix* de marca no qual a marca aparece como elemento central, e à partir dela, desdobram-se suas manifestações que são “todos os elementos que veiculam e exprimem o projeto de marca” (SEMPRINI, 2006, p. 151) e a comunicação é apenas uma das formas pelas quais a marca se manifesta.

Dizer que o produto tornou-se uma manifestação da marca não significa de forma alguma marginalizar o produto ou subestimar sua importância. [...] significa sua mudança de status, de ponto de entrada no mercado para fazer valer um projeto de marca. Isto significa que a ordem de prioridade é modificada e que, por exemplo, é a partir do projeto de marca que se desenvolverão os produtos e não vice-versa (SEMPRINI, 2006, p. 153-4).

E Bürdek (2006, p. 239) afirma que:

Da análise dos contextos produto-culturais, das formas de comportamento, e das relações é que se geram estas ofertas de comunicação, que possam ser compreendidas, ordenadas e avaliadas pelos potenciais usuários. Visto desta forma, é necessário que o design gere e formule pontos de identificação que sejam afetivos em diversos níveis.

Porém, Bürdek (2016) discorda de Semprini (2006) ao estabelecer que o design de produtos em si, estabelece, de forma crescente, o aspecto central de todas as “decisões corporativas”, pelo fato que depende dele a percepção do usuário (especialmente o potencial) quando confrontado com o produto” (BURDEK, 2006, p. 346). Desta forma, ambos os autores reiteram a abordagem desta pesquisa, colocando a gestão de design como direcionador de empresas de moda e, a gestão de marca, como aspecto estratégico do negócio confirmando assim o papel do design e a importância da presença da gestão de marcas no processo criativo reiterando a necessidade de sua possível percepção no produto.

Burdek (2006) ainda menciona como a gestão de design, à partir dos anos 1990, concentra-se menos nos aspectos referentes à administração empresarial tendo como foco principal a função comunicativa dos produtos ao juntar as funções práticas, significantes, e entre essas, as estético-formais e as simbólicas, permitindo

assim uma oferta de produtos coerentes, assim a empresa tem como tarefa adaptar a função significante-comunicativa dos produtos (BURDEK, 2006, p. 361).

Uma questão que deve ser abordada é a necessidade de todos os produtos de uma coleção incorporar e expressarem informação de marca. Produtos básicos, de valor baixo, que são desenvolvidos para complementar coleções, compor o *mix* de produtos e facilitar a venda agregada, não necessariamente precisam ser comunicadores de informação de marca, porque parte de sua característica é justamente ser um básico de baixo custo e preço o que não justifica investimento em diferenciação. Ao mesmo tempo, garantir informação nos produtos de maior custo e valor agregado não garante amplitude no reconhecimento de marca através das peças de uma coleção e sendo esses os produtos que costumam ser menos produzidos e vendidos, como estratégia de percepção de marca, sendo assim, explorar exclusivamente a comunicação de marca nesses produtos pode ser pouco eficaz.

O desenvolvimento dos temas das coleções no processo de design também influencia a percepção do consumidor e a carga simbólica do produto de moda e, muitas vezes, é a principal razão de compra. Mas é o todo que o afeta no momento e na decisão de compra.

2.4 CONSIDERAÇÕES E DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS PARA BRAND AWARENESS

Sendo o objetivo geral desta pesquisa, o desenvolvimento de um framework conceitual de gestão voltado para o *brand awareness* (percepção de marca) através de produtos de moda para empresas de médio e grande porte, abordou-se as teorias necessárias ao seu embasamento teórico.

Assim, esta pesquisa buscou analisar todo o processo de criação, comunicação e difusão de produtos de moda, buscando contextualizar o papel fundamental das estratégias de gestão e funcionamento de marcas de moda, abrangendo a complexidade do setor. Diante do exposto, procurou-se evidenciar a melhor forma de gerir empresas de moda e os momentos nos quais a identidade de marca pode ser inserida no produto e em seu processo de difusão. Consequentemente, auxilia no reconhecimento da marca pelo consumidor e compõe o conjunto de informações que serão comunicadas aos indivíduos durante o momento da compra. Desta forma, torna

todo o sistema mais eficiente e eficaz e, por fim, estimula a identificação e fidelização por parte do consumidor, gerando valor para a marca e para a empresa e tornando-a capaz de se manter relevante no mercado ao longo de sua trajetória.

Para isso, apresentou-se o percurso integral do produto, partindo das estratégias empresariais que melhor se adequam às empresas do setor, passando pelos processos de criação e desenvolvimento dos produtos, para sua comunicação e difusão.

Assim, a partir do objetivo estabelecido, de abordar os processos de gestão de design de moda e compreender a sua relação com a gestão de marcas, conceituou-se a gestão de design como uma forma de conduzir negócios utilizando os recursos e parâmetros do design, visando o alinhamento e fortalecimento das identidades, estratégias, processos e recursos nos produtos, serviços e experiências oferecidas por uma organização, de forma a torná-la mais efetiva no mercado. Explorou-se a gestão de marca, conceituada como o gerenciamento da identidade e posicionamento da marca de uma organização, de forma a defini-la e comunicá-la, integrando-a em todas as suas atividades, produtos, serviços e ações, criando entendimento, identificação e reconhecimento por seus consumidores; estimulando um relacionamento de fidelidade que tem como finalidade agregar valor ao negócio. Entendendo-a como parte do gerenciamento atribuído à gestão de design, considerando neste contexto, que a gestão de marca não é função exclusiva do marketing das empresas, mas sim uma função que deve ser integrada à gestão da empresa, dada a sua importância para a atuação do negócio.

Deste ponto, o objetivo de descrever as fases que englobam o desenvolvimento de produtos de moda e identificar de que forma a gestão de marca pode ser inserida nesses processos incluiu a exploração tanto das informações que devem estar presentes na composição do produto de moda, quanto das fases que constituem o desenvolvimento de produtos, suas metodologias, os recursos envolvidos, a complexidade do setor e o processo criativo. Destaca-se nesse item, dois aspectos importantes, o gerenciamento do processo criativo, conhecido como direção criativa, e a pesquisa de tendências; o primeiro por destacar o nível tático da gestão de design e o segundo, por influenciar diretamente na estratégia de diferenciação da marca e na percepção do consumidor.

O propósito de analisar as características da comunicação e difusão dos produtos de moda, explorou seu intuito e a estrutura de funcionamento do marketing e de suas ferramentas e estratégias. Assim, entende-se de que forma o produto é apresentado ao mercado e como o consumidor é estimulado à identificação e induzido à compra. Da mesma forma, explorou-se de que forma este produto físico comunica informações, entendendo-o como portador de mensagens que são decodificadas pelo consumidor, através do entendimento de suas qualidades, direcionando a preocupação em sua criação e desenvolvimento, para a composição de mensagens relevantes aos propósitos da marca.

Na análise do consumo de produtos de moda e do relacionamento entre marcas e clientes, explora-se de que forma este consumidor interage com as marcas, utilizando o consumo de roupas como parte do processo de construção de sua identidade, de tal forma que, o processo de compra supre suas necessidades de expressão simbólica determinando quais produtos adquire e com quais marcas se relaciona.

Por fim, o objetivo de identificar as estratégias e variáveis de *brand awareness* procurou apresentar algumas técnicas e atitudes que podem ser utilizadas pelas marcas como ferramentas para facilitar a criação de vínculos com os clientes, de forma a construir relacionamentos mais fortes e, conseqüentemente, adquirir relevância para a marca.

Desta forma, é possível definir, a partir da pesquisa bibliográfica, algumas variáveis de *brand awareness* em produtos de moda:

- **Presença do design**, de sua valorização e conceitos na gestão como direcionador das empresas de moda;
- **Presença da gestão de marcas (*branding*) como aspecto estratégico** de crescimento da empresa, incluindo as estratégias de crescimento da marca;
- **Identidade de marca definida e presente** em todos os processos da empresa;
- **Valorização da responsabilidade pela marca dentro das empresas**, pelos profissionais, departamentos ou equipes;
- **Direcionamento dos conhecimentos e informações** necessárias no processo de criação e difusão de produtos de moda;

- **Utilização dos valores e conceitos de identidade de marca** nos processos de criação e desenvolvimento de todas as manifestações da marca (sendo o produto uma parte delas);
- **Utilização dos conceitos de marca como filtro para inovação e manifestações da marca**, desenvolvendo ações e produtos condizentes com o perfil definido;
- **Projeto de produto integrado**, o objeto, a estética, sua funcionalidade, seus signos e sua comunicação, fazendo conexões e compartilhando estes significados.
- **Marca facilmente identificada através do produto e comunicação** – o conjunto de informações necessárias traduzidas e expressas no produto de maneira que o cliente possa decodificá-las, seja por definições estéticas, identidade visual ou outros recursos;
- **Identificação da marca em ações e produtos** mesmo fora do ambiente de vendas;
- **Unificação das mensagens comunicadas pela marca**, através do produto, estratégias de comunicação e das relações de venda, de forma a criar um discurso único e facilitar o entendimento por parte do consumidor;
- **Colaboração e integração entre os departamentos**; que inclui a participação de todos os criativos, do marketing e o envolvimento do comercial nos processos de desenvolvimento e criação de produtos de moda;
- **Conhecimento e difusão das vantagens competitivas da marca**, que a coloca em uma posição de vantagem em relação a seus concorrentes;
- **Fidelização do cliente** - o envolvimento do consumidor com a marca nos momentos de experiência de compra e além;
- **Performance da marca no mercado** – o resultado positivo de reconhecimento de marca e de lucros da empresa;
- **Análise de coleções além das vendas dos produtos**– o resultado geral das vendas, reconhecimento e aceitação dos produtos pelo consumidor-alvo assim como a relevância dos produtos independente da venda;
- **Transmitir o mesmo tipo de mensagem que seu público alvo deseja** expor ou projetar sobre si mesmo;

- **Cliente fã da marca**, cliente divulga a marca espontaneamente, comunicação boca-a-boca;
- **Engajamento e participação do cliente** através das mídias sociais, eventos e outras ações de comunicação;
- **Presença pós-venda complementar e positivo** – bom relacionamento entre consumidor, produtos e marcas após a venda em si.

A partir dessas variáveis, embasadas em todo processo de gestão, estratégia, desenvolvimento, comunicação e difusão do produto de moda, parte-se para a pesquisa prática, de forma a analisar o trabalho de gestão de design de moda desenvolvido por marcas líder em reconhecimento no mercado, abordando as práticas utilizadas com o intuito de desenvolver, à partir de suas experiências práticas, um *framework* de *brand awareness* em produtos de moda. Para isso, aborda-se, a seguir, o percurso metodológico utilizado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento da pesquisa deu-se conforme o desenvolvimento do curso de mestrado. Ao longo do primeiro ano, foi desenvolvida a **primeira fase** com a fundamentação teórica, caracterizada pela revisão da literatura e a produção dos capítulos 1 e 2 da dissertação que apresentam o desenho conceitual da proposta de pesquisa, abordando o seu contexto e propósito da investigação e a apuração das investigações já realizadas; concomitantes ao curso das disciplinas e a realização do estágio de docência que culminaram na qualificação. No segundo ano, foram cursadas disciplinas complementares de interesse da pesquisa e, paralelamente, iniciou-se a **segunda fase**, de delimitação de método de pesquisa, da aplicação da pesquisa de campo, análise dos resultados, desenvolvimento e conclusão da pesquisa. A produção científica, focada na disseminação do conhecimento por meio de publicações de artigos, acompanhou o processo de pesquisa.

A pesquisa procurou entender as dinâmicas, processos envolvidos e os fatores relevantes para a criação e o desenvolvimento de produtos que asseguram a presença e reconhecimento de informação de marca, além dos materiais de comunicação desenvolvidos com esse intuito. Por causa disso, procurou-se percorrer todo o processo de desenvolvimento e entrega do produto de moda de forma a entender desde a estrutura estratégica até os procedimentos, processos, interações, teorias e práticas necessárias para tal, sem comprometer o método de pesquisa definido.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para elucidar melhor os procedimentos metodológicos, retoma-se o objetivo geral da dissertação: desenvolver um *framework* conceitual de gestão voltado para o *brand awareness* (percepção de marca) através de produtos de moda para empresas de médio e grande porte.

Optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa como metodologia para o desenvolvimento deste estudo. É o método indicado ao problema de pesquisa devido às suas características de investigação empírica, com análise detalhada, abrangente e coerente (MICHEL, 20015), constituindo um enfoque adequado já que as estratégias

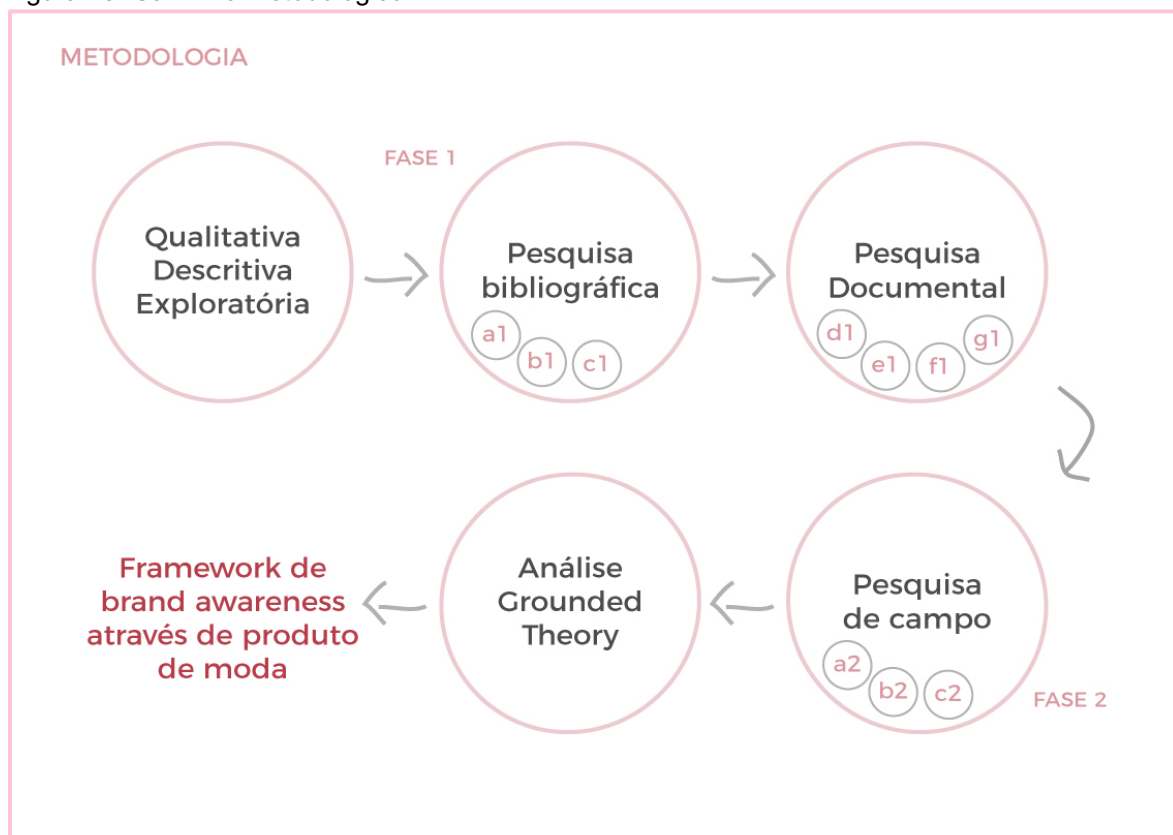
de investigação que melhor se aplicam a essa abordagem são as narrativas, fenomenológicas, estudos de teoria embasadas na realidade ou estudos de caso (CRESWELL, 2010). Nesse sentido, a pesquisa permitiu o aprofundamento necessário na busca do conhecimento do processo de criação de produtos e os procedimentos da gestão de design, no contexto de marcas de moda.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se descritiva pois o estudo tem como finalidade, a observação e a exploração das práticas relacionadas com seu objetivo: a criação de produtos que transmitem informações sobre a marca a qual pertencem, assim como a descrição das características que envolvem a identidade da marca no seu ambiente interno e externo e, ainda, a aplicação desses conhecimentos no setor de criação de produtos de moda do vestuário. Isso vai ao encontro das ideias de Gil (2008) ao afirmar que as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa caracteriza-se também como exploratória pois, segundo Michel (2005), a pesquisa bibliográfica é exploratória devido ao fato de representar uma maneira de explorar, pesquisar, comparar e cruzar informações e adquirir conhecimento sobre um assunto determinado. Também buscou entender o papel de conceitos e práticas dentro das empresas à partir da descrição, os fatores decisivos no processo de desenvolvimento de produtos que resultam em produtos com identidade de marca, assim como a importância da gestão de marcas dentro desse processo nas empresas, e, ao entender, criar à partir do conjunto e da comparação destas informações, uma ferramenta nova inexistente no mercado.

3.2 ETAPAS DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi dividida em duas fases (Figura 28). A fase 1, definida como fase da fundamentação teórica, contemplou a revisão da literatura através das pesquisas bibliográfica e documental realizadas que abrangeram sete tipos de levantamentos. Na fase 2, a pesquisa foi para sua aplicação de campo composta por três etapas.

Figura 28: Caminho Metodológico.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Divididas entre as fases 1 e 2, a coleta de dados foi feita através de pesquisa bibliográfica e documental na primeira fase e pesquisa de campo, na segunda fase.

3.3.1 Fase 1 – Fundamentação teórica

A Fase 1, da fundamentação teórica foi feita através de pesquisa bibliográfica e documental - por “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008, p. 50), que contribuíram para o entendimento das diferentes áreas e fases que compõe o caminho percorrido pelo produto, das estratégias de gestão empresariais, passando pelo seu desenvolvimento até a comunicação e difusão do mesmo. Para isso, foram selecionados os seguintes materiais através da pesquisa bibliográfica assistemática:

- a1. Artigos Científicos: artigos de revistas e eventos científicos nacionais e internacionais;
- b1. Dissertações e teses: de pesquisas científicas nacionais e internacionais;
- c1. Literatura: livros editados nacionais e internacionais.

E através da pesquisa documental, elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico (GIL, 2008):

- d1. Artigos técnicos: artigos não científicos;
- e1. Homepages: *websites* informativos;
- f1. Rankings: de posicionamento de empresas do setor;
- g1. Infográficos e modelos: textos visuais informativos e versões simplificadas de sistemas complexos.

O intuito foi estabelecer o estado da arte acerca dos temas abordados, integrando o aprendizado obtido em pesquisas anteriores (SANTOS, 2018), e abrangendo os seguintes descritores: design, gestão de design, gestão estratégica de design, marcas, gestão de marcas, *branding*, *brand awareness*, produto de moda, metodologia de desenvolvimento de produto, processo criativo, direção criativa, pesquisa de tendências, comunicação, comunicação de marca, comunicação de produto, marketing, linguagem de produto, semiótica, semântica de produto, consumo, todos orientados para design e moda ou relacionados com marcas de moda.

3.3.2 Fase 2 – Pesquisa de campo

A fase 2 da pesquisa foi feita através da aplicação da **pesquisa de campo**, que procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem na realidade, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado (GIL, 2008), dividida em três etapas:

- a2. Prospeção;
- b2. Levantamento de Dados;
- c2. Organização e Análise.

A proposta da pesquisa de campo foi de selecionar, dentro do mercado da moda brasileiro, marcas que são bem sucedidas e que possuem reconhecimento em forma de valor de marca ou econômico, bem como, através de entrevistas entender o caminho que o produto de moda percorre dentro das mesmas, as estratégias utilizadas e seus processos de desenvolvimento, comunicação e difusão e através da análise das respostas, identificar as práticas que são comuns a essas empresas, de forma a adquirir os dados necessários para o desenvolvimento dos objetivos desta pesquisa.

3.3.2.1 *Prospecção*

A etapa de prospecção teve como objetivo a organização das informações necessárias para definir o escopo de empresas que englobariam a fase de pesquisa de campo e a organização das informações que deveriam ser obtidas através do levantamento. Após a verificação e com base no problema de pesquisa e no levantamento bibliográfico, foi feita uma pesquisa de *rankings* de empresas brasileiras do setor de vestuário, que realçasse o valor ou posicionamento da marca e/ou empresa no mercado.

Dentro dos *rankings* encontrados (Estadão - Empresas Mais 2018, Interbrand - Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2018 e SBVC – 300 Maiores Empresas Varejo Brasileiro 2018, respectivamente ANEXOS A, B e C), foram selecionadas para a abordagem da entrevista, as marcas dos *rankings* que se destacam as mais bem posicionadas no mercado, respeitando-se o critério único estabelecido de “empresas de produto têxtil e vestuário de varejo com marcas de moda próprias que não configurassem lojas de departamento ou ‘magazines’”. Esse critério foi estabelecido pelo motivo da alta qualificação, nos *rankings* empresariais, das marcas que representam lojas de departamento e grandes “magazines”, porém, pelas mesmas apresentarem uma série de submarcas sendo vendidas em conjunto no mesmo espaço sem direcionamento para grupos de consumidores específicos, a escolha destas dificultaria a proposta da pesquisa.

Os grupos e marcas selecionados para abordagem de solicitação de entrevistas foram:

- Alpargatas - (215º lugar no ranking Estadão Empresas Mais 2018, 101º lugar SBVC 2018) - Havaianas – (16º lugar marcas brasileiras mais valiosa R\$688 milhões – Interbrand 2017) e Osklen;
- Soma – (100º lugar SBVC 2018) Animale (902º lugar no ranking Estadão Empresas Mais 2018), Farm, A.Brand, Fábula, Cris Barros, Foxton, FYI, Más;
- Grendene – (12º lugar no ranking Estadão Empresas Mais 2018) Melissa, Rider, Ipanema;
- Inbrands – (12º lugar em faturamento – IBEVAR-FIA 2018 e 622º lugar em ranking Estadão Empresas Mais 2018, 132º lugar SBVC 2018) Richards, Salinas, Alexandre Herchcovitch, VR, Bobstore, Mandi e Ellus;
- Restoque (10º lugar em faturamento – IBEVAR-FIA 2018, 92º lugar SBVC 2018) – Dudalina, John John, Rosa Chá, Bobô, Le Lis Blanc (509º lugar no ranking Estadão Empresas Mais 2018);
- Grupo Arezzo – (438º lugar no ranking Estadão Empresas Mais 2018, 76º lugar SBVC 2018) Schultz;
- AMC – (146º lugar SBVC 2018) Colcci, Forum, Tufi Duek, Coca Cola Jeans;
- Cia. Hering – (18º lugar marcas brasileiras mais valiosa R\$556 milhões – Interbrand 2017, 331º lugar no ranking Estadão Empresas Mais 2018, 78º lugar SBVC 2018) Hering;
- Reserva – (250º lugar SBVC 2018) Reserva, Reserva Mini, Oficina Reserva, Ahlma e Eva .

3.3.2.2 *Levantamento*

A etapa de levantamento visou buscar os dados para a o desenvolvimento da pesquisa. Ela foi desenvolvida por entrevistas semiestruturadas, uma técnica que contempla vantagens à pesquisa por estabelecer uma interação entre entrevistado e entrevistador e permitir um direcionamento e aprofundamento das informações colhidas ao mesmo tempo em que permite adaptação de acordo com os rumos do diálogo estabelecido. Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 279), a entrevista semiestruturada é “quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder

explorar mais amplamente a questão”, assim como o instrumento principal da metodologia de análise escolhida na pesquisa.

Ao longo do curso do Mestrado, foi feita uma entrevista com um gestor de *branding* de uma das empresas selecionadas pela pesquisa que funcionou como entrevista geral preliminar e foi a base para, junto da fundamentação teórica analisada e desenvolvida, elaborar o roteiro principal com perguntas para o desenvolvimento de entrevistas semiestruturadas seguindo a metodologia da técnica de análise de dados selecionada, abordada a seguir. O roteiro da entrevista preliminar está no Apêndice A – Roteiro de entrevista e conta com 16 perguntas abertas. O roteiro principal de perguntas contempla um escopo estruturado e composto por questões abertas divididas em módulos. O primeiro engloba o nível estratégico da empresa, com questões sobre sua cultura, público e gestão; o segundo questiona seu nível tático, sobre a forma como é organizada; o terceiro módulo da entrevista pergunta sobre o processo de desenvolvimento de seus produtos, metodologias e comunicação. O roteiro da entrevista principal está no Apêndice B – Roteiro de entrevista e conta com 18 assuntos divididos em 30 perguntas abertas.

Na sequência, foram iniciados os contatos com as marcas, departamentos de recursos humanos e funcionários, de forma a solicitar as entrevistas e explicar seus objetivos. Foram feitos contatos com 136 pessoas da lista de empresas selecionadas no recorte da pesquisa.

Esta etapa tem como sujeitos da pesquisa: representantes das empresas estudadas - podendo ser seus diretores administrativos, gerentes de marca, de criação, de marketing e comunicação ou de design - critério definido pelo teor das perguntas e pelo perfil dos profissionais que ocupam tais cargos estratégicos e gerenciais, oferecendo visões mais amplas do negócio como um todo. A administração das entrevistas deu-se de modo não presencial, através de conversas ao vivo via *Skype*, *Facetime* e *Whatsapp*. Registrou-se o áudio e/ou vídeo das entrevistas diretamente no aplicativo *Skype*, por meio do programa *QuickTime* instalado no computador, e por meio de um gravador de áudio externo (*smartphone*). A autorização de registro foi requerida oralmente aos entrevistados e todos concordaram com a gravação para os fins da pesquisa. A administração presencial das entrevistas foi desconsiderada devido a dificuldades logísticas de deslocamento

às sedes administrativas das empresas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

As abordagens iniciais foram feitas estrategicamente a partir de busca no *website LinkedIn*, através de seleção de profissionais atuando em cargos de gestores nas empresas pré-definidas. Pelos sites, foram feitos contatos simultâneos com os responsáveis pelas direções em Recursos Humanos das empresas assim como com os profissionais selecionados para solicitação de entrevista; buscando-se desta forma, acelerar o processo de obtenção de autorizações para as entrevistas assim como esclarecer para os interessados os objetivos do trabalho. O registro dos contatos pode ser verificado no registro de abordagem de marcas e profissionais (Quadro 8). Alguns contatos originados através da rede social evoluíram para troca de *e-mails* e mensagens através do aplicativo *WhatsApp*, pelo qual as propostas de entrevistas foram tratadas, organizadas e agendadas. A pesquisa de campo foi aplicada no período de fevereiro a maio de 2019.

Previamente à realização das entrevistas, através do contato via e-mail e/ou aplicativos, foi feita a apresentação da pesquisadora e da pesquisa através de uma carta-convite que continha a explicação da necessidade das entrevistas e sua natureza, de forma a mostrar o interesse em que o profissional e a empresa participassem e a importância de sua colaboração. O objetivo foi de convidar formalmente o destinatário a colaborar com a pesquisa e esclarecer que o conteúdo (na íntegra) das entrevistas seria confidencial, de conhecimento apenas da pesquisadora e demais agentes envolvidos na pesquisa, assim como os resultados seriam sendo sempre tratados e analisados de forma global e apresentados na dissertação em caráter anônimo. Assim, as empresas e funcionários que concordaram em colaborar com a pesquisa, o fizeram dentro da promessa de que suas contribuições fossem anônimas e que os dados e os nomes das marcas tratadas fossem registrados e mantidos em sigilo, não sendo especificados na pesquisa.

Quadro 8: Registro de abordagem de marcas e profissionais.

Total de marcas contatadas	23
Total de profissionais contatados	136
Contatos sem retorno	97

Rejeites para entrevista	8
Aceites para entrevista	16
Entrevistas realizadas	7
Total de marcas entrevistadas	6

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Destaca-se a dificuldade em obter a colaboração para as entrevistas e a autorização de uso e publicação de identidade por parte das empresas. Boa parte dos profissionais contatados negou a participação ao primeiro contato justificando a necessidade de se submeter à regras das empresas de não se manifestarem acerca de suas práticas ou a cláusulas contratuais que os proíbem de fornecer informações institucionais a terceiros, o que gera um grande empecilho no desenvolvimento de pesquisas seja na área acadêmica ou profissional no Brasil. Do grande número de profissionais e empresas abordadas para a entrevista apenas 16 (dezesesseis) profissionais aceitaram participar nessa fase, porém, no decorrer do processo, apenas 7 foram efetivamente realizadas.

Após a obtenção das entrevistas foi feita uma pesquisa documental das marcas entrevistadas de forma a obter, a partir de suas próprias plataformas, materiais sobre si mesmas. O intuito foi conhecer o histórico das marcas e analisar seus valores, discursos e posturas comunicados, em conjunto com os dados obtidos na pesquisa. Assim, os *websites* de todas as marcas e dos grupos aos quais pertencem, foram visitados e os materiais de apresentação das marcas foram solicitados, somando 14 documentos, que compõe, juntamente com o resultado das entrevistas, o material analisado nesta fase.

3.3.2.3 Organização e Análise

Após a realização do levantamento de dados, ocorreu a etapa de organização e análise das informações, que consistiu na análise dos dados obtidos nas entrevistas por meio do método *Grounded Theory*. A partir dessa análise e com base nelas, foram

desenvolvidos os capítulos finais da pesquisa, os resultados e a apresentação do modelo de *framework* proposto.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio do método *Grounded Theory*, conhecido como "Teoria Fundamentada nos Dados", uma teoria indutiva desenvolvida pelos sociólogos americanos: Barney Glaser e Anselm Strauss.

A análise é o procedimento através do qual os dados são divididos, conceitualizados e as relações são estabelecidas. O processo analítico tem por objetivos: construir a teoria, dar ao processo científico o rigor metodológico necessário, auxiliar o pesquisador a detectar os vieses, desenvolver o fundamento, a densidade, a sensibilidade e a integração necessária para gerar uma teoria (STRAUSS; CORBIN, 1990).

Baseada na análise sistemática dos dados, a *Grounded Theory* postula os dados como a origem do problema de pesquisa e se aproxima da situação com o intuito de entender uma determinada situação e como e porque ela é gerada de determinada maneira, como e porque determinado fenômeno ou situação se desdobra deste ou daquele modo "o investigador procura processos que estão acontecendo na cena social, partindo de uma série de hipóteses que, unidas uma às outras, podem explicar o fenômeno, combinando abordagens indutivas e dedutivas" (RECH, 2011, p. 33). Sua base fundamental para análise e interpretação é focada no entendimento das estrutura e práticas que propiciam o objeto de estudo da pesquisa, comparando a fundamentação teórica apresentada aos dados obtidos.

Segundo Strauss e Corbin (1990), todos os procedimentos da teoria fundamentada nos dados têm o objetivo de identificar, desenvolver e relacionar conceitos. Seu objetivo é ajudar o pesquisador a mover-se de uma estrutura descritiva para uma referencial, favorecendo a abstração do pesquisador sobre os dados. Por meio do uso de métodos variados de coleta, reúne-se um volume de informações sobre o fenômeno observado, que são comparadas, codificadas e extraídas as regularidades, são associadas em categorias para destas extrair sentidos que culminam em conclusões e teorias.

A análise e interpretação dos dados obtidos envolveu a transcrição fiel de cada uma das entrevistas, a reunião de *insights* obtidos durante a entrevista, as etapas de codificação propostas pela metodologia: a codificação linha por linha e aberta – na qual o texto é analisado de forma reflexiva de forma a identificar categorias e códigos relevantes para o fenômeno estudado; codificação axial - em que as categorias são refinadas, desenvolvidas e relacionadas ou interconectadas entre conceitos e categorias, criando conexões e hierarquias entre elas; e a codificação seletiva – na qual categorias centrais foram definidas, à partir do referencial teórico estudado, e todas as outras se conectaram de acordo com suas coerências e incoerências, sua força e relevância de acordo com o problema e os objetivos da pesquisa (GIBBS, 2009, p.72) e (CAMPOS, 2019, p.83-4).

Todo material coletado foi adicionado ao *software* MAXQDA para os procedimentos de análise assim como os registros das pesquisas documentais. O *software* não desempenha análise e interpretação de dados por si só, mas é uma ferramenta eficiente de organização e acesso a grande quantidade de dados.

Uma pesquisa que utiliza a *Grounded Theory* não parte de hipóteses a serem testadas e não reduz a área de investigação a poucas variáveis controláveis. Assim, de forma a não direcionar as entrevistas ou tornar a pesquisa de verificação, as marcas e profissionais abordados não foram estudados antes da etapa de análise dos dados obtidos, bem como não foram elencados e codificados na análise inicial, as variáveis desenvolvidas através da pesquisa bibliográfica. Ambos os dados foram utilizados no decorrer e ao fim da análise respectivamente, cruzando com as informações obtidas na análise das entrevistas e as relacionando.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS

O Quadro 9 apresenta a síntese dos procedimentos metodológicos adotados na estruturação desta pesquisa.

Quadro 9: Síntese dos Procedimentos Metodológicos.

PROBLEMA	Como as marcas podem criar relações emocionais de longo prazo com seus consumidores através de seus produtos – <i>Brand Awareness</i> (percepção de marca) em Produto de Moda.	
OBJETIVOS	GERAL	Desenvolver um <i>framework</i> conceitual de gestão voltado para o <i>brand awareness</i> (percepção de marca) através de produtos de moda para empresas de médio e grande porte.
	ESPECÍFICOS	Abordar os processos de gestão de design de moda e compreender a sua relação com a gestão de marcas; Descrever as fases que englobam o desenvolvimento de produtos de moda; Identificar a inserção da gestão de marca no processo de desenvolvimento de produtos de moda; Apresentar as características da comunicação, difusão e consumo de produtos de moda e do relacionamento entre marcas e clientes;
CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	Natureza: Básica; Abordagem: Qualitativa; Objetivos: Descritiva e Exploratória; Procedimentos Técnicos: Fase 1 – Fundamentação Teórica: Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental; Fase 2 – Pesquisa de Campo; Ferramentas de levantamento: Entrevistas semiestruturadas; Técnica de Análise de Dados: <i>Grounded Theory</i>.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

De acordo com o planejamento metodológico desenvolvido, a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo foi dividida em dois subcapítulos. O primeiro analisa unicamente as respostas das entrevistas de acordo com os métodos de codificação comuns à metodologia *Grounded Theory*, o segundo relaciona as descobertas da pesquisa de campo com a pesquisa bibliográfica desenvolvida buscando as variáveis comuns às duas pesquisas e avaliando os elementos de destaque na composição da estrutura proposta.

4.1 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

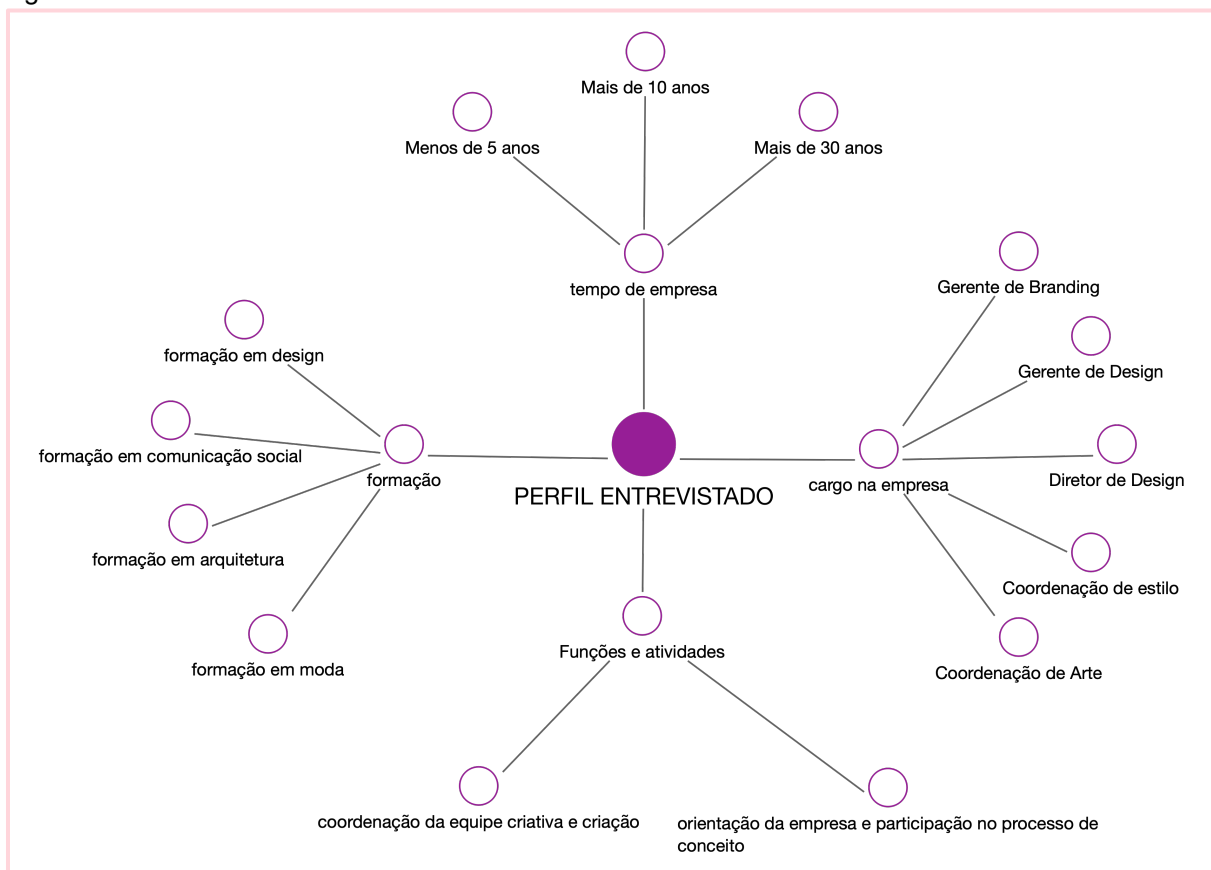
A partir da aplicação das entrevistas junto aos profissionais das marcas selecionadas, buscou-se abordar os assuntos relacionados aos objetos da pesquisa: os processos de gestão, a descrição das fases do desenvolvimento de produtos de moda, ferramentas e metodologias, a presença da gestão de marca nos processos de desenvolvimento de produto e suas características de comunicação, difusão e consumo, assim como o relacionamento entre as marcas e seus clientes. O objetivo da abordagem foi obter todo ciclo de vida do produto dentro dessas marcas de forma a construir, junto com o referencial teórico desenvolvido, o objetivo geral da pesquisa: Apresentar um *framework* conceitual de gestão para criar o *brand awareness* (percepção de marca) através de produtos de moda em empresas de vestuário e acessórios de médio e grande porte.

Ao todo 1242 (mil duzentos e quarenta e dois) segmentos foram codificados entre 164 códigos (cento e sessenta e quatro) criados, de 14 (quatorze) documentos e 7 (sete) entrevistas. Cada assunto abordado, de forma ampla e aberta nas entrevistas, buscava um conjunto de informações pertinentes ao processo observado, os assuntos, assim como as questões, são apresentados divididos em blocos de acordo com o perfil de informação a qual se referem.

As primeiras questões abordavam o tempo de empresa, formação, função e principais atividades do entrevistado. O intuito foi contextualizar o profissional dentro da empresa tanto por tempo de marca - que denota o conhecimento sobre a empresa e o impacto da vivência no dia a dia, quanto por seu perfil - que demonstra sua visão

e familiaridade acerca de alguns aspectos tratados na entrevista - e começar a entender o funcionamento, as visões e processos das marcas (Figura 29). Para garantir o anonimato das marcas e entrevistados, as marcas serão chamadas de marca A, marca B, marca C, marca D, marca E e marca F.

Figura 29: Perfil do Profissional Entrevistado.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quase todos os entrevistados têm **estabilidade** (Quadro 10) nas empresas, os das marcas A e B com mais de 10 anos de marca, o da marca C, com mais de 30 anos de carreira na mesma empresa, o da marca D com pouco mais de um ano na marca, o da marca E com quatro anos e o da marca F acabou de sair da empresa após um relacionamento de mais de 5 anos com o grupo a qual a marca pertence.

Quadro 10: Tempo de Empresa.

Marcas/Tempo de Empresa	A	B	C	D	E	F
Menos de 5 anos				X	X	X
Mais de 10 anos	X	X				
Mais de 30 anos			X			

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

As formações, em sua maioria, dividem-se entre **design** e **moda** (Quadro 11), com exceção dos profissionais formados em arquitetura e comunicação social. Os cargos variam em hierarquia, entre coordenação, gerência e direção, mas todos satisfazem as premissas da pesquisa, de ter acesso a informações estratégicas das marcas e trabalhar junto à equipe criativa.

Quadro 11: Formação dos Gestores Entrevistados.

Marcas/Formação dos Gestores Entrevistados	A	B	C	D	E	F
Design	X	X				
Moda				X	X	X
Outros		X	X			

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Percebe-se assim que as marcas pesquisadas possuem equipes estáveis, ao menos à nível de gerência, o que foi confirmado diretamente nas entrevistas. Esse fato é relevante primeiro por não ser algo tão comum atualmente, quando o tempo que um funcionário permanece nas empresas está diminuindo a cada ano (DIEESE, 2017) e também para atestar a validade da pesquisa de campo, já que o tempo de permanência de uma pessoa em uma empresa mune o funcionário de mais informações à respeito da organização (NG, FELDMAN, 2011; NG, FELDMAN, 2013).

Nota-se que não há formação balizada para o exercício de tais cargos, com a ressalva que cada vez mais profissionais especializados estão disponíveis no mercado em virtude da grande quantidade de cursos profissionalizantes na área. Segundo pesquisa no portal do Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior E-MEC (2019), existem atualmente 261 cursos superiores em Moda e 570 em Design (produto e gráfico) no Brasil, entre bacharelados e tecnólogos, o que vêm mudando o perfil de formação nessas áreas, trazendo cada vez mais profissionais com formação específica em moda e/ou design.

Quase todos os profissionais possuem atuação em outras marcas de porte semelhante - principalmente os profissionais com menos tempo de empresa - e em projetos criativos paralelos, além de outras formações e especializações em áreas correlatas (Quadro 12).

Quadro 12: Perfil dos Gestores Entrevistados.

Marcas/Perfil dos Gestores Entrevistados	A	B	C	D	E	F
Direção de estilo		X			X	X
Direção criativa	X		X	X		

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Durante a análise verificou-se a existência de dois perfis principais entre os entrevistados, os de perfil de **direção de estilo**, compostos pelos profissionais das marcas B, E e F, que tinham um escopo de exercício voltado para o desenvolvimento de coleções, e os de perfil de **direção criativa**, compostos pelos profissionais das marcas A, C e D, cujo campo de atuação abrange uma abordagem mais ampla incluindo a comunicação, o design e o *branding*. Percebeu-se que a formação em moda ou design não influencia nesse aspecto. A preocupação em contextualizar os profissionais entrevistados existe por permitir melhor analisar suas respostas, entendendo a ótica que é trazida para determinados assuntos assim como conhecimentos específicos de temas tratados no referencial teórico.

O próximo bloco de questões (Figura 30) abordou as estratégias, visões e valores das empresas e marcas, de forma a entender:

- Se a empresa vive e transmite valores internamente e se eles estão presentes direcionando a empresa;
- Se o design é presente como estratégia de gestão da marca;
- Se os conceitos de marca e posicionamento são bem definidos e conhecidos internamente;
- A importância da marca e de sua gestão e como ela é feita, se é uma função exclusiva do marketing ou se faz parte das estratégias de gestão da empresa.

Figura 30: *Mindset das marcas*

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A **vivência dos valores** (quadro 13), está presente no discurso dos profissionais de mais da metade (4) das marcas analisadas, A, B, C e E. Todos os entrevistados descreveram, exemplificado ricamente, de que forma os valores das empresas e marcas estão presentes em seu dia a dia e são comunicados extensivamente internamente formando, em cada organização, uma cultura bem estabelecida. Dentre elas, a marca E passa atualmente por uma mudança de valores e reposicionamento, com todo o suporte de uma série de atividades nesse sentido. Nas marcas D e F a vivência de valores não foi reportada nas entrevistas, na primeira (D) não houve qualquer menção a existência de uma cultura de valores estabelecida, ainda que o negócio não esteja vivenciando nenhum momento de transição, e a segunda (F) passa por uma transição onde os valores não estão bem definidos no meio de uma série de mudanças internas. As marcas A, B, C e E apresentaram como estratégia de negócio uma postura de **transmissão de valores**, presente significativamente em suas ações e discursos assim como em suas coleções; isso

demonstra que entre as marcas estabelecidas em alto valor de mercado, a cultura interna e a vivência de valores são pautas vigentes e parte da forma de fazer negócio das mesmas.

Quadro 13: Valores das Marcas.

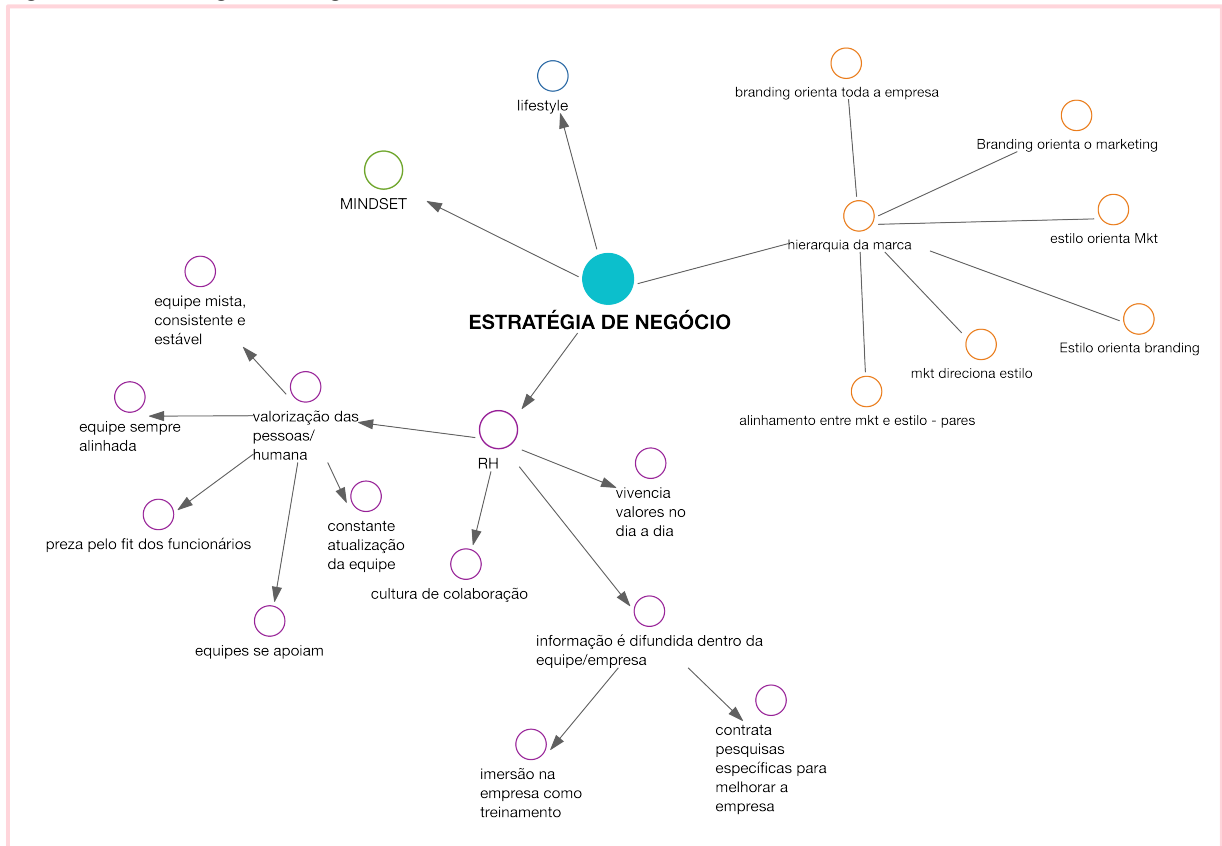
Marcas/Valores	A	B	C	D	E	F
Vivencia valores	X	X	X		X	
Transmite valores	X	X	X		X	
Marca autoral	X	X	X			
Marca de <i>lifestyle</i>	X	X	X			
Design	X	X	X	X	X	
Gestão de marca	X	X	X	X	X	X
Caráter humano e aberto	X	X	X		X	X

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A menção das marcas A, B e C de posição de **marca autoral**, uma plataforma de distinção dentro do mercado que implica não só no estabelecimento desses valores, mas como em sua existência em todos os âmbitos do negócio, sendo que a menção a um cuidado em manter a coerência da marca em tudo o que é feito foi clara nas marcas A, B e C. As mesmas que declaram ser marcas de **“lifestyle”**, o que sugere que elas têm, dentro desse caráter autoral, traços, hábitos, discursos, comportamentos e ideias definidos, através dos quais, oferecem essa percepção de valor em todas as suas manifestações, sejam ações, relacionamento, serviços ou produtos estrategicamente envolvendo o cliente em todo o seu dia-a-dia. Em meio a isso foi verificada uma grande **valorização do design** e de seus aspectos de gestão dentro de das marcas A, B, C, D e E, com claras menções à gestão de design, ainda que em nenhum momento tal título tenha sido utilizado; assim como, uma grande **valorização da gestão de marca**, nas seis marcas como estratégia de negócio independente do setor ou profissional responsável por ela.

Dois outros pontos que chamaram a atenção durante a análise, foram o **caráter humano e aberto** das marcas A, B, C, E e F, buscando oficialmente, como parte de seus valores, uma humanização da indústria onde estão inseridas e o constante aprimoramento através da revisão de processos, conceitos ou do movimento e planejamento constante. Ao longo das entrevistas, outros conceitos referentes a **estratégia de negócio** (Figura 31) se destacaram.

Figura 31: Estratégia de Negócio.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A **cultura de colaboração** (Quadro 14) entre profissionais e departamentos é presente em todas as marcas, onde o protagonismo, nas marcas A, B, C, E e F, é deixado para a própria marca. Todos os entrevistados declararam que profissionais e departamentos trabalham como **pares**, de forma horizontal, cada um com suas funções, mas compartilhando, através de atitudes de **corresponsabilidade**, os processos que devem ser desenvolvidos. O trabalho é desenvolvido em **equipes mistas**, sofrendo influências de todas as inteligências das marcas, isto é, uma grande interação entre profissionais, pouca competição entre departamentos e profissionais, desenvolvimento de ações em conjunto, comitês mistos de criação, conceituação, aprovação e avaliação, etc.

Quadro 14: Estratégia de Negócio.

Marcas/Estratégia de Negócio	A	B	C	D	E	F
Cultura de colaboração	X	X	X		X	X
Valorização do capital humano		X	X		X	
Contratação de consultorias externas		X	X		X	X

A gestão de marca orienta toda a empresa	X	X			X	
O estilo orienta o marketing e a gestão de marca				X		
O marketing orienta a empresa			X			
Marketing e estilo são pares						X

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

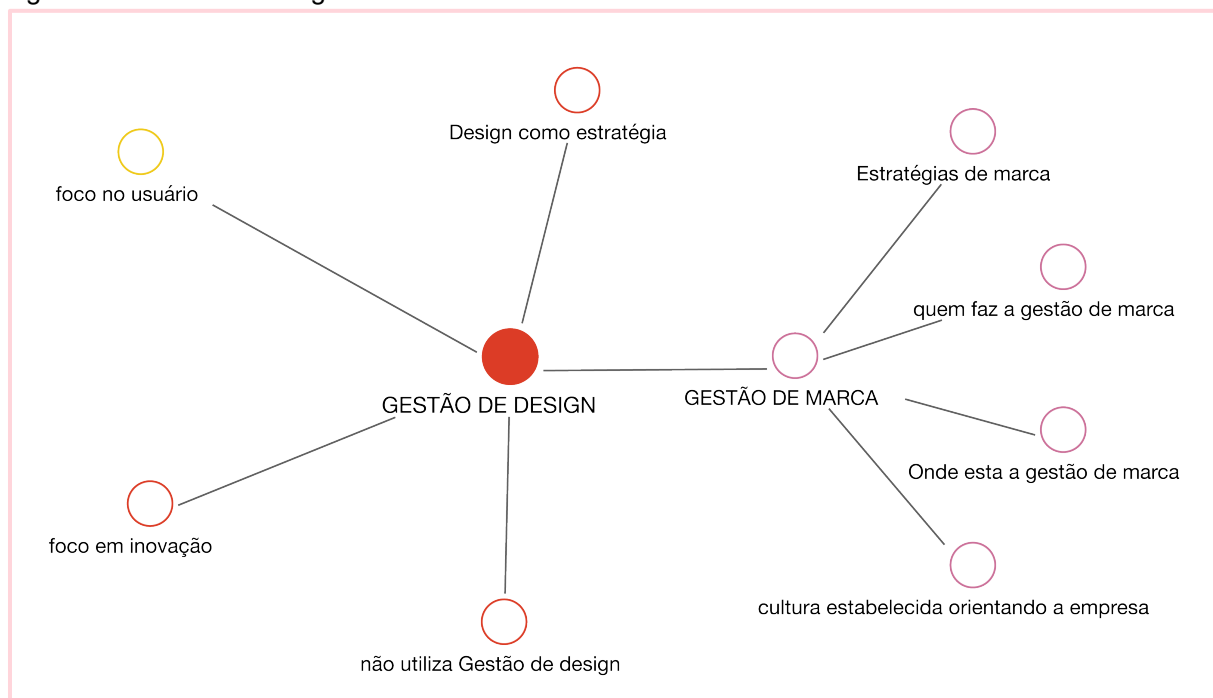
Outro ponto que teve grande ressonância nas entrevistas e documentos, a **valorização do capital humano** dentro desses negócios, o entrevistado da marca C declarou o cuidado que se têm de contratar funcionários que tenham um ajuste perfeito (*fit*) com os valores e estética da marca, criando ambientes compatíveis e facilitando a produção dos profissionais. O entrevistado da marca B mencionou inclusive a importância do trabalho de gestão de marcas interno, o **endobranding**, em fortalecer e alinhar a cultura organizacional. As marcas B, C e E mantêm-se em constante atualização tanto de seus valores e processos internos, quanto dos profissionais em si através de imersões, treinamentos e contratação de **consultorias externas** para dimensionar e analisar aspectos do negócio de forma neutra e especializada.

Chamou-se de **hierarquia da marca** a forma como a gestão de marcas, a criação de produtos e a comunicação interagem, se há sobreposição de um departamento ao outro ou se trabalham de forma horizontal. Nas marcas A, B e E a gestão de marcas (*branding*) orienta toda a empresa; no entanto, nas outras não há um padrão: na marca D o estilo orienta o marketing e o *branding*, que é responsabilidade da direção comercial, na marca C o marketing orienta toda a empresa e na marca F os dois departamentos atuam conjuntamente. Como pode ser constatado, as equipes e departamentos estão muito integrados e trabalham em times mistos nas funções de conceituação, avaliação de coleções e propostas de campanhas. Percebeu-se que há também muita colaboração, mas o que chama a atenção é a forma como o assunto é tratado em todas as marcas, ainda que sejam colaborativos e pares, há algum tipo de hierarquia vigente. Além disso, essa informação influencia toda a organização, pois caracteriza o foco de sua estratégia de negócio. Empresas orientadas pelo marketing tem um direcionamento para o estímulo do consumo, dos relacionamentos e uma menor valorização do produto como manifestação de marca; empresas orientadas pela marca buscam uma coerência e

geração de valor de marca em todos os sentidos. Empresas orientadas pelo estilo concentram sua energia na criação e construção do produto.

No caso da **gestão de design** (Quadro 15), ainda que não tenha sido mencionada diretamente em nenhuma entrevista, questionados sobre o design e seu valor estratégico, todos os entrevistados colocaram o design como elemento central dentro da gestão e estratégia das marcas (Figura 32) e apenas a marca F deu indicativos de que não teria uma gestão direcionada pelo design o que não pode ser determinado claramente.

Figura 32: Gestão de design



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Os indicadores foram as declarações sobre a forma de se pensar dentro das marcas, a valorização das culturas e do design em si, a valorização da gestão de marca como estratégia, o foco no usuário e em suprir suas necessidades, a busca por inovação, por meio da pesquisa de materiais, pesquisa de público e constante atualização e aperfeiçoamento, centralizado no produto, questões que foram declaradas de forma geral.

A gestão de design e seus princípios figuraram de forma central na descrição de todos os negócios (Quadro 15).

Quadro 15: Estratégias de Gestão.

Marcas/Estratégias de Gestão	A	B	C	D	E	F
Gestão de design	X	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na marca E, que vem passando por todo um reposicionamento estratégico do negócio, ficou clara a mudança do foco da marca, do estímulo do consumo, característico do marketing, para um comportamento de serviço ao cliente característico do design. Na marca A, foi usada a expressão “design como ferramenta visual e de pensamento também” ao descrever a importância e o papel do design dentro da marca. Já na marca B, o grupo do qual a marca faz parte explica em sua apresentação a forma como a estrutura corporativa necessária para o funcionamento de todas as empresas é única, mas cada marca tem gestão, direção, criação e comunicação próprias, preservando suas essências criativas e estimulando a inovação. Porém, tudo está alinhado, os valores, as metas, os processos e tudo que direciona cada uma das marcas ao mesmo tempo, mantendo e valorizando, cada uma das identidades, públicos, relacionamentos e experiências.

Já a **gestão de marca** ficou claramente caracterizada como estratégica para todas as marcas (Figura 33), sendo mencionada a todo momento. As questões voltadas ao assunto procuraram determinar:

- a) De que forma as empresas gerem as suas marcas, para entender se a gestão configura na estratégia dos negócios;
- b) Quem é responsável pela gestão e de que forma isso influencia as empresas;
- c) Como a identidade de marca é utilizada na empresa e se existem ferramentas e técnicas que poderiam ser compartilhadas;
- d) Como e se a identidade da marca é mantida atualizada;
- e) De que forma a gestão e a identidade de marca são trabalhadas no dia a dia dentro dos processos de cada departamento;
- f) Se a gestão de marca é integral ou se existe exclusivamente na comunicação;
- g) Aprofundar a sua relevância dentro das empresas;
- h) Determinar a existência de ações ou produtos desenvolvidos especificamente para a valorização da marca,
- i) Inquirir se a marca busca se distanciar da concorrência apenas ou se aproximar de seu público e;

Um ponto que chamou a atenção nas marcas A, B e C foi a declaração sobre suas missões, de **emocionar e engajar** as pessoas através de seus produtos, serviços e relacionamentos, e de como em todos os seus processos elas olham para dentro e não para fora. Esses pontos chamaram a atenção pela relação com os conceitos da gestão de marca, de criar identificação e relacionamentos emocionais com os seus consumidores, demonstrando um claro direcionamento para a construção de valor através das marcas.

Os entrevistados foram questionados também sobre onde a gestão de marca estaria presente (Quadro 16)

Quadro 16: Gestão de Marca.

Marcas/Gestão de Marca	A	B	C	D	E	F
Cultura de valores estabelecida	X	X	X		X	
Missão de emocionar e engajar	X	X	X			
Presente em tudo o que é feito	X	X	X		X	
Desenvolvida pela Direção Criativa	X					
Desenvolvida por departamento próprio		X				
Desenvolvida pela direção do negócio			X			
Desenvolvida pelo departamento comercial				X		
Desenvolvida por um time de designers					X	
Desenvolvida pelo marketing						X
<i>Cobranding</i>	X	X	X		X	
<i>Storytelling</i>	X	X	X	X	X	X
Difusão dos conceitos da marca	X	X	X		X	
Ferramentas		X	X		X	
Ações e produtos para reforçar conceitos	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

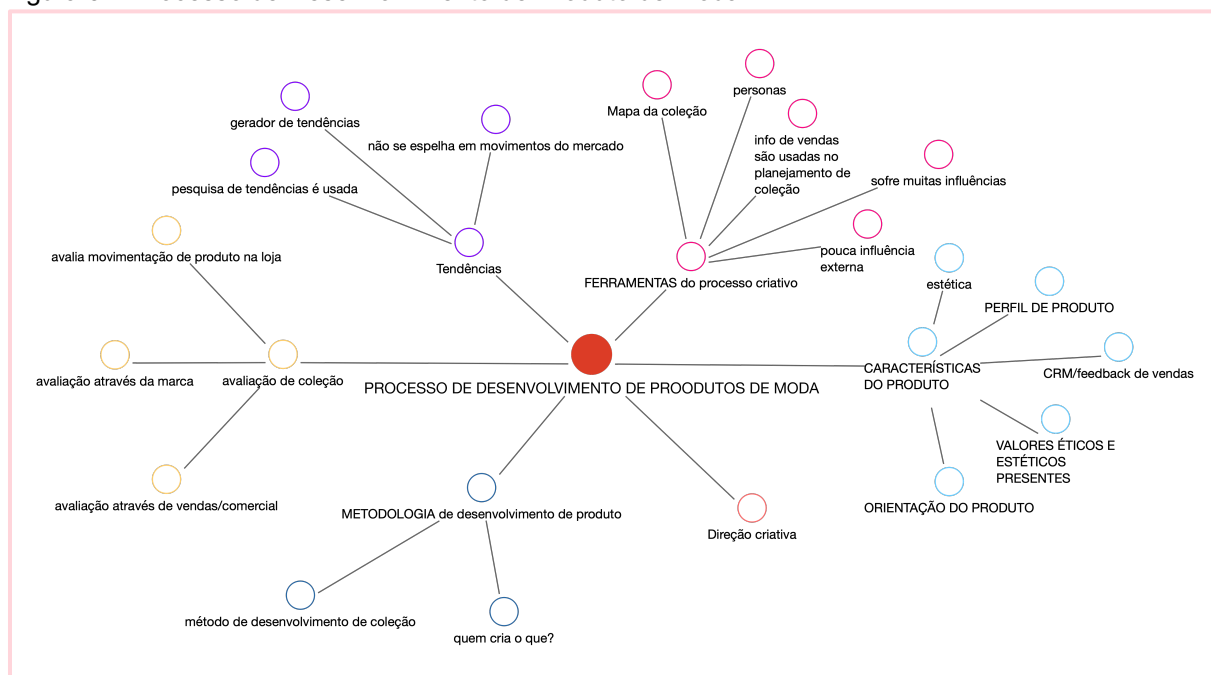
Nas marcas A, B, C e E, está **presente em tudo que é feito**, orientando, validando e também fiscalizando; nas marcas D e F não ficou claro o campo de atuação. Sobre quem faz a gestão de marca, as respostas foram variadas, o que foi surpreendente de certa forma pois, apesar de ser estratégica para todas as marcas, cada uma tem sua gestão de marcas sob tutela de um departamento diferente. Na marca A, é função de um profissional, mas efetivamente é feita pela direção criativa, na marca B tem um departamento próprio, na marca C é função da direção do negócio, na marca D é função do departamento comercial, na marca E de um time de

designers, e na marca F é função do marketing. Esses resultados demonstram ser um fator dependente de uma série de características do negócio e que não influencia na sua valorização, ou não, dentro da marca.

Por fim, entre as **estratégias de marca**, o *cobranding* e o *storytelling*, a comunicação e difusão constante de seus conceitos e valores internamente e a constante renovação e atualização da marca foram as que mais se destacaram. O *cobranding*, presente nas marcas A, B, C e E, é feito através de parcerias com marcas e personalidades diversas, o *storytelling* destaca-se em todas as seis marcas, atuando na linha de continuidade em tudo que as marcas fazem, desde o uso dos valores e conceitos, como filtro de tudo que é feito, até na integração entre departamentos que falam a mesma língua e tem os mesmos objetivos. A **difusão dos conceitos de marca** foi chamada de “catequização” e “evangelização” nas entrevistas das marcas A, B, C e E, demonstrando como é repetida a menção e instrução sobre a marca. Na marca A foi mencionado que, ainda que novos funcionários passem por imersões na marca, por causa dos cargos gerenciais, aqueles que são ocupados por profissionais com muito tempo de empresa, não é necessário um treinamento constante sobre os aspectos que envolvem o conceito da marca. Na marca C, ainda que exista um constante reforço dos conceitos da marca, a escolha dos funcionários prioriza nas contratações pessoas que tenha valores e estética compatíveis com a marca, chamado de *fit* anteriormente, o que, de acordo com o entrevistado, facilita o dia a dia. Foram mencionados também o uso de algumas ferramentas, tal como na marca E onde são usados questionários nas fichas técnicas de produto, treinamentos e provas. Na marca B, são feitas as imersões, construídas personas de marca e desenvolvido o *endobranding*; nas marcas B, C e E são contratadas consultorias externas e, em todas as marcas, é feita a criação de ações e produtos com a função específica de reforçar os conceitos de marca constantemente.

No bloco de questões a respeito do processo de desenvolvimento de produto de moda (Figura 34), as perguntas incluíram questões táticas e operacionais, e seus resultados serão apresentados em partes.

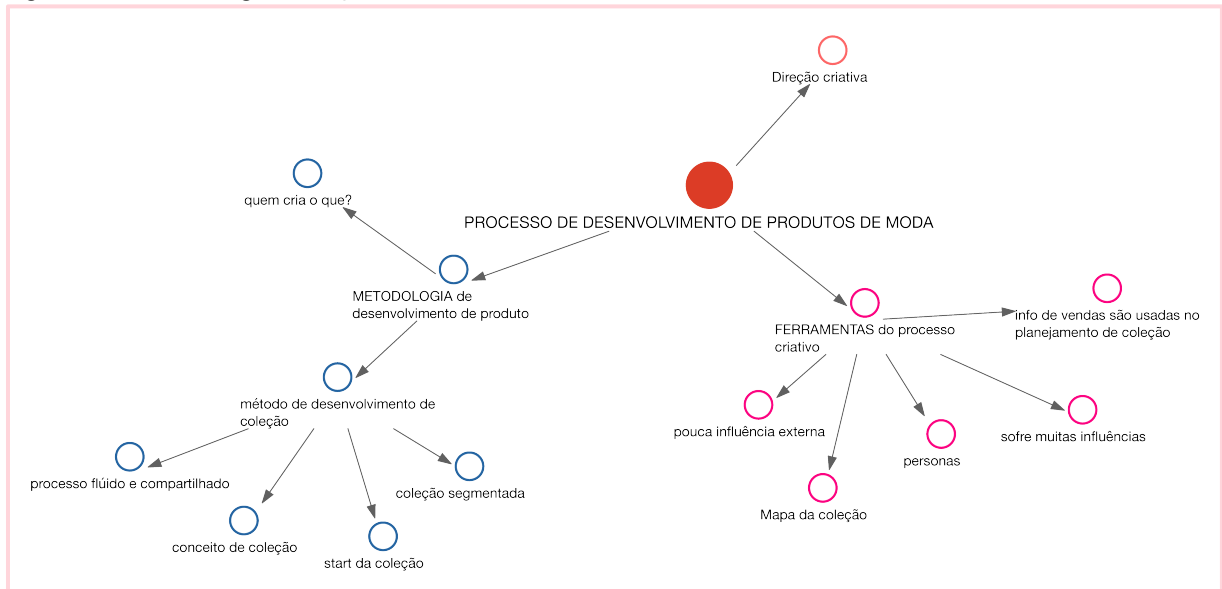
Figura 34: Processo de Desenvolvimento de Produto de Moda.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Inicialmente, as questões buscaram entender a dinâmica e a importância do departamento de estilo em relação aos outros departamentos envolvendo as marcas, assim como a integração entre departamentos e a forma de atuação dos mesmos. Também foi questionada a forma como os conceitos de coleção são definidos, por quem, de que forma o processo ocorre e as ferramentas e informações que são determinantes no processo. A atuação da direção criativa e a preocupação com a identidade da marca no processo criativo também fizeram parte deste bloco de perguntas (Figura 35).

Figura 35: Metodologia, Direção Criativa e Ferramentas do Processo Criativo



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Conforme abordado anteriormente, a maioria das marcas têm forte **cultura de colaboração** entre equipes (Quadro 17), de forma horizontal, e isso transpareceu nesse momento também. Nas entrevistas com as marcas A, B, C e E, declararam que ainda que cada departamento tenha a sua função, tudo é feito em parceria, em um processo fluido e compartilhado, incluindo o planejamento e desenvolvimento de coleções. Questionados sobre quem define os conceitos da coleção, cada marca atua de uma forma específica. Na marca A, o conceito da coleção é definido pela direção criativa. Na marca B, é idealizado por uma equipe multidisciplinar com integrantes de todos os departamentos envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos. A marca C envolve o departamento de Gestão de negócios, com a participação dos profissionais de marketing. Na marca D, os conceitos da coleção vêm da equipe de estilo. A marca E envolve nesse processo, a equipe de estilo em colaboração com o departamento comercial, que traz as necessidades do varejo e atacado. Já na marca F, o conceito da coleção é elaborado pelo marketing, juntamente com a equipe de estilo.

Com esses resultados, ficou bastante evidente que em todas as marcas, conceito e coleção sofrem diversas influências e vão se metamorfoseando até o fim do processo de desenvolvimento do produto. Isso demonstra que, assim como a gestão de marca, a importância não está em quem é responsável por ele, mas da forma como é feito. No caso da gestão de marcas, o importante é a atuação e

influência em tudo que a empresa faz, principalmente no filtro que é feito, pensando em tudo a partir da ótica da marca, seus conceitos e valores. No caso do conceito de coleção e no seu desenvolvimento, a importância está em incorporar todos os envolvidos no processo desde o início, o que facilita a criação de coleções coesas, o que traz novamente a colaboração entre equipes como um valor dentro dessas marcas, assim como a difusão de informação, o alinhamento dos objetivos e dos conceitos de marca.

Quadro 17: Processo de Desenvolvimento de Produto de Moda

Marcas/Desenvolvimento de Produto de Moda	A	B	C	D	E	F
Cultura de colaboração	X	X	X		X	
Conceito é desenvolvido pela direção criativa	X					
Conceito desenvolvido por equipe multidisciplinar		X				
Conceito desenvolvido pela gestão de negócio			X			
Conceito desenvolvido pelo estilo				X		
Conceito desenvolvido pelo estilo e comercial					X	
Conceito desenvolvido pelo estilo e marketing						X
Criação de personas	X	X	X	X	X	X
Relatórios de vendas das coleções anteriores	X	X	X	X	X	X
Conceito de marca	X	X	X	X	X	X

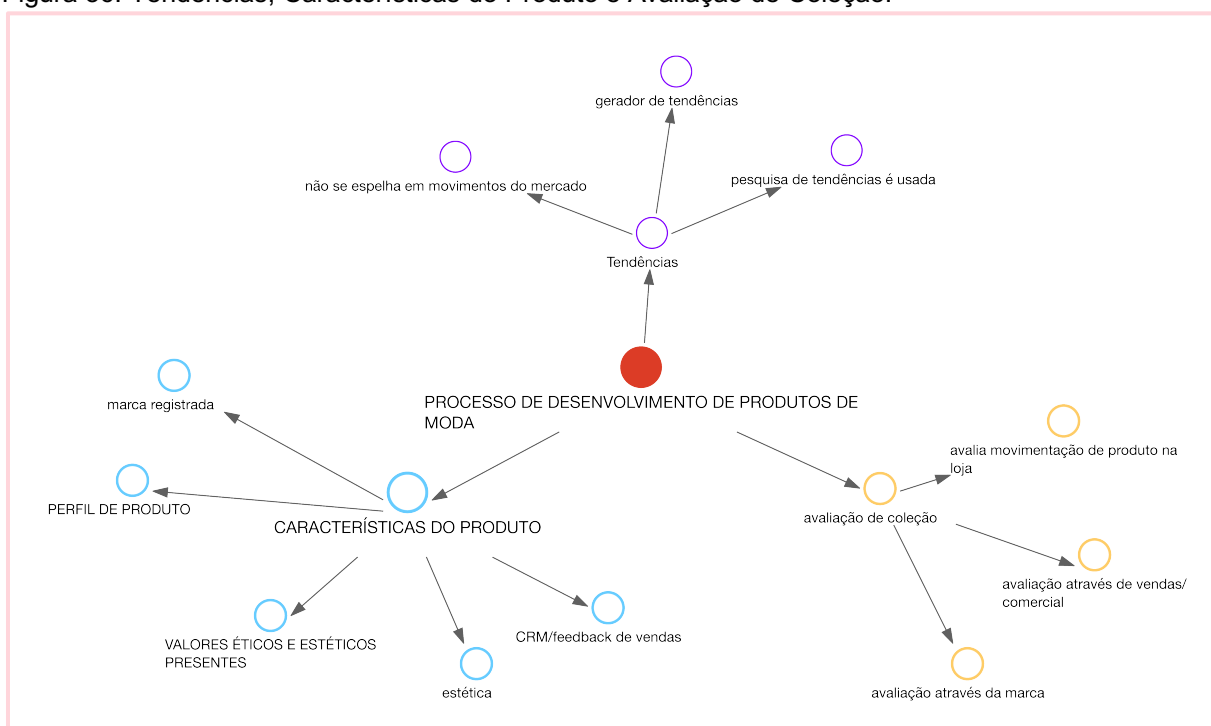
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No processo de desenvolvimento de produtos, não foram citadas metodologias comuns entre os entrevistados. Cada marca tem um método diferente para o desenvolvimento das coleções e a utilização de ferramentas também tem poucos pontos em comum. A criação de **personas**, tanto de perfil da marca, personificando os conceitos da marca, quanto do perfil do consumidor, foi mencionada em todas as entrevistas, configurando uma ferramenta muito utilizada no processo criativo. Da mesma forma, os **relatórios de vendas das coleções anteriores** também estão presentes em todas as marcas entrevistadas, com a ressalva de que eles não influenciam o processo criativo em si, mas apenas o planejamento do *mix* de produtos. O uso direto dos conceitos de marca foi citado apenas nas entrevistas com as marcas C e E, na última fazendo parte das fichas de produtos, como um **checklist** para a definição dos produtos nas coleções. Porém, todos os entrevistados foram unânimes a respeito da presença desses conceitos durante o processo criativo, seja através de

painéis nas salas da criação das marcas B e F, seja através do conhecimento das equipes nas marcas A e C, o que a todo o momento foi citado como orientador e/ou filtro nos processos criativos nas marcas D e E.

Na sequência, os entrevistados foram questionados sobre três pontos; o uso das pesquisas de tendências pelas marcas no processo criativo, e a forma como é feita, os aspectos que definem a identidade do produto da marca, a existência de características singulares relacionadas com a marca e como as coleções são avaliadas (Figura 36).

Figura 36: Tendências, Características do Produto e Avaliação de Coleção.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A pesquisa de **matéria prima** e a **busca por inovação** foram mencionadas de forma unânime por todos os entrevistados (Quadro 18). Desde a utilização do que há de mais novo em tecnologia de material, quanto o esforço de trazer coisas novas para o consumidor, até mesmo o cuidado de trazer algo novo de uma forma em que o consumidor entenda e aceite. Todos os entrevistados mencionaram investimentos em materiais e pesquisa de materiais inovadores de forma geral.

Quadro 18: Uso de Tendências.

Marcas/Uso de Tendências	A	B	C	D	E	F
Pesquisa de matéria prima	X	X	X	X	X	X
Busca por inovação	X	X	X	X	X	X
Uso de tendências	X	X	X	X	X	X
Tendências para acompanhar mercado	X	X	X	X	X	X
Tendências para acompanhar público alvo	X	X	X	X	X	X
Tendências através de um filtro de marca	X	X	X	X	X	X
Uso de tendências diretamente dos relatórios						X
Geradora de tendências, não se espelha em movimentos do mercado	X					

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Por outro lado, sobre o uso de **tendências**, todas as marcas as utilizam principalmente de três formas, para:

- a) Acompanhar o mercado, saber o que está acontecendo, até como forma de se diferenciar dos concorrentes;
- b) Acompanhar seu consumidor e/ou público alvo, através de pesquisas e atualizações de comportamento, e;
- c) Após a interpretação das informações sobre tendências de consumo, verificar onde podem ser incorporadas, de modo que se encaixem no perfil da marca.

Os argumentos utilizados para justificar tal uso variaram desde o caráter autoral da marca, que olha para si e não para fora, quanto pela estética definida já consagrada, que não acolhe orientações de mercado.

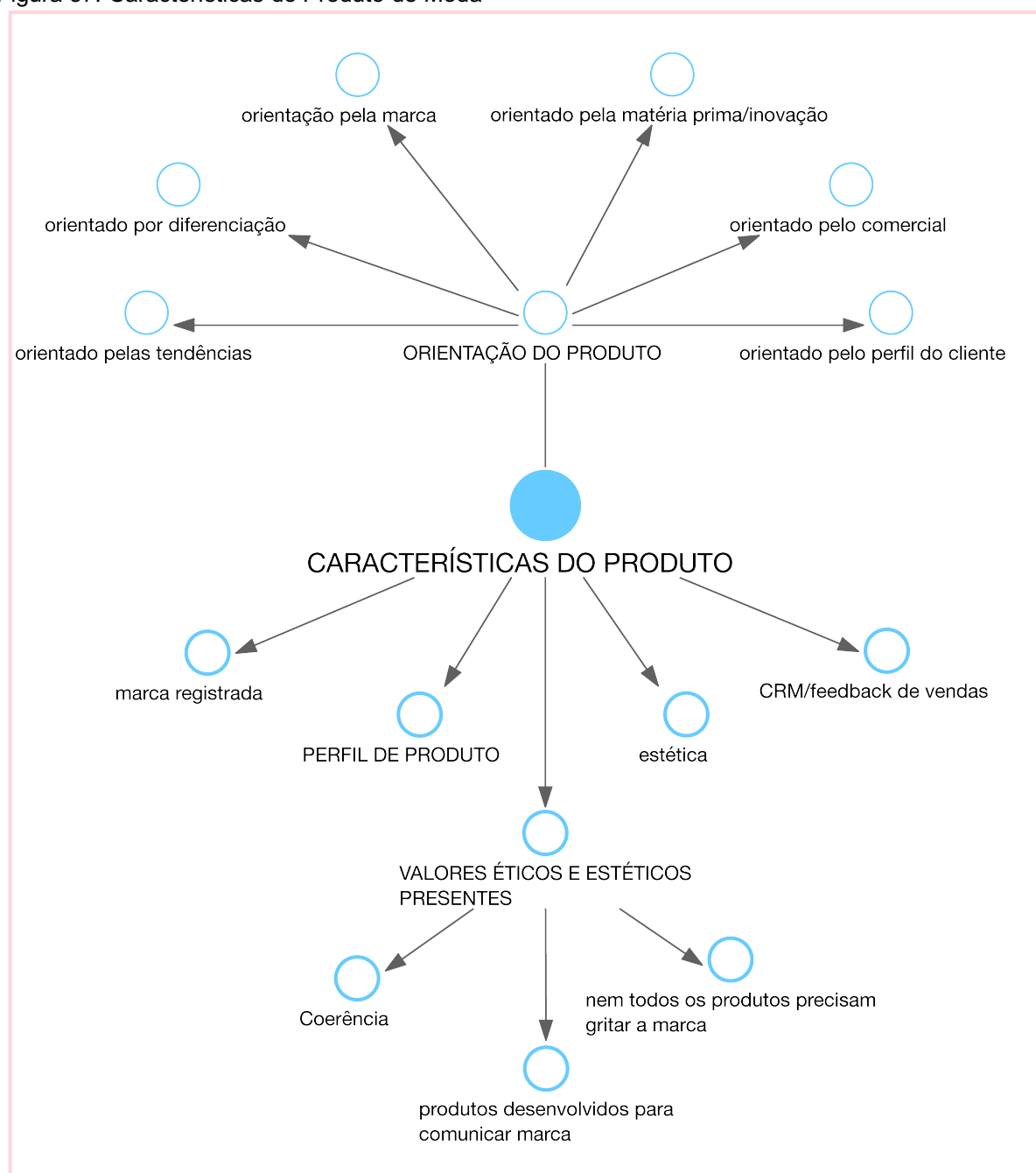
Apenas um dos entrevistados, da marca F, declarou a utilização de informações de tendências de forma direta dos relatórios pesquisados, em grande quantidade no desenvolvimento de coleções, justificando que o perfil do público alvo é um perfil que se orienta e se alimenta de tendências.

De forma geral todas as marcas utilizam diversas fontes de informação e pesquisa, incluindo pesquisas encomendadas em empresas como BOX 1824, Tendere, Talk, entre outras, como as realizadas internamente em viagens internacionais. O entrevistado da marca E declarou que a equipe possui dois profissionais dedicados exclusivamente a pesquisa, comportamental e de materiais, que são utilizadas em todas as coleções. Esses materiais foram citados como uma forma de atualização e oxigenação das equipes. A marca A citou que não se espelha em movimentos de mercado, que muito da direção que as coleções e ações recebem

internamente vêm do diretor criativo, que trafega por muitos ambientes e convive com muitos influenciadores com o perfil da marca, o que acaba trazendo ideias para dentro da empresa. A mesma marca declarou-se como uma **geradora de tendências**, não utilizando, assim, esse tipo de material diretamente em seus processos criativos.

No quesito **características do produto** (Figura 37), os entrevistados foram inquiridos sobre alguns aspectos.

Figura 37: Características do Produto de Moda



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Sobre os quesitos que orientam **o desenvolvimento e as características do produto** (quadro 19), todos os entrevistados afirmaram a influência nesse processo, do público alvo/consumidor da marca, tanto com a utilização dos perfis/personas de cliente, quanto a partir de informações de relacionamento com o consumidor. Da mesma forma, conforme abordado anteriormente, a busca por inovação e o uso de tendências influencia o produto de todas as marcas, ainda que não necessariamente utilizando as tendências como elas são divulgadas, mas baseando-se no esforço da busca por inovação, de novas matérias primas e das informações sobre as vendas, trazidas pela área comercial, que também figuram no planejamento das coleções. Na análise dos dados, fez-se uma divisão entre a orientação por diferenciação e por marca, que normalmente se referem à mesma coisa, mas nesse caso, as marcas B, C, E e F tem em seus processos a preocupação de se destacar dos concorrentes, o que se chama, nesta pesquisa, de orientação por diferenciação; e todas as marcas entrevistadas têm seus produtos desenvolvidos sob os conceitos da marca, o que se denomina orientação por marca. Esses seis pontos são os principais norteadores dos produtos desenvolvidos pelas seis marcas, além dos conceitos e temáticas definidos.

Quadro 19: Características de Produto.

Marcas/Características de Produto	A	B	C	D	E	F
Produto orientado pelo público	X	X	X	X	X	X
Produto orientado por inovação/tendências	X	X	X	X	X	X
Produto orientado por diferenciação		X	X		X	X
Produto orientado pela marca	X	X	X	X	X	X
Produto orientado pelas vendas	X	X	X	X	X	X
Produto orientado pela matéria prima	X	X	X	X	X	X
Presença de assinaturas de marca	X	X	X	X	X	X
Coerência estética-estilística e ética da marca	X	X	X	X	X	X
Criação de produtos para reforço e divulgação da marca	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Entre as características discutidas, todas as marcas possuem **marcas registradas**, **características estéticas** ou de **perfis de produto** que são repetidamente usadas em todas as coleções como assinaturas, de forma a prover o reconhecimento de marca necessário. Essas **assinaturas** variam entre cores,

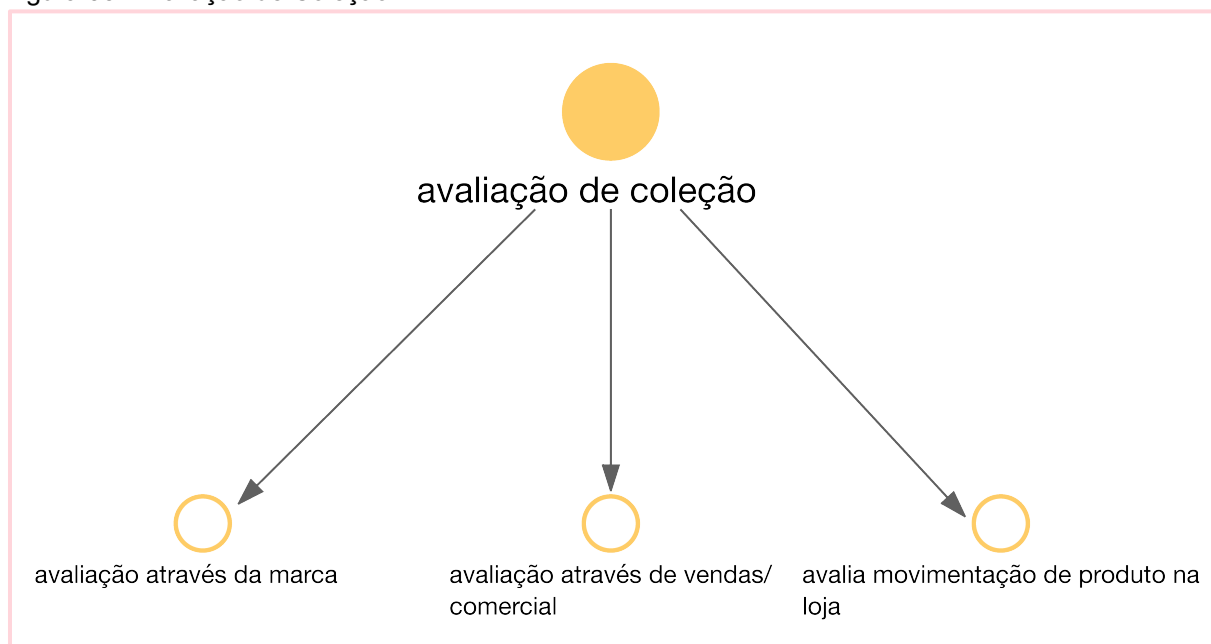
materiais, texturas, elementos, aromas e acabamentos. Porém, da mesma forma mencionou-se que a linguagem estética das marcas prevalece em suas peças assim como uma coerência, entre os valores éticos da marca e os valores estilísticos e estéticos de suas manifestações, que direcionam o reconhecimento pelos consumidores.

Todos os entrevistados declararam um esforço que é feito, para que os produtos tenham características tão marcantes que não precisem de assinaturas de marca para que sejam reconhecidos. Nesse contexto, observou-se a importância dada para o reconhecimento de marca no objeto físico, notadamente o objeto desta pesquisa, seja ele envolto em todo um repertório de apoio da marca ou não. Assim, todos os produtos são criados de forma a expressar informação de marca que possa ser percebida e identificada pelos consumidores, seja ela na forma de aspectos tangíveis do produto, elementos presentes em sua construção que fazem referência à marca mas não são logotipos ou etiquetas, ou através de aspectos intangíveis como referências entre temáticas e materiais utilizados na coleção que fazem parte do estilo, conceito, *lifestyle* ou discurso da marca e que promovem identificação através do relacionamento mantido entre marca e cliente ao longo do tempo. Todos os entrevistados foram claros na importância da vigência dessas informações nos produtos e todos mencionaram a criação de produtos específicos para divulgar e reforçar as características da marca para os consumidores.

Desta forma, fica claro que os produtos são construções coletivas não só de acordo com as funções de cada profissional envolvido, mas também de todos os conceitos que devem estar presentes e ser reconhecidos em seu estado final. Assim, não é somente uma valorização estética e temática que orienta as criações das coleções de moda, mas, muito mais, um alinhamento de coerências entre valores e conceitos de marca que definem estéticas identificadas por perfis de clientes que estão em constante movimento e buscam por novidades e, assim, através de histórias, são conduzidos a se conectar com essas marcas ao reconhecê-las em suas manifestações.

Quanto a **avaliação das coleções** (Figura 38), três aspectos foram observados.

Figura 38: Avaliação de Coleção.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

As avaliações das coleções (Quadro 20) são feitas em todas as marcas com base nos relatórios de vendas e acompanhamento por parte dos departamentos comerciais. No entanto, as marcas A, B, C, E e F, consideram também na avaliação, critérios subjetivos (intangíveis) de valorização da marca. Desta forma, um produto ou coleção não precisa necessariamente ser um sucesso de vendas para que tenha obtido sucesso, pois de acordo com os entrevistados, podem gerar valor de marca de diversas formas, pelo tipo de associações que eles criam para a marca, pela atenção que recebem ou na importância que têm para a comunicação dos valores da marca. A marca E também faz uma avaliação da movimentação dos produtos dentro das lojas, o que lhe auxilia a entender de que forma o consumidor se relaciona com seus produtos.

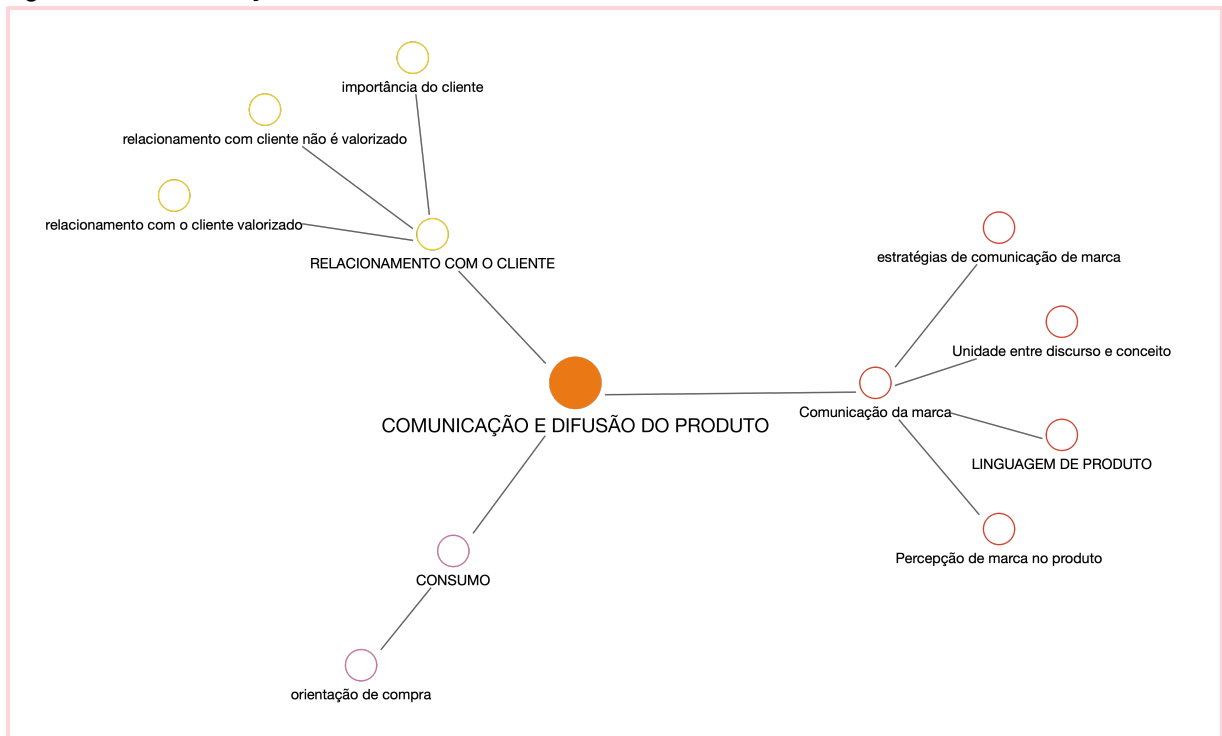
Quadro 20: Avaliação de Coleções.

Marcas/Avaliação das Coleções	A	B	C	D	E	F
Através de relatório de vendas	X	X	X	X	X	X
Através de critérios subjetivos de valorização de marca	X	X	X		X	X
Através de movimentação em loja					X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O último bloco de perguntas abordou a comunicação e difusão dos produtos dessas marcas (Figura 39).

Figura 39: Comunicação e Difusão de Produto

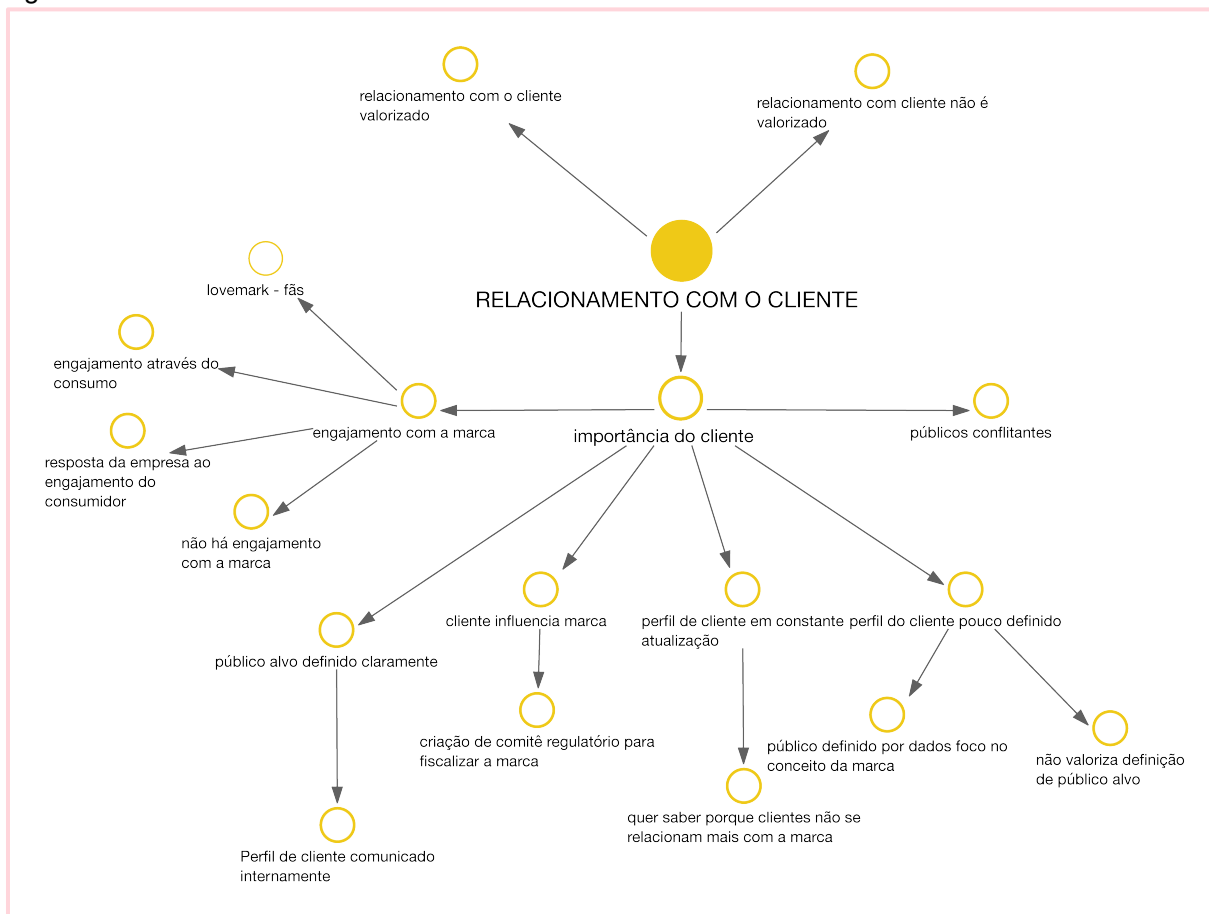


Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

As perguntas desse bloco buscaram compreender o relacionamento entre marca e clientes (Figura 40):

- a) A relação da marca com o seu público, se seu perfil é definido e conhecido por todos;
- b) Se a marca sabe o que o atrai e oferece esse valor;
- c) Se o perfil do público é utilizado de alguma forma internamente,
- d) Qual o tipo de relacionamento que o público desenvolve com a marca e se esse relacionamento é valorizado,
- e) Se a marca consome informações do público e;
- f) Se o cliente direciona a marca de alguma forma.

Figura 40: Relacionamento com Cliente



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No que tange a **definição do público da marca** (Quadro 21), todas as marcas detêm muito conhecimento sobre seus clientes, através do acompanhamento de comportamento e vendas, canais de relacionamento, clubes, CRM, programas de fidelidade, porém a preocupação em ter esse público bem desenhado não foi onipresente entre todos os entrevistados. Em parte, pelo risco de tornar a marca muito excludente, as marcas A, B, C, D e E trabalham o perfil de seus clientes como um direcionador para a marca, mas não de forma definitiva, os critérios da marca são declarados como mais importantes. De qualquer forma, o que se sabe sobre os perfis de clientes, definidos ou não, é compartilhado internamente em todas as marcas. As marcas B, D e E valorizam especificamente esse tipo de informação fazendo, inclusive, pesquisas a seu respeito que são utilizadas por toda a empresa com direcionamento por departamento. Nas marcas B, C, D, E e F esses perfis, mesmo indefinidos, são monitorados constantemente e atualizados. A marca F, em transição no momento, apoia boa parte de suas estratégias no perfil de cliente almejado,

direcionando tudo que é feito internamente. A marca A declara-se democrática e diz que atrai muitos perfis diferentes e conflitantes e tenta atender a todos sem perder sua identidade, que é declarada como mais importante. A marca B recentemente fez uma pesquisa para entender os perfis de cliente que estão dentro de seu público, mas que de alguma forma deixaram de consumi-la. A pesquisa serve como atualização comportamental do perfil e também como direcionador em um projeto de reconquista do mercado.

Quadro 21: Relacionamento com cliente.

Marcas/Relacionamento	A	B	C	D	E	F
Público definido		X		X	X	
Informações sobre perfil de público são compartilhadas	X	X	X	X	X	X
Atualização constante das informações sobre o perfil		X	X	X	X	X
Engajamento com a marca	X	X	X		X	
Engajamento através do produto				X		X
Influência dos consumidores	X	X	X	X	X	X
Valorização do relacionamento com o cliente	X	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

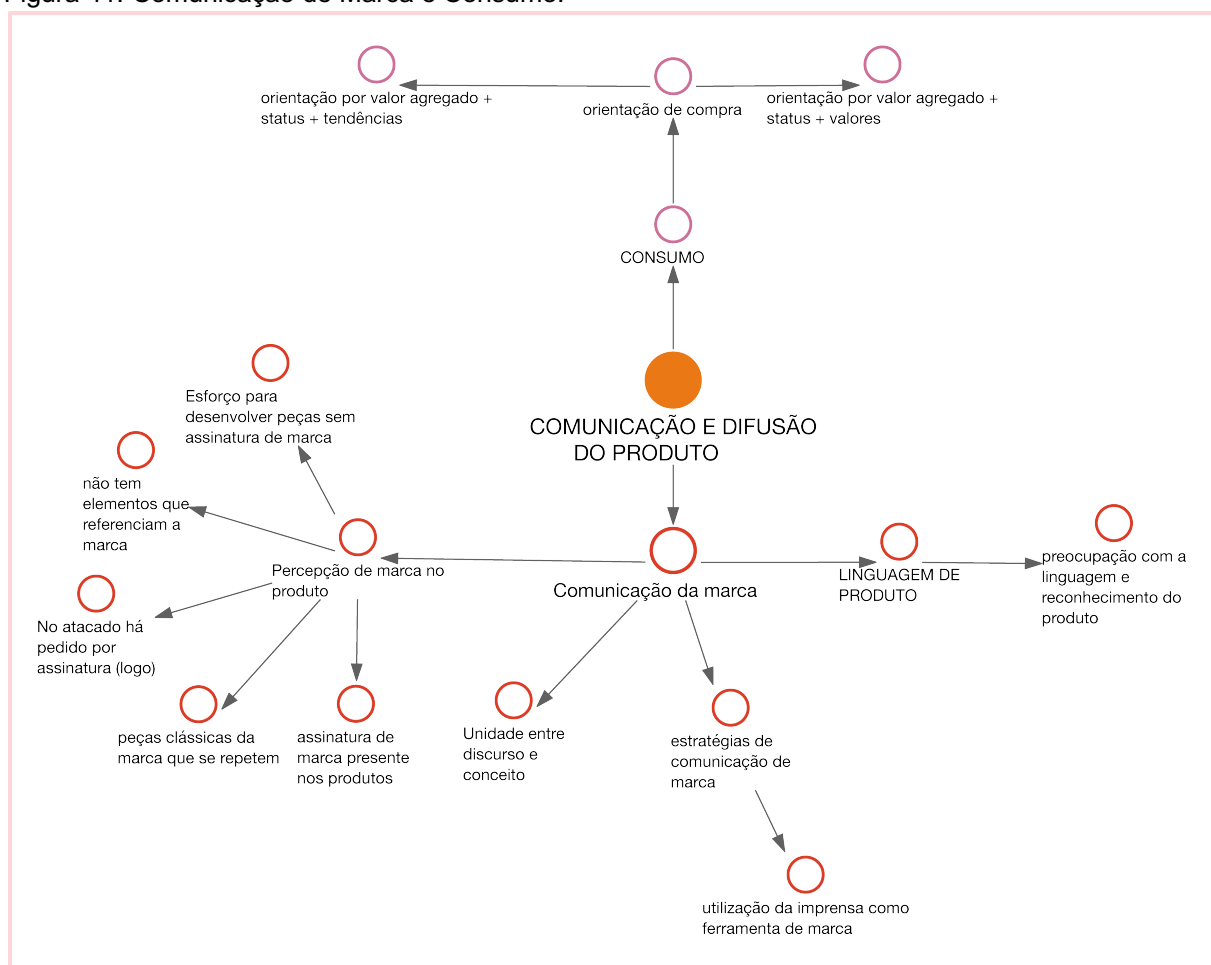
Sobre o **engajamento com a marca**, as marcas A, B, C e E declaram ter clientes muito engajados com a marca, que mantém um relacionamento extensivo e emocional, cobrando comportamentos, fiscalizando e mantendo contato com a marca o tempo todo. A marca F, justamente a que apoia tudo que faz no perfil de clientes, declara que não tem engajamento do cliente neste momento de transição e as marcas D e F declaram que o engajamento de seus consumidores é muito mais presente através do consumo e relacionamento com os produtos em si do que com a marca.

Todas as marcas **sofrem influência de seus consumidores**, não só no desenvolvimento de ações e produtos, mas também na forma como as empresas funcionam. O entrevistado da marca F declarou que a marca não valoriza o relacionamento com o consumidor, porém todas as outras sim; a influência interna é tão grande que as marcas B e E criaram comitês regulatórios mistos para fiscalizar todas as manifestações da marca e garantir que nada cause problemas aos olhos dos consumidores. As marcas B e C declaram que já relançaram produtos a pedidos de sua base de clientes-fãs.

Já as questões sobre **comunicação de marca e consumo** buscaram entender:

- De que forma os departamentos de marketing e comercial participam (quando participam) do processo de criação e desenvolvimento;
- Se o *storytelling* está presente nas estratégias de comunicação da marca;
- Se há integração entre departamentos, conforme já foi abordado anteriormente;
- Se a narrativa do produto é unida à comunicação da marca;
- Como a gestão e a identidade de marca influenciam na comunicação e marketing da marca;
- Como é planejado o lançamento de novos produtos e;
- O que orienta o consumo da marca (Figura 41).

Figura 41: Comunicação de Marca e Consumo.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

De acordo com o que foi abordado anteriormente, os departamentos de marketing e comercial participam do desenvolvimento de coleção como parceiros nas marcas A, B, C, E e F (Quadro 22). O marketing influencia o conceito e as parcerias, e o comercial influencia no *feedback* de vendas e orienta o planejamento de coleção. No caso da **narrativa de produto**, nas marcas A, B, C, D e E, a comunicação é integrada à coleção e existe algum tipo de linearidade entre uma coleção e outra, seja através da temática, história ou, simplesmente, dos conceitos de marca. Na marca F, a comunicação não tem qualquer relação com os conceitos criados na coleção e é direcionada pelas campanhas, orientada pela identidade de uma modelo de carreira internacional que acaba ditando o tom das campanhas e comunicações da marca. O próprio entrevistado vê isso como uma falha, mas disse que em contrapartida, a notoriedade da modelo que divulga a marca, causa um desejo pelo seu consumo que é interessante para o momento que esta vive. Na marca B, a comunicação é feita com base nos conceitos de coleção, mas está sujeita a mudanças conforme a necessidade de estímulo por consumo.

Quadro 22: Comunicação e Difusão de Produto.

Marcas/Comunicação e Difusão de Produto	A	B	C	D	E	F
Marketing e comercial participam do desenvolvimento	X	X	X		X	X
Linearidade na narrativa de produto	X	X	X	X	X	
Utiliza mídia paga	X		X	X	X	X
Utiliza materiais de apoio	X	X	X	X	X	X
Utiliza redes Sociais e Assessoria de Imprensa	X	X	X	X	X	X
Utiliza <i>Influencers</i> de acordo com o perfil da marca ou do cliente	X	X	X	X	X	X
Participa do calendário nacional de moda				X		
Valorização da marca e do cliente na comunicação	X	X	X	X	X	
Planejamento estratégico de novos produtos para reconhecimento de marca	X	X	X		X	X
Consumo Orientado por valor agregado, status e valores/relacionamento	X	X	X	X	X	
Consumo orientado por valor agregado, status e tendências						X

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nas ações de comunicação e difusão de produto, as marcas A, C, D, E e F utilizam mídia paga em meios de comunicação; todas as marcas entrevistadas

produzem *lookbooks*, fotos conceito, utilizam as redes sociais e a *internet* e têm apoio de assessorias de imprensa como ferramentas de comunicação e relacionamento. Todas elas trabalham com *influencers*, sempre de acordo com o perfil da marca ou do cliente. Apenas a marca D participa dos desfiles do calendário oficial de moda brasileiro (SPFW). Em todas as ações de comunicação, a marca, seus conceitos e o relacionamento com os clientes são valorizados com exceção da marca F. A marca B, inclusive, lançou há pouco tempo um clube exclusivo, sob assinatura paga, para seus clientes, por meio do qual recebem descontos, acesso a produtos, vantagens e convites para eventos, em um misto de CRM, com fidelidade.

A marca B lança **novos produtos** para testar o mercado através de parcerias com outras marcas, o *cobranding*. A marca A lança novos produtos para se valorizar no mercado e as marcas E e F os lançam para reforçar seus conceitos. As marcas A, B, C, E e F planejam estrategicamente o lançamento de novos produtos de forma a criar algum tipo de impacto de valorização e reconhecimento de marca.

Quanto a orientação de **consumo**, as marcas A, B, C, D e E destacam-se por oferecerem valor agregado (na forma de matéria prima, conforto, estética, qualidade), *status* (identificação com a marca ou com o perfil de cliente que a utiliza), e valores/relacionamento (valores da marca e relacionamento criado com os clientes). No entanto, a marca F é consumida por oferecer além dos fatores de valor agregado e status, a inclusão das tendências vigentes.

Descreveu-se assim, os dados coletados na pesquisa de campo, passando a discussão dos resultados.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A etapa final relacionada aos dados coletados, na metodologia de análise proposta, implica a delimitação da teoria. Ela caracteriza-se pela avaliação da plausibilidade das hipóteses, através do processo de comparação de semelhanças e divergências entre as variáveis encontradas nas pesquisas de campo e bibliográfica. Primeiramente foi realizado um procedimento de redução das categorias, visando focar os conceitos centrais do processo. Conceitos centrais são os que se encontram mais frequentemente e melhor conectados aos demais conceitos.

A consolidação dos dados coletados (Quadro 23) através das entrevistas e documentos da pesquisa de campo, foram analisados de forma conjunta, através da identificação dos conceitos mais presentes e relevantes e dos *insights* criados durante a pesquisa.

Quadro 23: Dados da Pesquisa de Campo Consolidados.

Marcas/Tempo de Empresa	A	B	C	D	E	F
Menos de 5 anos				X	X	X
Mais de 10 anos	X	X				
Mais de 30 anos			X			
Valores						
Vivencia valores	X	X	X		X	
Transmite valores	X	X	X		X	
Marca autoral	X	X	X			
Marca de <i>lifestyle</i>	X	X	X			
Design	X	X	X	X	X	
Gestão de marca	X	X	X	X	X	X
Caráter humano e aberto	X	X	X		X	X
Estratégia de Negócio						
Cultura de colaboração	X	X	X		X	X
Valorização do capital humano		X	X		X	
Contratação de consultorias externas		X	X		X	X
A gestão de marca orienta toda a empresa	X	X			X	
Estratégias de Gestão						
Gestão de design	X	X	X	X	X	
Gestão de Marca						
Cultura de valores estabelecida	X	X	X		X	
Missão de emocionar e engajar	X	X	X			
Presente em tudo o que é feito	X	X	X		X	
<i>Cobranding</i>	X	X	X		X	
<i>Storytelling</i>	X	X	X	X	X	X
Difusão dos conceitos da marca	X	X	X		X	
Ferramentas		X	X		X	
Ações e produtos para reforçar conceitos	X	X	X	X	X	X
Desenvolvimento de Produto de Moda						
Cultura de colaboração	X	X	X		X	
Criação de personas	X	X	X	X	X	X
Relatórios de vendas das coleções anteriores	X	X	X	X	X	X

Conceito de marca	X	X	X	X	X	X
Uso de Tendências						
Pesquisa de matéria prima	X	X	X	X	X	X
Busca por inovação	X	X	X	X	X	X
Uso de tendências	X	X	X	X	X	X
Tendências para acompanhar mercado	X	X	X	X	X	X
Tendências para acompanhar público alvo	X	X	X	X	X	X
Tendências através de um filtro de marca	X	X	X	X	X	X
Contratação de pesquisas de empresas externas		X	X		X	X
Características de Produto						
Produto orientado pelo público	X	X	X	X	X	X
Produto orientado por inovação/tendências	X	X	X	X	X	X
Produto orientado por diferenciação		X	X		X	X
Produto orientado pela marca	X	X	X	X	X	X
Produto orientado pelas vendas	X	X	X	X	X	X
Produto orientado pela matéria prima	X	X	X	X	X	X
Presença de assinaturas de marca	X	X	X	X	X	X
Coerência estética-estilística e ética da marca	X	X	X	X	X	X
Criação de produtos para reforço e divulgação da marca	X	X	X	X	X	X
Avaliação das Coleções						
Através de relatório de vendas	X	X	X	X	X	X
Através de critérios subjetivos de valorização de marca	X	X	X		X	X
Relacionamento						
Informações sobre perfil de público são compartilhadas	X	X	X	X	X	X
Atualização constante das informações sobre o perfil		X	X	X	X	X
Engajamento com a marca	X	X	X		X	
Influência dos consumidores	X	X	X	X	X	X
Valorização do relacionamento com o cliente	X	X	X	X	X	
Comunicação e Difusão de Produto						
Marketing e comercial participam do desenvolvimento	X	X	X		X	X
Linearidade na narrativa de produto	X	X	X	X	X	
Utiliza mídia paga	X		X	X	X	X
Utiliza materiais de apoio	X	X	X	X	X	X
Utiliza redes Sociais e Assessoria de Imprensa	X	X	X	X	X	X
Utiliza <i>Influencers</i> de acordo com o perfil da marca ou do cliente	X	X	X	X	X	X
Valorização da marca e do cliente na comunicação	X	X	X	X	X	
Planejamento estratégico de novos produtos para reconhecimento de marca	X	X	X		X	X

Consumo Orientado por valor agregado, status e valores/relacionamento	X	X	X	X	X	
---	---	---	---	---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir dos dados coletados foram definidas as premissas que correspondem às categorias centrais e aos aspectos orbitais de maior destaque apresentados na forma de trabalhar e no ciclo de vida dos produtos das marcas entrevistadas:

- **Equipes estáveis** (principalmente cargos de coordenação e gerenciais);
- **Marcas autorais**, suportadas por seus conceitos e valores;
- Marcas focadas em **transmitir e viver seus valores** em todos os pontos de contato;
- O **foco humano**, a valorização do capital humano nas marcas;
- Fomento à **cultura de colaboração através de equipes mistas e cocriativas** (de vários departamentos dividindo tarefas) participando e opinando horizontalmente em funções decisivas para o negócio (conceitos de coleção, campanhas, avaliações, definições e decisões estratégicas); nos processos de desenvolvimento de conceito de coleção, avaliação da coleção (pré e pós-venda) e comunicação são um diferencial integrador das manifestações da marca e deve ser estimulada como cultura da marca;
- Utilização do **design como recurso de pensamento**, criativo e ferramenta visual. A orientação/visão/pensamento do design, correspondentes à gestão de design, deve estar presente, mesmo que não seja explícita ou declarada;
- **Valores e conceitos da marca estabelecidos, divulgados e conhecidos** pelos funcionários, fornecedores e clientes. Usados para filtrar tudo que a marca faz.
- **Missão de emocionar** e engajar clientes, através de seus produtos, serviços e relacionamentos;
- A **coerência estética-estilística e de valores éticos da marca** deve guiar todas as atividades e trabalho criativo tornando a gestão de marca uma estratégia do negócio promovendo unidade entre valores, conceitos, estética, produto e discurso;
- O **Cobranding** e o **Storytelling** como ferramentas de gestão de marca;

- Devem existir **ações e produtos desenvolvidos com o propósito de reforçar os conceitos da marca** para o mercado, mesmo se eles não trouxerem retorno financeiro imediato, eles geram retorno em valor e percepção de marca;
- A construção de **Personas** utilizadas em diferentes processos;
- Utilização de **relatórios de vendas** para planejamento e composição de *mix* de coleção;
- **Contratação de empresas para consultorias** e pesquisas orientadas para o perfil da marca, para refresco, inovação, informação, organização e capacitação de processos e funcionários;
- **Uso de tendências** como ferramenta de inovação e atualização no mercado e de acompanhamento e conexão com o público alvo;
- O **desenvolvimento de produtos deve ser orientado** por inovação, perfil do público alvo, conceitos da marca, relatório comercial, matéria prima e diferenciação;
- A **presença consistente de assinaturas de marca** nos produtos, que não necessariamente são logos (assinaturas estéticas, gráficas, de material, cor, estampa, modelagem, cheiro, etc.), mas que tornem possível que o cliente identifique a marca, deve ser sistemática pois elas auxiliam no processo de percepção de marca no produto e esforço para desenvolver produtos que não precisem de identificação de marca através de etiquetas e logos;
- O **perfil de público da marca** deve ser constantemente atualizado e compartilhado;
- **Utilização de critérios subjetivos para avaliar** a geração de valor para marca nas coleções, produtos e ações;
- Estímulo **do engajamento entre clientes e marca**, se relacionando com a marca através de ações, experiências e produto, fidelizando e se comunicando com o cliente;
- Análise estratégica do **feedback do consumidor** para tomada de decisões;
- **Estratégias de comunicação** focadas em experiência e ações dirigidas de valorização e reconhecimento de marca;
- O uso de **influencers** sob direcionamento da marca para criar identificação entre cliente e marca;

- Deve-se **comunicar valores e ideias através de todas as manifestações da marca**, alinhando o produto da loja e o discurso da marca;
- A **motivação de compra** se divide entre valor agregado do produto + status de associação com a marca + identificação com os valores da marca;
- **Não existe marca perfeita**, é importante se manter em constante aperfeiçoamento, buscando gargalos, melhorias e as implementando. Nada é definitivo;

Considerou-se as categorias centrais para o objetivo da pesquisa, detalhando os aspectos pertencentes aos diferentes níveis dentro da gestão das marcas e dos processos de desenvolvimento de produtos, fornecendo uma abordagem estrutural e descritiva integrada ao ciclo do produto.

Seguiu-se para a avaliação dessas variáveis como hipóteses, por meio de comparações e ligações entre os conceitos pertencentes às variáveis levantadas na pesquisa bibliográfica:

- **Presença do design**, de sua valorização e conceitos na gestão como direcionador das empresas de moda;
- **Presença da gestão de marcas (*branding*) como aspecto estratégico** de crescimento da empresa, incluindo as estratégias de crescimento da marca;
- **Identidade de marca definida e presente** em todos os processos da empresa;
- **Valorização da responsabilidade pela marca dentro das empresas**, pelos profissionais, departamentos ou equipes;
- **Direcionamento dos conhecimentos e informações** necessárias no processo de criação e difusão de produtos de moda;
- **Utilização dos valores e conceitos de identidade de marca** nos processos de criação e desenvolvimento de todas as manifestações da marca (sendo o produto uma parte delas);
- **Utilização dos conceitos de marca como filtro para inovação e manifestações da marca**, desenvolvendo ações e produtos condizentes com o perfil definido;
- **Projeto de produto integrado**, o objeto, a estética, sua funcionalidade, seus signos e sua comunicação, fazendo conexões e compartilhando estes significados.

- **Marca facilmente identificada através do produto e comunicação** – o conjunto de informações necessárias traduzidas e expressas no produto de maneira que o cliente possa decodificá-las, seja por definições estéticas, identidade visual ou outros recursos;
- **Identificação da marca em ações e produtos** mesmo fora do ambiente de vendas;
- **Unificação das mensagens comunicadas pela marca**, através do produto, estratégias de comunicação e das relações de venda, de forma a criar um discurso único e facilitar o entendimento por parte do consumidor;
- **Colaboração e integração entre os departamentos**; que inclui a participação de todos os criativos, do marketing e o envolvimento do comercial nos processos de desenvolvimento e criação de produtos de moda;
- **Conhecimento e difusão das vantagens competitivas da marca**, que a coloca em uma posição de vantagem em relação a seus concorrentes;
- **Fidelização do cliente** - o envolvimento do consumidor com a marca nos momentos de experiência de compra e além;
- **Performance da marca no mercado** – o resultado positivo de reconhecimento de marca e de lucros da empresa;
- **Análise de coleções além das vendas dos produtos**– o resultado geral das vendas, reconhecimento e aceitação dos produtos pelo consumidor-alvo assim como a relevância dos produtos independente da venda;
- **Transmitir o mesmo tipo de mensagem que seu público alvo deseja** expor ou projetar sobre si mesmo;
- **Cliente fã da marca**, cliente divulga a marca espontaneamente, comunicação boca-a-boca;
- **Engajamento e participação do cliente** através das mídias sociais, eventos e outras ações de comunicação;
- **Presença pós-venda complementar e positivo** – bom relacionamento entre consumidor, produtos e marcas após a venda em si.

Nota-se que as variáveis levantadas pela pesquisa bibliográfica encontraram ressonância na pesquisa de campo. Essa convergência comprova os dados levantados na pesquisa bibliográfica e traz valores que o exercício da prática pôde

somar à pesquisa. A ampliação de resultados traz aspectos das relações do dia a dia dos negócios, que se apresentaram comuns entre a maioria das marcas, independente de seus perfis geográficos, estéticos, de mercado, público, ou de seus valores financeiros.

Convém notar que toda a análise teve embasamento em declarações das experiências e vivências práticas extraídas das realidades dos entrevistados, analisadas sob a concepção da pesquisadora que não é isenta ou imparcial à prática, mas que oferece um conjunto de experiências e práticas que motivaram a realização da pesquisa como também influenciaram a sua análise e interpretação, estando de acordo com a *Grounded Theory*, técnica de análise utilizada que considera que a teoria não surge somente dos dados mas da troca entre o pesquisador e os dados coletados.

Todos os novos dados, mesmo os mais generalistas, mostraram-se pertinentes tornando-os, assim, valiosos para o objetivo da pesquisa.

- **Equipes estáveis** com muito tempo de casa são diferenciais na disseminação dos conceitos e valores de marca assim como na sua presença nas atividades e manifestações da marca;
- **Marcas autorais**, olham para dentro mais do que para o mercado, promovendo o desenvolvimento de produtos também autorais, inovadores e coerentes com as marcas que os suportam;
- Existem marcas focadas em **transmitir e viver seus valores** e marcas focadas em **servir a perfis culturais e de comportamento**, ambas podem desenvolver produtos com identidade de marca e promover seus conceitos de diferenciação no mercado;
- O **foco humano**, a valorização do capital humano nas marcas favorece a colaboração e o conceito de corresponsabilidade;
- O **Cobranding** e o **Storytelling** são ferramentas que facilitam os processos de difusão e percepção de marca;
- O uso da construção de **Personas** para perfil de clientes e personificando a marca no processo criativo auxilia e unifica o processo e orienta as equipes a não fugir do escopo da marca;

- **Utilização de critérios subjetivos para avaliar** a geração de valor para marca nas coleções, produtos e ações; A utilização de **relatórios de vendas** para planejamento e composição de *mix* de coleção é um padrão do mercado mas não é o único balizador de planejamento, outros conceitos devem ser avaliados como os objetivos da empresa, o feedback dos clientes, a valorização da marca, etc.;
- **Contratação de empresas para consultorias** e pesquisas orientadas para o perfil da marca, público, produto, tendências e comportamento para refresco, inovação, informação, organização e capacitação de processos e funcionários. As pesquisas devem ser valorizadas e realizadas constantemente, por ser orientada para o perfil da marca e neutra;
- Usar **tendências como ferramenta de inovação e atualização** buscando informações relacionadas ao comportamento do público alvo e ao mercado onde atua sempre utilizando como filtro os conceitos de marca, de coleção e o perfil do cliente de forma a manter a assertividade do processo de desenvolvimento e difusão de produtos e relacionamento da marca;
- O **desenvolvimento de produtos deve ser orientado** por inovação, perfil do público alvo, conceitos da marca, relatórios comerciais, desenvolvimento de matéria prima e diferenciação no mercado, de forma a garantir que os principais pontos de geração de valor, engajamento e reconhecimento estejam presentes no produto físico.;
- O **esforço para criar produtos que não precisem ser assinados** durante o processo de desenvolvimento é importante pois estimula o desenvolvimento de produtos coerentes com as propostas e objetivos da marca, assim como o desenvolvimento de características chave que o consumidor registre em sua memória como pertencentes à marca;
- O **perfil de público** da marca não precisa ser necessariamente definido, mas deve-se alimentar informações sobre ele a partir de dados de compra, comportamento e relacionamento, acompanhar esse público, e difundir internamente as informações sobre ele;

- A marca pode sofrer a **influência do consumidor** sem se perder de seus conceitos valorizando o relacionamento com o público e tentando suprir suas necessidades e desejos em diversos níveis (produto e relacionamento);
- **Estratégias de comunicação** devem envolver mais a experiência de marca e ações dirigidas do que apenas a publicidade e divulgação que, aos olhos do consumidor, não produzem engajamento com a marca;
- O **uso de influencers** deve ser muito bem alinhado com os valores da marca e não somente para divulgação de marca e produtos;
- A **motivação de compra** se divide entre valor agregado do produto + *status* de associação com a marca + identificação com os valores da marca, é o conjunto de valores que cria identificação e motiva a venda agregada de fidelização;
- **Não existe marca perfeita**, é importante se manter em constante aperfeiçoamento, buscando gargalos, melhorias e as implementando. Nada é definitivo;

Dos dados obtidos nesta seção, foram selecionados os principais elementos que irão compor o *framework* de estratégia e gestão para empresas de moda, com foco em *brand awareness* (percepção de marca) no produto, apresentado no próximo capítulo.

5 **FRAMEWORK** CONCEITUAL DE GESTÃO VOLTADO PARA O **BRAND AWARENESS**

Um *Framework* é uma representação visual, um mapa ou *template* que representa uma estrutura conceitual básica para auxiliar a gestão de organizações complexas. Segundo Shehabuddeen *et al.* (2000), um *framework* auxilia a compreensão e comunicação de estrutura das relações de um sistema para um propósito definido. Desta forma, ele fornece bases para o desenvolvimento de procedimentos, técnicas, métodos e ferramentas.

Uma organização é um conjunto de processos, metodologias, disciplinas e técnicas que são utilizadas em diferentes células (departamentos) do negócio. Uma ferramenta que alinha e melhora os processos de suas diferentes partes, de forma a unificar e orientar a gestão de toda uma empresa, aperfeiçoa as etapas de seu desenvolvimento e melhora o seu desempenho, tornando-a mais eficiente e eficaz na conquista de seus objetivos.

O presente *framework* visa indicar formas de fomentar a percepção de marca em produtos de moda a partir de toda a organização e estruturação de uma marca, com o propósito de tornar todas as suas manifestações geradoras de valor.

O *framework* não tem o propósito de configurar uma metodologia de desenvolvimento de produtos, mas de apresentar uma estrutura de um sistema complexo que é a gestão de marcas de moda e as relações entre os seus elementos.

Para elaboração do *framework* (Figura 42 e APÊNDICE C), com base na pesquisa desenvolvida, foram mapeadas as relações e conexões entre os temas tratados na pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Por meio da articulação das premissas resultantes e através dos níveis de gestão de design descritos anteriormente, as informações foram organizadas de forma a representar um fluxo entre estratégias, tática, operação e geração de valor de negócios de moda.

Para o alinhamento da proposta e a organização dos dados elencados, foram definidas cinco categorias e três subcategorias:

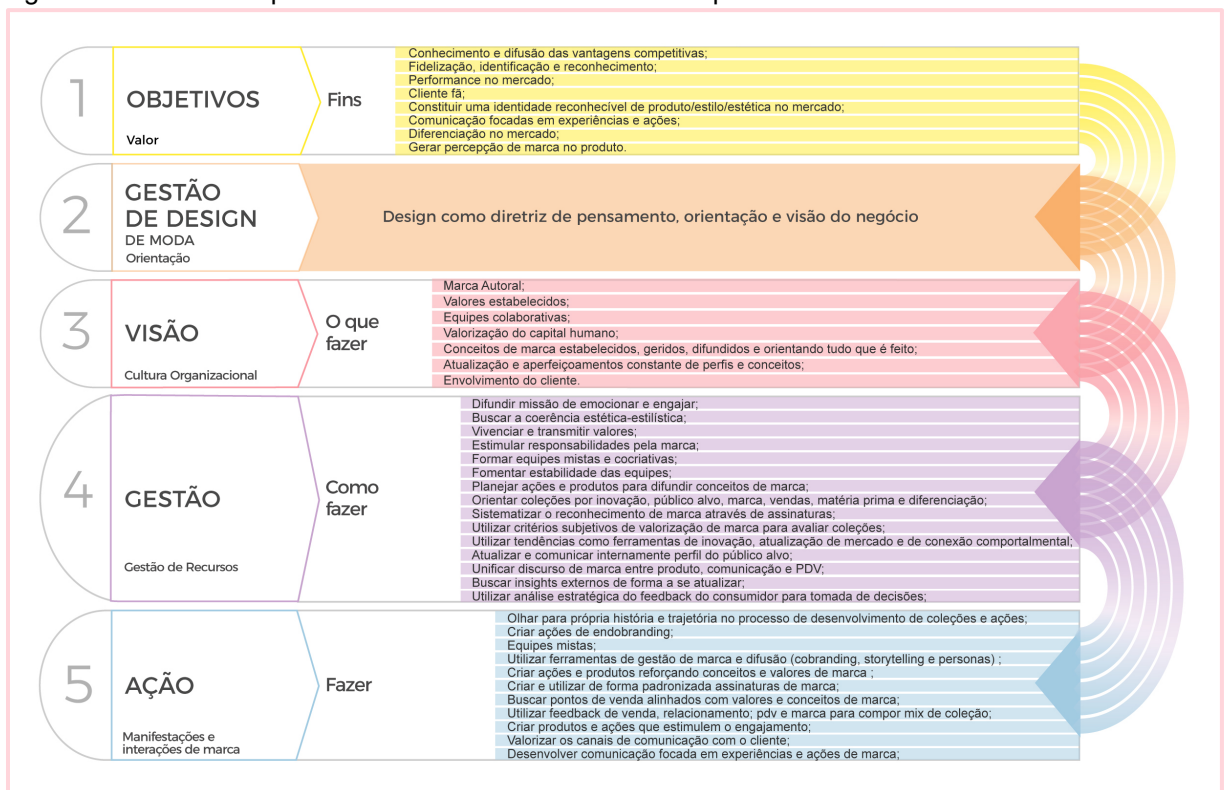
- a) orientação;
- b) cultura e estratégia organizacional;
- c) gestão de recursos;
- d) desenvolvimento de manifestações de marca e interações:

- d1. interface com o cliente;
- d2. desenvolvimento de produtos;
- d3. ações de comunicação e difusão.

e) objetivos.

E por meio dessas, as premissas e tarefas foram distribuídas entre os níveis da gestão integrada e construídas as relações entre cada nível organizacional de forma a criar uma estrutura escalável para diferentes negócios.

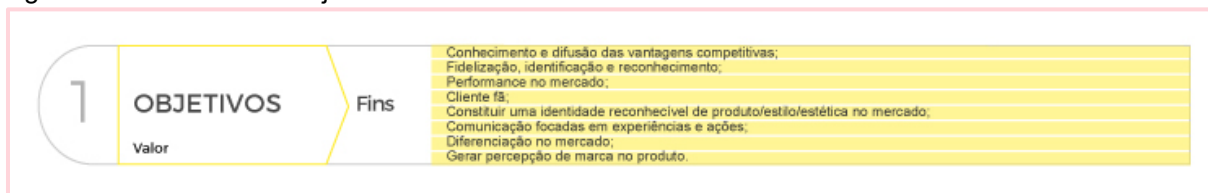
Figura 42: *Framework para Brand Awareness de marca em produtos de moda.*



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A primeira premissa delinea os **objetivos** da gestão (Figura 43), os fins buscados em todo o processo integrado.

Figura 43: Framework - Objetivos.



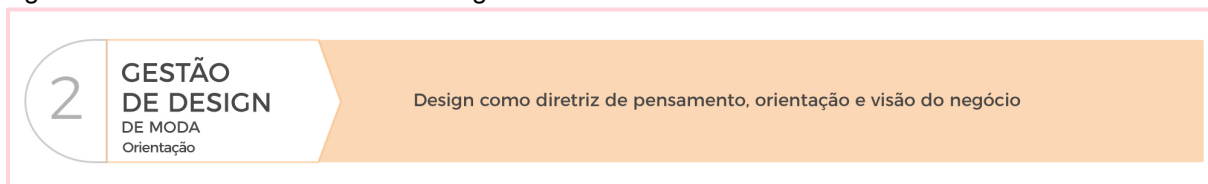
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Os objetivos são definidos pela concepção de uma marca integrada e coerente, diferenciada, reconhecível e com produtos passíveis de comunicarem as marcas às quais pertencem:

- Conhecimento e difusão das vantagens competitivas da marca;
- Fidelização, identificação e reconhecimento da marca pelo cliente;
- Performance da marca no mercado;
- Cliente fã da marca;
- Constituir uma identidade de produto/estilo/estética no mercado;
- Comunicação focada em experiências e ações;
- Diferenciação no mercado;
- Gerar percepção de marca no produto.

Segue-se o *framework* pelo segundo bloco definido como **Gestão de design** (Figura 44), que implica no uso do design como diretriz de pensamento, orientação e visão do negócio, por perceber sua importância e influência integradora organizacional, conforme apresentado no referencial teórico e confirmado nas marcas entrevistadas.

Figura 44: Framework – Gestão de design.



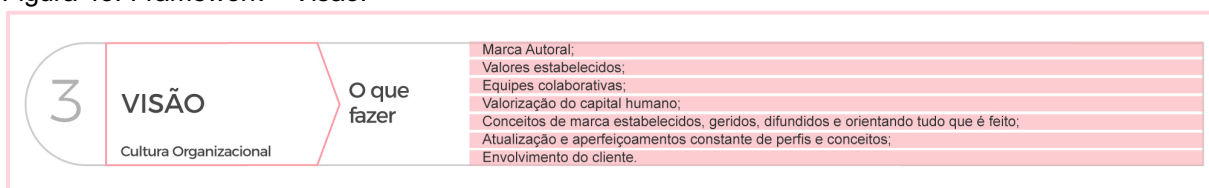
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A gestão de design estabelece-se como premissa principal, da qual parte-se todo o *framework*, por explorar a utilização do design como ferramenta estratégica de gestão para as empresas, ao integrar seus produtos e processos criativos com os valores, objetivos, estratégias comerciais, administrativas e de marketing,

compreendendo todo o trabalho das empresas, de forma que reflitam suas essências e valores em todos os seus processos e pontos de contato com o consumidor.

Na próxima etapa, de **Visão** (Figura 45), abordam-se os princípios de cultura organizacional, que estabelece o ambiente necessário para o desenvolvimento de produtos que propiciem a percepção de marca.

Figura 45: Framework – Visão.



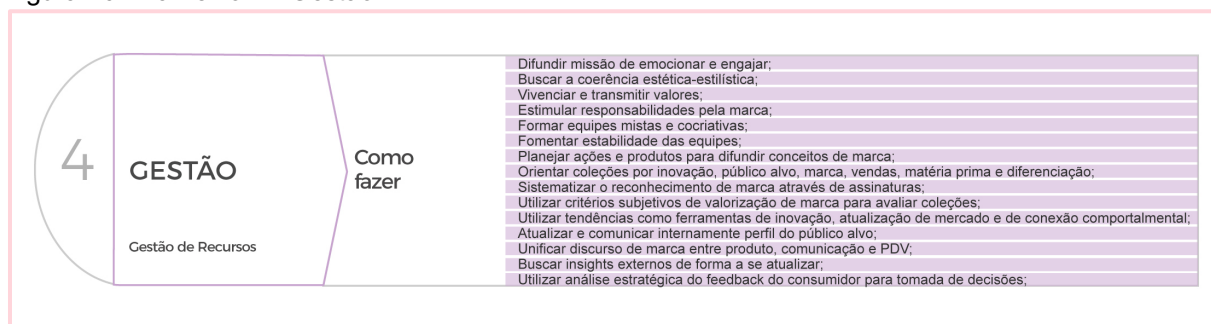
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A Visão traz as premissas que definem o *mindset* da empresa:

- a) Marca autoral - olha para dentro mais do que para o mercado, promovendo o desenvolvimento de produtos também autorais, inovadores e coerentes com as marcas que os suportam tornando-os não só diferentes de seus concorrentes mas também únicos no mercado;
- b) Valores estabelecidos, divulgados e conhecidos pelos funcionários, fornecedores e clientes; orientando a marca e unificando todas as suas ações e manifestações;
- c) Equipes colaborativas, que incluem a participação dos criativos, executivos, do marketing e o envolvimento do comercial nos processos de desenvolvimento e criação de produtos de moda;
- d) Valorização do capital humano, que favorece a colaboração e o conceito de corresponsabilidade dentro da marca;
- e) Conceitos de marca estabelecidos, geridos e difundidos continuamente interna e externamente, orientando tudo que a empresa faz;
- f) Atualização e aperfeiçoamento constante de noções de mercado, comportamento do cliente e conceitos de marca, de forma a se manter em movimento, relevante e evoluindo como marca;
- g) Envolvimento do cliente com a marca, se relacionando com a marca através de ações, experiências e produto, fidelizando e se comunicando com o cliente, se aproximando do cliente, de forma a conhece-lo melhor e se mantendo viva em sua memória;

Todos as premissas apresentadas na etapa de visão são correspondidas na quarta etapa de **Gestão** (Figura 46).

Figura 46: Framework - Gestão.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

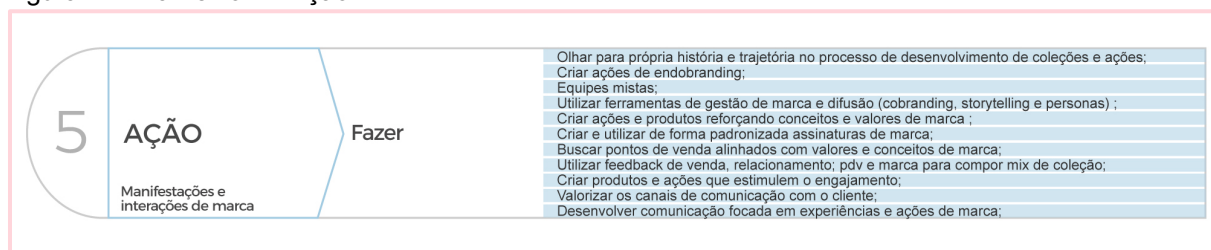
É a gestão que delimita de que forma serão administrados os recursos existentes no negócio, configurando uma série de orientações que tornam realidade as premissas definidas na visão:

- Difundir missão de emocionar e engajar clientes, através de seus produtos, serviços e relacionamentos, tornando esse um objetivo de todas as ações da marca, unificando a compreensão de seu propósito;
- Buscar a coerência estética-estilística com os valores éticos da marca, guiando todas as atividades e trabalho criativo tornando a gestão de marca uma estratégia do negócio promovendo unidade entre valores, conceitos, estética, produto e discurso;
- Vivenciar e transmitir valores em todos os pontos de contato, de forma a promover seus conceitos de diferenciação internamente e externamente, sendo mais do que um discurso, facilitando a integração da equipe e a percepção dos clientes;
- Estimular a responsabilidade pela marca nos departamentos, equipes e profissionais partilhando os processos de desenvolvimento, trabalhando a gestão de marcas de forma horizontal, e tornando a equipe proativa;
- Formação de equipes mistas e cocriativas, entre departamentos horizontalizados, nos processos de criação e desenvolvimento de manifestações de marca (produtos, comunicação, ações, etc.);
- Fomentar a estabilidade das equipes, de forma a manter, estimular e difundir o conhecimento sobre a marca;

- g) Planejar ações e produtos com o propósito específico de difundir conceitos de marca para o mercado, pois mesmo se eles não trouxerem retorno financeiro imediato, eles geram retorno em valor e percepção de marca;
- h) Orientar desenvolvimento de coleções por inovação, perfil do público alvo, conceitos da marca, relatório comercial, matéria prima e diferenciação, elencando tendências, performance, interesses do consumidor, informação de marca e se destacando dos concorrentes no mercado;
- i) Sistematizar o reconhecimento de marca através da presença consistente de características/assinaturas de marca nos produtos, que tornem possível que o cliente identifique a marca sem ver o logo/etiqueta;
- j) Utilizar critérios subjetivos de valorização de marca para avaliação de coleção/produtos, de forma a acompanhar o potencial de crescimento da marca, considerando as coleções comunicações da marca;
- k) Unificar o discurso de marca entre produto oferecido, comunicação, ações e ponto de venda, de forma a criar unidade e comunicação integrada em todos os pontos de contato da marca;
- l) Utilizar de tendências como ferramenta de inovação, atualização no mercado e conexão comportamental com o público alvo, de forma a se diferenciar através do uso das tendências;
- m) Atualizar e comunicar internamente informações sobre perfil do público alvo/cliente, para manter a orientação e o conhecimento do perfil do cliente assim como manter -se atualizado no mercado;
- n) Unificar o discurso da marca entre produto, estratégias de comunicação e das relações de venda, de forma a criar um discurso único e facilitar o entendimento por parte do consumidor
- o) Buscar insights externos para a marca na forma de atualizações e de novos olhares sobre tudo que a marca faz, funcionando como uma constante progressão;
- p) Utilizar análise estratégica do feedback do consumidor para a tomada de decisões, tais como relançamento de produtos e gerenciamento de ações de comunicação;

Por fim, no último bloco do framework, da **Ação** (Figura 47), as atitudes que devem ser tomadas para atingir os objetivos definidos são traduzidas na forma de ações utilizadas nos processos de desenvolvimento das manifestações de marca.

Figura 47: Framework - Ação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Essas ações olham para própria história e trajetória no processo de desenvolvimento de coleções e ações;

- Criar ações de *endobranding*, para fortalecer e alinhar a cultura organizacional e os conhecimentos da equipe sobre a marca;
- Equipes Mistas, (de vários departamentos dividindo tarefas) participando e opinando horizontalmente em funções decisivas para o negócio (conceitos de coleção, campanhas, avaliações, definições e decisões estratégicas); nos processos de desenvolvimento de conceito de coleção, avaliação da coleção (pré e pós-venda) e comunicação com o objetivo de integrar as manifestações da marca;
- Utilizar ferramentas de gestão de marca e difusão de conceitos como: *Cobranding*, *Storytelling* e *Personas* (de marca e perfil de cliente), com o objetivo de alinhar os conhecimentos e processos de difusão e percepção de marca;
- Criar ações e produtos com o propósito de reforçar conceitos e valores de marca, pois geram retorno em valor e percepção de marca;
- Criar assinaturas de marca e utilizá-las de forma padronizada em todas as coleções, que facilitem o processo de identificação do cliente com a marca;
- Buscar pontos de venda alinhados com os valores e conceitos da marca, para manter o alinhamento dos discursos e conceitos da marca durante todo o processo de desenvolvimento, comunicação e difusão;

- g) Utilizar feedback de vendas, relacionamento com cliente, do ponto de venda e da avaliação de geração de valor de marca no planejamento e composição de *mix* de coleção;
- h) Criar produtos, ações, comunicação e experiências de marca que estimulem o engajamento do cliente com a marca, para aproximar o cliente da marca, mantê-la viva em seu imaginário e favorecer a percepção de marca;
- i) Valorizar os canais de comunicação entre cliente e marca, para colher feedback e manter um relacionamento positivo e engajado com o consumidor;
- j) Desenvolver comunicação focada em experiências e ações de direcionamento de marca, evitando a simples divulgação da marca e criando uma atmosfera de pertencimento e participação para o cliente.

A implementação do *framework* deve seguir uma série de passos que compreendem:

- a avaliação das estratégias da empresa;
- a estruturação das estratégias;
- a difusão das estratégias para todo nível gerencial;
- a identificação dos processos e dinâmicas internas,;
- a organização das táticas;
- a organização dos processos operacionais e;
- o gerenciamento de todas as fases do ciclo de vida do produto.

Desta forma, o *framework* apresenta, através dos princípios da gestão de design, todos os níveis de estratégia, gestão e operação dentro do negócio e orienta todo o pensamento e o funcionamento da empresa, integrando e alinhando as intenções de forma a conquistar os objetivos pré-definidos. Funciona como um guia para uma gestão focada na valorização da marca e no engajamento e identificação do cliente com a mesma.

Mais do que identificar um produto simplesmente com informações pertinentes à marca, percebeu-se no desenvolvimento da pesquisa, que a identificação de uma marca em um produto excede uma mera identificação física, vai muito além; permeia tanto uma correta difusão de conceitos e valores internos quanto um alinhamento de informações nas manifestações de marca e no processo de desenvolvimento de produto. Assim o *framework* representa uma visão macro da resolução do problema de pesquisa, oferecendo além da relação entre teoria e prática, uma proposta de

alinhamento conceitual, apontando e organizando questões de gestão que são diferenciais nos processos internos e fornecendo sugestões de ações que materializam os objetivos em questão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de desenvolvimento de produtos de moda, inserido na complexidade que caracteriza seu ambiente mercadológico, apresenta-se como um grande sistema intrincado, exigindo a utilização de uma grande quantidade de informações. A partir do desenvolvimento, no mercado, de marcas de *fast-fashion*, a busca pela velocidade entre lançamentos e produção transformou e descaracterizou o mercado, tornando-o uma grande quantidade de marcas que compartilham informações de tendências e estilos sem direcionamento de diferenciação conceitual.

Nesse contexto, o presente estudo vale-se da abordagem da gestão de design para identificar possíveis contribuições teórico-metodológicas aplicáveis às marcas de moda, a fim de apresentar um *framework* para orientar a gestão de empresas com o intuito de alinhar seus conceitos e processos produtivos, de forma a oferecer uma solução para marcas como as referenciadas. O objetivo da abordagem foi obter todo o ciclo de vida do produto dentro dessas marcas de forma a atingir, junto com o referencial teórico desenvolvido, o objetivo geral da pesquisa: apresentar um *framework* conceitual de gestão para criar o *brand awareness* (percepção de marca) através de produtos de moda em empresas de vestuário e acessórios de médio e grande porte.

Frente a essa proposta de estudo, a pesquisa foi desenvolvida em duas fases, a Epistemológica e a Praxiológica do Projeto.

A fase de Epistemologia do Projeto teve como objetivo, refletir sobre a natureza complexa do ciclo de vida de um produto de moda dentro da marca que o desenvolve, permeando todos os momentos e aspectos desse ciclo de vida, trazendo abordagens teóricas diversas para os processos. Nessa fase da pesquisa, foram apresentadas as teorias determinantes que se interligam estabelecendo as conexões entre cada fase desse ciclo de vida. A partir dessa perspectiva, explorou-se possíveis variáveis teóricas para estratégias de percepção de marca em produto, trazendo as visões e abordagens de cada etapa e de cada inteligência envolvida, configurando um produto interdisciplinar abrangente dos aspectos que influenciam no objetivo final da pesquisa.

A fase de Praxiologia do Projeto teve como metodologia a aplicação e análise de entrevistas e de documentos, entre um público formado por gestores de marcas bem-sucedidas no mercado, critério estabelecido para seleção da amostra da

pesquisa de campo com o intuito de, inicialmente, identificar a presença das formas de atuação e pensamento do Design nessas marcas. Nesta fase da pesquisa, foi possível identificar que o Design está presente em grande parte das empresas, atuando de diferentes formas de acordo com as características de cada empreendimento, ainda que isso não seja explícito, declarado ou até mesmo identificado. Observou-se, ainda, o grande direcionamento oferecido pela gestão da marca no contexto dessas empresas e a forma como esse processo está alinhado a todos os conteúdos manifestados, assim como suas culturas organizacionais que, de forma relevante, se relacionam e implicam em uma série de diretrizes de funcionamento dos negócios. A partir disso, todo o ciclo de vida do produto dentro dessas marcas foi estudado, de forma a entender, na prática, quais são as premissas utilizadas por essas marcas no processo de desenvolvimento e difusão de seus produtos. Essas premissas envolvem desde a vivência e transmissão de seus valores, até as estratégias e ferramentas utilizadas em seu dia a dia, passando pelos critérios de gestão de marca, metodologias de desenvolvimento de produtos, suas características, definições de avaliação de coleção, relacionamento com o cliente e comunicação e difusão do produto.

O entendimento dos processos e ciclos internos dessas empresas e a convergência das informações entre diferentes marcas estudadas na pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica, oportunizaram o desenvolvimento de uma série de premissas comuns que foram utilizadas como base para o desenvolvimento de um *framework* de *brand awareness* para produtos de moda. O *framework* configura-se como uma estrutura visual que auxilia o processo de gestão dirigido pelo Design, propondo a elaboração de uma nova cultura organizacional nas marcas, tangibilizada pelo alinhamento da gestão estratégica, tática e operacional do negócio e pela valorização dos conceitos e valores de marca direcionando e orientando as tarefas e interações, bem como a resolução de problemas complexos, a fim de inserir enfoque de valorização de marca ao processo. Essa estrutura possui uma proposta de auxiliar empresários a visualizarem as atividades envolvidas; deve ser passível de adaptação e implementação por gestores do mercado. O *framework* proposto identifica fases e atividades dos profissionais envolvidos nos processos, determinantes para a criação de produtos com informação de marca, articulando-se às estratégias organizacionais,

assim como auxilia os indivíduos participantes a desenvolverem ferramentas e processos determinantes para a sua ocorrência.

Acredita-se na contribuição deste trabalho para o avanço da pesquisa científica aplicada, trazendo contribuições ao meio acadêmico e empresarial. Espera-se que este possa abrir frentes para novas pesquisas sobre novos modelos de gestão organizacional, de estratégias, de gestão de design, de marcas, processos de desenvolvimento de produtos e de aplicabilidade desta ferramenta.

Esta pesquisa apresenta a aplicação em uma amostra homogênea de marcas inseridas no setor do vestuário e acessórios, em termos de porte, estrutura e atendimento ao mercado. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de um estudo em uma amostra maior de empresas. Esta proposta, embora validada pela completa convergência de premissas entre teoria e prática, ainda precisa ser implementada, a fim de testar sua aplicabilidade num contexto real e avaliar a efetividade dos seus resultados, ação proposta para trabalhos futuros de forma a trazer também *insights* de sua aplicação para seu aperfeiçoamento.

7 REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Managing brand equity**: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991.

AAKER, David A. **Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. Trad. André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A. **On Branding** – 20 Princípios Que Definem o Sucesso das Marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

American Marketing Association (AMA)

Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso: 12 jul. 2018.

ANA COUTO BRANDING. **Metodologia para construção de marca de moda**. 2013.

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa** - do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT

Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso: 17 Out. 2017.

ABIT. Resultados e conjuntura 2017.

Disponível em:

<http://www.abit.org.br/uploads/arquivos/Apresentação%20Coletiva%20de%20Imprensa%20-%20VERSÃO%201.pdf>. Acesso: 17 maio 2018.

AZEVEDO, Paola Zambon; GIULIANO, Carla Pantoja. Cross-Cultural Design: cruzamentos entre Cultura e Moda. **Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade**, Porto Alegre, v. 7 n.1, 108-129, 2015.

BACK, S. **Pesquisa de Tendências** – um modelo de referência para pesquisa prospectiva. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2008.

BARNARD, Malcolm. **Moda e comunicação**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

BARTHES, Roland. **Sistema da Moda**. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

BATEY, M. **O significado das marcas**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Blücher, 2011.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BEST, Kathryn. **Design Management**. London: Bloomsbury, 2015.

BONSIEPE, Gui. **A Tecnologia da Tecnologia**. São Paulo: Blücher, 1983.

BRANDCHANNEL, 2018.

Disponível em: <http://brandchannel.com/brand-glossary/brand/>. Acesso: 12 Abr. 2018.

BRANDINI, Valeria. Antropologia do consumo aplicada ao mercado. In: CASTILHO, Kathia; DEMETRESCO, Sylvia. (Org). **Consumo – praticas e narrativas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BÜRDEK, Bernhard E. **Design**: história, teoria e prática do design de produtos. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2010.

BURNS, Leslie D.; MULLET, Kathy K.; BRYANT, Nancy O. **The business of Fashion**: Designing, Manufacturing and Marketing. 5th ed. London: Fairchild Books/Bloomsbury, 2016.

Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - E-MEC
Disponível em: <http://emec.mec.gov.br>. Acesso: 04 Jun. 2019.

CAETANO, Joaquim; PORTUGAL, Miguel; CRUZ, Rui; DINIZ, Rui & MATOS, Pedro Lé de Matos. **Marketing e Comunicação em Moda – Uma Nova Realidade**. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

CAMARGO, Cariane W.; ROSA, Silvana B. Branding Consciente: o desafio da Gestão de Marcas para o século XXI. **ModaPalavra E-periódico**. Ano 3, n.5, p. 74-83, jun-jan 2010.

CAMPOS, Amanda Q. **Of Tradition And Creation: The Discourse Of Fashion Designers On Trend Report Usage**. Tese (Doutorado em Design) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, (PhD in Design) – Faculty of Design, University of Wuppertal, Wuppertal, 2017.

CAMPOS, Amanda Q. Planejamento, Execução e Registro de Entrevistas sobre Design de Moda: Pesquisa Junto a Empresas no Brasil e na Alemanha. **Ensinar mode**. Vol. 2, n. 1, p. 74-87, mai-out 2019.

CAPELASSI, Carla Hidalgo. **Metodologia projetual para produtos de moda e a sua interface com as tabelas de medidas do vestuário**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2010.

CARDOSO, Marina X.; DEMARCHI, Ana Paula P. **O Processo de Desenvolvimento de Produtos de Moda baseado no Design Thinking**: um estudo de caso. *Projética Revista Científica de Design*. Londrina, V.3, N.2, p. 51- 65. Dez. 2012.

CARVALHAL, André. **A moda imita a vida**. Como construir uma marca de moda. Rio de Janeiro: Editora Estação das Letras e Cores, 2014.

CASTILHO, Icaro Bruno de. **Piratas da pós modernidade**. A estética punk inserida na cultura do skate. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Artes, Curso de Design, Florianópolis, 2008.

CASTILHO, Kathia. **Moda e linguagem**. 2.ed. rev. São Paulo: Anhembi, 2004.

CECCATO, Patrícia, RECH, Sandra Regina. Moda e Co-Branding: uma associação de sucesso; **ModaPalavra e-periódico**; Ano 3, n.5, p. 58-73, jan-jun 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHRISTO, D. CIPINIUK, A. **Estrutura e funcionamento do campo de produção de objetos do vestuário no Brasil**. In: Anais do 9o Colóquio de Moda. 6o Edição Internacional. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2013.

CIPINIUK, Alberto; et al. Design, Moda e Consumo: por que compramos um produto têxtil novo? In: CASTILHO, Kathia; DEMETRESCO, Sylvia. (org). **Consumo – praticas e narrativas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

CIETTA, Enrico. **A Economia da Moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora Senac, 2007.

CONTENTE, Bárbara S. G. **O Marketing na Comunicação e Reputação de Marcas de Moda** - O caso Susana Bettencourt. Dissertação (Mestrado) IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, Mestre em Design Management, Porto, 2017.

COOMBER, S. **Branding**. Oxford: Capstone, 2001.

CORREIA, Hugo A. T. **Empreender em Gestão de Design** – Perfil e Competências de um Gestor de Design. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Artes de Design de Matosinhos, Portugal, 2014.

COURT, David; ELZINGA, Dave, MULDER, Susan; VETVIK, Ole Jørgen. **The Consumer Decision Journey**. McKinsey & Company, 2009.

DAMHORST, M. L. **In Search of a Common Thread**: Classification of Information Communicated Through Dress. *Clothing and Textile Research Journal*, Volume: 8 issue: 2, page(s): 1-12, 1990.

DIEESE, **Movimentação no Mercado de Trabalho**: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego/. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - São Paulo, SP: DIEESE, 2017.

DILLON, Susan. **Princípios de Gestão de Negócios da Moda**. Barcelona: Editora Gustavo Gili, 2012.

DMI - DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE.

Disponível em: <http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/Designmanagement.htm>. Acesso: 16 Mar. 2013.

DDO - DUBBERLY DESIGN OFFICE

Disponível em: <http://www.dubberly.com/concept-maps/a-model-of-brand.html> Acesso: 5 Nov. 2018.

DOYLE P.; STERN P. **Marketing Management and Strategy**. Piter, Saint Petersburg, 4th edition, 2007.

EASEY, Mike. **Fashion Marketing**. 3a ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2009.

ERNER, E. **Sociologia das Tendências**. São Paulo: Editora G. Gili, 2015.

ESCALAS, J. E. **Narrative processing**: Building Connections Between Brands and the Self. 1996. 523 f. Thesis (Doctoral Business Administration) - Duke University. Durhan, 1996.

FERNANDES, José. D. C. Introdução à semiótica. In: ALDRIGUE, Ana C. de S.; LEITE, Jan E. R. (org.). **Linguagens: usos e reflexões**. 1a ed. João Pessoa: Editora da UFPB, v. 8, p. 1-185, 2011.

GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape**: core concepts. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GIBBS, Graham. **Análise de dados Qualitativos**. São Paulo; Artmed Editora, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6º Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GILLESPIE, Brian. **Strategic Design Management and the Role of Consulting**, 2002. Disponível em: <http://www.designingbusiness.com/BrianGSDMResearchReport.pdf>. Acesso: 28 Ago. 2017.

GOMES, Nelson P.; LOPES, Maria A. V.; ALVES, Paulo E. Coolhunting e estudos de tendências aplicados à moda: modelo de segmentação estratégica; **ModaPalavra E-periódico**, Ano 9, n.17, p. 5-26, jan-jun 2016.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; OLHATS, Magali; PÓLO, Claudia. FASHION BRANDING: uma relação emocional com o consumidor. **Modapalavra E-periódico** Ano 4, n.8, p. 89-113, jul-dez 2011.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research, **Academy of Management Review**, v. 5, iss. 4, p. 567-575, 1980.

HEKKERT, Paul. Design aesthetics: principles of pleasure in design. **Psychology Science**, Volume 48, p. 157 – 172, 2006.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2014.

Disponível em: <https://downloads.ibge.gov.br/downloadsestatisticas.htm> Acesso: 09 Nov. 2017.

Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo – IDEIES, 2015.

Disponível em:

<http://www.invistanoes.es.gov.br/images/contratos-de-competitividade/analise-dos-setores/analisevestuario.pdf> acesso em 24 julho 2018.

INTERBRAND, 2018.

Disponível em:

<http://interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/methodology/> Acesso: 10 Abr. 2018.

ISMAIL, Ahmed. SPINELLI, Gabriela. Effects of brand love, personality and image on word of mouth. The case of fashion brands among young consumers. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Vol. 16 No. 4, p. 386-398. 2011.

JONES, J. P. **A publicidade na construção de grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004

JONES, Sue Jenkyn. **Fashion Design**: manual do estilista. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

KACHBA, Yslene R. **Modelo para o Processo de Desenvolvimento de Produto Têxtil-Vestuário em PMES**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2013.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 459 p. ISBN 8536302542

KELLER, Kevin L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of marketing**, Chicago, v. 57, p. 1-22, Jan. 1993.

KELLER, Kevin L. Building customer-based brand equity. **Marketing Management**, v. 10, n. 2, p. 14-19, 2001.

KELLER, Kevin L. **Strategic Brand Management**: Building, measuring, and managing brand equity. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2008.

KELLER, Kevin L. Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. **AMS Review**, v. 6, n. 1-2, p. 1-16, 2016.

KORNER, Edson. **Design e desenvolvimento de produtos de moda**: a organização de uma estrutura projetual para as disciplinas de projeto de coleção do Curso Superior de Tecnologia em Design de Moda do SENAI/ Curitiba. 2016. Relatório Técnico (Mestrado em Design) Universidade da Região de Joinville, Joinville: UNIVILLE, 2016.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 12a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 8o ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEE, Jinsop. **Design Para os Cinco Sentidos**. Apresentado no Ted2013. Disponível em: https://www.ted.com/talks/jinsop_lee_design_for_all_5_senses?language=pt-br acesso em 20 jul. 2019.

LEVINBOOK, Miriam; NAVALON, Eloize. O “meu” público alvo. In: CASTILHO, Kathia; DEMETRESCO, Sylvia. (org). **Consumo – práticas e narrativas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

LINDSTROM, Martin. **A lógica do consumo**. Verdades e mentiras sobre por que compramos. Tradução Marcello Lino. RJ: Nova Fronteira, 2009.

LINDSTROM, Martin. **Brandsense**: Segredos Sensoriais por trás das Coisas que Compramos. Porto Alegre: Bookman, 2011. 176 p. ISBN 978-85-7780-929-5.

LIPOVETSKY, G; ROUX, E. **O Luxo Eterno**: Da Idade Do Sagrado Ao Tempo Das Marcas. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal**: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. Lisboa: Edições 70, 2007.

LÖBACH, Bernd. **Design industrial**: bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

LOURENÇO, Luciana Cruz. **Marketing de Moda**: a Percepção da Marca Zara. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação – Marketing). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2012.

MACEDO, Frederico Alberto Barbosa. **Coração Nativo**: uma experiência musical com o mundo sonoro indígena. Dissertação (mestrado em Música na Contemporaneidade). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2003.

MACIEL, Dulce Maria Holanda. **Métodos e Criatividade**. A influencia do uso de Métodos no Processo de Criação. In: Anais do 7o Colóquio de Moda. 4o Edição Internacional. Maringá, 2011.

MAGALHÃES, C. F. **Design estratégico**: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro: CNI, SENAI, CETIQT, 1997.

MAGER, Gabriela B.; CIPINIUK, Alberto. A Construção Simbólica na Gestão da Marca Havaianas. **ModaPalavra e-periódico**, v. 11, p. 381-407, 2018.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, J. S. **O poder da imagem**: uso estratégico das emoções criando valor para a marca através da imagem. São Paulo: Makron Books, 1992.

MARTINS, Rosane F. de F.; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. Londrina, Rio Books, 2011.

MASTELINI, Fabíola; ALMEIDA, Ricardo Brito. Os Diversos Desenhos no Design de Moda: A Comunicação no Processo Criativo. **IARA – Revista de Moda, Cultura e Arte** Vol. 8 no 2, p. 73 -86, São Paulo: Centro Universitário Senac, Janeiro de 2016.

MCCARTHY, Jerome E.; PERREAULT JUNIOR, William D. **Basic Marketing - A Global Managerial Approach**. 14o ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

MEADOWS, Toby. **Como montar e gerenciar uma marca de moda**. 2o edição. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MERINO, Eugênio. **Gestão do Design**: integração + inovação. abcDesign – Revista de Design de produto, gráfico e moda. Curitiba: Optagraf Gráfica e Editora. Edição nº 2, março de 2002.

MESQUITA, Cristiane, **Moda Contemporânea**. São Paulo, Editora Anhembi Morumbi, 2004.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: um guia pratico para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MICHETTI, Miqueli. **Moda brasileira e mundialização**: mercado mundial e trocas simbólicas. 2012. Tese (Doutorado em Sociologia) Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012

MIRANDA, Ana Paula de. **Consumo de moda**. A relação pessoa-objeto. 2o edição. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MONÇORES, Aline. O Lugar da Tendência – O Novo e a Novidade. In: CASTILHO, Kathia; DEMETRESCO, Sylvia. (org). **Consumo – práticas e narrativas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

MONTEMEZZO, Maria C. de F. S. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico**. 2003. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) - Programa de Pós-graduação em Desenho Industrial, Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2003.

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto** – o Design do Design. São Paulo: Blucher, 2010.

MOZOTA, Brigitte B. de. **Design Management**. Paris: Éditions d'organisation, 2002.

MOZOTA, Brigitte B. de. et al. **Gestão do Design** – Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

NAVALON, Eloize; MERLO, M. **Processos projetuais para a criação em Design de Moda**: pesquisas teóricas e referenciais. In: Anais do P&D Design 2010 - 9o. congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010, São Paulo.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Flip**. New Riders: Berkeley, 2015

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap** – Como Construir a Ponte entre a estratégia e o design. Bookman: Porto Alegre, 2008.

NG, T. W.; FELDMAN, D. C. Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. **Journal of Vocational Behavior**, 79 (2), 528-537, 2011.

NG, T. W.; FELDMAN, D. C. Does longer job tenure help or hinder job performance? **Journal of Vocational Behavior**, 83 (3), 305-314, 2013.

NICOLAU, Marcos, et al. Comunicação e Semiótica: visão geral e introdutória à Semiótica de Peirce. **Revista Temática**. Ano VI, n. 08, p. 2010. Disponível em: www.insite.pro.br/2010/agosto/semioticapeircenicolau.pdf. Acesso: 10 Jul. 2018.

OLINS, W. **The Brand Handbook**. London: Thames & Hudson, 2008.

OLIVEIRA, Ana Claudia M. A. de. Por uma Semiótica da Moda. In: CASTILHO, Kathia; GALVÃO, Diana (org.). **A Moda do Corpo o Corpo da Moda**. São Paulo: Editora Esfera, 2002.

PEIRCE; Charles S. **The Collected Papers of Charles Sanders Peirce**, Vol. V: Pragmatism and Pragmaticism. Cambridge: Harvard University Press, 1934

PEIRCE; Charles S. **Semiótica**. 3o ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

PEREIRA, Laura P. **Sentido, recepção e interatividade**: avaliação de conteúdo de marca em dispositivos móveis. 2017. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2017.

PEREIRA, Laura P.; SCHNEIDER, Thaissa. A influência da comunicação das marcas de moda de luxo nas redes sociais no valor percebido pelo consumidor. **Revista dObras**, V.10, no 22, p. 94-113, 2017.

PERREIRA, Giancarlos Medeiros; BAIASON, Ilse Maria; SELLITTO, Miguel Afonso; BORCHARDT, Mirian. Comparando flexibilidade no produto, custos e velocidade de desenvolvimento na indústria da moda chinesa e brasileira. **Revista Produção**. v. 21, nº 1, p. 27-38, 2011.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing**. 3oed. São Paulo: Atlas, 2009.

PISSETTI, Rodrigo Fernandes; POZZA, Gustavo Luiz. Design, informação e linguagem do produto. **Revista Imagem**, Volume 2, Número 1, Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/revistaimagem/article/view/164>. Acesso em: 4 Junho 2018.

PORTER, M. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1995.

POSNER, Harriet. **Marketing de Moda**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, maio/jun. 1990.

RATH, Patricia M.; BAY, Stefani; PETRIZZI, Richard; GILL, Penny. **The Why of the Buy**. New York: Fairchild Books, 2008.

RATNESHWAR, S. et al. **The Why of Consumption**: contemporary perspectives on consumer motives, goals and desires. Londres: Routledge, cap. 1, p. 1-8, 2000.

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

RECH, Sandra R. **Futuro do Presente**: uma metodologia para prospecções de moda. In: CASTILHO, Kathia; DEMETRESCO, Sylvia. (org). Consumo – práticas e narrativas. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

RECH, Sandra R., GOMES, Nelson P. **Anatomia das Tendências e o Desenvolvimento de Produtos de Moda**. In Anais do 12º Colóquio de Moda – 9ª Edição Internacional 3º Congresso de Iniciação Científica em Design e Moda, João Pessoa, 2016.

RECH, Sandra R., GOMES, Nelson P. Mente Coletiva e Análise de Tendências – uma exploração relacional. In **Ebook do Seminário Nacional de Pesquisa e Extensão de Moda**, Florianópolis, 2017.

RENFREW, Elinor; RENFREW, Colin. **Desenvolvendo uma coleção**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RICHES, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SANCHES, Maria C. de F. **Uma análise da delimitação projetual no design de moda**. In: Anais do VI CIPED, Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Anais. Lisboa: CIAUD, 2011.

SANCHES, Maria C. de F. **O Projeto do Intangível na Formação de Designers de Moda**. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo/Valência, 2016.

SANCHES, Maria C. de F. **Moda e Projeto** – Estratégias metodológicas em design. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

SANTAELLA, L. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

SANTOS, Aguinaldo dos (org). **Seleção do Método de Pesquisa**: guia para pós-graduando em design e áreas afins. Curitiba: Insight, 2018.

SANTOS, Célio T. dos. **Requisitos de linguagem do produto**: uma proposta de estruturação para as fases iniciais do PDP. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Florianópolis, SC, 2009.

SANTOS, Flavio A. dos. **O Design como Diferencial Competitivo**. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

SANTOS, Janiene. **Sobre tendências e o espírito do tempo**. 2ª edição. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

SANTOS, Sarah Rufino. **Marketing de Moda** “EU QUERO FARM!” – Desvendando o sucesso por trás da FARM. 2009. Monografia (Graduação em Comunicação Social).

Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

SAYEG, Carla M.; DIX, Luis T. **Gerência de Produtos de Moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2015.

SETURI, Maia. **Some Aspects of Successful Brand (at Tbilisi Consumer's Market)**. Book of Abstracts of the 4th Business Systems Laboratory International Symposium "Governing Business Systems" v. 3, Vilnius, 2016.

SETURI, Maia. Brand Awareness and Success in The Market. **Journal of International Scientific Publications**, Volume 11, 2017, p.424-432. Disponível em: <https://www.scientific-publications.net/en/article/1001540/> acessado em 15 Out.18.

SHEHABUDDEEN, Noordin; PROBERT, David; PHAAL, Rob; PLATTS, Ken. **Representações e Abordagens da Gestão: Explorando Questões Relacionadas a Frameworks**. Working Paper for BAM 2000. Edinbugrh. 13-15 Set. 2000.

SCHIVINSKI, Bruno; DABROWSKI, Dariusz. **The Consumer-Based Brand Equity Inventory: Scale Construct and Validation**. Working Paper Series A, Gdansk University of Technology, Faculty of Management and Economics. 22: 2-25, 2014.

SEMPRINI, Andrea, **A Marca Pós-Moderna – Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Revista Conexão**. ANO VII / No 39 / NOV-DEZ 2013

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revisita%20Conexão/conexao39.pdf>. Acesso em: 17 maio 2018.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Estudo de Mercado: Indústria Confecção**. Bahia: SEBRAE/BA, 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Indústria%20de%20confecções%20na%20Bahia.pdf>. Acesso em 17 Maio 2018.

SILVA, Aldo C. N.; Viegas, Daniela (org.). **Olhares Contemporâneos II - Temas Transversais em comunicação, moda e cinema**. 2ª. ed. Belo Horizonte: Editora Letramento, v. 5000. 343p., 2014.

SILVA JUNIOR., José E. da. **A Contribuição do Design para a Gestão de Estratégias Corporativas**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2015.

SIMMEL, Georg. **A Filosofia da Moda**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOARES, Paula C. G. da C. **Comunicação Integrada de Coleções de Produtos de Moda**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia Têxtil) – Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Guimarães, 2007.

SOLCA, Luca. **The New Luxury**: How Streetwear Changes Everything. Business of Fashion Website. 12 de Maio de 2018. Disponível em: <https://goo.gl/3wuTwX> acessado em 21 de maio de 2018.

SORGER, Richard; UDALE, Jenny. **Fundamentos de Design de Moda**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

STEAD, J.G.; STEAD, W.E. Sustainable Strategic Management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v.1, n.1, p. 62-81, 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. Thousand Lage Daks: Lage Publications, 1990. 267 p.

SVENDSEN, Lars. **Moda: uma filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

TANURE, Raffaella L. Z.; KISTMANN, Virgínia B. A Apropriação da Gestão do Design: um estudo de caso no setor do vestuário. **Design e Tecnologia**, [S.l.], v. 1, n. 02, p. 22-28, dez. 2010. ISSN 2178-1974.
Disponível em: <https://www.ufrgs.br/det/index.php/det/article/view/28>. Acesso em: 30 jul. 2018.

TORELLA, John. **Branding no Varejo** – Estratégia e Gestão. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

TREPTOW, Doris. **Inventando Moda**: planejamento de coleção. 5. ed. Brusque: do Autor, 2013.

TROIANO, Jaime. **Brand Intelligence**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

VEJLGAARD, Henrik. **Anatomy of a Trend**. New York: Mcgraw-Hill, 2008.

VINCENT-RICARD, Françoise. **As Espiras da Moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

WONG, K.Y.; ASPINWALL, E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management**, v.11(2), pp.93-104, 2004.

WORLD DESIGN ORGANIZATION – WDO, 2017.

disponível em: <http://wdo.org/about/definition/>. Acesso em: 05 de abril de 2017.

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de Avaliação da Gestão de Design**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

YOO, B., DONTU, N., & LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(2), 195-211, 2000.

YOO, B., DONTU, N. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. **Journal of Business Research**, 52, 1-14, 2001.

ZURLO, F. **Design Strategico**, XXI Secolo, vol. IV, Gli Spazi e le Arti. Roma: Editore Enciclopedia Treccani, 2010.

Disponível em:

<http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico%28XXI-Secolo%29/>. Acesso em: 06 Nov. 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRELIMINAR

1. Qual é o seu nome?
Formação?
A marca onde atua?
Sua posição e o tempo de empresa?
2. Qual é a sua formação e como começou o seu trabalho com o *Branding* e a marca?
3. Como a identidade da marca foi construída? Foram contratados profissionais especializados?
4. Qual é a importância da identidade da marca no desenvolvimento do trabalho dentro da empresa?
5. Como o departamento de *branding* trabalha?
6. Como é a interação com os outros departamentos?
7. Quais são os diferenciais da marca e dos produtos da marca?
8. Porque a marca não faz desfiles ou propaganda?
9. De que forma a marca se mantém presente na vida de seus clientes?
10. Como é o ponto de partida de uma coleção da marca? Como os departamentos se envolvem na criação de uma nova coleção?
11. De que forma o departamento de *branding* participa desse processo?
12. A marca acompanha o estilo de vida das suas clientes?
13. Como isso é feito?
14. Isso substitui a pesquisa de tendências no suprimento de insights para novos produtos?
15. A marca pretende se tornar uma marca internacional?
16. Como isso impacta a identidade da marca?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRINCIPAL

Sobre o FUNCIONÁRIO:

1. Confirma o Nome, a posição do funcionário e o tempo na empresa
2. Qual é a sua formação?
3. Quais são as suas funções e principais atividades na empresa?

NÍVEL ESTRATÉGICO

Sobre a EMPRESA:

4. Existe uma cultura estabelecida (valores privilegiados) orientando a empresa? De que maneira a empresa vive os seus valores?
5. De que forma o design está inserido na empresa? O design faz parte da estratégia da empresa? (design é estratégico?)
6. Existe alguma política na empresa que busque guiar e filtrar as decisões através do potencial de crescimento e valorização da marca(s)? (orientação estratégica pela marca)

Sobre o PÚBLICO ALVO:

7. o público alvo da marca (suas características, preferencias, desejos e necessidades) compõe algum nicho de mercado específico?
8. Esse grupo de consumidores é orientado por: inovação (tendências), preço, design, valor agregado, status ou relacionamento?
9. Seu perfil é comunicado e conhecido internamente por todos da empresa?
10. De que forma a empresa atualiza o conhecimento acerca de seu público? Os departamentos de marketing/design/comercial acompanham/orientam essas atualizações?
11. Quão engajado são os consumidores com a marca? Qual é o impacto do produto da marca sobre o consumidor? O cliente reconhece facilmente um produto da marca?

Sobre a GESTÃO DE MARCA na empresa:

12. Em quais momentos a gestão de marca é importante na empresa?

13. Quem é o responsável por essa gestão? Existe algum departamento específico que cuide disto?
14. Como a identidade e de marca é incorporada nos diversos níveis organizacionais, nos departamentos, processos, produtos e atividades da empresa? A empresa utiliza alguma técnica/estratégia para isso?
15. Como a empresa trabalha o conceito de diferenciação? Existem linhas de produtos, ações de marketing e estratégias comerciais específicas?
16. Estes projetos visam uma maior aproximação com os consumidores ou blindagem da marca? As necessidades e expectativas dos consumidores e a identidade da marca são levadas em consideração na elaboração dessas ações? Como?

NÍVEL TÁTICO

Sobre o funcionamento da empresa:

17. Quem tem responsabilidade pelo design e conceito de coleção na empresa? Como se estrutura o departamento de design/criação? Como ele se relaciona com os demais departamentos da empresa?
18. De que forma as estratégias da marca são difundidas e buscadas no dia a dia entre todos os departamentos?

NÍVEL OPERACIONAL

Sobre o processo de desenvolvimento de Produtos, metodologias e identidade de marca:

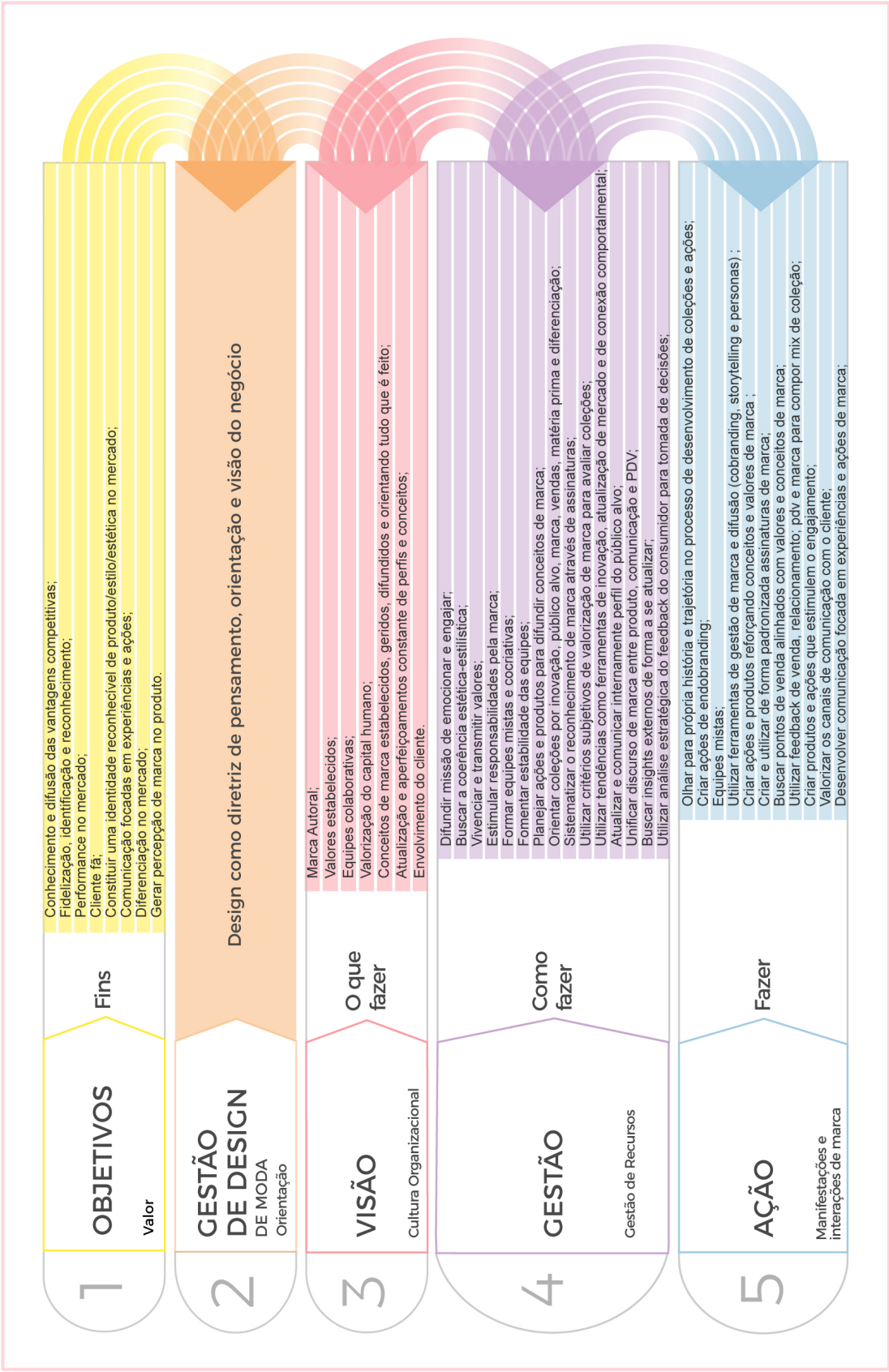
19. Como é feita a concepção de um produto/coleção da marca? Existe um processo definido que engloba os procedimentos da empresa para o desenvolvimento de produtos, produção e venda? Quais são os profissionais/departamentos envolvidos no processo? A empresa tem métodos e/ou ferramentas, específicas ou autorais, que são utilizadas em seu processo criativo? Algo que poderia compartilhar ou descrever?
20. Quais informações são significantes e determinantes no processo criativo dos produtos e coleções (público, identidade, pesquisas de mercado, tendências, CRM, etc.)?

21. Como a diferenciação se manifesta no desenvolvimento das peças e coleções?
A identidade de marca é utilizada? seus conceitos são trabalhados de alguma forma no processo criativo?
22. Como as necessidades e expectativas dos consumidores são incorporados na metodologia de projetos de novos produtos? A inovação está apoiada em demandas dos consumidores? Como?
23. A empresa utiliza pesquisa de tendências no processo criativo? Quanto a empresa orienta a criação de produtos através das tendências? As tendências são escolhidas de acordo com o perfil do consumidor da marca?
24. O que define a identidade do produto da marca?
25. A marca tem alguma marca registrada presente em seus produtos além do logo? Algum elemento estético ou de design que se repete nos produtos e coleções?
26. Quais são os critérios para medir o desempenho das coleções? Os resultados das coleções são amplamente divulgados entre as equipes?

Sobre a comunicação e difusão dos produtos da(s) marca(s):

27. Qual é a participação do MKT e do comercial no processo de desenvolvimento de coleções e produtos?
28. Existe algum esforço de linearidade entre as coleções e ações da marca? A Narrativa do produto é unida à comunicação da marca? Existe algum esforço nesse desenvolvimento? (*storytelling*)
29. Como é o processo de desenvolvimento das estratégias de comunicação e difusão dos produtos da empresa? Como a diferenciação se manifesta?
30. Como é planejado o lançamento de novos produtos?

APÊNDICE C – FRAMEWORK DE *BRAND AWARENESS* EM PRODUTO DE MODA



ANEXO A – RANKING ESTADÃO - EMPRESAS MAIS 2018

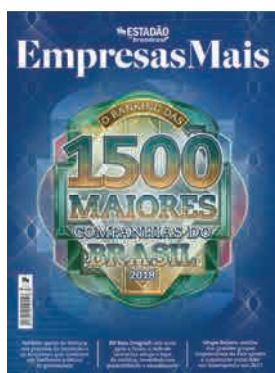
Empresas Mais



Inédito: quem se destaca em projetos de inovação e as empresas que investem em melhores práticas de governança

RD Raia Drogasil: seis anos após a fusão, a rede de farmácias atinge o topo do ranking, investindo em produtividade e atendimento

Grupo Raízen: análise dos grandes grupos empresariais do País aponta a corporação como líder em desempenho em 2017



Empresas Mais

Edição 4
Setembro 2018

CENÁRIO

10 INTERNACIONAL

O mundo está melhorando – e vai continuar a se aprimorar. Isso é o que mostram estudos e estudiosos da Singularity University

18 METODOLOGIA

Conheça os critérios para a definição do Coeficiente de Impacto Estadão, desenvolvido pela Fundação Instituto de Administração (FIA)

20 GRANDES GRUPOS

O Grupo Raizen se destaca entre as maiores holdings do Brasil, apostando em diversificação de portfólio e inovações constantes

26 EMPRESA LÍDER

A RD Raia Drogasil, líder de companhias individuais, investe no relacionamento com clientes para manter trajetória de crescimento

146 DESTAQUES REGIONAIS

As companhias que se destacam, geram empregos e impulsionam as Regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sul

152 INOVAÇÃO

Em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, inovar deixa de ser diferencial para se tornar item de sobrevivência

160 GOVERNANÇA

Quais são as empresas com as melhores práticas de governança de acordo com metodologia exclusiva que adota os critérios do IBGC

170 PREMIAÇÃO

Organizadores e autoridades reconhecem a importância do setor privado para a economia do País

248 OPINIÃO

Líderes de várias empresas contam os segredos para ter sucesso em um ambiente econômico instável

SETORES 32



34

Agricultura e Pecuária



40

Alimentos e Bebidas



44

Atacado e Distribuição



50

Bancos



56

Bens de consumo



62

Educação



174

RANKING CIE

**68****Elerodomésticos,
Eletrônicos e
Informática****98****Papel e
Celulose****126****Têxtil e
Vestuário****74****Farmacêutica****102****Química e
Petroquímica****130****Transporte
e Logística****78****Indústria
da Construção
Civil****106****Saúde****134****Utilidades
e Serviços
Públicos****84****Máquinas e
Equipamentos****110****Seguros,
Previdência e
Capitalização****138****Varejo****90****Metalurgia
e Siderurgia****116****Serviços****142****Veículos e
Autopeças****94****Mineração,
Cimento
e Petróleo****122****Telecom**

PARA SABER MAIS SOBRE
ESSE LEVANTAMENTO, ACESSE
[publicacoes.estadao.com.br/
empresasmais2018](http://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais2018)

**182****RANKING 1.500****242****SERVIÇOS FINANCEIROS**

Momento DECISIVO

O Brasil está em um dos momentos mais decisivos de sua história – três anos consecutivos com a economia patinando, um novo presidente à vista e um cenário mundial também desafiador. Muitas empresas e executivos têm se mantido em compasso de espera com o objetivo de não colocar os negócios em risco. Muitas outras, porém, estão fazendo a lição de casa antecipadamente e se organizando para um novo ciclo de desenvolvimento. São companhias que investiram no relacionamento com o cliente, em melhores práticas de gestão, em inovação e, principalmente, em aumento da produtividade. Em comum, elas têm o fato de acreditar que a crise seja passageira e que vale a pena se preparar para a tão esperada retomada da economia.

Mapear quem está investindo no mercado e influenciando positivamente os segmentos em que atua é o objetivo do ranking **Estadão Empresas Mais**, que está em sua quarta edição. Realizado em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) e a consultoria Austin Rating, o ranking foi desenvolvido com base em uma metodologia exclusiva que analisa as empresas em quatro dimensões financeiras – receita, lucratividade, porte e consistência histórica dos resultados –, o que permite definir com confiança aquelas que melhor influenciam seus setores e a economia como um todo.

A partir de uma base de informações financeiras de cerca de 3,6 mil empresas que fazem parte do banco de dados da Austin Rating, foi feita a análise dos resultados disponíveis nos últimos quatro anos. Essas empresas foram, então, classificadas de acordo com os critérios estabelecidos no estudo e posicionadas no **ranking do Coeficiente de Impacto Estadão (CIE)**.

Neste ano, temos duas importantes novidades. As empresas foram separadas para análise entre companhias individuais e grupos empresariais, que reúnem duas ou mais companhias, muitas vezes atuantes em diferentes segmentos da economia. O objetivo foi tornar o estudo mais próximo da realidade dos setores econômicos. Também fizemos um mergulho em um dos assuntos mais importantes para o futuro dos negócios: os investimentos em inovação nas empresas brasileiras. Realizado em parceria com a FIA, esse recorte teve por objetivo avaliar a inserção da inovação nas empresas em quatro frentes, como resultados da inovação e disponibilidade e uso de recursos.

EmpresasMais

O ESTADO DE S. PAULO

Diretor-Presidente: **Francisco Mesquita Neto**
Diretor de Jornalismo: **João Fábio Caminoto**
Diretor Executivo Comercial: **Flavio Pestana**
Diretor Financeiro: **Marcos Bueno**
Diretora Jurídica: **Mariana Uemura Sampaio**
Diretor de Tecnologia: **Nelson Garzeri**



Diretor de Projetos Especiais e Jornalista Responsável:
Luis Fernando Bovo - MTB 26.090-SP
Gerente de Planejamento: **Andrea Radovan**; Gerente de Conteúdo: **Bianca Krebs**; Gerente de Eventos: **Daniela Pierini**; Gerente Comercial: **Nuria Santiago**; Gerente Digital: **Ricardo Navas**; Coordenadora de Operações de Conteúdo: **Fernanda Colavitti**; Coordenador de arte: **João Guitton**; Coordenadora de Planejamento Comercial: **Patricia Angela Silva**; Coordenadora de Projetos: **Carolina Botelho**; Analista de Marketing: **Isabella Paiva**; Analista de Marketing Digital: **Carolina de Biase**; Analista de Marketing Jr: **Pedro Aragão**; Analista de Marketing: **Marcelo Molina**; Analista Administrativo: **Eduardo Abreu**

DIRETORIA COMERCIAL

Diretores de Publicidade: **José Pereira Guabiraba** e **Guilherme Chedid**
Diretor de Publicidade Digital: **Guilherme Paiva**
Diretor de Plataforma Digital Autos: **Jose Fernando Alves**

broadcast*

Diretor-Geral: **Mireh Kirtikumar**
Editora-Chefe: **Teresa Navarro**; Editora Executiva: **Cristina Canas**; Edição: **Karin Sato** e **Maria Regina Silva**; Gerente de Mercados, Comunicação e Dados: **Eder Tujioka**; Coordenadora de Base de Dados: **Luciana Monegatti**; Analista de Base de Dados e Indicadores: **Marcelo Augusto**; Relacionamento com Contribuidores: **Aline Cunha**

DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA



Diretor-Presidente: **Erivelto Rodrigues**
Economista-Chefe: **Alex Agostini**
Gerente de Base de Dados: **Alexandre Campos**
Analistas de Dados: **Eliane Alves** e **Renato Almeida**

METODOLOGIA QI. EQUIPE RESPONSÁVEL



Coordenador Técnico: **Prof. Sérgio Luiz de Oliveira Assis**;
Coordenador Logístico: **Ricardo Camargo**;
Comunicação: **Roberto Alonso**; Coeficiente de Impacto Econômico - CIE: **Valeria Feitosa de Moura**;
Governança Corporativa: **Prof. Armando Mاتيoli**;
Inovação: **Prof. Luis Guedes**

COLABORADORES

Gestão: **Vinicius Lousada Cunha**; Edição: **Tatiana Babadobulos**; Texto: **Dante Greco**, **Fabio Barros**, **Fernanda Angelo**, **Regina Caetano** (revisão), **Sara Abdo**, **Sônia Pentead**; Revisão: **Francisco Marçal**; Diagramação: **Leandro D'Faustino** e **Marcella Briotto**; Ilustração: **Andre Maciel**; Apoio: **Amanda Georgia Paes**, **Juliana Szymhiel**, **Maria Claudia Pereira** e **Sandra Camargo**

Endereço: Av. Eng. Caetano Álvares, 55,
4º andar, São Paulo-SP – CEP 02598-900
mediaLab@grupoestado.com.br



MEDIR COM OBJETIVIDADE

Como é a metodologia Coeficiente de Impacto Estadão (CIE), desenvolvida com exclusividade pela FIA e que pelo quarto ano consecutivo identifica as empresas brasileiras que mais influenciaram positivamente seus setores de atuação

Estabelecer um ranking que apresente as empresas que melhor influenciaram seus setores de atuação não é exatamente uma tarefa simples. Para chegar a uma lista clara e objetiva, é necessário reunir bases de informações históricas, consolidar dados, ponderar os critérios mais relevantes e, então, encontrar aquelas que não apenas são as maiores, mas também apresentaram melhor desempenho e consistência de resultados nos últimos quatro anos. Para resolver essa equação, **O Estado de S. Paulo** contou com a valiosa parceria da FIA – Fundação Instituto de Administração e da Austin Rating, agência classificadora de riscos. Com-

binando as especialidades de cada um desses parceiros, foi possível estabelecer não apenas o ranking das 1.500 maiores empresas do Brasil, com base no faturamento apurado pela Austin, mas também encontrar aquelas que tiveram maior impacto em seus setores, unindo seu porte a um desempenho acima da média.

Assim, as companhias que se destacam na lista das 100 Empresas Mais são as maiores e as de melhor desempenho financeiro em 2017 no seu setor. O indicador de impacto para cada empresa é o Coeficiente de Impacto Estadão (CIE), que é a ponderação de duas métricas com escala de 0 a 100:



Porte

Indica a dimensão da empresa no seu respectivo setor

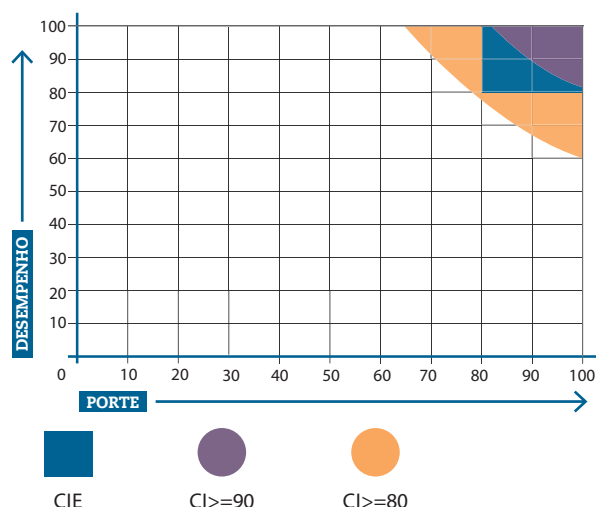


Desempenho

Indica o desempenho financeiro da empresa no seu respectivo setor

QUADRANTE DE ALTO IMPACTO

O gráfico abaixo ilustra a distribuição das cerca de 100 empresas mais impactantes analisadas em termos de **porte** e **desempenho**. A maior área destacada no canto superior direito do gráfico seleciona as corporações com coeficiente de impacto maior ou igual a 80.



Entre as empresas no Quadrante de Impacto com o Coeficiente de Impacto igual ou superior a 80, estão as do Coeficiente de Impacto Estadão. Esse grupo aparece na área menor destacada no canto superior direito do gráfico acima.

BASE DE DADOS

Foram utilizadas duas fontes de dados de empresas abertas e fechadas que atuam no mercado brasileiro, divididas em 23 segmentos econômicos:

1

Base de dados da Austin Rating

2

Informações de balanço fornecidas diretamente pelas empresas

É importante reforçar que, para efeito do ranking estabelecido pelo CIE, só foram consideradas empresas que tinham todos os dados necessários dos últimos quatro anos – com informações de desempenho de 2014 a 2017. Assim, é possível avaliar a consistência de seus resultados ao longo do tempo.

A categorização das empresas por setores foi efetuada de acordo com a classificação oficial da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE, à qual foram feitos agrupamentos para evitar a excessiva fragmentação do número de instituições entre setores, o que reduziria a qualidade estatística dos resultados obtidos setorialmente. Esse critério, entre outros pontos importantes, agrupa empresas que atuam dentro de perfis de tributação semelhantes. Para melhor categorização, foi feita uma filtragem na base de dados das empresas, procurando agrupá-las de maneira mais coerente. Foram também desconsideradas as companhias com faturamento anual inferior a R\$ 100 milhões e aquelas com informações incompletas para o período analisado. Também foram filtradas as empresas com receitas ou ativos negativos e aquelas cujo Ebitda negativo seja, em termos absolutos, maior que o ativo.

Neste ano, foram separadas na análise as companhias individuais e os grupos empresariais, que reúnem duas ou mais empresas, muitas vezes atuantes em diferentes segmentos da economia. O objetivo foi tornar o estudo mais próximo da realidade dos setores econômicos. Para isso, a Austin e a FIA analisaram as companhias de forma individual (tabela CIE/Individuais), focando em suas atividades, com os respectivos portes e desempenho. Separadamente, foram analisadas a empresa e suas controladas diretas ou indiretas que constituem diferentes holdings e estão classificadas na tabela CIE/Grupos.



**BENS DE
CONSUMO**

Um pé no acelerador, **OUTRO NO FREIO**

Produção de TVs elevou o desempenho do setor de bens de consumo, que cresceu em 2017, mas puxou o freio neste ano por causa da greve dos caminhoneiros

O setor de bens de consumo surfou a onda de recuperação da economia em 2017, mas uma série de fatores brecharam seu crescimento neste ano. Na última medição feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em fevereiro último, a produção de bens de consumo duráveis registrava um índice de 15,6% em relação a fevereiro do ano passado, desempenho, aliás, que impulsionou os resultados da indústria. Dentro da categoria de bens de consumo duráveis, que abrange o segmento de eletroeletrônicos e o setor automobilístico, um dos destaques ficou por conta do aumento da produção de televisores. Considerando todo o setor de eletrodomésticos da chamada linha marrom, composta por televisores, aparelhos de som e similares, o aumento em fevereiro foi de 41,1% ante o mesmo mês do ano passado, muito em razão da demanda esperada para a Copa do Mundo.

A pesquisa indicou que essa melhoria veio de fatores como aumento da massa salarial, avanço gradual nos índices de ocupação e redução das taxas de juros do comércio. Os resultados eram uma continuidade do que o segmento já vinha demonstrando em 2017. De acordo com o sócio da A.T. Kearney Brasil, Esteban Bowles, o ano passado foi de recuperação depois de dois ou três anos de queda, tanto no mercado de bens de consumo como no varejo. “Em linhas gerais, foi uma recuperação positiva. O segundo semestre foi melhor, com um cenário mais otimista e nível de confiança maior. Tudo isso puxado por alguns elementos importantes, como a desaceleração da inflação, a redução da taxa de juros e do desemprego”, explica, lembrando que essas três condições levaram a um aumento no consumo em geral.

Bowles reforça ainda o desempenho do setor de cosméticos, higiene e beleza. “O Brasil é hoje o quarto maior mercado

do mundo para esses produtos, perdendo apenas para Estados Unidos, China e Japão. É um setor bastante dinâmico e conhecido pelo lançamento de novas linhas e por trabalhar bem em diversos canais de vendas. Continua sendo um destaque local”, diz, lembrando que o desempenho varia de acordo com o setor e que os bons resultados não se repetiram, por exemplo, nos setores de móveis, livros e lazer, que continuam em queda.

DESAFIOS E RESULTADOS

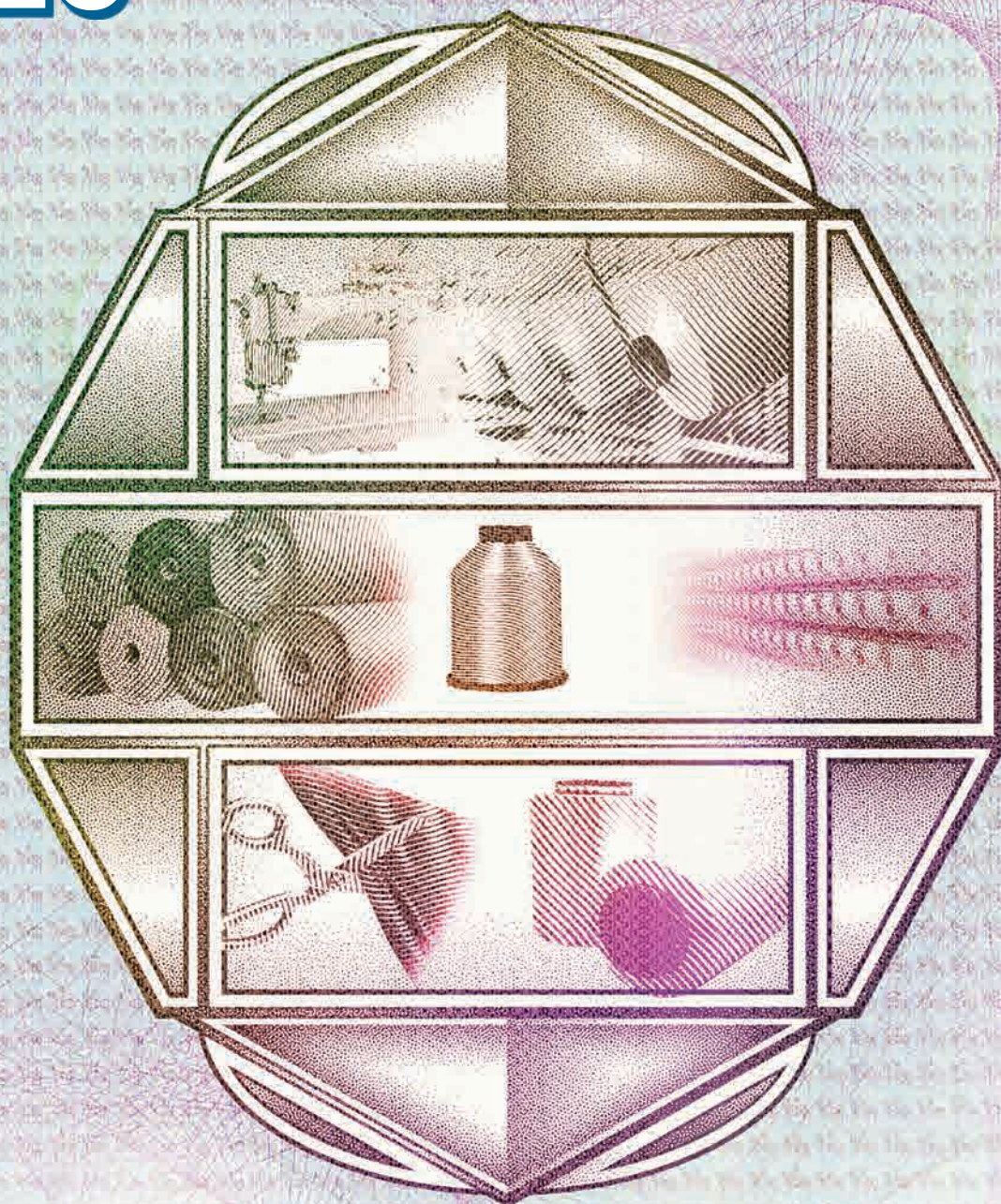
Bowles acredita que 2018, apesar da recuperação, continua sendo um ano desafiador, principalmente em virtude do impacto da greve dos caminhoneiros na economia como um todo. “A greve trouxe um impacto de R\$ 15 bilhões a R\$ 30 bilhões para o País, representando uma queda de 3% no PIB em maio”, diz.

Por esse motivo, houve queda no varejo nos meses de maio e junho, o que também empurrou as expectativas da indústria para baixo. “Pode haver um crescimento em receita, mas ainda abaixo dos planos esperados no início do ano”, prevê. Sobre as possibilidades de crescimento no segundo semestre, Bowles afirma que elas serão contaminadas pela incerteza do clima político, que atrapalha os planos de investimento da indústria, por exemplo. “Os executivos ainda aguardam mais clareza. Será um segundo ano de recuperação, mas com crescimento de um dígito, uma recuperação tímida tanto para o varejo como para a indústria”, acredita.

DESTAQUES DO SETOR

- 1 CIE 84,30**
TRAMONTINA S/A
- 2 CIE 80,86**
NATURA
- 3 CIE 78,95**
AREZZO&CO
- 4 CIE 73,15**
NADIR FIGUEIREDO
- 5 CIE 73,00**
P&G
- 6 CIE 70,87**
RAYMUNDO DA FONTE
- 7 CIE 70,86**
MOR
- 8 CIE 69,67**
BOMBRIL
- 9 CIE 68,46**
FABER CASTELL
- 10 CIE 55,19**
BETTANIN INDUSTRIAL

O Brasil é hoje o quarto maior mercado do mundo para produtos de beleza, higiene e cosméticos, perdendo apenas para Estados Unidos, China e Japão



**TÊXTIL E
VESTUÁRIO**

Estabilidade é o **NOME DO JOGO**

Afetado por uma série de fatores externos no primeiro semestre, segmento espera se recuperar até o fim do ano e manter crescimento

As empresas do setor têxtil e de vestuário fecharam o ano de 2017 com um crescimento de 3,5%, representados pela comercialização de 5,9 bilhões de peças. A expectativa era de que o desempenho se repetisse neste ano e alavancasse resultados ainda melhores em 2019, mas não foi o que aconteceu. Afetado por fatores externos, o setor patinou no primeiro semestre e agora busca a recuperação.

De acordo com o presidente da Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), Fernando Pimentel, o varejo foi prejudicado de diversas formas ao longo do semestre, registrando queda nas vendas entre janeiro e maio deste ano: inverno pouco rigoroso, greve de caminhoneiros e Copa do Mundo afastaram os consumidores. "Iniciamos 2018 com uma visão bem mais favorável do que o que ocorreu até agora", diz Pimentel.

Essa visão se refletiu na geração de empregos. O setor criou mais de 4 mil vagas nos seis primeiros meses do ano. "Mesmo assim, no acumulado dos últimos 12 meses, o percentual de empregos ainda é negativo. O fato é que o crescimento previsto não está se confirmando", afirma. Ainda assim, o executivo acredita na possibilidade de recuperação ao longo do segundo semestre por causa de datas comemorativas, em especial o Natal.

Outro fator que indica crença na recuperação são os investimentos. Os números da Abit mostram que a compra de máquinas e equipamentos cresceu 26,66% no primeiro semestre deste ano. Foram US\$ 226 milhões investidos na substituição de equipamentos mais antigos. Para o executivo, este deve ser o início de uma série de projetos que, nos próximos meses, demandarão mais recursos.

Apesar dos investimentos, Pimentel ressalta que o setor vem conseguindo conter os aumentos de preços para o consumidor final. Em 12 meses, o segmento teve 1,8% de inflação, apesar dos aumentos ocorridos nos preços das matérias-primas. "Somos hoje uma das âncoras que mantêm a inflação sob controle no País", defen-

de, lembrando que matérias-primas como o algodão e o poliéster variam de acordo com o dólar e com preços internacionais.

VIÉS DE BAIXA

Neste cenário, as previsões iniciais de crescimento para 2018, que giravam em torno de 2,5%, foram revistas para baixo. "Neste momento, a previsão é de estabilidade, com viés de baixa. A inversão deste cenário vai depender de uma melhora do mercado no final do ano", diz, lembrando que, tradicionalmente, o segundo semestre é sempre melhor que o primeiro em vendas.

Sobre a balança comercial do setor, Pimentel revela que neste ano deve ser registrado um déficit de US\$ 5,2 bilhões com grandes possibilidades de que a balança seja zerada em 2019 – o último saldo positivo foi contabilizado em 2005. Força para isso o setor tem: o Brasil está hoje entre os quatro maiores produtores globais de vestuário e entre os cinco maiores de têxteis. "Temos uma pauta exportadora ampla, que abrange todos os itens da cadeia produtiva. Mas ela pode crescer. Nossa meta é chegar a 1,5% do mercado mundial, ou cerca de US\$ 10 bilhões", diz.

O primeiro passo para que isso ocorra deve ser dado com as eleições deste ano. Para a Abit, qualquer que seja o resultado, ele servirá para tirar uma série de incertezas do caminho. "Independentemente de quem seja eleito, teremos clareza do cenário, o que nos permite imaginar, para 2019, um potencial crescimento de 3% da produção, de 3% a 4% do varejo e geração de 13 mil a 14 mil empregos formais. A perspectiva, neste momento, é favorável", conclui.

DESTAQUES DO SETOR

- 1** CIE **92,63**
CALÇADOS BEIRA RIO S/A
- 2** CIE **88,61**
GRENDENE S/A
- 3** CIE **82,65**
RIACHUELO
- 4** CIE **82,44**
GRUPO DASS
- 5** CIE **81,63**
ALPARGATAS
- 6** CIE **81,11**
VICUNHA TÊXTIL
- 7** CIE **80,85**
CIA. HERING
- 8** CIE **78,31**
COTEMINAS
- 9** CIE **76,07**
VULCABRAS AZALEIA-CE
- 10** CIE **73,87**
LE LIS BLANC

O setor investiu mais 26,66% na compra de máquinas e equipamentos no primeiro semestre deste ano em relação a 2017. Foram US\$ 226 milhões aplicados na substituição de equipamentos mais antigos



DESTAQUES REGIONAIS

Raízes locais, com resultados **NACIONAIS**

Destaques regionais mostram que grandes empresas surgem – e florescem – de norte a sul do País e ampliam sua atuação para além de seus locais de origem

Quando se fala em grandes corporações, geralmente a primeira imagem remete às empresas localizadas no Sudeste do País, em especial no eixo Rio-São Paulo. No entanto, o ranking **Estadão Empresas Mais** analisou compa-

nhias que surgiram e mantêm sua sede fora do Sudeste e deparou com gigantes que têm um ponto comum: são potências geradoras de emprego e que movimentam a economia das regiões de origem, mas cujas fronteiras de atuação vão muito além.

OS TOP 10

de cada região

	EMPRESA	SETOR	PORTE	DESEMP.	CIE	UF
NORDESTE	GRUPO DASS	Têxtil e Vestuário	73,66	100,00	82,44	CE
	FARMÁCIA PAGUE MENOS	Varejo	90,41	66,21	82,34	CE
	GRUPO MATEUS	Varejo	83,26	79,84	82,12	MA
	VICUNHA TÊXTIL	Têxtil e Vestuário	89,17	64,99	81,11	CE
	COELBA	Utilidades e Serviços Públicos	92,46	56,64	80,52	BA
	SUZANO	Papel e Celulose	97,22	46,00	80,15	BA
	3CORACÕES	Alimentos e Bebidas	77,14	85,72	80,00	CE
	TDC	Atacado e Distribuição	76,43	84,93	79,26	PE
	ARMAZÉM MATEUS	Atacado e Distribuição	86,64	64,24	79,18	MA
	COELCE	Utilidades e Serviços Públicos	85,49	64,68	78,56	CE
NORTE	INNOVA	Química e Petroquímica	82,26	72,46	78,99	AM
	ALBRAS	Metalurgia e Siderurgia	83,50	68,73	78,58	PA
	CELPA	Utilidades e Serviços Públicos	88,81	55,76	77,80	PA
	ATEM'S DISTRIBUIDORA	Atacado e Distribuição	69,77	92,49	77,35	AM
	LÍDER	Varejo	74,62	70,16	73,13	PA
	P&G	Bens de Consumo	96,33	26,35	73,00	AM
	ALUBAR METAIS E CABOS	Indústria da Construção Civil	68,63	77,36	71,54	PA
	PARAGOMINAS	Mineração, Cimento e Petróleo	70,78	61,81	67,79	PA
	CIGÁS	Utilidades e Serviços Públicos	84,66	28,43	65,92	AM
	RIO DO NORTE	Mineração, Cimento e Petróleo	69,92	54,71	64,85	PA
CENTRO-OESTE	ENERGISA MT	Utilidades e Serviços Públicos	84,69	52,11	73,83	MT
	JALLES MACHADO	Alimentos e Bebidas	70,73	73,36	71,60	GO
	MINERAÇÃO MARACÁ	Mineração, Cimento e Petróleo	69,30	72,49	70,36	GO
	CARAMURU	Alimentos e Bebidas	89,32	28,95	69,20	GO
	BANCOOB	Bancos	77,21	52,92	69,11	DF
	OI MÓVEL	Telecom	88,43	29,33	68,73	DF
	NUTRIZA	Alimentos e Bebidas	54,74	93,63	67,70	GO
	ENEL GREEN POWER	Utilidades e Serviços Públicos	53,15	95,32	67,21	GO
	IACO AGRÍCOLA	Agricultura e Pecuária	54,04	90,13	66,07	MS
	AGRO ENERGIA SANTA LUZIA	Química e Petroquímica	70,35	57,05	65,92	MS
SUL	CIA. ZAFFARI COM. E IND.	Varejo	92,50	72,69	85,89	RS
	CIA. HERING	Têxtil e Vestuário	88,36	65,82	80,85	SC
	SANEPAR	Utilidades e Serviços Públicos	88,17	65,50	80,61	PR
	SLC AGRÍCOLA	Agricultura e Pecuária	81,89	73,96	79,25	RS
	PBG	Indústria da Construção Civil	84,45	68,36	79,08	SC
	ARAUCO DO BRASIL	Indústria da Construção Civil	89,56	57,17	78,76	PR
	AURORA ALIMENTOS	Alimentos e Bebidas	94,22	46,42	78,29	SC
	GETNET	Serviços	88,88	56,36	78,04	RS
	COPACOL	Alimentos e Bebidas	88,20	57,28	77,89	PR
	POSITIVO	Eletrodomésticos, Eletrônicos e Informática	89,41	54,05	77,63	PR

O critério de seleção das empresas é baseado na cidade-sede da organização e não em sua área de influência.

Ranking Estadão

EMPRESAS MAIS

Saiba quais os critérios analisados na elaboração dos três rankings publicados nas páginas a seguir



Grandes Grupos

PÁGINA 152

Neste ano, o estudo **Estadão Empresas Mais** analisou separadamente empresas individuais e holdings. O objetivo foi tornar o levantamento mais próximo da realidade dos setores econômicos e identificar as empresas junto a companhias de seus setores e reconhecer a atuação de grandes conglomerados, que muitas vezes atuam em diferentes segmentos. Para isso, a Austin e a FIA analisaram as companhias de forma individual (tabela CIE/Individuais), focando em suas atividades, com os respectivos portes e desempenho. Separadamente, foram analisadas a empresa e suas controladas diretas ou indiretas que constituem diferentes holdings e estão classificadas na tabela CIE/Grupos.



Ranking CIE

PÁGINA 176

Nessa tabela estão listadas as 100 empresas do Brasil que se destacaram segundo o Coeficiente de Impacto Estadão/FIA (CIE). Como já citado na reportagem sobre a metodologia do estudo que lastreia a publicação **Estadão Empresas Mais**, o índice é resultado do cruzamento de informações relativas ao porte e ao desempenho financeiro de cada empresa em seu respectivo setor. Dessa forma, o ranking posiciona as empresas de acordo com o respectivo índice CIE, a começar pela RD Raia Drogasil, que atingiu a nota 95,74 e, por isso, é a grande campeã desta edição do estudo. Como o objetivo dessa tabela é destacar as 100 empresas que mais influenciam seus segmentos de mercado, segundo esse critério, a lista se encerra na Bradesco Vida e Previdência (índice de 80,44). Entre a primeira e a centésima colocada, está a maioria das companhias que se destacaram como as três melhores de cada um dos 23 principais setores da economia analisados.



Ranking geral das 1.500 maiores

PÁGINA 182

Reconhecer as maiores empresas do País pelo porte apresentado em 2017 é o objetivo da tabela. Nela, são ranqueadas as 1.500 maiores empresas brasileiras com base na receita líquida auferida em 2017, segundo levantamento feito pela consultoria Austin. Além desse índice, foram registrados outros indicadores, como evolução da receita líquida, ativos totais, lucro ou prejuízo operacional, Ebitda, margem de lucro, retorno sobre o capital, entre outros índices que atestam a saúde financeira das companhias brasileiras.



PARA SABER MAIS SOBRE ESSE LEVANTAMENTO, ACESSE
publicacoes.estadao.com.br/empresasmais2018

176 RANKING CIE | EMPRESAS



A Renault é a única do setor de Veículos e Autopeças entre as 25 primeiras empresas

POSICÃO 2017	POSICÃO 2016	EMPRESA	SETOR	PORTE	DESEMPENHO	SCORE CIE	REGIÃO	UF
1	3	RD RAIÁ DROGASIL	Varejo	94,87	97,48	95,74	SUDESTE	SP
2	47	AVIBRAS IND. AEROESPACIAL	Máquinas e Equipamentos	91,63	96,25	93,17	SUDESTE	SP
3	18	CALÇADOS BEIRA RIO	Têxtil e Vestuário	89,35	99,21	92,63	SUL	RS
4	4	LOJAS RENNER	Varejo	93,10	90,62	92,28	SUL	RS
5	2	GRUPO CARREFOUR BRASIL	Varejo	98,27	76,20	90,91	SUDESTE	SP
6	X	ASSAÍ ATACADISTA	Varejo	94,05	83,79	90,63	SUDESTE	RJ
7	9	DROGARIA SÃO PAULO	Varejo	88,15	93,86	90,05	SUDESTE	SP
8	8	LOJAS AMERICANAS	Varejo	96,66	76,42	89,91	SUDESTE	RJ
9	61	RENAULT DO BRASIL	Veículos e Autopeças	96,04	76,82	89,63	SUL	PR
10	X	BRASKEM	Química e Petroquímica	99,33	67,87	88,85	NORDESTE	BA
11	7	RAÍZEN COMBUSTÍVEIS	Atacado e Distribuição	98,67	68,73	88,69	SUDESTE	RJ
12	66	GRENDENE S/A	Têxtil e Vestuário	94,66	76,51	88,61	NORDESTE	CE
13	1	WEG S/A	Máquinas e Equipamentos	99,32	66,81	88,49	SUL	SC
14	53	VALE	Mineração, Cimento e Petróleo	99,84	65,68	88,45	SUDESTE	RJ
15	28	MAGAZINE LUIZA	Varejo	95,26	74,54	88,35	SUDESTE	SP
16	16	REDE D'OR SÃO LUIZ	Saúde	97,78	68,27	87,95	SUDESTE	SP
17	22	LOJAS CEM	Varejo	88,83	85,24	87,63	SUDESTE	SP
18	59	ELEVADORES ATLAS SCHINDLER	Indústria da Construção Civil	88,05	85,89	87,33	SUDESTE	SP
19	23	SULAMÉRICA S.A.	Seguros, Previdência e Capitalização	90,41	80,31	87,05	SUDESTE	RJ
20	85	ELDORADO BRASIL	Papel e Celulose	91,75	76,39	86,63	SUDESTE	SP
21	X	BERNECK	Indústria da Construção Civil	90,59	78,36	86,52	SUL	PR
22	X	PETRÓLEO SABBÁ	Atacado e Distribuição	87,54	84,34	86,48	NORTE	AM
23	89	M. DIAS BRANCO	Alimentos e Bebidas	93,60	72,01	86,40	NORDESTE	CE
24	X	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	Varejo	92,50	72,69	85,89	SUL	RS
25	X	RUMO	Transporte e Logística	93,71	69,69	85,70	CENTRO-OESTE	MT

178 RANKING CIE | EMPRESAS



A Repsol subiu 44 posições no ranking CIE entre 2016 e 2017

POSICÃO 2017	POSICÃO 2016	EMPRESA	SETOR	PORTE	DESEMPENHO	SCORE CIE	REGIÃO	UF
51	58	SERASA EXPERIAN	Serviços	87,61	76,32	83,84	SUDESTE	SP
52	13	CBMM	Metalurgia e Siderurgia	91,78	67,59	83,72	SUDESTE	MG
53	97	REPSOL SINOPEC BRASIL	Química e Petroquímica	94,67	61,35	83,56	SUDESTE	RJ
54	X	NOTRE DAME SAÚDE	Seguros, Previdência e Capitalização	76,83	95,87	83,18	SUDESTE	SP
55	52	TECBAN	Serviços	83,40	82,26	83,02	SUDESTE	SP
56	34	ACHÉ LAB. FARMACÊUTICOS	Farmacêutica	83,29	81,82	82,80	SUDESTE	SP
57	10	CIELO	Serviços	98,94	50,46	82,78	SUDESTE	SP
58	X	GRUPO FLEURY	Saúde	92,18	63,87	82,75	SUDESTE	SP
59	37	BRADESCO	Bancos	98,71	50,76	82,73	SUDESTE	SP
60	54	VIA VAREJO	Varejo	97,72	52,70	82,72	SUDESTE	SP
61	11	RIACHUELO	Têxtil e Vestuário	97,45	53,05	82,65	SUDESTE	SP
62	45	BRADESCO SAÚDE	Seguros, Previdência e Capitalização	94,43	58,54	82,46	SUDESTE	RJ
63	29	GRUPO DASS	Têxtil e Vestuário	73,66	100,00	82,44	NORDESTE	CE
64	20	FARMÁCIA PAGUE MENOS	Varejo	90,41	66,21	82,34	NORDESTE	CE
65	X	ALIANÇA DO BRASIL	Seguros, Previdência e Capitalização	90,87	65,26	82,33	SUDESTE	SP
66	X	PORTO SEGURO CIA DE SEGUROS GERAIS	Seguros, Previdência e Capitalização	90,12	66,65	82,29	SUDESTE	SP
67	X	PB-LOG	Transporte e Logística	91,14	64,31	82,20	SUDESTE	RJ
68	31	GRUPO MATEUS	Varejo	83,26	79,84	82,12	NORDESTE	MA
69	77	BATERIAS MOURA	Veículos e Autopeças	78,17	89,87	82,07	NORDESTE	PE
70	X	AZUL	Transporte e Logística	95,10	55,87	82,02	SUDESTE	SP
71	X	PIRACANJUBA	Alimentos e Bebidas	79,49	87,01	82,00	CENTRO-OESTE	GO
72	67	SANTANDER	Bancos	98,07	49,82	81,98	SUDESTE	SP
73	X	ULTRAGAZ	Atacado e Distribuição	86,99	71,93	81,97	SUDESTE	SP
74	5	EMBRAER	Veículos e Autopeças	99,03	47,68	81,92	SUDESTE	SP
75	17	ALPARGATAS	Têxtil e Vestuário	95,09	54,71	81,63	SUDESTE	SP



A Uninove é a única do
setor de Educação entre
as 100 primeiras

POSICÃO 2017	POSICÃO 2016	EMPRESA	SETOR	PORTE	DESEMPENHO	SCORE CIE	REGIÃO	UF
76	X	CENIBRA	Papel e Celulose	85,92	73,03	81,63	SUDESTE	MG
77	X	CLARO	Telecom	95,03	54,72	81,60	SUDESTE	SP
78	X	FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S/A	Utilidades e Serviços Públicos	96,60	51,32	81,50	SUDESTE	RJ
79	50	ENGIE BRASIL ENERGIA S/A	Utilidades e Serviços Públicos	91,40	61,55	81,45	SUL	SC
80	15	AMBEV	Alimentos e Bebidas	99,35	45,30	81,33	SUDESTE	SP
81	X	EUROFARMA	Farmacêutica	85,91	72,08	81,30	SUDESTE	SP
82	X	VICUNHA TÊXTIL	Têxtil e Vestuário	89,17	64,99	81,11	NORDESTE	CE
83	X	MAGNESITA REFRAATÓRIOS	Indústria da Construção Civil	94,12	55,07	81,10	SUDESTE	SP
84	73	MULTIPLUS	Serviços	85,84	71,58	81,09	SUDESTE	SP
85	X	CRISTALIA	Farmacêutica	81,95	79,29	81,07	SUDESTE	SP
86	38	CAIXA VIDA E PREVIDÊNCIA	Seguros, Previdência e Capitalização	94,38	54,14	80,96	CENTRO- OESTE	DF
87	94	UNIDAS RENT A CAR	Serviços	83,75	75,26	80,92	SUDESTE	SP
88	X	FUNDAÇÃO BUTANTAN	Saúde	84,41	73,85	80,89	SUDESTE	SP
89	46	MRV ENGENHARIA	Indústria da Construção Civil	97,64	47,35	80,88	SUDESTE	MG
90	27	NATURA	Bens de Consumo	98,81	44,98	80,86	SUDESTE	SP
91	X	CIA. HERING	Têxtil e Vestuário	88,36	65,82	80,85	SUL	SC
92	X	DROGARIAS PACHECO	Varejo	81,98	78,14	80,70	SUDESTE	RJ
93	55	BANCO DO BRASIL	Bancos	99,04	44,02	80,70	CENTRO- OESTE	DF
94	X	PETROGAL BRASIL	Mineração, Cimento e Petróleo	86,43	69,20	80,68	SUDESTE	RJ
95	X	SANEPAR	Utilidades e Serviços Públicos	88,17	65,50	80,61	SUL	PR
96	X	CEMIG GT	Utilidades e Serviços Públicos	93,89	53,88	80,55	SUDESTE	MG
97	X	UNINOVE	Educação	87,01	67,62	80,55	SUDESTE	SP
98	X	COELBA	Utilidades e Serviços Públicos	92,46	56,64	80,52	NORDESTE	BA
99	26	ADECOAGRO	Agricultura e Pecuária	80,18	81,07	80,47	CENTRO- OESTE	MS
100	90	BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA	Seguros, Previdência e Capitalização	99,00	43,33	80,44	SUDESTE	SP

190 RANKING GERAL DAS 1500

201 - 250

CLASSIFICAÇÃO					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO			
2017	2016	EMPRESA	UF SEDE	SETOR	RECEITA LÍQUIDA (R\$ MIL)	RECEITA LÍQUIDA EVOLUÇÃO (%)	RESULTADO OPERACIONAL (R\$ MIL)	
201	192	CATENO	SP	Serviços	2,594,451	4.3	914,112	
202	149	BIOSEV S/A	SP	Alimentos e Bebidas	2,590,793	-15.4	-433,347	
203	376	GREENERGY	SP	Atacado e Distribuição	2,587,343	116.5	87,384	
204	201	CORSAN	RS	Utilidades e Serviços Públicos	2,565,181	8.6	465,459	
205	203	CPTM	SP	Transporte e Logística	2,561,422	8.9	-485,855	
206	207	EUOFARMA	SP	Farmacêutica	2,555,416	10.7	474,799	
207	200	TENDA ATACADO	SP	Atacado e Distribuição	2,531,444	6.9	21,466	
208	202	HOSP. ALBERT EINSTEIN	SP	Saúde	2,529,563	7.3	228,159	
209	52	ISA CTEEP	SP	Utilidades e Serviços Públicos	2,529,462	-66.6	1,797,030	
210	210	SUPERMERCADO SAVEGNAGO	SP	Varejo	2,520,993	12.2	81,739	
211	182	SIEMENS	SP	Eletrodomésticos, Eletrônicos e Informática	2,515,128	-5.7	7,508	
212	193	SÃO MARTINHO	SP	Alimentos e Bebidas	2,497,718	1.8	395,639	
213	268	SOLUÇÕES USIMINAS	MG	Atacado e Distribuição	2,496,991	39.4	69,451	
214	208	ZEMA PETRÓLEO	MG	Atacado e Distribuição	2,491,655	8.8	39,801	
215	175	ALPARGATAS	SP	Têxtil e Vestuário	2,488,453	-8.2	371,772	
216	219	LIDER	PA	Varejo	2,451,816	14.3	35,801	
217	174	ITAMBÉ	MG	Alimentos e Bebidas	2,437,809	-10.3	34,335	
218	211	FRIMESA	PR	Alimentos e Bebidas	2,428,546	8.6	86,377	
219	264	CEG RIO	RJ	Utilidades e Serviços Públicos	2,392,411	30.6	161,921	
220	221	SERPRO	DF	Serviços	2,382,900	11.4	174,353	
221	248	3CORACÕES	CE	Alimentos e Bebidas	2,379,525	21.5	182,256	
222	191	VIGOR	SP	Alimentos e Bebidas	2,371,188	-5.3	128,258	
223	227	GRUPO FLEURY	SP	Saúde	2,368,834	13.6	474,214	
224	235	VLI MULTIMODAL	RJ	Transporte e Logística	2,363,774	16.9	321,593	
225	246	ESHO	RJ	Saúde	2,334,140	18.6	-8,111	
226	243	CALÇADOS BEIRA RIO S/A	RS	Têxtil e Vestuário	2,331,960	16.7	288,309	
227	215	MULTIPLUS	SP	Serviços	2,309,768	5.0	585,740	
228	283	ALCOA	MG	Metalurgia e Siderurgia	2,307,530	37.9	75,412	
229	214	GUARANI	SP	Alimentos e Bebidas	2,307,000	4.8	156,000	
230	226	OXITENO NE	BA	Química e Petroquímica	2,292,895	9.5	297,381	
231	152	CONSTR. QUEIROZ GALVÃO	RJ	Construção e Serviços Especializados	2,288,656	-24.4	342,006	
232	417	NC ENERGIA	RJ	Utilidades e Serviços Públicos	2,286,724	117.5	103,040	
233	220	SERASA EXPERIAN	SP	Serviços	2,282,261	6.6	779,854	
234	205	MRV ENGENHARIA	MG	Construção e Serviços Especializados	2,253,511	-4.1	85,226	
235	223	PANVEL FARMÁCIAS	RS	Varejo	2,246,135	5.8	97,728	
236	287	PETROVIA	PE	Atacado e Distribuição	2,243,828	37.4	60,779	
237	135	BMTE	RJ	Utilidades e Serviços Públicos	2,236,720	-31.2	600,047	
238	247	ENERGISA MS	MS	Utilidades e Serviços Públicos	2,234,492	13.8	199,976	
239	224	SERVIMED	SP	Atacado e Distribuição	2,231,777	5.2	DI	
240	299	MOVIDA RENT A CAR	SP	Serviços	2,229,450	42.0	186,478	
241	213	LOJAS MARISA	SP	Têxtil e Vestuário	2,220,741	0.2	-84,365	
242	238	GRENDENE S/A	CE	Têxtil e Vestuário	2,219,584	10.2	491,586	
243	242	ACHÉ LABORATÓRIOS FARMACÊUTICOS	SP	Farmacêutica	2,212,976	10.3	525,779	
244	206	CORURIFE	AL	Alimentos e Bebidas	2,206,289	-5.8	312,725	
245	225	COOPERHODIA	SP	Varejo	2,201,455	4.0	62,335	
246	244	TAMBASA	MG	Atacado e Distribuição	2,194,559	9.9	166,311	
247	261	CENIBRA	MG	Papel e Celulose	2,192,749	18.5	563,441	
248	232	INNOVA	AM	Química e Petroquímica	2,191,921	7.0	243,470	
249	250	BALL BEVERAGE	RJ	Metalurgia e Siderurgia	2,174,427	12.5	310,199	
250	239	TUPY	SC	Mineração, Cimento e Petróleo	2,163,995	7.5	20,180	

O levantamento em 2018 foi realizado com dados do balanço da controladora, apenas. O objetivo foi analisar as empresas de forma individual focando em suas atividades, com os seus respectivos portes e desempenhos. A posição alcançada no ano anterior pode refletir o desempenho dos dados do balanço consolidados conforme metodologia utilizada na edição passada.



42% foi a evolução
da receita líquida da Movida

34,2% foi a margem de lucro
da Serasa Experian

RANKING GERAL DAS 1500 191

		BALANÇO PATRIMONIAL		INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS						
	RESULTADO LÍQUIDO (R\$ MIL)	ATIVO TOTAL (R\$ MIL)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MIL)	EBITDA (R\$ MIL)	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (R\$ MIL)	INCIDÊNCIA TRIBUTÁRIA (%)	MARGEM DE LUCRO (%)	GIRO DOS ATIVOS (%)	ENDIVIDAMENTO (%)	RENTABILIDADE DO PL (%)
	686,141	12,568,792	12,183,937	1,300,123	1,703,259	75.1	35.2	20.6	103.2	5.6
	-1,269,833	5,598,412	1,594,790	492,680	727,761	DI	-16.7	46.3	351.0	-79.6
	54,304	146,267	62,799	87,456	5,964	62.1	3.4	1,768.9	232.9	86.5
	382,678	4,785,730	2,014,000	583,757	-152,128	82.2	18.1	53.6	237.6	19.0
	-624,325	12,902,216	9,288,450	-186,027	-368,120	DI	-19.0	19.9	138.9	-6.7
	368,707	2,660,233	1,855,500	566,630	476,177	77.7	18.6	96.1	143.4	19.9
	6,289	558,328	65,612	21,466	-15,952	29.3	0.8	453.4	851.0	9.6
	255,492	3,550,389	2,712,316	376,115	718,395	112.0	9.0	71.2	130.9	9.4
	1,365,412	16,433,127	10,984,717	1,805,903	1,483,043	76.0	71.0	15.4	149.6	12.4
	48,722	640,154	220,701	102,100	60,080	59.6	3.2	393.8	290.1	22.1
	-38,899	2,725,347	530,810	36,439	9,815	-518.1	0.3	92.3	513.4	-7.3
	491,706	8,124,951	3,289,775	651,330	939,870	124.3	15.8	30.7	247.0	14.9
	50,294	1,437,086	1,086,491	101,091	621,385	72.4	2.8	173.8	132.3	4.6
	22,703	263,022	123,362	51,200	62,355	57.0	1.6	947.3	213.2	18.4
	362,289	3,229,678	2,186,390	439,204	1,046,036	97.4	14.9	77.0	147.7	16.6
	25,310	787,238	185,431	60,167	32,963	70.7	1.5	311.4	424.5	13.6
	4,843	1,329,055	668,211	70,213	81,911	14.1	1.4	183.4	198.9	0.7
	57,747	1,434,410	508,893	112,558	27,451	66.9	3.6	169.3	281.9	11.3
	92,796	971,521	385,774	197,208	43,260	57.3	6.8	246.3	251.8	24.1
	123,114	3,588,517	636,572	224,783	1,199	70.6	7.3	66.4	563.7	19.3
	256,060	1,374,267	818,792	203,586	81,151	140.5	7.7	173.1	167.8	31.3
	19,837	3,251,555	1,755,408	170,539	507,287	15.5	5.4	72.9	185.2	1.1
	320,618	3,512,097	1,706,528	616,356	622,906	67.6	20.0	67.4	205.8	18.8
	311,809	13,725,508	8,858,762	1,002,434	855,975	97.0	13.6	17.2	154.9	3.5
	54,475	4,411,494	4,018,804	82,284	141,464	DI	-0.3	52.9	109.8	1.4
	310,214	1,794,756	1,151,006	318,500	1,041,531	107.6	12.4	129.9	155.9	27.0
	517,196	1,721,500	239,757	613,459	149,810	88.3	25.4	134.2	718.0	215.7
	183,096	7,380,590	6,639,192	196,797	459,429	242.8	3.3	31.3	111.2	2.8
	103,000	5,267,000	2,818,000	506,000	651,000	66.0	6.8	43.8	186.9	3.7
	269,519	1,771,737	1,268,287	351,863	560,452	90.6	13.0	129.4	139.7	21.3
	-284,548	3,469,548	1,242,499	404,869	1,071,963	-83.2	14.9	66.0	279.2	-22.9
	96,068	781,479	242,509	103,087	65,791	93.2	4.5	292.6	322.2	39.6
	470,084	2,226,901	887,343	1,032,840	137,674	60.3	34.2	102.5	251.0	53.0
	653,402	12,345,518	5,541,762	126,607	2,758,026	766.7	3.8	18.3	222.8	11.8
	59,798	960,989	426,747	120,964	271,727	61.2	4.4	233.7	225.2	14.0
	44,579	304,796	201,743	62,857	189,294	73.3	2.7	736.2	151.1	22.1
	67,960	6,626,579	3,016,367	600,214	447,383	11.3	26.8	33.8	219.7	2.3
	87,037	2,846,877	816,448	297,527	351,163	43.5	8.9	78.5	348.7	10.7
	DI	923,606	DI	129,171	DI	DI	DI	241.6	DI	DI
	51,540	3,447,894	1,846,953	237,702	-378,295	27.6	8.4	64.7	186.7	2.8
	-60,438	2,276,357	959,640	66,725	48,082	DI	-3.8	97.6	237.2	-6.3
	660,929	3,572,444	3,217,609	550,178	2,494,954	134.4	22.1	62.1	111.0	20.5
	565,265	2,412,463	1,515,836	566,863	585,921	107.5	23.8	91.7	159.2	37.3
	44,766	3,512,471	769,146	543,071	523,330	14.3	14.2	62.8	456.7	5.8
	34,012	885,580	542,782	93,874	239,121	54.6	2.8	248.6	163.2	6.3
	143,910	959,399	633,863	172,515	561,183	86.5	7.6	228.7	151.4	22.7
	439,751	4,543,664	3,174,181	671,617	290,985	78.0	25.7	48.3	143.1	13.9
	157,939	2,636,429	1,691,292	317,823	139,952	64.9	11.1	83.1	155.9	9.3
	822,569	4,289,381	2,738,120	369,245	126,557	265.2	14.3	50.7	156.7	30.0
	153,401	4,307,851	1,983,318	169,840	271,567	760.2	0.9	50.2	217.2	7.7

--: Não estava no ranking 2016 1: A própria empresa ou secundária 2: Relatório global da companhia 3: Estimativa Austin 4: Site corporativo 5: Dado indisponível

194 RANKING GERAL DAS 1500

301 - 350

CLASSIFICAÇÃO					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO			
2017	2016	EMPRESA	UF SEDE	SETOR	RECEITA LÍQUIDA (R\$ MIL)	RECEITA LÍQUIDA EVOLUÇÃO (%)	RESULTADO OPERACIONAL (R\$ MIL)	
301	338	CEPISA	PI	Utilidades e Serviços Públicos	1,703,309	26.2	-190,446	
302	304	NETSHOES	SP	Varejo	1,693,467	8.9	-30,385	
303	253	LIQ CORP	RJ	Serviços	1,689,183	-11.1	-217,335	
304	308	USINA DELTA	MG	Química e Petroquímica	1,683,958	10.2	387,682	
305	399	COLUMBIA TRADING	ES	Atacado e Distribuição	1,678,825	49.1	-7,934	
306	280	BRENCO	SP	Química e Petroquímica	1,674,548	-0.4	34,915	
307	331	CRISTÁLIA	SP	Farmacêutica	1,674,277	21.0	578,954	
308	236	INTERCEMENT	SP	Mineração, Cimento e Petróleo	1,672,864	-17.2	-1,161,972	
309	296	MARCOPOLO	RS	Veículos e Autopeças	1,670,994	5.6	2,352	
310	404	IOCHPE-MAXION	SP	Veículos e Autopeças	1,670,731	51.8	62,865	
311	290	PIF PAF	MG	Alimentos e Bebidas	1,667,126	3.0	89,756	
312	393	MAFRA HOSPITALAR	SP	Atacado e Distribuição	1,656,023	44.3	73,746	
313	297	ENERGISA PARAÍBA	PB	Utilidades e Serviços Públicos	1,650,759	4.4	242,395	
314	340	AVIBRAS INDÚSTRIA AEROSPACIAL	SP	Máquinas e Equipamentos	1,648,490	22.6	467,895	
315	313	LENOVO	SP	Eletrodomésticos, Eletrônicos e Informática	1,644,604	8.6	-46,582	
316	179	CONSTRUTORA ODEBRECHT	RJ	Construção e Serviços Especializados	1,641,868	-38.9	-330,584	
317	291	CAESB	DF	Utilidades e Serviços Públicos	1,610,950	-0.4	62,849	
318	434	ENEL GREEN POWER	GO	Utilidades e Serviços Públicos	1,602,826	61.3	304,994	
319	401	INTELBRAS	SC	Eletrodomésticos, Eletrônicos e Informática	1,597,431	43.8	193,565	
320	1119	XINGU RIO ENERGIA	RJ	Utilidades e Serviços Públicos	1,589,940	474.4	-99,481	
321	260	SOUTH32	RJ	Mineração, Cimento e Petróleo	1,586,974	-14.4	213,072	
322	292	SUPERMERCADO ZONA SUL	RJ	Varejo	1,584,226	-0.9	18,107	
323	1934	TIGRE	SC	Construção e Serviços Especializados	1,583,917	8,108.1	21,165	
324	310	TOTVS	SP	Serviços	1,582,768	4.2	142,754	
325	316	RPR	RS	Química e Petroquímica	1,579,321	6.0	141,842	
326	318	MOOVE	RJ	Química e Petroquímica	1,578,416	6.1	76,643	
327	301	AES TIETÊ ENERGIA	SP	Utilidades e Serviços Públicos	1,578,270	1.1	558,511	
328	300	RUMO MALHA PAULISTA	SP	Transporte e Logística	1,572,835	0.4	-39,150	
329	474	EXITO	PB	Atacado e Distribuição	1,566,150	74.7	14,047	
330	317	SAPORE	SP	Serviços	1,564,827	5.2	73,224	
331	323	CIA. HERING	SC	Têxtil e Vestuário	1,558,752	5.9	197,101	
332	212	ALGAR AGRO - ABC INCO	MG	Alimentos e Bebidas	1,557,611	-30.0	6,435	
333	272	EDF NORTE FLUMINENSE	RJ	Utilidades e Serviços Públicos	1,529,137	-13.8	375,473	
334	305	EISA	ES	Agricultura e Pecuária	1,524,564	-1.9	-37,751	
335	286	J. MACEDO	CE	Alimentos e Bebidas	1,501,587	-8.7	63,281	
336	343	ULTRA BAHIANA	SP	Atacado e Distribuição	1,493,530	11.8	19,608	
337	307	MILENIA	PR	Química e Petroquímica	1,487,211	-2.8	65,199	
338	341	RANDON	RS	Veículos e Autopeças	1,484,284	10.4	-575	
339	303	GAROTO	ES	Alimentos e Bebidas	1,484,056	-4.5	-101,865	
340	284	CESP	SP	Utilidades e Serviços Públicos	1,476,615	-11.5	-117,847	
341	325	COPAGRIL	PR	Agricultura e Pecuária	1,473,892	2.4	61,337	
342	309	SÃO JOSÉ - SEDE	PR	Agricultura e Pecuária	1,466,235	-3.6	78,080	
343	288	USINA COLOMBO	SP	Alimentos e Bebidas	1,465,670	-9.5	286,241	
344	314	MACROFERTIL	PR	Química e Petroquímica	1,454,459	-3.9	30,037	
345	349	BERNECK	PR	Construção e Serviços Especializados	1,453,225	10.8	252,839	
346	320	MAGNESITA REFRATÁRIOS	SP	Mineração, Cimento e Petróleo	1,452,299	-2.1	-14,504	
347	383	GASMIG	MG	Utilidades e Serviços Públicos	1,449,447	22.8	221,873	
348	358	FUNDAÇÃO BUTANTAN	SP	Saúde	1,446,024	14.3	572,343	
349	366	BAHIAGÁS	BA	Utilidades e Serviços Públicos	1,445,086	19.0	166,443	
350	355	BENEFICÊNCIA PORTUGUESA	SP	Saúde	1,434,567	13.0	156,096	

O levantamento em 2018 foi realizado com dados do balanço da controladora, apenas. O objetivo foi analisar as empresas de forma individual focando em suas atividades, com os seus respectivos portes e desempenhos. A posição alcançada no ano anterior pode refletir o desempenho dos dados do balanço consolidados conforme metodologia utilizada na edição passada.



R\$ 1,69 bilhão foi a receita líquida da NetShoes

474,4% foi a evolução da receita líquida da Xingu Rio Energia

RANKING GERAL DAS 1500 195

		BALANÇO PATRIMONIAL		INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS						
	RESULTADO LÍQUIDO (R\$ MIL)	ATIVO TOTAL (R\$ MIL)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MIL)	EBITDA (R\$ MIL)	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (R\$ MIL)	INCIDÊNCIA TRIBUTÁRIA (%)	MARGEM DE LUCRO (%)	GIRO DOS ATIVOS (%)	ENDIVIDAMENTO (%)	RENTABILIDADE DO PL (%)
	-199,269	2,301,532	-1,444,467	-143,254	-425,121	DI	-11.2	74.0	DI	DI
	-170,892	1,386,757	1,251,988	-2,882	286,600	DI	-1.8	122.1	110.8	-13.6
	-470,264	1,651,060	-422,655	-131,509	177,942	DI	-12.9	102.3	DI	DI
	189,882	3,808,335	1,615,106	776,608	585,011	49.0	23.0	44.2	235.8	11.8
	-7,346	468,182	25,489	-7,588	737	DI	-0.5	358.6	1,836.8	-28.8
	551,063	5,987,937	864,069	599,172	513,490	1,578.3	2.1	28.0	693.0	63.8
	532,461	3,246,763	2,334,452	634,156	1,690,287	92.0	34.6	51.6	139.1	22.8
	-1,660,009	3,722,337	-263,909	-927,742	-1,006,116	DI	-69.5	44.9	DI	DI
	72,170	3,423,265	1,898,769	21,659	809,495	3,068.5	0.1	48.8	180.3	3.8
	6,403	3,382,162	2,387,853	115,199	19,445	10.2	3.8	49.4	141.6	0.3
	58,207	858,841	311,135	131,968	141,761	64.9	5.4	194.1	276.0	18.7
	58,778	1,397,533	350,498	81,507	268,708	79.7	4.5	118.5	398.7	16.8
	232,570	2,232,644	832,029	317,718	225,345	95.9	14.7	73.9	268.3	28.0
	313,514	3,269,186	2,245,373	484,188	554,620	67.0	28.4	50.4	145.6	14.0
	-240,800	1,202,837	-56,562	-14,396	-421,919	DI	-2.8	136.7	DI	DI
	-534,827	9,762,448	5,351,963	-270,909	733,964	DI	-20.1	16.8	182.4	-10.0
	14,036	3,192,664	1,421,598	119,674	45,274	22.3	3.9	50.5	224.6	1.0
	201,355	1,337,681	550,864	368,505	49,728	66.0	19.0	119.8	242.8	36.6
	175,942	1,222,953	525,666	206,064	469,930	90.9	12.1	130.6	232.6	33.5
	-143,612	2,566,792	1,392,387	-99,481	-799,607	DI	-6.3	61.9	184.3	-10.3
	111,442	3,574,978	2,685,421	398,098	970,568	52.3	13.4	44.4	133.1	4.1
	28,361	496,400	233,682	30,114	50,760	156.6	1.1	319.1	212.4	12.1
	15,414	1,208,973	621,571	21,165	402,979	72.8	1.3	131.0	194.5	2.5
	92,981	2,339,789	1,261,394	240,478	226,205	65.1	9.0	67.6	185.5	7.4
	106,109	587,691	201,038	153,794	90,364	74.8	9.0	268.7	292.3	52.8
	-36,284	1,813,544	-7,977	143,899	-467,121	-47.3	4.9	87.0	DI	DI
	298,277	5,523,290	1,557,690	730,418	-443,576	53.4	35.4	28.6	354.6	19.1
	-164,182	5,532,536	-19,782	366,316	-469,805	DI	-2.5	28.4	DI	DI
	12,252	202,935	17,946	15,865	-5,617	87.2	0.9	771.7	1,130.8	68.3
	34,171	452,882	46,238	102,167	-52,903	46.7	4.7	345.5	979.5	73.9
	263,781	1,539,665	1,232,912	258,290	730,506	133.8	12.6	101.2	124.9	21.4
	-192,485	1,621,623	39,288	35,878	-371,545	-2,991.2	0.4	96.1	4,127.5	-489.9
	-108,518	1,825,627	1,171,917	539,918	-112,504	-28.9	24.6	83.8	155.8	-9.3
	58,465	839,326	197,334	-36,556	133,660	DI	-2.5	181.6	425.3	29.6
	29,233	1,497,017	566,673	95,228	199,120	46.2	4.2	100.3	264.2	5.2
	-24,759	550,299	245,547	54,621	73,335	-126.3	1.3	271.4	224.1	-10.1
	28,512	1,639,190	512,679	88,081	636,794	43.7	4.4	90.7	319.7	5.6
	46,712	3,493,432	1,432,243	53,409	670,379	DI	0.0	42.5	243.9	3.3
	-119,449	1,228,354	-155,242	-69,850	-261,805	DI	-6.9	120.8	DI	DI
	-168,528	11,131,537	7,114,565	197,276	-63,849	DI	-8.0	13.3	156.5	-2.4
	27,113	1,159,788	284,013	81,670	92,558	44.2	4.2	127.1	408.4	9.5
	58,043	1,229,879	324,656	101,371	84,129	74.3	5.3	119.2	378.8	17.9
	100,622	2,146,009	1,237,065	391,402	664,616	35.2	19.5	68.3	173.5	8.1
	17,141	1,120,685	183,906	35,049	-31,077	57.1	2.1	129.8	609.4	9.3
	192,127	2,625,288	1,345,616	316,672	453,078	76.0	17.4	55.4	195.1	14.3
	-182,782	4,363,603	1,936,009	27,570	54,280	DI	-1.0	33.3	225.4	-9.4
	149,271	1,741,706	965,148	271,421	-62,060	67.3	15.3	83.2	180.5	15.5
	671,959	2,203,432	1,454,916	603,804	1,145,258	117.4	39.6	65.6	151.4	46.2
	169,785	725,672	610,315	201,719	268,880	102.0	11.5	199.1	118.9	27.8
	136,099	1,769,541	828,631	182,017	306,458	87.2	10.9	81.1	213.5	16.4

--: Não estava no ranking 2016 1: A própria empresa ou secundária 2: Relatório global da companhia 3: Estimativa Austin 4: Site corporativo 5: Dado indisponível

198 RANKING GERAL DAS 1500

401 - 450

CLASSIFICAÇÃO					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO			
2017	2016	EMPRESA	UF SEDE	SETOR	RECEITA LÍQUIDA (R\$ MIL)	RECEITA LÍQUIDA EVOLUÇÃO (%)	RESULTADO OPERACIONAL (R\$ MIL)	
401	808	PAGSEGURO	SP	Serviços	1,214,267	170.6	-33,980	
402	398	DROGARIAS NISSEI	PR	Varejo	1,211,640	7.4	73,333	
403	604	LENOVO DISTRIBUIÇÃO	SP	Atacado e Distribuição	1,210,333	80.4	-168,819	
404	416	JACTO	SP	Máquinas e Equipamentos	1,205,880	14.7	86,492	
405	351	CAPAL	PR	Agricultura e Pecuária	1,198,684	-7.3	37,834	
406	433	LOCALIZA FLEET	MG	Serviços	1,198,436	20.2	400,843	
407	451	ALIANÇA AGRÍCOLA	MG	Atacado e Distribuição	1,198,133	26.2	8,106	
408	396	TIVIT	SP	Serviços	1,195,357	5.5	172,484	
409	372	OXTENO	SP	Química e Petroquímica	1,192,175	-0.8	-150,741	
410	403	FUJIOKA	GO	Varejo	1,189,597	7.5	-160	
411	402	COPLACANA	SP	Agricultura e Pecuária	1,183,644	6.9	2,508	
412	480	ARCELORMITTAL CONTAGEM	MG	Metalurgia e Siderurgia	1,181,292	34.0	13,506	
413	439	PRYSMIAN	SP	Eletrodomésticos, Eletrônicos e Informática	1,167,949	19.6	26,269	
414	374	MINERAÇÃO PARAGOMINAS	PA	Mineração, Cimento e Petróleo	1,167,768	-2.6	180,658	
415	437	TERMOPERNAMBUCO	PE	Utilidades e Serviços Públicos	1,166,596	18.4	275,238	
416	336	MRN	PA	Mineração, Cimento e Petróleo	1,163,599	-14.0	196,851	
417	418	ENERGISA SERGIPE	SE	Utilidades e Serviços Públicos	1,161,904	10.7	140,719	
418	373	PRODUQUÍMICA	SP	Química e Petroquímica	1,160,144	-3.5	182,454	
419	381	EMBARÉ	MG	Alimentos e Bebidas	1,160,070	-2.1	77,052	
420	354	CDPC	RJ	Atacado e Distribuição	1,154,646	-9.9	6,357	
421	363	ARAUCO DO BRASIL	PR	Construção e Serviços Especializados	1,153,504	-6.4	-24,273	
422	415	LOPES SUPERMERCADOS	SP	Varejo	1,153,317	9.0	23,300	
423	385	IHARABRAS	SP	Química e Petroquímica	1,138,404	-3.0	163,258	
424	909	ENERGISA SUL-SUDESTE	SP	Utilidades e Serviços Públicos	1,129,507	202.9	110,174	
425	630	ENSEADA	BA	Veículos e Autopeças	1,123,349	77.5	855,175	
426	538	TENDA	SP	Construção e Serviços Especializados	1,122,782	44.5	214,187	
427	410	FGV	RJ	Educação	1,122,208	5.5	-116,868	
428	414	VIBRA	RS	Alimentos e Bebidas	1,110,571	4.9	59,188	
429	405	FERBASA	BA	Metalurgia e Siderurgia	1,108,842	1.1	247,148	
430	436	ALIBEM ALIMENTOS	RS	Alimentos e Bebidas	1,107,029	12.2	181,632	
431	397	HORTOGIL	ES	Varejo	1,105,290	-2.4	52,821	
432	411	COTEMINAS S/A	MG	Têxtil e Vestuário	1,100,722	3.5	102,729	
433	407	BOMBRIL	SP	Bens de Consumo	1,091,095	0.3	152,705	
434	432	MELHORAMENTOS CMPC	SP	Papel e Celulose	1,089,708	9.1	-7,834	
435	473	UNINOVE	SP	Educação	1,089,630	21.4	278,951	
436	257	CAMARGO CORRÊA CC	SP	Construção e Serviços Especializados	1,072,720	-42.6	-291,460	
437	435	SECONCI - SP	SP	Saúde	1,070,904	8.3	-9,555	
438	428	AREZZO&CO	SP	Bens de Consumo	1,070,438	5.2	132,418	
439	427	VERACEL	BA	Papel e Celulose	1,058,473	3.9	-8,133	
440	527	GESTAMP	PR	Veículos e Autopeças	1,057,641	31.6	63,225	
441	502	RODONORTE	PR	Transporte e Logística	1,052,600	24.9	376,077	
442	409	IPIRANGA AGROINDUSTRIAL	SP	Química e Petroquímica	1,039,949	-2.6	210,453	
443	390	ODEBRECHT ÓLEO E GÁS	RJ	Mineração, Cimento e Petróleo	1,036,054	-10.4	-309,727	
444	478	UNIÃO QUÍMICA	SP	Farmacêutica	1,031,370	16.3	167,983	
445	445	TOK & STOK	SP	Varejo	1,029,552	6.5	41,909	
446	394	JOSAPAR	RS	Alimentos e Bebidas	1,027,765	-9.6	52,467	
447	446	VIAOESTE	SP	Transporte e Logística	1,024,875	6.1	585,527	
448	453	ECOVIAS	SP	Transporte e Logística	1,023,475	8.6	592,065	
449	444	STEFANINI CONSULTORIA	SP	Serviços	1,021,056	5.5	65,690	
450	467	CASAN	SC	Utilidades e Serviços Públicos	1,020,802	11.3	35,328	

O levantamento em 2018 foi realizado com dados do balanço da controladora, apenas. O objetivo foi analisar as empresas de forma individual focando em suas atividades, com os seus respectivos portes e desempenhos. A posição alcançada no ano anterior pode refletir o desempenho dos dados do balanço consolidados conforme metodologia utilizada na edição passada.



R\$ 355,72 milhões foi o
resultado líquido da Uninove

170,6% foi a evolução da receita
líquida da PagSeguro

RANKING GERAL DAS 1500 199

		BALANÇO PATRIMONIAL		INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS						
	RESULTADO LÍQUIDO (R\$ MIL)	ATIVO TOTAL (R\$ MIL)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MIL)	EBITDA (R\$ MIL)	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (R\$ MIL)	INCIDÊNCIA TRIBUTÁRIA (%)	MARGEM DE LUCRO (%)	GIRO DOS ATIVOS (%)	ENDIVIDA- MENTO (%)	RENTABILIDADE DO PL (%)
	478,781	4,179,271	866,895	15,899	473,252	DI	-2.8	29.1	482.1	55.2
	12,960	637,552	110,345	86,391	134,647	17.7	6.1	190.0	577.8	11.7
	-172,353	725,490	188,331	-168,445	108,415	DI	-13.9	166.8	385.2	-91.5
	91,916	1,427,181	1,026,275	127,066	631,156	106.3	7.2	84.5	139.1	9.0
	41,106	791,768	334,678	46,674	163,095	108.6	3.2	151.4	236.6	12.3
	199,330	2,521,056	553,770	514,172	-106,535	49.7	33.4	47.5	455.3	36.0
	-14,177	609,173	186,703	13,410	37,908	-174.9	0.7	196.7	326.3	-7.6
	66,868	2,297,310	1,142,774	296,399	-84,315	38.8	14.4	52.0	201.0	5.9
	208,387	5,436,836	2,684,482	-91,911	1,965,837	DI	-12.6	21.9	202.5	7.8
	-6,506	583,586	275,322	8,580	206,202	DI	0.0	203.8	212.0	-2.4
	14,902	1,068,625	280,325	6,212	175,255	594.2	0.2	110.8	381.2	5.3
	24,371	431,374	17,457	20,272	-21,770	180.4	1.1	273.8	2,471.1	139.6
	34,224	951,661	477,461	65,113	274,523	130.3	2.2	122.7	199.3	7.2
	159,060	3,376,776	2,979,860	465,536	629,874	88.0	15.5	34.6	113.3	5.3
	93,885	2,452,511	724,253	320,791	162,863	34.1	23.6	47.6	338.6	13.0
	106,339	2,789,616	832,131	328,083	-320,337	54.0	16.9	41.7	335.2	12.8
	138,997	1,782,228	381,882	206,307	-177,896	98.8	12.1	65.2	466.7	36.4
	106,042	1,168,107	559,128	205,519	310,397	58.1	15.7	99.3	208.9	19.0
	24,660	682,130	173,996	95,890	93,354	32.0	6.6	170.1	392.0	14.2
	7,178	133,647	13,551	6,457	-20,304	112.9	0.6	864.0	986.3	53.0
	-31,921	1,942,420	1,439,674	79,008	178,575	DI	-2.1	59.4	134.9	-2.2
	22,470	300,560	34,720	34,445	6,709	96.4	2.0	383.7	865.7	64.7
	211,432	2,031,401	1,291,730	176,799	1,167,322	129.5	14.3	56.0	157.3	16.4
	67,883	1,724,453	579,280	141,919	119,873	61.6	9.8	65.5	297.7	11.7
	738,026	3,935,756	435,142	881,033	-34,714	86.3	76.1	28.5	904.5	169.6
	197,822	1,343,430	672,131	214,187	421,270	92.4	19.1	83.6	199.9	29.4
	-51,952	1,574,131	1,119,606	-88,467	721,241	DI	-10.4	71.3	140.6	-4.6
	16,820	909,437	325,456	161,774	73,146	28.4	5.3	122.1	279.4	5.2
	269,852	1,850,664	1,517,060	311,439	689,833	109.2	22.3	59.9	122.0	17.8
	103,659	874,220	320,645	196,357	208,733	57.1	16.4	126.6	272.6	32.3
	14,487	507,997	102,523	79,099	-18,395	27.4	4.8	217.6	495.5	14.1
	-45,885	2,162,854	1,007,863	167,737	372,017	-44.7	9.3	50.9	214.6	-4.6
	126,824	687,880	-146,628	173,595	-177,783	83.1	14.0	158.6	DI	DI
	-10,921	1,408,410	896,903	51,397	-14,538	DI	-0.7	77.4	157.0	-1.2
	355,724	2,378,077	2,097,298	322,809	1,105,779	127.5	25.6	45.8	113.4	17.0
	316,378	3,713,425	1,781,743	-270,064	866,114	DI	-27.2	28.9	208.4	17.8
	5,832	211,748	48,828	-7,460	6,371	DI	-0.9	505.7	433.7	11.9
	154,470	1,032,957	664,960	151,606	372,168	116.7	12.4	103.6	155.3	23.2
	-11,901	3,167,046	2,671,778	153,217	266,081	DI	-0.8	33.4	118.5	-0.4
	-30,794	1,414,858	354,838	120,172	-460,814	-48.7	6.0	74.8	398.7	-8.7
	226,577	1,156,740	244,249	518,376	-62,485	60.2	35.7	91.0	473.6	92.8
	142,375	1,979,266	794,350	398,787	380,903	67.7	20.2	52.5	249.2	17.9
	2,485,402	3,734,858	2,159,145	-298,763	174,949	DI	-29.9	27.7	173.0	115.1
	122,949	1,270,186	634,971	188,528	303,050	73.2	16.3	81.2	200.0	19.4
	23,596	799,222	359,867	71,327	153,120	56.3	4.1	128.8	222.1	6.6
	19,152	1,485,878	471,434	66,223	508,145	36.5	5.1	69.2	315.2	4.1
	351,094	1,467,685	258,282	714,074	162,582	60.0	57.1	69.8	568.2	135.9
	360,344	1,882,581	419,623	741,881	71,477	60.9	57.8	54.4	448.6	85.9
	52,079	289,000	120,501	70,347	119,051	79.3	6.4	353.3	239.8	43.2
	-28,478	3,226,243	1,306,667	113,825	136,449	-80.6	3.5	31.6	246.9	-2.2

--: Não estava no ranking 2016 1: A própria empresa ou secundária 2: Relatório global da companhia 3: Estimativa Austin 4: Site corporativo 5: Dado indisponível

202 RANKING GERAL DAS 1500

501 - 550

CLASSIFICAÇÃO					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO			
2017	2016	EMPRESA	UF SEDE	SETOR	RECEITA LÍQUIDA (R\$ MIL)	RECEITA LÍQUIDA EVOLUÇÃO (%)	RESULTADO OPERACIONAL (R\$ MIL)	
501	506	LORENZETTI	SP	Eletrodomésticos, Eletrônicos e Informática	889,992	6.5	166,889	
502	455	AGRO AMAZÔNIA	MT	Atacado e Distribuição	889,168	-5.6	24,382	
503	592	OBA HORTIFRUTI	SP	Varejo	885,187	28.9	53,804	
504	476	PROTEGE	SP	Serviços	884,935	-1.0	100,213	
505	552	INSTITUTO HERMES PARDINI	MG	Saúde	884,113	18.0	161,900	
506	868	NIBRASCO	ES	Mineração, Cimento e Petróleo	880,352	114.7	832,533	
507	503	PRODESP	SP	Serviços	878,622	4.3	18,007	
508	456	DETEN	BA	Química e Petroquímica	877,775	-6.5	87,558	
509	561	LE LIS BLANC	SP	Têxtil e Vestuário	873,180	18.0	-148,315	
510	488	ALMAVIVA	MG	Serviços	872,614	0.7	40,761	
511	495	MULTIPLAN EMPREEND.	RJ	Serviços	868,156	1.5	494,490	
512	499	MARILAN	SP	Alimentos e Bebidas	866,895	2.1	65,880	
513	570	CHTP	RJ	Utilidades e Serviços Públicos	866,743	21.4	33,413	
514	523	BARRA MANSA ALIMENTOS	SP	Alimentos e Bebidas	860,400	6.5	26,747	
515	547	ROTA DAS BANDEIRAS	SP	Transporte e Logística	859,283	13.4	333,846	
516	517	PROFARMA SPECIALTY	PR	Atacado e Distribuição	857,171	4.1	5,368	
517	535	BIOSINTÉTICA	SP	Farmacêutica	854,905	9.2	288,683	
518	541	CELULOSE IRANI	RS	Papel e Celulose	851,069	10.6	9,981	
519	548	LOCAMERICA	SP	Serviços	849,418	12.5	161,925	
520	421	GUARARAPES	RN	Têxtil e Vestuário	849,213	-18.3	175,750	
521	560	CODESP	SP	Transporte e Logística	848,608	14.6	74,520	
522	490	HOSP. ALVORADA TAGUATINGA	SP	Saúde	846,863	-2.0	-94,572	
523	545	SANASA	SP	Utilidades e Serviços Públicos	846,136	10.3	177,717	
524	927	TUPER	SC	Metalurgia e Siderurgia	840,367	130.4	-23,889	
525	442	MOINHOS CRUZEIRO DO SUL	RS	Alimentos e Bebidas	840,170	-13.8	25,739	
526	529	FOZ DO CHAPECÓ	SC	Utilidades e Serviços Públicos	839,787	5.0	561,398	
527	507	MEDLEY FARMACÊUTICA	SP	Farmacêutica	838,500	0.5	120,738	
528	475	NORSKAN	RJ	Transporte e Logística	836,486	-6.5	226,129	
529	482	FRISA	ES	Alimentos e Bebidas	835,113	-5.0	5,052	
530	569	BTU (BRASPRESS)	SP	Transporte e Logística	834,160	16.0	29,454	
531	518	CGTF	CE	Utilidades e Serviços Públicos	834,137	1.5	283,207	
532	386	BP TRADING	SP	Atacado e Distribuição	833,207	-29.0	386	
533	513	CHEVRON BRASIL	RJ	Química e Petroquímica	830,505	0.1	-39,152	
534	526	FRIATO ALIMENTOS	GO	Alimentos e Bebidas	827,436	2.9	142,602	
535	440	MOINHO IGUAÇU	PR	Atacado e Distribuição	825,205	-15.4	12,746	
536	551	CVC	SP	Serviços	824,975	10.1	376,542	
537	521	CET	SP	Serviços	823,732	1.5	-68	
538	515	VIPAL	RS	Química e Petroquímica	823,584	-0.4	31,575	
539	544	SINOBRAS	PA	Metalurgia e Siderurgia	822,715	7.1	70,073	
540	525	ESMALTEC	CE	Metalurgia e Siderurgia	822,083	2.1	-336	
541	449	METRORIO	RJ	Transporte e Logística	816,263	-14.9	140,404	
542	539	HOSPITAL ESPERANÇA	PE	Saúde	814,074	5.2	177,798	
543	743	NOV FLEXIBLES	RJ	Química e Petroquímica	812,346	61.8	208,104	
544	534	LEVEL 3	SP	Telecomunicações	811,220	3.4	82,762	
545	497	GOMES DA COSTA	SC	Alimentos e Bebidas	809,839	-4.9	50,025	
546	550	SELMÍ	SP	Alimentos e Bebidas	809,373	8.0	117,371	
547	595	COAGRISOL	RS	Agricultura e Pecuária	803,038	17.7	DI	
548	520	CERRADINHO BIO	GO	Química e Petroquímica	801,339	-1.3	154,824	
549	472	CS BRASIL	SP	Transporte e Logística	800,190	-11.8	88,249	
550	501	MANSERV	SP	Construção e Serviços Especializados	799,208	-5.8	33,661	

O levantamento em 2018 foi realizado com dados do balanço da controladora, apenas. O objetivo foi analisar as empresas de forma individual focando em suas atividades, com os seus respectivos portes e desempenhos. A posição alcançada no ano anterior pode refletir o desempenho dos dados do balanço consolidados conforme metodologia utilizada na edição passada.



R\$ 885,19 milhões
foi a receita líquida
do Oba Hortifruti

45,6% foi a margem
de lucro da CVC

RANKING GERAL DAS 1500 203

		BALANÇO PATRIMONIAL		INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS						
	RESULTADO LÍQUIDO (R\$ MIL)	ATIVO TOTAL (R\$ MIL)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MIL)	EBITDA (R\$ MIL)	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (R\$ MIL)	INCIDÊNCIA TRIBUTÁRIA (%)	MARGEM DE LUCRO (%)	GIRO DOS ATIVOS (%)	ENDIVIDA- MENTO (%)	RENTABILIDADE DO PL (%)
	119,052	958,512	687,873	196,950	530,424	71.3	18.8	92.9	139.3	17.3
	12,826	699,443	36,505	25,905	-6,193	52.6	2.7	127.1	1,916.0	35.1
	22,679	369,930	110,662	62,972	-19,341	42.2	6.1	239.3	334.3	20.5
	56,622	822,383	345,785	145,238	46,355	56.5	11.3	107.6	237.8	16.4
	129,535	1,121,665	536,330	193,561	232,513	80.0	18.3	78.8	209.1	24.2
	578,752	1,385,352	888,882	876,263	543,404	69.5	94.6	63.5	155.9	65.1
	27,050	778,528	537,559	126,701	372,573	150.2	2.0	112.9	144.8	5.0
	60,447	743,402	392,532	99,222	180,182	69.0	10.0	118.1	189.4	15.4
	420,568	3,690,947	2,146,495	119,028	-80,124	DI	-17.0	23.7	172.0	19.6
	-38,122	632,073	113,333	75,959	204,908	-93.5	4.7	138.1	557.7	-33.6
	370,055	7,925,122	5,185,089	604,177	481,722	74.8	57.0	11.0	152.8	7.1
	32,921	461,433	174,269	96,762	61,097	50.0	7.6	187.9	264.8	18.9
	-149,055	5,266,597	2,010,897	203,597	-168,011	-446.1	3.9	16.5	261.9	-7.4
	19,002	160,911	72,766	30,596	71,937	71.0	3.1	534.7	221.1	26.1
	55,470	3,471,254	830,607	449,663	-34,677	16.6	38.9	24.8	417.9	6.7
	-3,209	398,283	98,450	6,847	52,755	-59.8	0.6	215.2	404.6	-3.3
	192,117	871,619	485,345	302,305	209,557	66.5	33.8	98.1	179.6	39.6
	-108,173	1,499,886	340,713	95,466	29,297	-1,083.8	1.2	56.7	440.2	-31.7
	60,598	1,930,851	483,281	258,734	78,884	37.4	19.1	44.0	399.5	12.5
	570,327	4,665,729	4,025,042	200,707	563,810	324.5	20.7	18.2	115.9	14.2
	44,432	3,177,724	1,418,842	118,404	-154,177	59.6	8.8	26.7	224.0	3.1
	-60,804	1,164,220	1,005,534	-65,232	21,615	DI	-11.2	72.7	115.8	-6.0
	119,176	1,242,105	374,057	234,923	6,421	67.1	21.0	68.1	332.1	31.9
	-87,906	1,070,134	116,451	-23,889	-266,555	DI	-2.8	78.5	919.0	-75.5
	17,121	711,648	252,718	25,739	53,731	66.5	3.1	118.1	281.6	6.8
	270,267	3,294,019	974,919	647,510	-97,005	48.1	66.9	25.5	337.9	27.7
	764,686	2,682,148	2,017,920	120,738	553,013	633.3	14.4	31.3	132.9	37.9
	58,641	2,665,313	175,603	294,039	-86,959	25.9	27.0	31.4	1,517.8	33.4
	1,960	356,472	142,393	12,974	45,790	38.8	0.6	234.3	250.3	1.4
	4,190	545,341	241,600	25,034	91,648	14.2	3.5	153.0	225.7	1.7
	186,529	1,072,690	617,830	329,283	135,726	65.9	34.0	77.8	173.6	30.2
	146	22,986	2,381	401	2,296	37.8	0.0	3,624.8	965.4	6.1
	-29,539	793,910	642,668	-32,338	264,952	DI	-4.7	104.6	123.5	-4.6
	103,994	383,481	237,133	156,697	100,683	72.9	17.2	215.8	161.7	43.9
	-1,135	609,547	38,451	17,719	43,858	-8.9	1.5	135.4	1,585.3	-3.0
	223,892	4,162,499	794,251	415,730	810,910	59.5	45.6	19.8	524.1	28.2
	2,685	113,994	-152,352	2,867	-82,080	DI	0.0	722.6	DI	DI
	87,739	1,781,551	436,476	49,792	34,882	277.9	3.8	46.2	408.2	20.1
	-4,527	1,303,287	561,712	121,233	44,010	-6.5	8.5	63.1	232.0	-0.8
	7,236	726,431	584,580	15,238	395,235	DI	0.0	113.2	124.3	1.2
	-6,070	2,566,053	1,343,853	273,682	-410,515	-4.3	17.2	31.8	190.9	-0.5
	99,616	2,475,351	127,206	195,621	1,945,051	56.0	21.8	32.9	1,945.9	78.3
	242,752	1,290,848	1,191,651	262,730	677,262	116.6	25.6	62.9	108.3	20.4
	51,029	1,013,322	341,508	209,065	17,204	61.7	10.2	80.1	296.7	14.9
	21,669	479,265	217,260	60,699	172,000	43.3	6.2	169.0	220.6	10.0
	58,190	587,070	169,378	132,190	9,532	49.6	14.5	137.9	346.6	34.4
	DI	466,974	DI	18,886	DI	DI	DI	172.0	DI	DI
	86,255	1,535,803	572,557	326,644	347,276	55.7	19.3	52.2	268.2	15.1
	70,817	766,500	518,284	184,707	199,011	80.2	11.0	104.4	147.9	13.7
	25,950	226,558	92,048	40,024	51,858	77.1	4.2	352.8	246.1	28.2

--: Não estava no ranking 2016 1: A própria empresa ou secundária 2: Relatório global da companhia 3: Estimativa Austin 4: Site corporativo 5: Dado indisponível

206 RANKING GERAL DAS 1500

601 - 650

CLASSIFICAÇÃO					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO			
2017	2016	EMPRESA	UF SEDE	SETOR	RECEITA LÍQUIDA (R\$ MIL)	RECEITA LÍQUIDA EVOLUÇÃO (%)	RESULTADO OPERACIONAL (R\$ MIL)	
601	596	RIMA	MG	Metalurgia e Siderurgia	702,446	3.1	56,590	
602	683	HOSP. SANTA JOANA	SP	Saúde	701,069	22.9	188,631	
603	625	AB BRASIL	SP	Alimentos e Bebidas	700,670	9.7	80,485	
604	687	FAURECIA	SP	Veículos e Autopeças	696,246	22.6	14,793	
605	774	ARCELORMITTAL GONVARRI	PR	Metalurgia e Siderurgia	695,342	47.6	34,114	
606	567	PIRAQUÊ	RJ	Alimentos e Bebidas	695,054	-4.2	48,892	
607	492	GALVANI INDÚSTRIA	SP	Química e Petroquímica	694,382	-19.6	-31,182	
608	648	ECB	MG	Construção e Serviços Especializados	691,831	13.1	27,959	
609	579	CREMER	SC	Farmacêutica	690,703	-1.6	37,642	
610	640	STAR ONE	RJ	Telecomunicações	690,167	10.3	327,514	
611	691	STARA S/A	RS	Máquinas e Equipamentos	689,900	22.7	67,846	
612	654	TONIOLO BUSNELLO	RS	Construção e Serviços Especializados	689,807	13.5	36,011	
613	491	USINA CONQUISTA DO PONTAL	SP	Química e Petroquímica	688,395	-20.3	-42,841	
614	650	OESA	SC	Atacado e Distribuição	688,379	12.8	36,513	
615	718	PECEM II	CE	Utilidades e Serviços Públicos	686,614	30.1	115,516	
616	637	COTRISEL	RS	Alimentos e Bebidas	686,147	9.3	7,688	
617	692	ADAMI MADEIRAS	SC	Papel e Celulose	686,051	22.3	64,127	
618	778	ONGC CAMPOS	RJ	Mineração, Cimento e Petróleo	685,718	46.8	290,477	
619	504	PETROBRÁS BIOCOMBUSTÍVEL	RJ	Química e Petroquímica	682,081	-18.7	-33,169	
620	645	GRECA ASFALTOS	PR	Química e Petroquímica	681,923	10.7	53,749	
621	807	FERROVIA NORTE SUL	MA	Transporte e Logística	681,165	51.8	286,009	
622	536	INBRANDS	SP	Têxtil e Vestuário	680,386	-12.9	-35,219	
623	605	LOG-IN	RJ	Transporte e Logística	679,684	1.4	-481,319	
624	588	SANTA CASA DE SÃO PAULO	SP	Saúde	677,496	-1.8	130,959	
625	659	COOPERMOTA	SP	Atacado e Distribuição	674,006	12.3	17,321	
626	694	BAZAN	SP	Alimentos e Bebidas	671,634	20.2	106,912	
627	688	ENERGISA MG	MG	Utilidades e Serviços Públicos	669,536	18.0	58,998	
628	635	PARATI	SC	Alimentos e Bebidas	667,263	6.0	87,555	
629	1938	COPEL ENERGIA	PR	Utilidades e Serviços Públicos	664,495	9,999.9	10,050	
630	577	ZILLO LORENZETTI	SP	Alimentos e Bebidas	662,718	-6.1	102,011	
631	649	CTA	RS	Fumo	660,284	8.2	85,013	
632	572	SAVEIROS CAMUYRANO	RJ	Transporte e Logística	660,033	-7.4	225,245	
633	580	BRASIL NORTE BEBIDAS	AM	Alimentos e Bebidas	659,959	-5.9	55,784	
634	612	QUALICORP	SP	Serviços Financeiros Auxiliares	659,394	-0.7	187,815	
635	664	FTD EDUCAÇÃO	SP	Educação	658,409	10.1	30,259	
636	609	VALID	RJ	Gráfica	657,737	-1.3	40,992	
637	622	BRASAL (COCA-COLA)	DF	Alimentos e Bebidas	656,065	1.0	76,173	
638	565	CAVO	SP	Utilidades e Serviços Públicos	655,731	-9.9	89,068	
639	763	ELGIN	SP	Eletrodomésticos, Eletrônicos e Informática	652,922	36.1	-20,820	
640	824	BLUEQUEST RESOURCES DO BR	SP	Atacado e Distribuição	651,315	50.5	13,181	
641	862	CIBRAFERTIL	BA	Química e Petroquímica	650,798	57.9	8,976	
642	568	VIX LOGÍSTICA	ES	Transporte e Logística	649,797	-9.6	46,944	
643	542	UOL	SP	Serviços	649,440	-15.6	66,982	
644	555	CIA AGRÍCOLA COLOMBO	SP	Agricultura e Pecuária	649,368	-12.9	-19,781	
645	634	CAMDA	SP	Atacado e Distribuição	647,857	2.8	20,446	
646	636	INCOPLAST-SC	SC	Química e Petroquímica	646,517	3.0	74,369	
647	699	PGN	RJ	Mineração, Cimento e Petróleo	644,055	17.0	251,995	
648	647	RAYMUNDO DA FONTE	PE	Bens de Consumo	643,334	5.1	95,051	
649	458	CONFAB	SP	Metalurgia e Siderurgia	641,794	-31.5	-17,300	
650	713	AETHRA	MG	Veículos e Autopeças	641,111	19.9	89,212	

O levantamento em 2018 foi realizado com dados do balanço da controladora, apenas. O objetivo foi analisar as empresas de forma individual focando em suas atividades, com os seus respectivos portes e desempenhos. A posição alcançada no ano anterior pode refletir o desempenho dos dados do balanço consolidados conforme metodologia utilizada na edição passada.

		BALANÇO PATRIMONIAL		INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS						
	RESULTADO LÍQUIDO (R\$ MIL)	ATIVO TOTAL (R\$ MIL)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MIL)	EBITDA (R\$ MIL)	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (R\$ MIL)	INCIDÊNCIA TRIBUTÁRIA (%)	MARGEM DE LUCRO (%)	GIRO DOS ATIVOS (%)	ENDIVIDAMENTO (%)	RENTABILIDADE DO PL (%)
	29,308	1,273,427	773,680	104,641	73,980	51.8	8.1	55.2	164.6	3.8
	127,704	375,073	189,048	198,788	82,641	67.7	26.9	186.9	198.4	67.6
	40,876	464,555	161,185	91,747	125,760	50.8	11.5	150.8	288.2	25.4
	-650	393,160	216,680	14,793	53,522	-4.4	2.1	177.1	181.4	-0.3
	34,100	383,892	258,722	44,968	113,353	100.0	4.9	181.1	148.4	13.2
	60,357	926,950	546,459	87,677	269,919	123.4	7.0	75.0	169.6	11.0
	114,214	3,025,836	1,433,469	21,102	-920,319	DI	-4.5	22.9	211.1	8.0
	20,610	415,604	144,676	42,902	113,506	73.7	4.0	166.5	287.3	14.2
	14,368	684,071	168,356	51,936	-18,608	38.2	5.4	101.0	406.3	8.5
	192,765	2,699,697	1,234,973	327,514	55,002	58.9	47.5	25.6	218.6	15.6
	56,549	626,828	374,283	91,850	274,133	83.3	9.8	110.1	167.5	15.1
	-36,470	497,702	157,195	68,856	54,508	-101.3	5.2	138.6	316.6	-23.2
	69,915	2,886,083	337,062	114,977	99,588	DI	-6.2	23.9	856.2	20.7
	43,700	208,029	140,105	37,415	94,747	119.7	5.3	330.9	148.5	31.2
	-37,645	2,126,311	653,728	200,205	-39,848	-32.6	16.8	32.3	325.3	-5.8
	2,584	484,006	103,999	13,865	25,470	33.6	1.1	141.8	465.4	2.5
	16,209	1,087,876	441,898	94,887	40,949	25.3	9.3	63.1	246.2	3.7
	-83,732	1,984,887	523,508	557,232	-46,263	-28.8	42.4	34.5	379.2	-16.0
	158,834	1,569,354	1,490,298	-30,626	1,284,357	DI	-4.9	43.5	105.3	10.7
	44,487	233,037	58,429	55,196	137,094	82.8	7.9	292.6	398.8	76.1
	248,719	2,647,450	2,252,712	383,688	-41,687	87.0	42.0	25.7	117.5	11.0
	-89,424	1,084,412	360,704	20,495	-286,647	DI	-5.2	62.7	300.6	-24.8
	-606,874	1,002,306	-393,274	-444,840	36,364	DI	-70.8	67.8	DI	DI
	64,736	1,197,204	122,207	148,567	-751,520	49.4	19.3	56.6	979.7	53.0
	14,565	439,161	100,408	21,164	39,618	84.1	2.6	153.5	437.4	14.5
	88,850	641,833	373,937	188,272	257,674	83.1	15.9	104.6	171.6	23.8
	29,227	898,301	273,489	92,238	113,232	49.5	8.8	74.5	328.5	10.7
	50,321	1,572,134	1,352,249	97,586	81,411	57.5	13.1	42.4	116.3	3.7
	13,041	208,369	133,511	10,059	114,859	129.8	1.5	318.9	156.1	9.8
	66,415	963,191	358,741	148,182	192,564	65.1	15.4	68.8	268.5	18.5
	18,438	769,579	249,287	107,943	1,620	21.7	12.9	85.8	308.7	7.4
	115,429	1,414,932	410,941	325,737	-21,121	51.2	34.1	46.6	344.3	28.1
	42,857	611,672	359,216	88,767	168,586	76.8	8.5	107.9	170.3	11.9
	132,971	571,385	227,650	246,757	105,412	70.8	28.5	115.4	251.0	58.4
	35,178	674,540	433,363	55,786	320,325	116.3	4.6	97.6	155.7	8.1
	27,687	1,399,523	979,001	78,196	152,064	67.5	6.2	47.0	143.0	2.8
	49,726	481,810	252,711	101,823	92,874	65.3	11.6	136.2	190.7	19.7
	-30,771	1,420,134	949,986	96,895	48,176	-34.5	13.6	46.2	149.5	-3.2
	58,466	599,417	314,739	-19,546	112,810	DI	-3.2	108.9	190.4	18.6
	6,345	169,583	7,912	13,256	10,741	48.1	2.0	384.1	2,143.4	80.2
	-14,670	803,507	310,959	18,981	278,244	-163.4	1.4	81.0	258.4	-4.7
	39,718	1,048,178	592,613	126,563	82,408	84.6	7.2	62.0	176.9	6.7
	387,368	2,531,145	1,981,026	175,588	176,032	578.3	10.3	25.7	127.8	19.6
	20,873	1,808,822	108,059	-256	-320,420	DI	-3.0	35.9	1,673.9	19.3
	14,658	630,200	269,963	23,517	205,328	71.7	3.2	102.8	233.4	5.4
	31,064	780,189	115,488	92,331	-174,065	41.8	11.5	82.9	675.6	26.9
	77,628	2,764,674	1,634,013	382,933	-11,383	30.8	39.1	23.3	169.2	4.8
	84,479	600,607	498,928	109,256	250,591	88.9	14.8	107.1	120.4	16.9
	-21,296	1,557,067	1,195,878	-17,300	202,839	DI	-2.7	41.2	130.2	-1.8
	4,725	877,889	153,876	134,241	-116,843	5.3	13.9	73.0	570.5	3.1

--: Não estava no ranking 2016 1: A própria empresa ou secundária 2: Relatório global da companhia 3: Estimativa Austin 4: Site corporativo 5: Dado indisponível

218 RANKING GERAL DAS 1500

901 - 950

CLASSIFICAÇÃO					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO			
2017	2016	EMPRESA	UF SEDE	SETOR	RECEITA LÍQUIDA (R\$ MIL)	RECEITA LÍQUIDA EVOLUÇÃO (%)	RESULTADO OPERACIONAL (R\$ MIL)	
901	751	ETERNIT	SP	Construção e Serviços Especializados	410,874	-17.0	-173,682	
902	877	RBX RIO (ANIMALE)	RJ	Têxtil e Vestuário	409,915	1.2	-56,617	
903	843	ÁTICA	SP	Educação	408,146	-4.0	-919	
904	834	T4F (TIME FOR FUN)	SP	Serviços	406,618	-5.1	49,297	
905	917	VISCOFAN	SP	Papel e Celulose	406,383	10.6	69,202	
906	872	GUABI	GO	Alimentos e Bebidas	405,877	-0.4	17,975	
907	885	AGESPISA	PI	Utilidades e Serviços Públicos	402,731	1.8	-93,879	
908	876	VIAÇÃO SANTA BRÍGIDA	SP	Transporte e Logística	402,725	-0.7	21,204	
909	1944	CANDEIAS PARTICIPAÇÕES	BA	Serviços	400,317	DI	85,002	
910	905	CESGRANRIO	RJ	Educação	399,495	5.7	11,415	
911	998	CEDRO TÊXTIL	MG	Têxtil e Vestuário	398,494	23.1	56,075	
912	822	USINA BARRALCOOL	MT	Química e Petroquímica	396,705	-8.8	50,514	
913	719	HOSPFAR	GO	Farmacêutica	396,341	-24.7	29,145	
914	945	PONTELAND (GRANADO)	RJ	Atacado e Distribuição	395,884	11.7	62,361	
915	920	CENTROVIAS	SP	Transporte e Logística	394,190	7.5	178,171	
916	912	RENOVIAS	SP	Transporte e Logística	394,079	5.9	256,013	
917	1542	HISPANOBRAS	ES	Mineração, Cimento e Petróleo	393,647	154.7	374,268	
918	973	CANTAREIRA ENERGIA	PR	Utilidades e Serviços Públicos	392,766	16.3	44,995	
919	1030	AUTO SUECO SP	SP	Varejo	392,175	25.7	-3,175	
920	845	BALL DO BRASIL	RJ	Metalurgia e Siderurgia	392,059	-7.4	13,130	
921	722	CRA (AGROPALMA BELÉM)	PA	Alimentos e Bebidas	390,473	-25.6	17,821	
922	984	SAUDALI	MG	Alimentos e Bebidas	389,853	17.9	27,809	
923	1927	DALLA BERNARDINA	ES	Atacado e Distribuição	389,637	611.4	67,069	
924	889	SAAM SMIT	RJ	Transporte e Logística	388,698	-0.8	97,236	
925	893	VIAPAR	PR	Transporte e Logística	388,671	0.5	94,289	
926	420	UTC ENGENHARIA	SP	Construção e Serviços Especializados	388,156	-62.9	-54,563	
927	967	AGIR - CRER	GO	Saúde	386,865	13.6	30,527	
928	852	ITAPEBI	BA	Utilidades e Serviços Públicos	386,301	-7.5	153,807	
929	-	IPIRANGA LUBRIFICANTES	RJ	Química e Petroquímica	384,861	DI	-10,535	
930	832	KATRIUM	RJ	Química e Petroquímica	383,956	-10.5	-1,597	
931	926	HC PNEUS	DF	Varejo	383,309	5.1	733	
932	1004	MITSUBISHI	SP	Atacado e Distribuição	382,067	18.6	21,096	
933	707	TRIUNFO S/A	PR	Construção e Serviços Especializados	381,996	-29.9	33,577	
934	957	CAFEBRAS	MG	Atacado e Distribuição	381,412	10.5	35,257	
935	999	COPEL - TELECOM	PR	Telecomunicações	380,550	17.7	94,187	
936	906	BELGO MINEIRA BEKAERT BMB	MG	Metalurgia e Siderurgia	380,279	1.4	54,847	
937	983	SUÉCIA VEÍCULOS	GO	Varejo	379,514	14.7	17,045	
938	934	CAPRICÓRNIO TÊXTIL	SP	Têxtil e Vestuário	377,435	5.3	87,406	
939	1065	VULCABRAS AZALEIA-BA	BA	Têxtil e Vestuário	373,909	25.4	57,350	
940	897	CARBEL - VOLKSWAGEN	MG	Varejo	373,591	-2.3	5,607	
941	966	TRACBEL	MG	Atacado e Distribuição	373,005	9.2	12,733	
942	879	TABOCAS	MG	Construção e Serviços Especializados	372,899	-7.4	50,017	
943	1446	ITABRASCO	ES	Mineração, Cimento e Petróleo	372,858	108.3	352,709	
944	948	ÁGUAS DE NITERÓI	RJ	Utilidades e Serviços Públicos	372,764	5.5	98,586	
945	638	CPBS	RJ	Transporte e Logística	372,249	-40.6	208,900	
946	888	NITA ALIMENTOS	SP	Alimentos e Bebidas	372,122	-5.3	55,166	
947	585	CIA PAULISTA DE SECURITIZ	SP	Serviços	371,552	-46.4	74,540	
948	823	INFINEUM BRASIL	RJ	Química e Petroquímica	370,861	-14.4	34,321	
949	976	CASA DO ADUBO	ES	Varejo	370,581	10.9	10,368	
950	792	CORINTHIANS	SP	Serviços	370,508	-19.2	15,692	

O levantamento em 2018 foi realizado com dados do balanço da controladora, apenas. O objetivo foi analisar as empresas de forma individual focando em suas atividades, com os seus respectivos portes e desempenhos. A posição alcançada no ano anterior pode refletir o desempenho dos dados do balanço consolidados conforme metodologia utilizada na edição passada.



R\$ 814,86 milhões foi o resultado líquido da Ball do Brasil

108,3% foi a evolução da receita líquida da Itabasco

RANKING GERAL DAS 1500 219

		BALANÇO PATRIMONIAL		INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS						
	RESULTADO LÍQUIDO (R\$ MIL)	ATIVO TOTAL (R\$ MIL)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MIL)	EBITDA (R\$ MIL)	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (R\$ MIL)	INCIDÊNCIA TRIBUTÁRIA (%)	MARGEM DE LUCRO (%)	GIRO DOS ATIVOS (%)	ENDIVIDAMENTO (%)	RENTABILIDADE DO PL (%)
	-276,388	380,478	170,502	-159,170	84,403	DI	-42.3	108.0	223.2	-162.1
	52,915	645,727	282,745	-46,286	145,891	DI	-13.8	63.5	228.4	18.7
	-70,932	1,204,085	781,846	20,188	97,800	DI	-0.2	33.9	154.0	-9.1
	44,354	612,258	323,523	53,784	52,908	90.0	12.1	66.4	189.2	13.7
	36,173	447,270	362,760	85,098	203,472	52.3	17.0	90.9	123.3	10.0
	11,335	150,577	61,426	20,889	14,847	63.1	4.4	269.5	245.1	18.5
	-187,531	1,162,089	-527,662	-69,868	-1,417,810	DI	-23.3	34.7	DI	DI
	12,836	148,928	63,734	37,343	-28,047	60.5	5.3	270.4	233.7	20.1
	114,278	771,314	331,469	101,587	-24,129	134.4	21.2	51.9	232.7	34.5
	23,000	294,511	270,365	15,617	131,524	201.5	2.9	135.6	108.9	8.5
	82,704	468,704	141,578	67,713	-68,849	147.5	14.1	85.0	331.1	58.4
	51,931	583,815	418,430	68,338	161,193	102.8	12.7	68.0	139.5	12.4
	15,040	282,361	83,916	30,310	89,910	51.6	7.4	140.4	336.5	17.9
	51,809	400,912	360,681	64,451	73,954	83.1	15.8	98.7	111.2	14.4
	120,953	410,345	186,928	245,036	-125,167	67.9	45.2	96.1	219.5	64.7
	165,964	397,681	195,964	311,283	-13,877	64.8	65.0	99.1	202.9	84.7
	259,020	637,517	524,650	389,066	351,451	69.2	95.1	61.7	121.5	49.4
	7,917	952,670	336,350	44,995	-5,069	17.6	11.5	41.2	283.2	2.4
	-10,829	105,667	45,646	459	15,390	DI	-0.8	371.1	231.5	-23.7
	814,865	3,254,530	2,527,530	13,130	25,217	6,206.1	3.3	12.0	128.8	32.2
	17,850	336,647	289,052	19,453	158,441	100.2	4.6	116.0	116.5	6.2
	13,251	133,557	59,312	32,774	14,224	47.7	7.1	291.9	225.2	22.3
	36,516	564,753	490,578	67,927	76,468	54.4	17.2	69.0	115.1	7.4
	77,812	803,059	456,393	110,562	-62,597	80.0	25.0	48.4	176.0	17.0
	55,710	653,957	267,015	303,961	-45,892	59.1	24.3	59.4	244.9	20.9
	-162,049	1,532,103	77,352	-36,296	317,792	DI	-14.1	25.3	1,980.7	-209.5
	34,363	337,984	52,892	30,527	43,004	112.6	7.9	114.5	639.0	65.0
	97,815	923,837	287,309	171,099	-152,634	63.6	39.8	41.8	321.5	34.0
	-5,230	422,092	313,841	-8,457	248,237	DI	-2.7	91.2	134.5	-1.7
	-4,998	372,163	21,821	12,303	-82,517	DI	-0.4	103.2	1,705.5	-22.9
	-3,365	167,993	134,264	733	124,434	-459.1	0.2	228.2	125.1	-2.5
	20,321	349,281	242,520	23,554	111,446	96.3	5.5	109.4	144.0	8.4
	10,239	1,582,326	807,081	56,465	374,392	30.5	8.8	24.1	196.1	1.3
	20,624	234,171	55,524	35,651	60,536	58.5	9.2	162.9	421.7	37.1
	54,052	1,054,741	483,195	133,740	-12,509	57.4	24.8	36.1	218.3	11.2
	42,397	534,596	338,894	69,721	126,648	77.3	14.4	71.1	157.7	12.5
	12,222	142,241	102,524	20,081	67,921	71.7	4.5	266.8	138.7	11.9
	59,550	358,781	223,290	93,122	93,934	68.1	23.2	105.2	160.7	26.7
	57,339	276,039	215,111	57,350	146,388	100.0	15.3	135.5	128.3	26.7
	4,215	89,808	47,697	7,454	33,716	75.2	1.5	416.0	188.3	8.8
	10,666	306,105	232,600	19,574	129,719	83.8	3.4	121.9	131.6	4.6
	19,206	296,212	79,020	61,624	5,530	38.4	13.4	125.9	374.9	24.3
	250,908	726,076	517,522	366,815	313,742	71.1	94.6	51.4	140.3	48.5
	66,736	423,909	209,944	109,174	55,272	67.7	26.4	87.9	201.9	31.8
	142,531	398,830	266,541	224,378	-34,601	68.2	56.1	93.3	149.6	53.5
	34,264	191,199	105,115	60,905	59,565	62.1	14.8	194.6	181.9	32.6
	68,295	1,913,155	335,097	74,541	453,060	91.6	20.1	19.4	570.9	20.4
	20,079	177,571	128,869	35,494	119,022	58.5	9.3	208.9	137.8	15.6
	1,566	238,270	19,668	12,998	32,772	15.1	2.8	155.5	1,211.5	8.0
	-35,108	926,085	283,752	48,335	-221,063	-223.7	4.2	40.0	326.4	-12.4

--: Não estava no ranking 2016 1: A própria empresa ou secundária 2: Relatório global da companhia 3: Estimativa Austin 4: Site corporativo 5: Dado indisponível

ANEXO B - RANKING INTERBRAND - MARCAS BRASILEIRAS MAIS VALIOSAS
2017

Interbrand **Marcas** **Brasileiras** **Mais Valiosas** **2017**

TOP#25

Interbrand

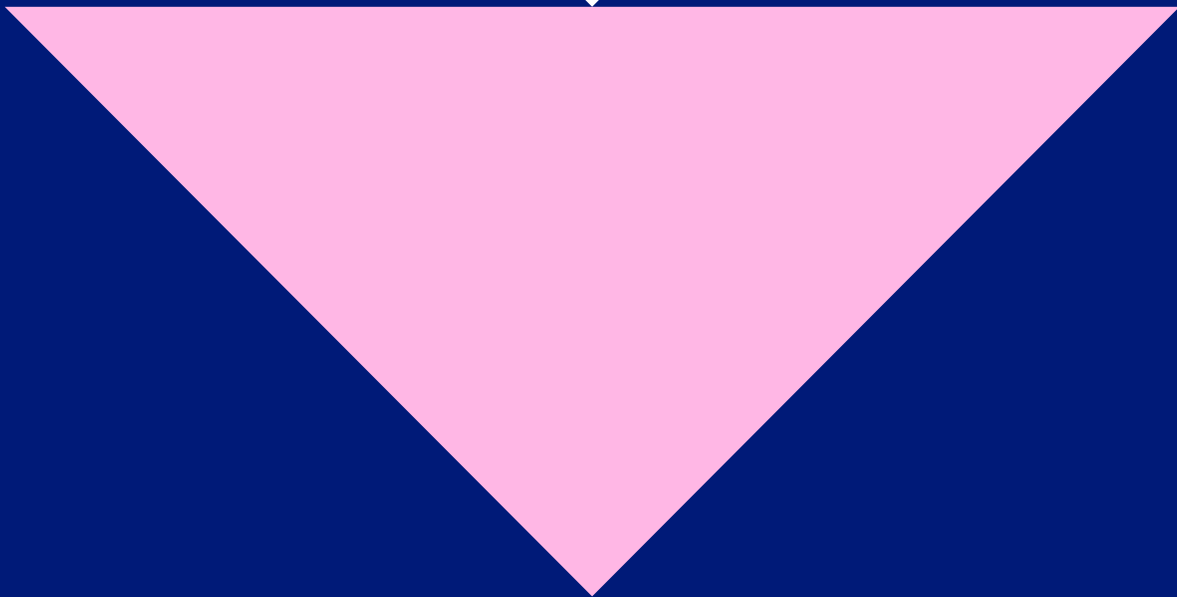
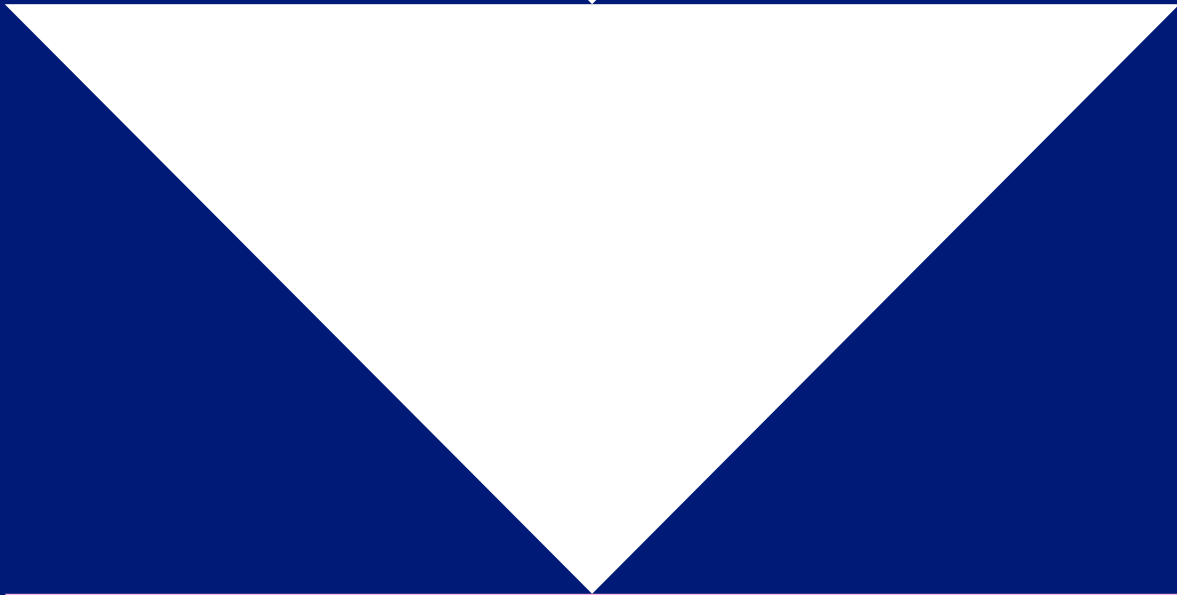
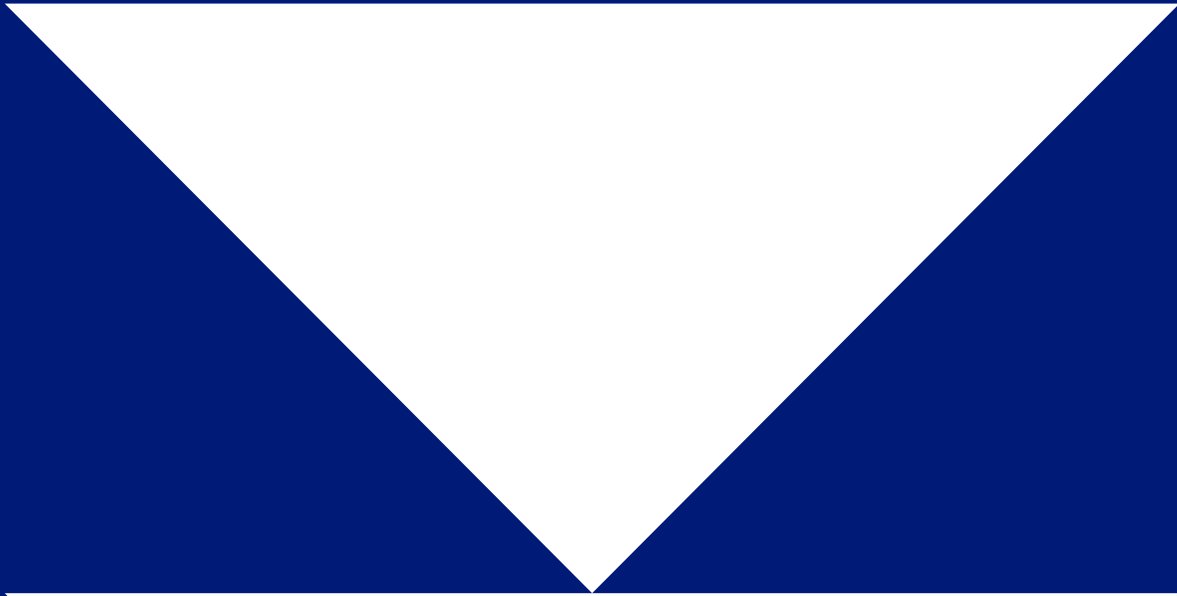
Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2017

01  R\$ 28.196 +6%	02  R\$ 22.113 +18%	03  R\$ 16.040 +8%	04  R\$ 11.200 +5%	05  R\$ 10.327 +3%
06  R\$ 7.144 +3%	07  R\$ 4.095 +3%	08  R\$ 3.031 -12%	09  R\$ 2.356 -3%	10  R\$ 1.740 -5%
11  R\$ 1.292 +16%	12  R\$ 1.149 +2%	13  R\$ 1.146 +8%	14  R\$ 1.079 -19%	15  R\$ 691 +2%
16  R\$ 688 +13%	17  R\$ 638 +1%	18  R\$ 556 +5%	19  R\$ 502 -8%	20  R\$ 498 +1%
21  R\$ 497 +30%	22  R\$ 476 +1%	23  R\$ 427 +4%	24  R\$ 418 +11%	25  R\$ 413 NOVA

Maiores crescimentos

Valores em milhões

APRENDIZADOS



DO RANKING

APRENDIZADOS DO RANKING

Para as marcas que souberam enfrentar a crise, 2017 foi um ano de oportunidade e crescimento. Aquelas que desafiaram a turbulência do cenário político-econômico e continuaram investindo colheram os frutos e aumentaram seu valor.

O que estas marcas e seus crescimentos têm em comum?

1. RESPONDEM RÁPIDO A NOVAS TENDÊNCIAS

Essas marcas mantêm a atitude inovadora dentro dos seus próprios mercados e provam que é possível ser ágil mesmo sendo grande. A tecnologia faz parte do discurso de praticamente todas as empresas, mas poucas conseguem transformá-la em um compromisso legítimo e consistente.

O maior crescimento da tabela, o Magazine Luiza, que valorizou a sua marca em 30%, tem uma cultura focada em entregar uma experiência omnichannel efetiva aos seus consumidores. Outras, como Itaú, Localiza e Natura, souberam investir em plataformas digitais para simplificar processos e tornar a jornada do cliente mais intuitiva.



2. SÃO AMBICIOSAS E OLHAM ALÉM

Diversificar, expandir e explorar, dentro e fora do seu segmento, tem sido a estratégia de muitas das marcas mais valiosas para se manterem competitivas. Enquanto algumas optaram por fusões e aquisições, como é o caso da Localiza (com Hertz), Bradesco (com HSBC), Natura (com The Body Shop) e CVC (com Experimento), outras, como a Havaianas, buscaram novos mercados a partir da expansão internacional.



3. CONSTROEM MARCA A PARTIR DE UM PROPÓSITO

As marcas que estão crescendo sabem se conectar com o consumidor e ativar sua estratégia por meio de iniciativas consistentes, que nascem de um propósito legítimo. Transformação para o Itaú, diversidade para a Skol, sustentabilidade para a Natura e humanidade para o Fleury são os pontos de partida para a ativação dessas marcas, seja por meio de patrocínios, ações de cidadania corporativa, seja da própria jornada do consumidor.



LOJAS AMERICANAS

RENNER

Hering

Ipiranga

4. TÊM UMA GESTÃO EFICIENTE E RESPONSÁVEL

Sair ileso de um cenário de crise econômica não é para qualquer um. As marcas que vêm crescendo estão colhendo os frutos de um trabalho que começou muito antes da retomada do otimismo. Renner, Lojas Americanas, Hering e Ipiranga provaram que, com uma combinação de controle, foco e estratégias bem-definidas, é possível antecipar necessidades, responder a mudanças de comportamento e potencializar diferenciais.

Quem cresceu?



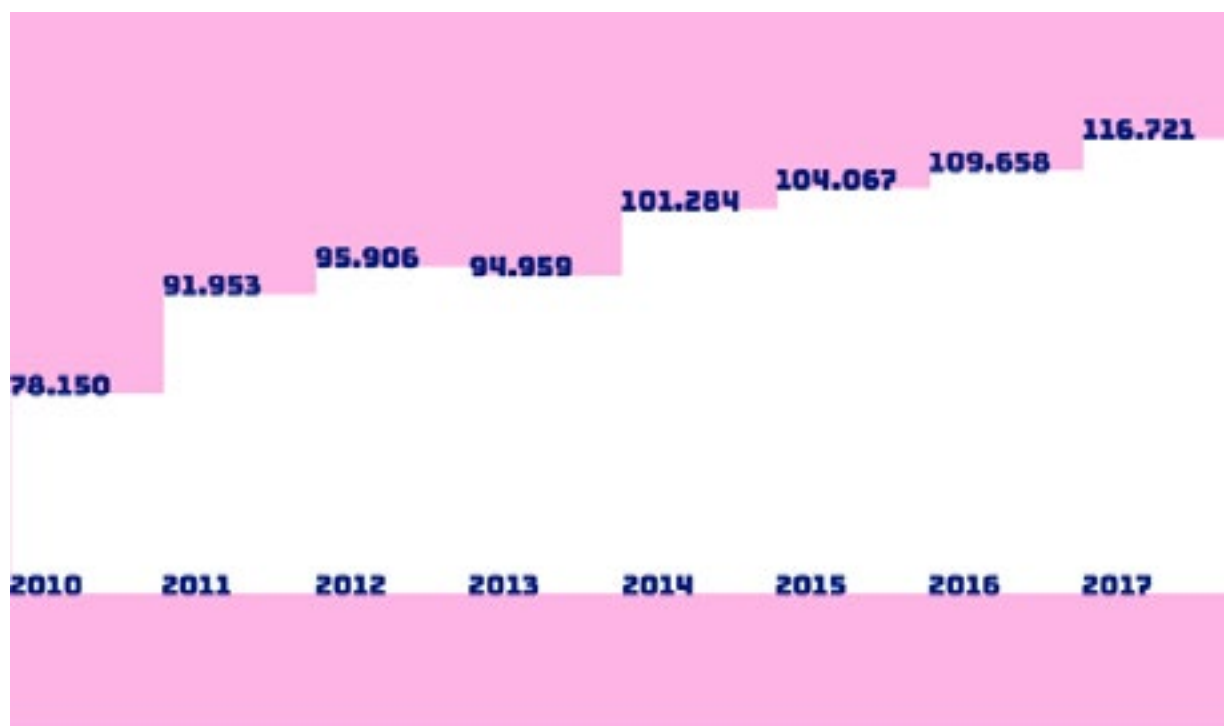
Os maiores crescimentos da tabela provam que 2017 foi um ano de continuidade. Das cinco marcas que mais se valorizaram, três estão repetindo o feito do ano passado.

Estreante no Ranking



Consistência de marca e foco obsessivo no cliente é a fórmula para o Fleury ser a primeira marca do setor de saúde a entrar no ranking. Com um valor de 413 milhões de reais, a marca estreia na 25ª posição.

Valor total de portfólio em R\$ bilhões



O valor total do portfólio que compõe o ranking se valorizou 6,4%, totalizando 116,7 bilhões de reais. Das vinte e cinco marcas da tabela, apenas cinco perderam valor.

Crescimento das 5 maiores marcas



Nesse contexto, as marcas do topo da tabela ficaram ainda mais poderosas, com o top 5 representando 75,3% do valor total do ranking, contra 73,8% no ano passado.



André Matias
Diretor de Estratégia e
Head de Avaliação de Marcas
andre.matias@interbrand.com



Thais Cirenza
Analista de Estratégia
e Avaliação de Marcas
thais.cirenza@interbrand.com

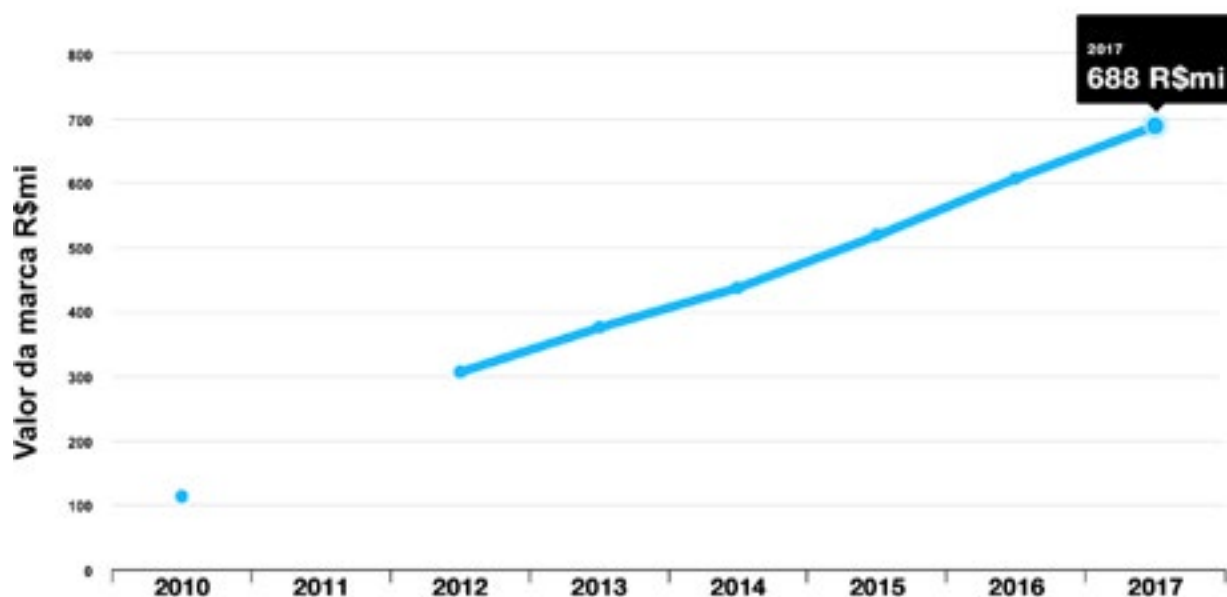
PERFIL

DAS MARCAS

havaianas®

Símbolo do alto-astral brasileiro em qualquer parte do mundo, a Havaianas traz produtos que vão muito além das clássicas sandálias.

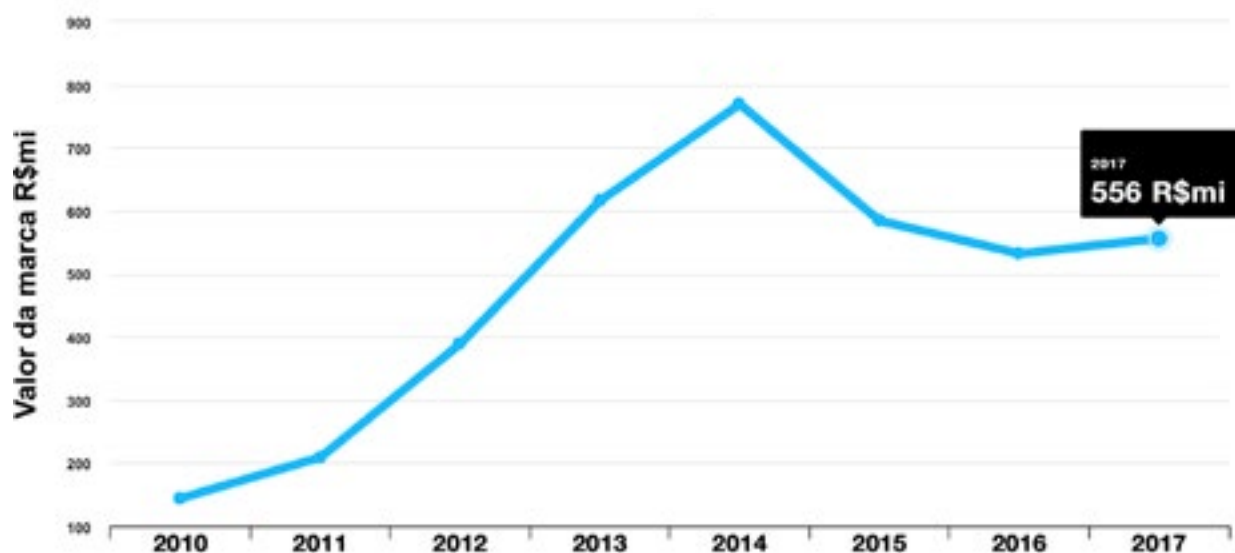
POSIÇÃO **16º**
CRESCIMENTO **+13%**
SETOR **VESTUÁRIO**



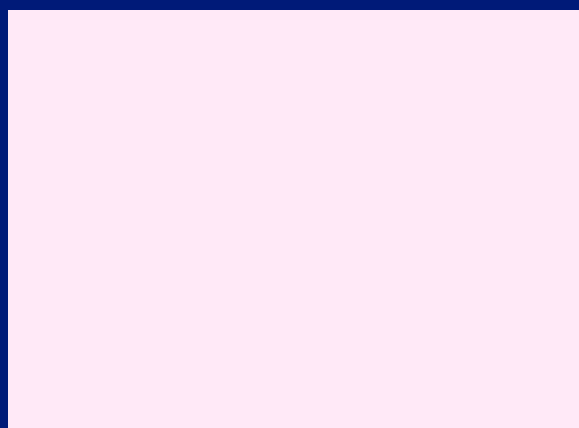
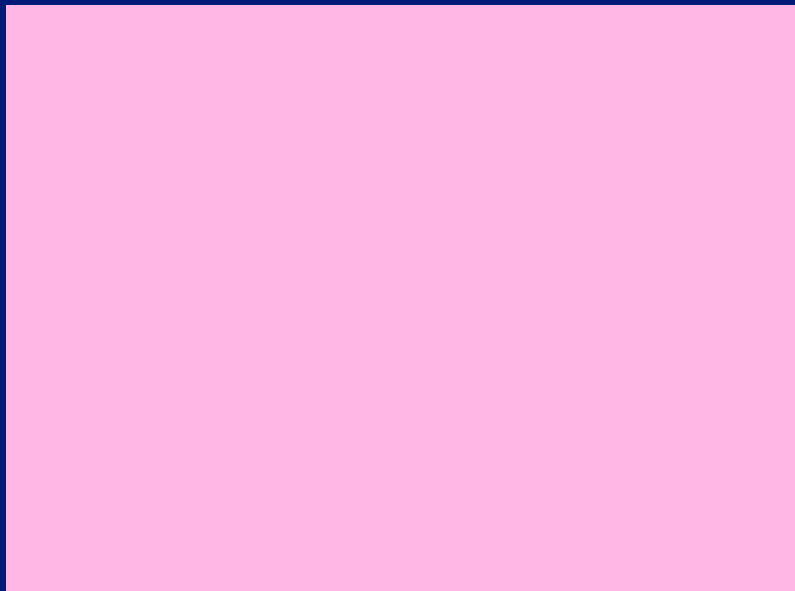
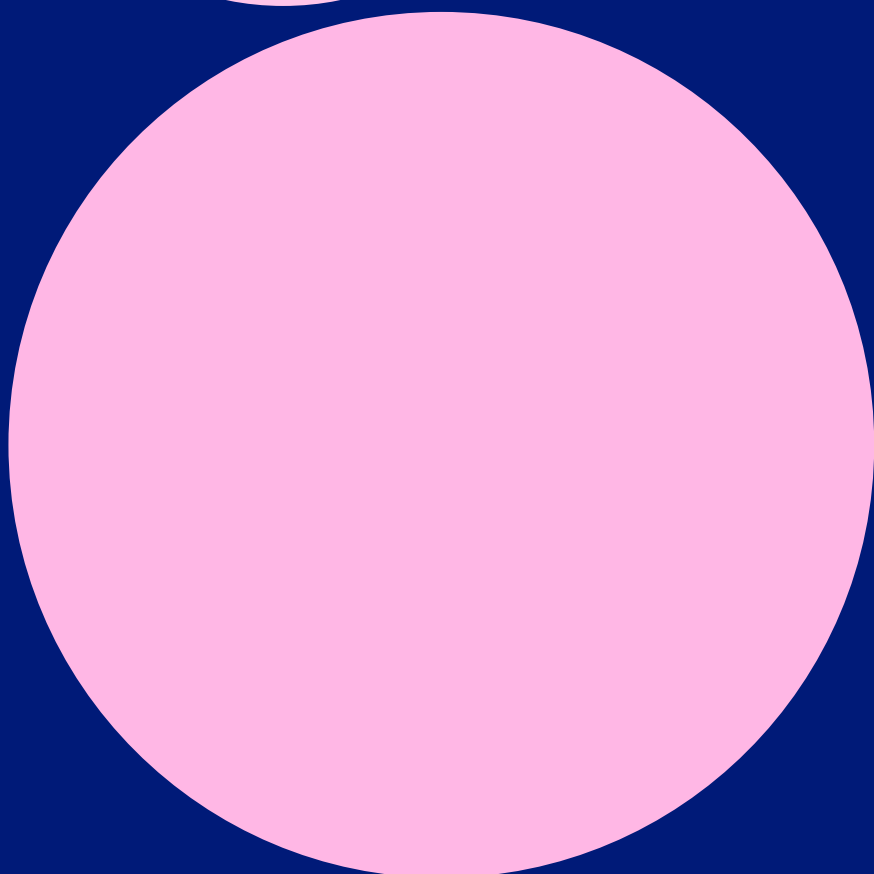
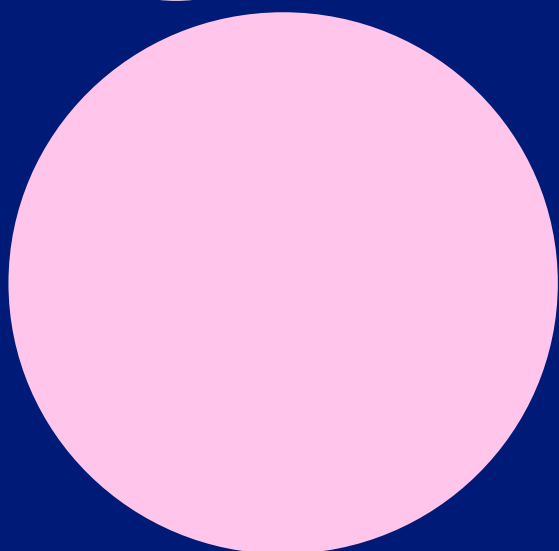
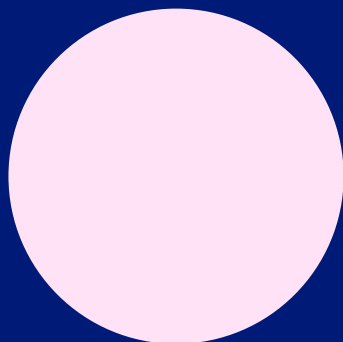
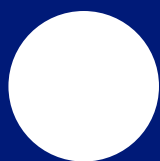


A Hering, lembrada por suas peças básicas, tem se reinventado constantemente ao longo de sua história. Ela é capaz de desenvolver coleções em sintonia com as tendências da moda, mantendo sua identidade e tradição.

POSIÇÃO **18º**
CRESCIMENTO **+5%**
SETOR **VESTUÁRIO**



METODO



LOGIA

COMO CALCULAMOS

A metodologia de avaliação de marcas da Interbrand, criada em 1988 em parceria com a London Business School, trata a marca como um ativo estratégico do negócio, capaz de gerar identificação, diferenciação e valor. Isso significa que a nossa metodologia analisa as diferentes formas de influência da marca no desempenho da organização,

de acordo com o impacto que exerce em consumidores (atuais e potenciais), funcionários, fornecedores e investidores. A metodologia da Interbrand foi a primeira a ser certificada nos requisitos internacionais do ISO 10668 para avaliações financeiras de marcas.

Aplicações para valor de marca:

	FINANCEIRA	SOLUÇÃO PARA CASOS DE NEGÓCIOS	GESTÃO DE MARCA
APLICAÇÕES	Relação com investidores Fusões e aquisições Licenciamento/ definições de taxas de royalty Financiamento/ securização Avaliação tributária Avaliações para balanços	Posicionamento Arquitetura Extensão de marca Co-branding - análise para joint ventures Casos de negócios para investimentos de marca	Gestão de performance de marca Gestão de portfólio de marca Alocação de recursos Tracking de marca/ dashboard Análise de retorno sobre investimento (ROI) Avaliação de patrocínios Indicadores para alta gerência (KPIs)
FREQUÊNCIA TÍPICA	Pontual	Pontual	Recorrente
PRINCIPAL OBJETIVO	Um valor robusto com suporte por análises	Casos de negócios conectando mudança/ investimento estratégico de marca a resultados financeiros	Insights para gestão de marca e recomendações para aumentar valor de marca

O que afeta o valor de marca?

Acreditamos que uma marca forte, independentemente do mercado em que atua, direciona a performance do negócio. Isso acontece por sua habilidade de influenciar a escolha do consumidor e gerar lealdade;

de atrair, reter e motivar talentos; de reduzir custos de financiamento; e de captar investimentos. Confira abaixo um esquema com a nossa abordagem para avaliação de marcas:



LUCRO ECONÔMICO

Nessa etapa, calcula-se o lucro econômico, composto pelo lucro operacional da marca descontado de impostos e o custo de capital. Para isso, partimos da previsão das receitas atuais e futuras atribuíveis aos produtos e serviços da marca. Como primeiro passo, subtraímos os custos operacionais e impostos da receita para calcular a parcela dos resultados diretamente atribuíveis à marca. Descontamos, então, a remuneração do capital empregado na operação para identificar os ganhos econômicos do negócio.

PAPEL DE MARCA

A análise de Papel de Marca está relacionada ao entendimento do comportamento de compra do consumidor. Ela mede a porção dessa decisão, que é atribuída à marca em relação a outros fatores (como, por exemplo, preço, conveniência ou características do produto). Esse índice é aplicado aos ganhos econômicos dos produtos ou serviços para chegar aos lucros gerados apenas pela marca.

FORÇA DE MARCA

A análise de Força de Marca mede a capacidade que ela possui de criar lealdade e continuar gerando demanda no futuro. Esse índice é inversamente relacionado ao nível de risco associado às suas previsões financeiras. Nosso método parte da análise de dez fatores que, por serem comparados à concorrência, nos permite encontrar uma taxa de desconto que ajuste os lucros previstos da marca aos riscos associados à demanda que ela é capaz de gerar.

Fatores internos:



Clareza: Clareza interna sobre o que a marca representa e seus valores, posicionamento e proposta. Clareza também sobre o público-alvo e percepções.



Comprometimento: Compromisso interno e crença na importância da marca. O quanto ela recebe apoio em termos de tempo, influência e investimento.



Governança de marca: O grau em que a organização tem as habilidades necessárias e um modelo operacional para a marca que permita a implementação efetiva de sua estratégia.



Capacidade de resposta: A habilidade de responder a mudanças, desafios e oportunidades do mercado. A marca deve ter um senso interno de liderança e o desejo e habilidade de evoluir constantemente para se renovar.

Fatores externos:



Autenticidade: A marca é solidamente baseada em uma verdade e capacidade interna. Tem uma herança e um conjunto de valores bem definidos e seu desempenho satisfaz as expectativas de seus consumidores.



Relevância: A adequação às necessidades e desejos dos clientes/consumidores em diferentes regiões e demografias.



Consistência: O grau em que a marca ganha vida sem falhas em todos os pontos de contato em que está presente ou formatos em que é aplicada.



Diferenciação: O quanto clientes/consumidores percebem a marca como tendo um posicionamento e uma experiência diferenciados, distintos da concorrência.



Presença: O grau em que a marca é percebida como onipresente e recebe comentários positivos de consumidores, clientes e formadores de opinião, tanto na mídia tradicional como na mídia digital.



Engajamento: O grau em que consumidores demonstram entendimento profundo da marca: participação ativa e forte sendo de identificação com ela.

Neste ano, contamos novamente com a Provokers para realizar uma pesquisa quantitativa que apoiou nossa análise de Força de Marca. Foram entrevistadas 1010 pessoas, considerando homens e mulheres de todo o Brasil acima de 15 anos de idade, das classes A, B e C. Ao todo, foram avaliadas 124 marcas em 16 categorias diferentes. No estudo, foram explorados níveis de conhecimento, consideração, preferência, uso, recomendação e rejeição, além dos atributos que permeiam a imagem dos consumidores em relação às marcas.

CRITÉRIOS

Para entrar em nosso Ranking, uma marca precisa:



Ser de origem brasileira

As marcas estrangeiras que operam no Brasil (como Santander, por exemplo) estão excluídas. Marcas criadas no Brasil, mesmo se atualmente controladas por capital estrangeiro (como a Vivo) são candidatas.



Publicar resultados individuais

A empresa deve publicar informações indicando qual o resultado financeiro individual de cada uma de suas marcas. Isso significa que empresas com diversas marcas, cujos dados financeiros consolidados não são divididos por marca, não são consideradas no ranking (como a Sadia e a Perdigão, da BRF).



Ter informações financeiras públicas

A empresa deve ser listada em uma bolsa de valores ou deve ter informações contábeis e financeiras disponíveis.



Gerar lucro econômico positivo

Empresas que possuem lucro econômico negativo, por motivos operacionais ou por um alto custo do capital empregado, são excluídas do ranking.

Sobre a Interbrand

A Interbrand acredita que marcas crescem quando o negócio tem uma estratégia clara e proporciona aos consumidores uma experiência única. Com presença em 17 países, a Interbrand é uma consultoria global que ajuda marcas e negócios a crescer através de uma combinação de estratégia e criatividade. Publica anualmente os estudos Best Global Brands, Interbrand Breakthrough Brands e Marcas Brasileiras Mais Valiosas, além de editar o Brandchannel, canal de branding com relevância global no segmento.

Entre os clientes globais da Interbrand estão TIM, Santander, Samsung, Juventus, Moleskine, Jio, Givaudan e, no Brasil, Itaú, Sicredi, LATAM, Natura, Votorantim, BASF, Sanofi, Localiza, entre outros.

O time por trás das Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2017

Supervisão

Daniella Giavina-Bianchi

Coordenação Geral

André Matias

Laura Garcia

Conteúdo

Amanda Bragatto

Cristiana Colletto

Daniela Klepacz

Gabriel Tabacof

Ivo Costa

Luana Alahmar

Luiza Secco

Olivia Guerra

Pedro Kastelic

Raquel Carboni

Thais Cirenza

Thais Wu

Víctor Quintanilha

Metodologia do Estudo

Cris Coletto

Ivo Costa

Edição de Conteúdo

Pedro Kastelic

Projeto Gráfico

Erick Fugii

Carlos Hakim

Monise Takasaki

Projeto Ambiental de Lançamento

Erica Souza

Rafael Navarro

Apoio Gráfico

Augusto Ribeiro

Lucas Mayer

Comunicação

Andrea Janér

Luiza Secco

Gabriel Tabacof

Danielle Oliveira

Interbrand

Entre em contato

Se você representa alguma das Marcas Mais Valiosas de 2017 ou gostaria de mais informações, fale com a gente:
interbrandsp@interbrand.com — +55 11 3707 8500
Rua Olimpíadas, 242, 6º andar, São Paulo, SP – Brasil

Informações para imprensa,

por favor, entre em contato com:

Andrea Janér

Desenvolvimento de Negócios e Comunicação

andrea.janer@interbrand.com

T +55 11 3707 8541

Acesse o nosso site:

www.interbrand.com/br

ANEXO C - RANKING SBVC 300 MAIORES EMPRESAS DE VAREJO BRASILEIRO
2018

Ranking

UM ESTUDO COMPLETO DO VAREJO





Sumário

Varejo - Conceitos e Definições

O Conceito de Varejo	10
----------------------------	----

Varejo no Brasil

Varejo Restrito	12
-----------------------	----

O Varejo e o Emprego

O Emprego no Varejo	14
O Desemprego No Varejo	15
O Varejo em Retrospectiva – Números e Histórico	16
O primeiro ciclo: o varejo até 1993	16
O segundo ciclo: de 1994 a 2002	18
O terceiro ciclo: 2003 a 2012	18
O quarto ciclo: após 2013	22

Sumário Executivo

Os Destaques do Ranking	26
-------------------------------	----

Opinião dos Especialistas

O admirável mundo novo do varejo: um aprendizado contínuo	28
--	----

Metodologia

Da coleta de dados Informações, arquivamento e apresentação	30
---	----

O Ranking

Os 50 Maiores Grupos Varejistas	34
As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro	40

Classificação por Segmento

Drogarias e Perfumarias	70
Eletrodomésticos	72
Food Service	74
Livrarias e Papelarias	76
Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	78
Materiais de Construção	79

Moda, Calçados e Artigos Esportivos	80
Óticas, Joias, Bijoux, Bolsas e Acessórios ..	82
Supermercados	84
Outros	90

Principais Recortes

Os maiores empregadores do varejo brasileiro	94
As maiores empresa em número de lojas	100
Empresas com mais de mil lojas	103
As maiores em faturamento por loja	103
As maiores em faturamento por funcionário	106
Maiores crescimentos no número de funcionários	108
Empresas com faturamento acima de R\$ 1 bilhão	110
Os maiores e-commerces pure players do País	114
As maiores empresas de lojas físicas que também operam e-commerce	116
As maiores de capital aberto	122
As maiores de capital fechado	124
Governança: as empresas com Conselho de Administração	133
As redes que mais abriram lojas	138
Os melhores desempenhos do varejo brasileiro	141
As maiores em número de Estados	143
As maiores franquias	145

Conclusão

O Varejo em 2017: Superação da Crise, Produtividade, Regionalismo e Baixa Digitalização	148
---	-----

Índice

A posição das empresas no Ranking 2018, por ordem alfabética	150
---	-----

Da coleta de dados Informações, arquivamento e apresentação

A SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo organizou um grupo de trabalho composto por especialistas em varejo. Esse grupo produziu uma extensa relação de empresas atuantes no setor de varejo brasileiro, abrangendo empresas com operações em âmbito local, regional e nacional, cujo faturamento estaria potencialmente colocado entre as maiores 300 empresas de varejo brasileiro.

As empresas identificadas foram segmentadas de acordo com os principais ramos de atuação, procurando ratificar e/ou retificar a lista original, a partir de informações de entidades e associações setoriais, quando existentes e com informações publicamente disponibilizadas.

A hierarquia adotada em relação às fontes de informações das empresas para o Ranking foi a seguinte:

- 1) Dados declaratórios fornecidos pelas empresas, formalmente recebidos e arquivados pela SBVC;
- 2) Dados publicados por entidades setoriais representativas;
- 3) Balanços contábeis publicados pelas empresas;
- 4) Publicações em veículos de grande circulação.
- 5) Estimativas feitas pela equipe técnica da SBVC, empregando como critério

a venda média por loja de redes e segmento e perfil similar, ou o faturamento por loja divulgado pelas empresas em publicações setoriais, multiplicado pelo número de lojas da rede;

O objetivo do Ranking foi retratar a representatividade das redes no varejo brasileiro. Com isso, os dados de algumas empresas podem divergir de números contábeis e/ ou publicados em balanços, em função da estrutura de canais. Diversas empresas que atuam no varejo brasileiro operam por meio de redes de lojas próprias, redes de lojas franquizadas e distribuição para revendedores multimarcas (operações de atacado). Para efeito do Ranking foram buscados ou estimados os dados referentes à venda no varejo de lojas de bandeira proprietária da empresa. Assim, no caso de empresas com distribuição em múltiplos canais, foram consideradas as vendas em lojas próprias, vendas finais das lojas franquizadas e vendas por comércio eletrônico, desconsiderando as vendas em atacado para lojas multimarcas.

As redes de “atacarejo” foram consideradas em função de sua crescente penetração e representatividade como canal de vendas ao consumidor final e seu crescente peso na recei-





ta de grandes grupos de varejo com atuação no Brasil. Este estudo não é um relatório contábil e a sua emissão e conteúdo não constituem a certificação ou asseguração dos dados coletados, arquivados e publicados. Logo, os resultados do estudo destinam-se a fornecer apenas um panorama do mercado varejista brasileiro e da representatividade das empresas que atuam no setor, a partir dos critérios e limitações expostos na metodologia descrita.

DOS CRITÉRIOS E DAS PREMISSAS ADOTADAS

O Ranking tem como variável-tronco o faturamento bruto das empresas no exercício de 2017. As empresas foram classificadas por ordem decrescente, do 1º ao 300º lugar. Para empresas multinacionais com operação no Brasil, o critério adotado para efeito de classificação no ranking foi o faturamento bruto gerado no Brasil. O crescimento das empresas apresentado no estudo levou em consideração o percentual de variação do faturamento bruto em 2017 em relação a 2016.

Também foram listados os 50 maiores grupos varejistas, que consolidam empresas diferentes pertencentes a um mesmo grupo econômico. O conceito de varejista multibandeira pressupõe o uso de duas ou mais marcas ou da variação de uma mesma marca com extensão de nome ou bandeira (tais como Plus e Express, dentre outros). O número de lojas e funcionários de cada empresa listada foi levantado com base na quantidade de unidades abert-

tas e colaboradores ativos em 31/12/2017.

A qualificação de empresa multiformato foi apontada nos casos nos quais a empresa opera modelos diferentes de loja, seja em tamanho, mix de produtos, nível de serviço ou projeto arquitetônico.

Em relação à estrutura de capital, quando as empresas com capital aberto no exterior possuem empresas de capital fechado no Brasil, essas foram consideradas empresas de capital fechado no estudo.

No caso de empresas de franquias ou com operação de atacado, o critério adotado foi informar o sell out informado ou estimado da rede, incluindo a venda realizada pelos franqueados. Desta forma, o ranking lista o faturamento gerado sempre na ponta das redes, o que retrata o real peso da empresa no varejo brasileiro. Todos os documentos relacionados à coleta dos números estão arquivados na área de pesquisas da SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo.

A SBVC efetuou a coleta de dados/ informações, arquivamento, apresentação e definição dos critérios e das premissas adotadas com o auxílio do CEPEV - Centro de Estudos e Pesquisas do Varejo – da EACH/USP, na revisão do cumprimento das premissas da SBVC descritas acima durante o processo de elaboração do estudo. O material gerado deste estudo não constitui uma auditoria das demonstrações financeiras ou de quaisquer das informações apresentadas para este estudo.

O Ranking



As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro

O ano de 2017 foi mais um período de expectativas frustradas para o varejo, que continuou a enfrentar profundos desafios macroeconômicos e viu os chamados “anos de ouro” (em que o setor crescia duas a três vezes mais que o PIB) cada vez mais distantes. Assim como em 2016, a agenda do setor se concentrou nos ganhos de eficiência operacional e produtividade, desta vez temperados pela necessidade de promover uma mudança cultural que leve as empresas a realizar a transformação digital. Quem foi bem-sucedido nessa migração de “varejo analógico” para “varejo omnichannel” já está colhendo os resultados.

Entre as cinco primeiras empresas do Ranking 300, duas comprovam os efeitos positivos da transformação digital do varejo. Com um crescimento de 30,6% em seu faturamento bruto em 2017, para R\$ 29,2 bilhões, a Via Varejo assumiu a terceira posição no Ranking. Já o Magazine Luiza cresceu 25,9%, alcançando um faturamento de R\$ 14,3 bilhões e subindo três colocações em relação à edição passada. Em comum, as duas empresas aceleraram seus esforços de integração dos canais online e offline, agregando recursos de click & collect para oferecer novas (e menos dispendiosas) formas de relacionamento com os consumidores.

Há dois anos, as empresas de bens duráveis eram o grande

destaque negativo do Ranking 300, abaladas por um forte desaquecimento do setor em 2015, quando a crise econômica alcançou o mercado brasileiro com mais intensidade. Para enfrentar esse cenário, a aposta foi em inovação: o Magazine Luiza conseguiu incorporar uma cultura de startup a um negócio tradicional e se tornou um modelo a ser seguido. A Via Varejo, por sua vez, foi capaz de integrar a divisão online Cnova e reinventar sua operação como um varejo de alta produtividade.

A edição deste ano do Ranking 300 apresenta diversas mudanças nas primeiras colocações, refletindo a intensidade dos acertos e erros de gestão de cada empresa da lista. Carrefour e GPA Alimentar mantiveram as duas primeiras posições, como nos últimos anos, embora a diferença de faturamento bruto entre as companhias tenha se reduzido em função do crescimento sete vezes maior da vice-líder. A Via Varejo, como já mencionado, assumiu a terceira posição, deixando o Walmart Brasil no quarto posto. Completando mais um ano de desempenho fraco, finalmente a varejista americana vendeu sua operação no País (no início de junho de 2018). Cabe aos novos proprietários realizar os passos necessários para retomar a expansão da companhia. O Magazine Luiza completa o top five do varejo brasileiro.

Do sexto ao décimo lugar, o Ranking também traz várias mudanças. A expansão de 17,1% da Raia Drogasil (reflexo do bom momento do setor de drogarias e da agressividade da empresa na incorporação de ferramentas, processos e práticas digitais) levou a empresa à sexta colocação, ultrapassando a Lojas Americanas (que cresceu apenas 5,1% no ano passado em função do desempenho moderado do varejo como um todo) e o Grupo Boticário (expansão de 7,5%). A DPSP aparece na nona posição (três à frente do ano passado), também com um crescimento de dois dígitos no faturamento, e a B2W Digital, maior varejista online do País, fecha o top ten.

SUPERMERCADOS SÃO QUASE METADE DO RANKING 300

O quadro das dez maiores varejistas brasileiras é formado por três supermercadistas/atacadistas (o menor número desde que este Ranking começou a ser desenvolvido), três redes de drogarias/perfumarias, duas empresas de eletrodomésticos e duas redes de lojas de departamentos. Considerando todo o ranking das 300 maiores empresas, os supermercados continuam sendo o setor mais presente: 140 representantes (quatro a menos que na edição passada). Por se tratar de um segmento de alto volume (ainda que de margens baixas), o número não apenas não surpre-

ende, como revela um interessante cenário de pujança de redes regionais e locais, que, com poucas lojas, conseguem ser muito relevantes para as populações do entorno e, assim, desestimulam o crescimento de operadores nacionais.

O segundo setor mais representado, em número de empresas, entre as 300 maiores é

o de Moda, Calçados e Artigos Esportivos: 52 varejistas (três a mais que na edição passada), mas, como em 2017, nenhum deles no top 10 do varejo (três entre as top 20). Trata-se de um setor muito pulverizado, ainda que as poucas grandes redes já tenham desenvolvido presença nacional. A concorrência é intensa com redes de médio porte e

grande relevância regional. Esse também é o cenário do setor de Eletrodomésticos, em que, apesar da presença de duas redes entre as dez maiores do País, existe predominância de empresas com forte atuação regional. No total, 32 redes do setor compõem a listagem das 300 maiores varejistas do País (duas a menos que na edição anterior).

Empresas por Ramo de Atividade entre as 300 Maiores do Varejo



O top 5 do varejo brasileiro somou um faturamento bruto de R\$ 169,7 bilhões, o equivalente a 28,16% do faturamento total das 300 empresas listadas no ranking (índice praticamente estável em relação ao ano passado). Já as dez primeiras do ranking movimentaram R\$ 226,82 bilhões e responderam por 37,64% das vendas das 300 maiores, também praticamente estável em relação ao ranking 2017 (37,6%). Muito gradativamente, o varejo vem se consolidando, a partir da adoção de práticas mais modernas de gestão. As 300 empresas listadas neste Ranking, somadas,

apresentaram um faturamento de R\$ 602,5 bilhões.

Considerando as 222 empresas que divulgaram seus faturamentos brutos em 2016 e 2017 (o que permite uma comparação mais precisa), o crescimento anual foi de 6,81%, sensivelmente abaixo dos 8,6% da edição passada do Ranking, mas três vezes mais que os 2,2% de expansão do faturamento nominal do varejo como um todo (segundo a PMC-IBGE). Isso mostra que o grupo das 300 maiores, por contar com uma gestão mais profissional, cultura mais inovadora que a média do varejo e

acesso mais facilitado a recursos financeiros e tecnológicos, tem apresentado um patamar de expansão muito superior.

As dez líderes do Ranking tiveram um crescimento médio de 7,4%, acima da média das 300 maiores e 3,5 vezes mais que o varejo como um todo. Os investimentos em transformação digital, a busca por inovação e a aceleração da busca por eficiência operacional fizeram com que quatro das top ten tivessem expansão acima de 10% no faturamento bruto e apenas duas apresentassem redução nas vendas entre 2016 e 2017.



O Ranking

2017	2016	Empresa	Bandeiras	Segmento	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2017	Faturamento Bruto 2016	Crescimento de vendas 2017 vs 2016	No Lojas 2017	No Lojas 2016
69	70	Giassi ²	Giassi Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.779.138.696,00	R\$ 1.715.980.582,87	3,7%	15	14
70	65	Supermercados Zona Sul ²	Supermercados Zona Sul, Mega Box	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.774.170.570,00	R\$ 1.798.049.550,00	-1,3%	38	37
71	82	(Supermercados Mambo) GMGB ²	Supermercados Mambo, Giga Atacado	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.741.413.262,00	R\$ 1.427.828.000,00	22,0%	17	14
72	71	Leader ⁵	Leader Magazine, Seller	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.728.000.000,00	N.D.	-	92	128
73	76	Pague Menos Supermercados ²	Supermercado Pague Menos	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.711.000.000,00	R\$ 1.601.107.215,31	6,9%	27	23
74		Vivara ⁵	Vivara	Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	Fechado	R\$ 1.700.000.000,00	N.D.	-	170	N.D.
75	69	Carvalho e Fernandes ²	Carvalho Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.698.314.900,00	R\$ 1.759.090.761,00	-3,5%	47	47
76	72	Arezzo ¹	Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman, Fiever	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$ 1.678.873.000,00	R\$ 1.554.147.000,00	8,0%	618	565
77	53	(Telhanorte) Saint - Gobain ⁵	Telhanorte, Telhanorte PRO, Conceito e Tumelero	Material de Construção	Fechado	R\$ 1.650.000.000,00	N.D.	-	70	70
78	75	Cia Hering ¹	Hering, Hering for you, PUC, Hering Kids, Dzarm	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$ 1.618.884.000,00	R\$ 1.623.762.000,00	-0,3%	785	816
79	110	(IMC) International Meal Company Alimentação ³	Viena, Frango Assado, Batata Inglesa, Brack Coffee, Brunella, BC Express, Naturally Fast, V. Café, Olive Garden, Margaritaville, Carls Jr, Red Lobster, Go Fresh, Wraps, Grano, Expresso Mineiro, Grab & Fly, Sports Bar, RA Catering	Foodservice	Aberto	R\$ 1.595.271.000,00	R\$ 1.658.985.000,00	-3,8%	184	193
80	88	BR Mania ⁴	BR Mania	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.560.000.000,00	R\$ 1.300.000.000,00	20,0%	1.311	1.255
81	106	Zara Brasil ⁵	Zara, Zara Home	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.556.000.000,00	N.D.	-	72	55
82	80	(Bob's) BFFC ¹	Bob's, Yoggi, Pizza Hut, KFC	Foodservice	Fechado	R\$ 1.509.629.141,09	R\$ 1.435.100.323,49	5,2%	1.145	1.144
83	90	Supermercados ABC ²	Supermercados ABC	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.482.157.044,00	R\$ 1.245.836.353,00	19,0%	37	34
84	83	Lojas Colombo ⁴	Lojas Colombo	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.468.271.000,00	R\$ 1.373.543.000,00	6,9%	251	251
85	87	Unidasul ²	Rissul, Macromix, Unidasul	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.458.453.043,00	R\$ 1.308.786.576,00	11,4%	47	47
86	81	Ortobom ⁵	Ortobom	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.440.000.000,00	N.D.	-	2.000	2.011
87	109	Tok Stok ⁵	Tok Stok	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.440.000.000,00	N.D.	-	54	53
88	79	Hortifil Hortifruti ²	Hortifruti, Natural da Terra	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Aberto	R\$ 1.379.609.000,00	R\$ 1.490.212.800,00	-7,4%	43	41
89	77	Drogaria Nissei ⁴	Drogaria Nissei	Drogaria e Perfumaria	Fechado	R\$ 1.300.000.000,00	N.D.	-	262	255
90	173	Mercado Móveis ⁵	Lojas MM	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.300.000.000,00	N.D.	-	190	214
91	86	Supermercados Nordeste ²	Supermercado Nordeste	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.294.544.170,00	R\$ 1.349.761.039,00	-4,1%	9	9
92	101	Restoque ³	Le Lis Blanc Deux, Noir, Le Lis, Dudalina, John John Denim, Individual, Bo.Bô, Rosa Chá	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$ 1.249.051.000,00	R\$ 1.085.084.000,00	15,1%	286	327
93	98	Supermercados Irmãos Lopes ²	Lopes Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.246.002.382,00	R\$ 1.124.080.079,00	10,8%	30	27

1. Dados declaratórios fornecidos pelas empresas, formalmente recebidos e arquivados pela SBVC; OBS: e-mails que as empresas nos enviaram; 2. Dados publicados por entidades setoriais representativas; OBS: Ranking ABRAS; 3. Balanços contábeis publicados pelas empresas; OBS: Balanços que conseguimos no site, Supermercado Moderno e Ranking Exame; 4. Publicações em veículos de notória reputação; OBS: Reportagens; 5. Estimativas feitas pela equipe técnica da SBVC, empregando como critérios a venda média por loja de redes de segmento e perfil similares ou o faturamento por loja divulgado pelas empresas em publicações setoriais, multiplicados pelo número de lojas da rede; Câmbio euro (Média 2017): R\$ 3,60; Câmbio dólar (Média 2017): R\$ 3,19

Variação do nº de lojas	Faturamento / Loja	Funcionários 2017	Funcionários 2016	Variação do nº de funcionários	Faturamento/ Funcionário 2017	Sede	Estados de Atuação	Nº de estados	e-commerce	Controle Nacional	Possui Conselho de Administração Constituído
7,1%	R\$ 118.609.246,40	5.573	4.781	16,6%	R\$ 319.242,54	SC	SC	1	Não	Sim	N.D.
2,7%	R\$ 46.688.699,21	5.543	5.713	-3,0%	R\$ 320.074,07	RJ	RJ	1	Sim	Sim	N.D.
21,4%	R\$ 102.436.074,24	2.287	2.516	-9,1%	R\$ 761.439,99	SP	SP	1	Sim	Sim	N.D.
-28,1%	R\$ 18.782.608,70	3.864	5.371	-28,1%	R\$ 447.204,97	RJ	RJ, ES, MG, MS, PE, AL, RN, SE, BA, SP	10	Não	Sim	N.D.
17,4%	R\$ 63.370.370,37	4.326	4.034	7,2%	R\$ 395.515,49	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
-	R\$ 10.000.000,00	N.D.	N.D.	-	-	SP	AC, AL, AP, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MS, MG, PA, PR, PB, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SE, SP, SE, TO	27	Sim	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 36.134.359,57	5.585	5.624	-0,7%	R\$ 304.085,03	PI	PI, MA	2	Não	Sim	Não
9,4%	R\$ 2.716.622,98	2.405	2.233	7,7%	R\$ 698.076,09	MG	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Sim	Sim
0,0%	R\$ 23.571.428,57	3.104	4.200	-26,1%	R\$ 531.572,16	SP	SP, MG, PR- RS	4	Sim	Não	Sim
-3,8%	R\$ 2.062.272,61	13.558	15.524	-12,7%	R\$ 119.404,34	SC	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Difuso	Sim
-4,7%	R\$ 8.669.951,09	6.000	9.947	-39,7%	R\$ 265.878,50	SP	RS, SC, SP, RJ, MG, GO, DF, BA, PE	9	Não	Não	Sim
4,5%	R\$ 1.189.931,35	6.555	6.275	4,5%	R\$ 237.986,27	RJ	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Não	Sim	N.D.
30,9%	R\$ 21.611.111,11	24.768	18.930	30,8%	R\$ 62.823,00	SP	AM, BA, DF, ES, GO, MA, MS, MG, PR, PE, RJ, RS, SC, SP	14	Não	Não	N.D.
0,1%	R\$ 1.318.453,40	20.000	18.715	6,9%	R\$ 75.481,46	RJ	AC, AL, AM, AP, BA, CE, ES, DF, GO, MA, MS, MG, MT, PA, PB, PR, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	27	Sim	Sim	Sim
8,8%	R\$ 40.058.298,49	4.132	3.701	11,6%	R\$ 358.702,09	MG	MG	1	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 5.849.685,26	4.231	4.400	-3,8%	R\$ 347.026,94	RS	RS, PR, SC	3	Sim	Sim	Sim
0,0%	R\$ 31.030.915,81	4.960	4.969	-0,2%	R\$ 294.042,95	RS	RS	1	Não	Sim	N.D.
-0,5%	R\$ 720.000,00	N.D.	N.D.	-	-	SP	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Sim	N.D.
1,9%	R\$ 26.666.666,67	N.D.	N.D.	-	-	SP	CE, RN, PA, PE, AL, BA, DF, GO, MG, ES, RJ, SP, PR, SC, RS	15	Sim	Não	N.D.
4,9%	R\$ 32.083.930,23	6.162	6.279	-1,9%	R\$ 223.889,81	ES	ES, RJ, SP	3	Não	Sim	N.D.
2,7%	R\$ 4.961.832,06	4.900	5.200	-5,8%	R\$ 265.306,12	PR	SC, PR, SP	3	Sim	Sim	N.D.
-11,2%	R\$ 6.842.105,26	1.900	2.117	-10,3%	R\$ 684.210,53	PR	MS, PR, SC, SP	4	Sim	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 143.838.241,11	3.559	3.625	-1,8%	R\$ 363.738,18	RN	RN	1	Não	Sim	N.D.
-12,5%	R\$ 4.367.311,19	5.720	6.411	-10,8%	R\$ 218.365,56	SP	AL, AM, BA, CE, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RS, SC, SE, SP, TO, DF	23	Sim	Sim	Sim
11,1%	R\$ 41.533.412,73	3.925	3.358	16,9%	R\$ 317.452,84	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.



O Ranking

2017	2016	Empresa	Bandeiras	Segmento	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2017	Faturamento Bruto 2016	Crescimento de vendas 2017 vs 2016	No Lojas 2017	No Lojas 2016
94		Lojas Becker ⁵	Lojas Becker	Material de Construção	Fechado	R\$ 1.211.000.000,00	N.D.	-	227	200
95	99	Atakarejo ²	Atakarejo	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.209.807.345,00	R\$ 1.117.454.569,00	8,3%	9	7
96	93	Casa & Vídeo ⁴	Casa & Vídeo	Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	Fechado	R\$ 1.205.000.000,00	R\$ 1.205.490.000,00	0,0%	92	93
97	91	Eletrozema ⁴	Eletrozema	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.200.000.000,00	R\$ 1.245.795.818,60	-3,7%	440	476
98	85	C&C ⁵	C&C	Material de Construção	Fechado	R\$ 1.192.000.000,00	N.D.	-	40	44
99	92	Novo Mundo ¹	Novo Mundo	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.173.000.000,00	R\$ 1.165.000.000,00	0,7%	135	142
100	104	Grupo Soma de Moda ¹	Animale, Farm, Cris Barros, OFF Premium, A - Brand, Fabula, Fyl, Foxton, Más	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.162.500.000,00	R\$ 1.041.700.000,00	11,6%	180	192
101	121	Alpargatas ⁵	Havaianas, Osklen, Timberland, Meggashop	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$ 1.161.000.000,00	N.D.	-	550	535
102	111	Farmarcas ⁴	Ultra Popular, Super Popular, Maxi Popular, Entrefarma, Big Fort, Farma 100, AC Farma, Mega Pharma	Drogaria e Perfumaria	Fechado	R\$ 1.155.517.750,04	R\$ 938.000.000,00	23,2%	761	569
103	95	Grupo Paquetá ⁵	Lojas Paquetá, Paquetá Esportes, Gaston, Esposende, Dumond e Capodarte	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.128.000.000,00	N.D.	-	246	264
104	105	Supermercado Cavicchioli ²	Superm. São Vicente	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.122.274.756,00	R\$ 1.039.174.401,00	8,0%	20	20
105	96	Barbosa Supermercados ²	Barbosa Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.119.469.805,00	R\$ 1.191.889.880,00	-6,1%	30	30
106	94	Quero Quero Casa e Construção ⁴	Quero Quero Casa e Construção	Material de Construção	Fechado	R\$ 1.100.000.000,00	N.D.	-	270	236
107	100	GFG LatAm - Dafiti ⁴	Dafiti, Kanui, Tricae	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.100.000.000,00	R\$ 884.350.000,00	24,4%	e-commerce	e-commerce
108		Marabraz ⁴	Lojas Marabraz	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.100.000.000,00	N.D.	-	140	N.D.
109	113	Supermercados Confiança ²	Supermercados Confiança	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.071.742.041,00	R\$ 932.342.614,00	15,0%	10	9
110	119	Grupo Via Veneto ⁵	Via Veneto, Brooksfield, Brooksfield Donna, Harry's	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.045.000.000,00	N.D.	-	50	200
111	112	Torra ¹	Torra Torra	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.036.169.744,00	R\$ 935.408.119,00	10,8%	47	45
112	223	HStern ⁵	H.Stern	Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	Fechado	R\$ 1.020.000.000,00	N.D.	-	88	160
113	126	Luiz Tonin Atacadista e Supermercados ²	Tonin Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.017.695.403,00	R\$ 850.434.581,04	19,7%	18	18
114	102	Carmen Steffens ⁴	Carmen Steffens	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.010.400.000,00	N.D.	-	421	449
115	107	Lojas Lebes ¹	Lojas Lebes	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.007.000.000,00	R\$ 1.000.000.000,00	0,7%	151	150
116	114	Fujioka ⁵	Dormer, Fujioka	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.005.000.000,00	N.D.	-	52	50
117	103	Todeschini ¹	Todeschini, Italeina, Criare	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 1.002.984.000,00	R\$ 1.077.219.000,00	-6,9%	670	716
118	130	Óticas Carol ¹	Óticas Carol	Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	Fechado	R\$ 1.000.000.000,00	R\$ 813.714.818,00	22,9%	1.065	948

1. Dados declaratórios fornecidos pelas empresas, formalmente recebidos e arquivados pela SBVC; OBS: e-mails que as empresas nos enviaram; 2. Dados publicados por entidades setoriais representativas; OBS: Ranking ABRAS; 3. Balanços contábeis publicados pelas empresas; OBS: Balanços que conseguimos no site, Supermercado Moderno e Ranking Exame; 4. Publicações em veículos de notória reputação; OBS: Reportagens; 5. Estimativas feitas pela equipe técnica da SBVC, empregando como critérios a venda média por loja de redes de segmento e perfil similares ou o faturamento por loja divulgado pelas empresas em publicações setoriais, multiplicados pelo número de lojas da rede; Câmbio euro (Média 2017): R\$ 3,60; Câmbio dólar (Média 2017): R\$ 3,19

Variação do nº de lojas	Faturamento / Loja	Funcionários 2017	Funcionários 2016	Variação do nº de funcionários	Faturamento/ Funcionário 2017	Sede	Estados de Atuação	Nº de estados	e-commerce	Controle Nacional	Possui Conselho de Administração Constituído
13,5%	R\$ 5.334.801,76	3000	3800	-21,1%	R\$ 403.666,67	RS	RS, SC, PR	3	Sim	Sim	N.D.
28,6%	R\$ 134.423.038,33	2.245	1.770	26,8%	R\$ 538.889,69	BA	BA	1	Não	Sim	N.D.
-1,1%	R\$ 13.097.826,09	2.600	2.500	4,0%	R\$ 463.461,54	RJ	RJ	1	Sim	Sim	N.D.
-7,6%	R\$ 2.727.272,73	4.840	5.076	-4,6%	R\$ 247.933,88	MG	BA, ES, GO, MG, MS, SP, RJ	7	Sim	Sim	Sim
-9,1%	R\$ 29.800.000,00	3.560	3.911	-9,0%	R\$ 334.831,46	SP	ES, RJ, SP	3	Sim	Sim	N.D.
-4,9%	R\$ 8.688.888,89	2.915	2.970	-1,9%	R\$ 402.401,37	GO	GO, TO, MT, DF, BA, MA, PA, AM, RO	9	Sim	Sim	Sim
-6,3%	R\$ 6.458.333,33	4.500	4.562	-1,4%	R\$ 258.333,33	RJ	AC, AL, AM, AP, BA, CE, ES, DF, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	27	Sim	Sim	Sim
2,8%	R\$ 2.110.909,09	1.320,0	1.270	3,9%	R\$ 879.545,45	SP	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Sim	Sim
33,7%	R\$ 1.518.420,17	N.D.	N.D.	-	-	SP	AC, AM, BA, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PR, RJ, RO, SC, SP, TO, DF	19	Não	Sim	N.D.
-6,8%	R\$ 4.585.365,85	4.674	5.007	-6,7%	R\$ 241.335,04	RS	RS, SC, RJ, SP, PE, BA, DF, GO, PR, RN, CE, PB, MA, AM	14	Sim	Sim	Sim
0,0%	R\$ 56.113.737,80	3.426	3.384	1,2%	R\$ 327.575,82	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 37.315.660,17	3.429	3.564	-3,8%	R\$ 326.471,22	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
14,4%	R\$ 4.074.074,07	3510	3000	17,0%	R\$ 313.390,31	RS	RS, SC, PR	3	Não	Não	N.D.
-	-	N.D.	2.900	-	-	SP	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PR, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Não	N.D.
-	R\$ 7.857.142,86	3200	N.D.	-	R\$ 343.750,00	SP	AC, AL, AP, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MS, MG, PA, PR, PB, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	27	Sim	Sim	N.D.
11,1%	R\$ 107.174.204,10	2.855	2.886	-1,1%	R\$ 375.391,26	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
-75,0%	R\$ 20.900.000,00	N.D.	N.D.	-	-	SP	AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MG, PA, PR, PB, PE, PI, RJ, RN, RS, SC, SP, SE, TO	21	Não	Sim	N.D.
4,4%	R\$ 22.046.164,77	3.887	3.878	0,2%	R\$ 266.573,13	SP	AL, CE, PR, PE, SE, SP	6	Não	Sim	Não
-45,0%	R\$ 11.590.909,09	3.000	3000	0,0%	R\$ 340.000,00	SP	SP, RJ, CE, BA, PE, AM, PA, GO, MG, MS, PR, SC, RS	13	Sim	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 56.538.633,50	2.165	1.874	15,5%	R\$ 470.067,16	MG	MG-SP	2	Não	Sim	N.D.
-6,2%	R\$ 2.400.000,00	2.526	2.776	-9,0%	R\$ 400.000,00	SP	SP, RS, RJ	3	Sim	Sim	N.D.
0,7%	R\$ 6.668.874,17	3.142	3.180	-1,2%	R\$ 320.496,50	RS	RS, SC	2	Sim	Sim	Sim
4,0%	R\$ 19.326.923,08	2.704	2.612	3,5%	R\$ 371.671,60	GO	GO, DF, MG	3	Não	Sim	N.D.
-6,4%	R\$ 1.496.991,04	6.884	7.328	-6,1%	R\$ 145.697,85	RS	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Não	Sim	Sim
12,3%	R\$ 938.967,14	5.325	5.500	-3,2%	R\$ 187.793,43	SP	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MT, MS, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RS, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Não	Não	Sim



O Ranking

2017	2016	Empresa	Bandeiras	Segmento	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2017	Faturamento Bruto 2016	Crescimento de vendas 2017 vs 2016	No Lojas 2017	No Lojas 2016
119	161	Decathlon ⁴	Decathlon	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 1.000.000.000,00	N.D.	-	23	21
120		Oba Hortifruti ⁴	Oba Hortifruti	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 1.000.000.000,00	N.D.	-	40	41
121	124	Torre e Cia Supermercados ²	Rede Supermarket	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 988.603.817,00	R\$ 860.090.486,55	14,9%	16	15
122	118	Big Box Supermercados ²	Big Box Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 987.275.481,00	R\$ 912.413.861,00	8,2%	17	16
123	117	Supermercado Jaú Serve ²	Jaú Serve	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 982.119.400,00	R\$ 915.247.275,00	7,3%	35	33
124	132	Construdecor (Grupo Falabella) ³	Dicico, Sodimac	Material de Construção	Fechado	R\$ 979.330.000,00	R\$ 788.920.000,00	24,1%	57	57
125	123	Grupo Trigo ¹	Koni Store, Spoletto, Domino's Pizza e Gokoni	Foodservice	Fechado	R\$ 933.869.051,69	R\$ 872.493.844,41	7,0%	664	650
126	120	Eletrosom ⁵	Eletrosom	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 933.000.000,00	N.D.	-	175	178
127	108	D'Avó Supermercados ²	D'Avó Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 931.849.706,00	R\$ 991.223.546,00	-6,0%	11	10
128	127	Óticas Diniz ⁴	Óticas Diniz e DNZ EyeWear	Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	Fechado	R\$ 921.300.000,00	R\$ 830.000.000,00	11,0%	950	900
129	115	Formosa Supermercados ²	Super Formosa, Formosa Mix, Formosa Motos Yamaha, Formosa Farma, Formosa Postos, Formosa Pneus	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 908.498.841,00	R\$ 923.759.799,00	-1,7%	4	4
130	125	BR Home Centers ³	Casa Show, Tendtudo	Material de Construção	Aberto	R\$ 900.455.000,00	R\$ 854.341.250,00	5,4%	25	26
131	131	Cobasi ⁴	Cobasi, Pet Fácil	Outros Segmentos	Fechado	R\$ 900.000.000,00	N.D.	-	62	47
132	116	Inbrands ⁴	Ellus Second Floor, Richards e Selaria Richards, VR e VR Kids, Bobstore, Mandi, Salinas, Alexandre Hercovitch, Tommy, Brands House	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$ 898.740.000,00	R\$ 918.944.486,00	-2,2%	361	373
133	122	RealMar Distribuidora ²	Extrabom	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 896.829.042,00	R\$ 871.569.905,00	2,9%	26	26
134	179	Shibata ⁵	Shibata Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 874.000.000,00	N.D.	-	21	20
135	143	Koch Hipermercado ²	Koch Hipermercado	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 858.707.261,00	R\$ 662.135.929,00	29,7%	19	15
136	136	(Lojas Pompéia) Grupo Lins Ferrão ¹	Lojas Pompéia, Gang	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 858.307.915,99	R\$ 803.085.800,91	6,9%	118	114
137	128	Covabra Supermercados ²	Covabra Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 819.291.469,00	R\$ 829.186.528,00	-1,2%	15	14
138	138	Supermercado Superpão ²	Supermercado Superpão, Superbaratão Atacado, Triunfante, Oba Atacado	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 810.590.819,00	R\$ 710.687.281,35	14,1%	25	24
139	139	Cia. Beal Alimentos ²	Super Beal	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 810.395.174,00	R\$ 698.158.549,00	16,1%	12	12
140	226	Livraria Cultura ¹	Livraria Cultura, Fnac e Estante Virtual	Livrarias e Papelarias	Fechado	R\$ 800.000.000,00	R\$ 380.000.000,00	110,5%	29	18
141	134	Grupo St Marche ⁵	St. Marché, Empório Santa Maria	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 777.000.000,00	N.D.	-	17	20
142	135	Besni ⁵	Besni	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 752.000.000,00	N.D.	-	36	35
143	146	Le Biscuit ¹	Le Biscuit	Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	Fechado	R\$ 748.350.347,24	R\$ 636.216.082,58	17,6%	96	83
144	97	Grupo CRM ¹	Kopenhagen, Chocolates Brasil Cacau	Outros Segmentos	Fechado	R\$ 736.333.235,00	R\$ 722.700.571,00	1,9%	776	790

1. Dados declaratórios fornecidos pelas empresas, formalmente recebidos e arquivados pela SBVC; OBS: e-mails que as empresas nos enviaram; 2. Dados publicados por entidades setoriais representativas; OBS: Ranking ABRAS; 3. Balanços contábeis publicados pelas empresas; OBS: Balanços que conseguimos no site, Supermercado Moderno e Ranking Exame; 4. Publicações em veículos de notória reputação; OBS: Reportagens; 5. Estimativas feitas pela equipe técnica da SBVC, empregando como critérios a venda média por loja de redes de segmento e perfil similares ou o faturamento por loja divulgado pelas empresas em publicações setoriais, multiplicados pelo número de lojas da rede; Câmbio euro (Média 2017): R\$ 3,60; Câmbio dólar (Média 2017): R\$ 3,19

Varição do nº de lojas	Faturamento / Loja	Funcionários 2017	Funcionários 2016	Varição do nº de funcionários	Faturamento/ Funcionário 2017	Sede	Estados de Atuação	Nº de estados	e-commerce	Controle Nacional	Possui Conselho de Administração Constituído
9,5%	R\$ 43.478.260,87	1.500	1.528	-1,8%	R\$ 666.666,67	SP	SP, ES, PR, SC, DF, MG, GO, RS	8	Sim	Não	Não
-2,4%	R\$ 25.000.000,00	N.D.	N.D.	-	-	SP	SP, MG, DF	3	Não	Sim	N.D.
6,7%	R\$ 61.787.738,56	3.490	3.213	8,6%	R\$ 283.267,57	RJ	RJ	1	Não	Sim	N.D.
6,3%	R\$ 58.075.028,29	2.340	2.200	6,4%	R\$ 421.912,60	DF	DF	1	Não	Sim	N.D.
6,1%	R\$ 28.060.554,29	3.500	3.379	3,6%	R\$ 280.605,54	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 17.181.228,07	3.600	3.200	12,5%	R\$ 272.036,11	SP	SP	1	Não	Não	N.D.
2,2%	R\$ 1.406.429,29	10.928	9.873	10,7%	R\$ 85.456,54	RJ	AC, AL, AM, AP, BA, CE, ES, DF, GO, MA, MS, MG, MT, PA, PB, PR, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	27	Sim	Sim	Sim
-1,7%	R\$ 5.331.428,57	2.800	2.902	-3,5%	R\$ 333.214,29	MG	MG, GO, MG, BA, DF, TO, ES	7	Sim	Sim	N.D.
10,0%	R\$ 84.713.609,64	2.480	2.572	-3,6%	R\$ 375.745,85	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
5,6%	R\$ 969.789,47	10.500	10.000	5,0%	R\$ 87.742,86	SP	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Sim	Sim
0,0%	R\$ 227.124.710,25	3.446	3.568	-3,4%	R\$ 263.638,67	PA	PA	1	Não	Sim	N.D.
-3,8%	R\$ 36.018.200,00	2.100	2.400	-12,5%	R\$ 428.788,10	GO	BA, CE, DF, GO, MA, PE, SP, RJ	8	Sim	Sim	Sim
31,9%	R\$ 14.516.129,03	3.162	2.400	31,8%	R\$ 284.629,98	SP	SP, RJ, PR, RS	4	Sim	Sim	N.D.
-3,2%	R\$ 2.489.584,49	5.054	5.195	-2,7%	R\$ 177.827,46	SP	AL, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RS, SC, SE, SP	22	Sim	Sim	Sim
0,0%	R\$ 34.493.424,69	3.455	3.571	-3,2%	R\$ 259.574,25	ES	ES	1	Não	Sim	N.D.
5,0%	R\$ 41.619.047,62	N.D.	N.D.	-	-	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
26,7%	R\$ 45.195.119,00	1.950	2.149	-9,3%	R\$ 440.362,70	SC	SC	1	Não	Sim	N.D.
3,5%	R\$ 7.273.795,90	3.212	3.000	7,1%	R\$ 267.219,15	RS	RS, SC	2	Sim	Sim	Não
7,1%	R\$ 54.619.431,27	2.420	2.235	8,3%	R\$ 338.550,19	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
4,2%	R\$ 32.423.632,76	2.968	2.856	3,9%	R\$ 273.110,11	PR	PR, SC	2	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 67.532.931,17	2.238	2.185	2,4%	R\$ 362.106,87	PR	PR	1	Não	Sim	N.D.
61,1%	R\$ 27.586.206,90	1.600	1.500	6,7%	R\$ 500.000,00	SP	SP, RS, DF, RJ, PE, BA, PR, CE, MG, GO	10	Sim	Sim	Sim
-15,0%	R\$ 45.705.882,35	N.D.	N.D.	-	-	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
2,9%	R\$ 20.888.888,89	N.D.	N.D.	-	-	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
15,7%	R\$ 7.795.316,12	2.705	2.100	28,8%	R\$ 276.654,47	BA	PA, MA, PI, CE, RN, PE, AL, SE, BA, MG, SP	12	Não	Sim	Sim
-1,8%	R\$ 948.883,03	3.573	N.D.	-	R\$ 206.082,63	SP	AC, AL, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Sim	Não



O Ranking

2017	2016	Empresa	Bandeiras	Segmento	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2017	Faturamento Bruto 2016	Crescimento de vendas 2017 vs 2016	No Lojas 2017	No Lojas 2016
145	190	Petz ¹	Petz	Outros Segmentos	Fechado	R\$ 727.468.000,00	R\$ 507.641.000,00	43,3%	63	46
146	163	Grupo AMC ⁵	Colcci, Forum, Carmelitas, Tufi Duek, Coca Cola Jeans, Triton, Sommer	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 724.000.000,00	N.D.	-	303	303
147	140	Lojas Avenida ⁴	Lojas Avenida, Giovanna e CLUB+	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 720.000.000,00	R\$ 692.769.000,00	3,9%	100	116
148	142	Verdemar ²	Verdemar	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 710.807.678,00	R\$ 664.885.367,58	6,9%	12	8
149	264	Drogaria Onofre ⁴	Drogaria Onofre	Drogaria e Perfumaria	Fechado	R\$ 700.000.000,00	N.D.	-	44	37
150	137	Intercontinental ²	Inter Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 688.830.869,00	R\$ 725.181.632,00	-5,0%	21	21
151	168	Itapuã ⁵	Itapuã Calçados	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 687.000.000,00	N.D.	-	114	114
152	174	Brasil Atacadista ²	Brasil Atacadista	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 677.244.416,00	R\$ 557.892.700,00	21,4%	19	17
153	129	Giraffas ⁴	Giraffas, Tostex	Foodservice	Fechado	R\$ 670.000.000,00	R\$ 823.700.000,00	-18,7%	420	455
154	152	Caedu ⁵	Caedu	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 665.000.000,00	N.D.	-	50	47
155	155	Di Santinni ⁵	Di Santinni, DS Footwear, Di Santinni Design	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 665.000.000,00	N.D.	-	111	122
156	195	Halipar ¹	Grileto, Montana, Jin Jin e Croasonho	Foodservice	Fechado	R\$ 660.000.000,00	R\$ 497.000.000,00	32,8%	406	397
157	141	Nazaré Supermercados ²	Supermercado Nazaré	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 649.742.850,00	R\$ 685.687.827,00	-5,2%	5	5
158	192	Grupo Calcenter ¹	Studio Z, Gabriela	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 644.203.661,60	R\$ 590.054.030,37	9,2%	92	79
159	148	Supermercados Princesa ²	Supermercados Princesa	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 640.000.000,00	R\$ 629.137.946,06	1,7%	26	26
160	171	Eskala ⁵	Eskala	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 639.000.000,00	N.D.	-	34	35
161	147	Supermercado Araújo ²	Supermercado Araújo	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 635.608.018,00	R\$ 640.952.326,13	-0,8%	12	11
162	149	Portobello Shop ¹	Portobello Shop	Eletrodomésticos	Aberto	R\$ 630.166.630,00	R\$ 623.876.131,01	1,0%	144	144
163	184	Irmãos Boa ²	Irmãos Boa	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 627.724.413,00	R\$ 527.047.054,00	19,1%	13	9
164	227	Todimo Materiais para Construção S/A ⁵	Todimo	Material de Construção	Fechado	R\$ 625.000.000,00	N.D.	-	21	22
165	166	(Proença Supermercados) Lopes Supermercados ²	Proença Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 624.813.213,00	R\$ 576.739.123,00	8,3%	14	13
166	199	Comercial Zaffari ²	Comercial Zaffari	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 620.547.966,00	R\$ 491.172.637,00	26,3%	19	18
167	170	Grupo Graziottin ³	Graziottin, Tottal Casa e Conforto, Pormenos, Franco Giorgi	Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	Aberto	R\$ 619.605.109,00	R\$ 561.336.326,00	10,4%	327	311
168	154	Hipermercado Bergamini ²	Hipermercado Bergamini	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 615.564.000,00	R\$ 608.000.000,00	1,2%	2	2
169	177	Asun Supermercados ²	Asun Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 614.232.436,00	R\$ 553.575.914,00	11,0%	28	27
170	144	Supermercado Vianense ²	Supermercados Vianense	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 613.964.842,00	R\$ 658.472.498,00	-6,8%	17	19
171	156	Super Bom ²	SuperBom	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 600.846.588,00	R\$ 604.598.505,00	-0,6%	12	11
172	194	Coco Bambu ⁴	Coco Bambu	Foodservice	Fechado	R\$ 600.000.000,00	R\$ 500.000.000,00	20,0%	26	21

1. Dados declaratórios fornecidos pelas empresas, formalmente recebidos e arquivados pela SBVC; OBS: e-mails que as empresas nos enviaram; 2. Dados publicados por entidades setoriais representativas; OBS: Ranking ABRAS; 3. Balanços contábeis publicados pelas empresas; OBS: Balanços que conseguimos no site, Supermercado Moderno e Ranking Exame; 4. Publicações em veículos de notória reputação; OBS: Reportagens; 5. Estimativas feitas pela equipe técnica da SBVC, empregando como critérios a venda média por loja de redes de segmento e perfil similares ou o faturamento por loja divulgado pelas empresas em publicações setoriais, multiplicados pelo número de lojas da rede; Câmbio euro (Média 2017): R\$ 3,60; Câmbio dólar (Média 2017): R\$ 3,19

Variação do nº de lojas	Faturamento / Loja	Funcionários 2017	Funcionários 2016	Variação do nº de funcionários	Faturamento/ Funcionário 2017	Sede	Estados de Atuação	Nº de estados	e-commerce	Controle Nacional	Possui Conselho de Administração Constituído
37,0%	R\$ 11.547.111,11	2.273	1.660	36,9%	R\$ 320.047,51	SP	SP, RJ, DF, GO, MG, RS, PR	7	Sim	Não	Sim
-	R\$ 2.389.438,94	2.600	N.D.	-	R\$ 278.461,54	SC	AL, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MT, PA, PR, PE, PI, PB, RJ, RN, RO, RS, SC, SE, SP, TO	23	Sim	Sim	N.D.
-13,8%	R\$ 7.200.000,00	2.200	2.096	5,0%	R\$ 327.272,73	MT	MG, ES, AC, BA, MA, GO, MS, MT, PA, TO, RO	11	Não	Sim	Sim
50,0%	R\$ 59.233.973,17	4.200	3.289	27,7%	R\$ 169.239,92	MG	MG	1	Não	Sim	N.D.
18,9%	R\$ 15.909.090,91	2.000	2.000	0,0%	R\$ 350.000,00	SP	ES, MG, RJ, RS, SP	5	Sim	Não	N.D.
0,0%	R\$ 32.801.469,95	2.555	2.526	1,1%	R\$ 269.601,12	RJ	RJ	1	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 6.026.315,79	1.710	1.710	0,0%	R\$ 401.754,39	ES	ES, MG, RJ	3	Não	Sim	N.D.
11,8%	R\$ 35.644.442,95	2.390	2.018	18,4%	R\$ 283.365,86	SC	SC	1	Não	Sim	N.D.
-7,7%	R\$ 1.595.238,10	9.240	9.980	-7,4%	R\$ 72.510,82	DF	AC, AL, AM, AP, BA, CE, ES, DF, GO, MA, MS, MG, MT, PA, PB, PR, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	27	Sim	Sim	Sim
6,4%	R\$ 13.300.000,00	N.D.	N.D.	-	-	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
-9,0%	R\$ 5.990.990,99	4.107	4.500	-8,7%	R\$ 161.918,68	RJ	AL, AM, BA, ES, MA, MG, PA, PE, RJ, RO, SP	11	Não	Sim	N.D.
2,3%	R\$ 1.625.615,76	7.500	5.000	50,0%	R\$ 88.000,00	SP	AL, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MS, MG, PA, PR, PB, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	25	Não	Sim	Sim
0,0%	R\$ 129.948.570,00	1.955	2.005	-2,5%	R\$ 332.349,28	PA	PA	1	Não	Sim	N.D.
16,5%	R\$ 7.002.213,71	2.072	2.000	3,6%	R\$ 310.909,10	SC	MT, MS, RO, SC, AC, AM, PR, TO, RR, PI, MA, PA	12	Sim	Sim	Sim
0,0%	R\$ 24.615.384,62	2.299	2.299	0,0%	R\$ 278.381,91	RJ	RJ	1	Sim	Sim	N.D.
-2,9%	R\$ 18.794.117,65	986	1.000	-1,4%	R\$ 648.073,02	SP	GO, MG, RJ, SP	4	Não	Sim	N.D.
9,1%	R\$ 52.967.334,83	2.334	2.212	5,5%	R\$ 272.325,63	AC	AC, RO	2	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 4.376.157,15	1.502	1.349	11,3%	R\$ 419.551,68	SP	AC, AL, AM, AP, BA, CE, ES, DF, GO, MA, MS, MG, MT, PA, PB, PR, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	27	Não	Sim	Não
44,4%	R\$ 48.286.493,31	1.930	1.377	40,2%	R\$ 325.245,81	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
-4,5%	R\$ 29.761.904,76	1.029	1.073	-4,1%	R\$ 607.385,81	MT	MT, PR	2	Sim	Sim	Sim
7,7%	R\$ 44.629.515,21	1.737	1.611	7,8%	R\$ 359.708,24	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
5,6%	R\$ 32.660.419,26	1.763	1.463	20,5%	R\$ 351.984,10	RS	RS	1	Não	Sim	N.D.
5,1%	R\$ 1.894.816,85	2.518	2.233	12,8%	R\$ 246.070,34	RS	SC, PR, RS	3	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 307.782.000,00	1.555	1.530	1,6%	R\$ 395.861,09	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
3,7%	R\$ 21.936.872,71	2.579	2.577	0,1%	R\$ 238.166,90	RS	RS	1	Não	Sim	N.D.
-10,5%	R\$ 36.115.578,94	2.140	2.260	-5,3%	R\$ 286.899,46	RJ	RJ	1	Não	Sim	N.D.
9,1%	R\$ 50.070.549,00	1.890	1.748	8,1%	R\$ 317.908,25	RJ	RJ	1	Não	Sim	N.D.
23,8%	R\$ 23.076.923,08	4.000	3.570	12,0%	R\$ 150.000,00	CE	BA, CE, DF, ES, GO, MA, PE, PI, PR, RS- SP	7	Não	Sim	N.D.



O Ranking

2017	2016	Empresa	Bandeiras	Segmento	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2017	Faturamento Bruto 2016	Crescimento de vendas 2017 vs 2016	No Lojas 2017	No Lojas 2016
228	231	(Supermercados Laranjão) Catricala & CIA ²	Supermercados Laranjão	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 417.598.028,00	R\$ 378.365.207,00	10,4%	11	9
229	219	Valdac ⁵	Siberian, Crawford	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 414.000.000,00	N.D.	-	117	130
230	224	Le Postiche ¹	Le Postiche	Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	Fechado	R\$ 413.982.540,00	R\$ 395.579.256,00	4,7%	226	225
231	210	Darom Móveis ⁵	Darom	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 411.000.000,00	N.D.	-	52	90
232	217	Calvin Klein ⁵	Calvin Klein	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 411.000.000,00	N.D.	-	119	109
233	274	Supermercados Alvorada ²	Supermercados Alvorada	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 401.621.904,00	R\$ 257.503.059,00	56,0%	12	9
234	232	Wine.com ⁴	wine.com, wbeer.com	Outros Segmentos	Fechado	R\$ 400.000.000,00	R\$ 375.000.000,00	6,7%	e-commerce	e-commerce
235	241	Grupo Afeet ⁴	Authentic Feet, Artwalk, Magic Feet, Tennis Express	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 400.000.000,00	R\$ 357.000.000,00	12,0%	175	189
236	234	Magazine Liliani ¹	Magazine Liliani	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 397.514.034,98	R\$ 370.864.197,15	7,2%	61	59
237	245	Supermercado Baklizi ²	Supermercado Baklizi	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 391.651.394,00	R\$ 332.863.991,00	17,7%	13	11
238	246	Sipolatti ⁵	Sipolatti	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 385.000.000,00	N.D.	-	37	38
239	185	Passarela ¹	Passarela, Passarela.com	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 380.000.000,00	R\$ 450.000.000,00	-15,6%	38	40
240	221	iGui Piscinas ⁵	iGui	Outros Segmentos	Fechado	R\$ 378.000.000,00	N.D.	-	315	338
241	240	Supermercados Archer ²	Supermercados Archer	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 377.202.760,00	R\$ 357.588.434,00	5,5%	9	9
242	237	Sales Supermercados ²	Sales Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 375.284.575,00	R\$ 365.652.606,00	2,6%	13	13
243	239	Supermercado Hirota ¹	Hirota Food Supermercados e Hirota Food Express	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 372.180.181,77	R\$ 350.597.467,16	6,2%	28	16
244	230	Marisol ³	Mineral, Marisol, Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$ 371.510.000,00	R\$ 383.000.000,00	-3,0%	148	174
245	243	(Leveros - MultiAr) Refrigel ¹	Leveros	Eletrodomésticos	Fechado	R\$ 360.000.000,00	R\$ 300.000.000,00	20,0%	7	7
246	251	Sodiê Doces ⁴	Sodiê Doces	Foodservice	Fechado	R\$ 352.800.000,00	R\$ 318.000.000,00	10,9%	294	265
247	270	Supermercado Porecatu ²	Supermercado Porecatu	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 349.315.058,00	R\$ 273.906.000,00	27,5%	8	5
248	268	Supermercados Bom Dia Paraíso ²	Supermercados Bom Dia Paraíso	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 344.882.754,18	R\$ 275.055.596,95	25,4%	15	14
249		Track & Field ⁵	Track & Field	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 341.000.000,00	N.D.	-	171	N.D.
250	263	Reserva ⁴	Reserva, EVA, Reserva Mini, Oficina e Ahlma	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$ 338.000.000,00	R\$ 279.507.000,00	20,9%	81	59
251	233	Floresta Supermarket ²	Floresta Supermarket	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 337.630.407,00	R\$ 373.725.561,00	-9,7%	14	14
252	247	(Bom Vizinho) Bom Vizinho Distribuidora de Alimentos ²	Pinheiro Supermercado	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 336.906.928,00	R\$ 331.529.727,00	1,6%	11	11
253	269	Quartetto Supermercados ²	Quartetto Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$ 331.853.488,00	R\$ 274.700.000,00	20,8%	7	6
254	238	Cassol ⁵	Cassol Centerlar	Material de Construção	Fechado	R\$ 330.000.000,00	N.D.	-	17	17

1. Dados declaratórios fornecidos pelas empresas, formalmente recebidos e arquivados pela SBVC; OBS: e-mails que as empresas nos enviaram; 2. Dados publicados por entidades setoriais representativas; OBS: Ranking ABRAS; 3. Balanços contábeis publicados pelas empresas; OBS: Balanços que conseguimos no site, Supermercado Moderno e Ranking Exame; 4. Publicações em veículos de notória reputação; OBS: Reportagens; 5. Estimativas feitas pela equipe técnica da SBVC, empregando como critérios a venda média por loja de redes de segmento e perfil similares ou o faturamento por loja divulgado pelas empresas em publicações setoriais, multiplicados pelo número de lojas da rede; Câmbio euro (Média 2017): R\$ 3,60; Câmbio dólar (Média 2017): R\$ 3,19

Varição do nº de lojas	Faturamento / Loja	Funcionários 2017	Funcionários 2016	Varição do nº de funcionários	Faturamento/ Funcionário 2017	Sede	Estados de Atuação	Nº de estados	e-commerce	Controle Nacional	Possui Conselho de Administração Constituído
22,2%	R\$ 37.963.457,09	1.580	1.227	28,8%	R\$ 264.302,55	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
-10,0%	R\$ 3.538.461,54	1.755	2.000	-12,3%	R\$ 235.897,44	SP	AM, BA, CE, DF, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PE, PI, PR, RJ, RN, RS, SC, SP, TO	19	Não	Sim	N.D.
0,4%	R\$ 1.831.781,15	1.409	1.439	-2,1%	R\$ 293.813,02	SP	AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MS, MG, PA, PB, PR, PE, PI, RJ, RN, RS, SC, SP, SE, TO	24	Sim	Sim	Sim
-42,2%	R\$ 7.903.846,15	728	1.300	-44,0%	R\$ 564.560,44	PR	PR, MS	2	Não	Sim	N.D.
9,2%	R\$ 3.453.781,51	N.D.	N.D.	-	-	SP	AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MS, MG, PR, PA, PB, PE, PI, RJ, RS, RJ, RR, SC, SE, SP	24	Sim	Não	N.D.
33,3%	R\$ 33.468.492,00	1.580	1.065	48,4%	R\$ 254.191,08	RJ	RJ	1	Não	Sim	N.D.
-	-	410	358	14,5%	R\$ 975.609,76	ES	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Sim	N.D.
-7,4%	R\$ 2.285.714,29	1225	1.323	-7,4%	R\$ 326.530,61	SP	MT, MS, GO, PE, BA, MG, SP, PR, RJ, ES, RS, DF, AM, MA	14	Sim	Sim	N.D.
3,4%	R\$ 6.516.623,52	1.962	1.908	2,8%	R\$ 202.606,54	MA	MA, PA, TO, CE, PI	5	Não	Sim	Sim
18,2%	R\$ 30.127.030,31	1.608	1.407	14,3%	R\$ 243.564,30	RS	RS	1	Não	Sim	N.D.
-2,6%	R\$ 10.405.405,41	2.997	3.080	-2,7%	R\$ 128.461,80	ES	ES	1	Sim	Sim	N.D.
-5,0%	R\$ 10.000.000,00	1200	2000	-40,0%	R\$ 316.666,67	SP	SP	1	Sim	Sim	Não
-6,8%	R\$ 1.200.000,00	N.D.	N.D.	-	-	RS	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MS, MG, PA, PB, PR, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	26	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 41.911.417,78	893	910	-1,9%	R\$ 422.399,51	SC	SC	1	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 28.868.044,23	1.050	1.083	-3,0%	R\$ 357.413,88	MG	MG	1	Não	Sim	N.D.
75,0%	R\$ 13.292.149,35	1.600	1.500	6,7%	R\$ 232.612,61	SP	SP	1	Não	Sim	Sim
-14,9%	R\$ 2.510.202,70	2.387	2.409	-0,9%	R\$ 155.638,88	SC	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MS, MG, PA, PB, PR, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SP, SE, TO	26	Sim	Sim	Sim
0,0%	R\$ 51.428.571,43	275	256	7,4%	R\$ 1.309.090,91	SP	AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO	27	Sim	Sim	Sim
10,9%	R\$ 1.200.000,00	N.D.	N.D.	-	-		SP, MG, ES, SC, PR, MS, GO, DF, BA, AL	10	Não	Sim	N.D.
60,0%	R\$ 43.664.382,25	1.058	839	26,1%	R\$ 330.165,46	SP	SP	1	Não	Sim	N.D.
7,1%	R\$ 22.992.183,61	983	780	26,0%	R\$ 350.847,16	PR	PR	1	Não	Sim	N.D.
-	R\$ 1.994.152,05	N.D.	N.D.	-	-	SP	AL, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RS, SC, SE, SP	22	Sim	Sim	N.D.
37,3%	R\$ 4.172.839,51	2.025	1.500	35,0%	R\$ 166.913,58	RJ	RJ, SP, BA, DF, MG, RS, PR, SC, PE	9	Sim	Sim	Não
0,0%	R\$ 24.116.457,64	1.428	1.591	-10,2%	R\$ 236.435,86	RJ	RJ	1	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 30.627.902,55	1.409	1.404	0,4%	R\$ 239.110,67	CE	CE	1	Não	Sim	N.D.
16,7%	R\$ 47.407.641,14	892	770	15,8%	R\$ 372.033,06	TO	TO	1	Não	Sim	N.D.
0,0%	R\$ 19.411.764,71	4.000	4.000	0,0%	R\$ 82.500,00	SC	SC, PR, RS	3	Não	Sim	N.D.



Classificação por segmento

Moda, Calçados e Artigos Esportivos

Somando R\$ 67,93 bilhões em faturamento bruto em 2017, o equivalente a 11,27% das vendas das 300 maiores empresas, o setor de Moda, Calçados e Artigos Esportivos é o segundo mais importante no Ranking, com 52 representantes. É também um dos segmentos mais dinâmicos e fragmentados do mercado brasileiro, sendo formado,

tanto no varejo quanto na indústria, por uma infinidade de empresas independentes, de pequeno porte, e alguns poucos operadores de relevância nacional. Não surpreende, portanto, que nenhuma varejista do setor esteja entre as dez maiores do País (entre as 20 maiores, encontram-se as três principais redes).

A listagem de empresas do

segmento no Ranking 300 é formada, predominantemente, por redes regionais de capital fechado e controle nacional. Quase 60% das empresas listadas operam mais de uma bandeira, buscando explorar diferentes posicionamentos de mercado e perfis de público, e o controle nacional e a presença de operações de e-commerce são frequentes.

Posição no Ranking Geral	Posição Ranking Segmento	Empresa	Bandeiras	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2017	No Lojas 2017	Funcionários 2017
11	1	Lojas Renner ¹	Lojas Renner, Youcom, Camicado	Aberto	R\$ 8.687.666.000,00	512	19.989
13	2	Riachuelo ³	Riachuelo	Aberto	R\$ 7.935.873.000,00	302	18.984
20	3	C&A ⁵	C&A	Fechado	R\$ 5.970.000.000,00	276	16.284
32	4	Grupo SBF ⁵	Centauro, ByTennis, Almax	Fechado	R\$ 3.688.000.000,00	261	8.091
34	5	Pernambucanas ³	Pernambucanas	Fechado	R\$ 3.591.480.000,00	318	10.300
39	6	Marisa Lojas ¹	Lojas Marisa, Marisa Lingerie	Aberto	R\$ 2.994.759.000,00	388	14.016
45	7	Grupo Netshoes ¹	Netshoes, Zattini, Shoestock	Aberto	R\$ 2.600.000.000,00	e-commerce	2.728
72	8	Leader ⁵	Leader Magazine, Seller	Fechado	R\$ 1.728.000.000,00	92	3.864
76	9	Arezzo ¹	Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman, Fiever	Aberto	R\$ 1.678.873.000,00	618	2.405
78	10	Cia Hering ¹	Hering, Hering for you, PUC, Hering Kids, Dzarm	Aberto	R\$ 1.618.884.000,00	785	13.558
81	11	Zara Brasil ⁵	Zara, Zara Home	Fechado	R\$ 1.556.000.000,00	72	24.768
92	12	Restoque ³	Le Lis Blanc Deux, Noir, Le Lis, Dudalina, John John Denim, Individual, Bo.Bô, Rosa Chá	Aberto	R\$ 1.249.051.000,00	286	5.720
100	13	Grupo Soma de Moda ¹	Animale, Farm, Cris Barros, OFF Premium, A - Brand, Fabula, Fyi, Foxton, Más	Fechado	R\$ 1.162.500.000,00	180	4.500
101	14	Alpargatas ⁵	Havaianas, Osklen, Timberland, Meggashop	Aberto	R\$ 1.161.000.000,00	550	1.320,0
103	15	Grupo Paquetá ⁵	Lojas Paquetá, Paquetá Esportes, Gaston, Esposende, Dumond e Capodarte	Fechado	R\$ 1.128.000.000,00	246	4.674
107	16	GFG LatAm - Dafiti ⁴	Dafiti, Kanui, Tricacé	Fechado	R\$ 1.100.000.000,00	e-commerce	N.D.
110	17	Grupo Via Veneto ⁵	Via Veneto, Brookfield, Brookfield Donna, Harry's	Fechado	R\$ 1.045.000.000,00	50	N.D.
111	18	Torra ¹	Torra Torra	Fechado	R\$ 1.036.169.744,00	47	3.887
114	19	Carmen Steffens ⁴	Carmen Steffens	Fechado	R\$ 1.010.400.000,00	421	2.526

Posição no Ranking Geral	Posição Ranking Segmento	Empresa	Bandeiras	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2017	No Lojas 2017	Funcionários 2017
119	20	Decathlon ⁴	Decathlon	Fechado	R\$ 1.000.000.000,00	23	1.500
132	21	Inbrands ⁴	Elus Second Floor, Richards e Salaria Richards, VR e VR Kids, Bobstore, Mandi, Salinas, Alexandre Hercovitch, Tommy, Brands House	Aberto	R\$ 898.740.000,00	361	5.054
136	22	(Lojas Pompéia) Grupo Lins Ferrão ¹	Lojas Pompéia, Gang	Fechado	R\$ 858.307.915,99	118	3.212
142	23	Besni ⁵	Besni	Fechado	R\$ 752.000.000,00	36	N.D.
146	24	Grupo AMC ⁵	Colcci, Forum, Carmelitas, Tufi Duek, Coca Cola Jeans, Triton, Sommer	Fechado	R\$ 724.000.000,00	303	2.600
147	25	Lojas Avenida ⁴	Lojas Avenida, Giovanna e CLUB+	Fechado	R\$ 720.000.000,00	100	2.200
151	26	Itapuã ⁵	Itapuã Calçados	Fechado	R\$ 687.000.000,00	114	1.710
154	27	Caedu ⁵	Caedu	Fechado	R\$ 665.000.000,00	50	N.D.
155	28	Di Santinni ⁵	Di Santinni, DS Footwear, Di Santinni Design	Fechado	R\$ 665.000.000,00	111	4.107
158	29	Grupo Calcenter ¹	Studio Z, Gabriela	Fechado	R\$ 644.203.661,60	92	2.072
160	30	Eskala ⁵	Eskala	Fechado	R\$ 639.000.000,00	34	986
182	31	Mr. Cat ⁵	Mr Cat	Fechado	R\$ 572.000.000,00	220	N.D.
190	32	World tennis ⁵	World Tennis, World Tennis Classic, Futebol Super Store	Fechado	R\$ 555.000.000,00	263	N.D.
196	33	Lupo ¹	Lupo	Aberto	R\$ 526.000.000,00	349	1.925
201	34	Privalia ⁴	Privalia	Fechado	R\$ 500.000.000,00	e-commerce	N.D.
203	35	Camisaria Colombo ⁴	Colombo	Fechado	R\$ 500.000.000,00	400	2.400
206	36	Springs Global ³	Artex, Mmartan, Casa Moisés, Santista, Springmaid, Texmade, Palette, Arco Iris, Fantasia	Aberto	R\$ 485.600.000,00	231	3.927
209	37	Forever 21 ⁵	Forever 21	Fechado	R\$ 475.000.000,00	31	1.540
212	38	TNG ⁵	TNG	Fechado	R\$ 470.000.000,00	180	1.440
229	39	Valdac ⁵	Siberian, Crawford	Fechado	R\$ 414.000.000,00	117	1.755
232	40	Calvin Klein ⁵	Calvin Klein	Fechado	R\$ 411.000.000,00	119	N.D.
235	41	Grupo Afeet ⁴	Authentic Feet, Artwalk, Magic Feet, Tennis Express	Fechado	R\$ 400.000.000,00	175	1225
239	42	Passarela ¹	Passarela, Passarela.com	Fechado	R\$ 380.000.000,00	38	1200
244	43	Marisol ³	Mineral, Marisol, Líllica Ripillica, Tigor T. Tigre	Aberto	R\$ 371.510.000,00	148	2.387
249	44	Track & Field ⁵	Track & Field	Fechado	R\$ 341.000.000,00	171	N.D.
250	45	Reserva ⁴	Reserva, EVA, Reserva Mini, Oficina e Ahlma	Fechado	R\$ 338.000.000,00	81	2.025
257	46	Usaflex ⁴	Usaflex	Fechado	R\$ 328.000.000,00	118	N.D.
264	47	GEP ⁵	Luigi Bertolli, Cori, Emme	Fechado	R\$ 320.000.000,00	53	954
273	48	Aramis ⁴	Aramis	Fechado	R\$ 294.000.000,00	80	700
274	49	M. Officer ⁴	M. Officer	Fechado	R\$ 288.000.000,00	200	N.D.
277	50	Lojão do Brás ¹	Lojão do Brás	Fechado	R\$ 280.000.000,00	18	1.200
290	51	Icomm Group ⁴	Shop2together e OQ Vestir	Fechado	R\$ 250.000.000,00	e-commerce	N.D.
296	52	Pontal ¹	Pontal	Fechado	R\$ 234.970.803,06	46	1.723

1. Dados declaratórios fornecidos pelas empresas, formalmente recebidos e arquivados pela SBVC; OBS: e-mails que as empresas nos enviaram; 2. Dados publicados por entidades setoriais representativas; OBS: Ranking ABRAS; 3. Balanços contábeis publicados pelas empresas; OBS: Balanços que conseguimos no site, Supermercado Moderno e Ranking Exame; 4. Publicações em veículos de notória reputação; OBS: Reportagens; 5. Estimativas feitas pela equipe técnica da SBVC, empregando como critérios a venda média por loja de redes de segmento e perfil similares ou o faturamento por loja divulgado pelas empresas em publicações setoriais, multiplicados pelo número de lojas da rede; Câmbio euro (Média 2017): R\$ 3,60; Câmbio dólar (Média 2017): R\$ 3,19



Principais recortes

Posição Ranking Recorte	Empresa	Bandeiras	Segmento	Estrutura de Capital	No Lojas 2017
11	(Bob's) BFFC ¹	Bob's, Yoggi, Pizza Hut, KFC	Foodservice	Fechado	1.145
12	Farmácias Pague Menos ⁴	Farmácias Pague Menos	Drogaria e Perfumaria	Aberto	1.090
13	GPA Alimentar ¹	Pão de Açúcar, Minuto pão de Açúcar, Extra, Extra Mini Mercado, Compre Bem (Aliados) e Assaí	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Aberto	1.081
14	Óticas Carol ¹	Óticas Carol	Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	Fechado	1.065
15	Via Varejo ¹	Casas Bahia, Ponto Frio, Casas Bahia.com, PontoFrio.com, Cdiscount.com, Barateiro.com, Extra.com	Eletrodomésticos	Aberto	971
16	Óticas Diniz ⁴	Óticas Diniz e DNZ EyeWear	Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	Fechado	950
17	McDonald's ⁴	McDonald's	Foodservice	Aberto	929
18	Magazine Luiza ¹	Magazine Luiza, Luizacred, Luizaseg, Consórcio Luiza, Época Cosméticos	Eletrodomésticos	Aberto	858
19	Chilli Beans ¹	Chilli Beans	Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	Fechado	800
20	Cia Hering ¹	Hering, Hering for you, PUC, Hering Kids, Dzarm	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	785
21	Rede Smart Supermercados ¹	Smart Supermercados	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Aberto	780
22	Grupo CRM ¹	Kopenhagen, Chocolates Brasil Cacau	Outros Segmentos	Fechado	776
23	Farmacas ⁴	Ultra Popular, Super Popular, Maxi Popular, Entrefarma, Big Fort, Farma 100, AC Farma, Mega Pharma	Drogaria e Perfumaria	Fechado	761
24	BR Pharma ³	Farmais, Big Ben, Rosário, Farmácia Santana, Farmácias Guararapes	Drogaria e Perfumaria	Aberto	721
25	Farmácia São João ⁴	Farmácia São João	Drogaria e Perfumaria	Fechado	670
26	Todeschini ¹	Todeschini, Italea, Criare	Eletrodomésticos	Fechado	670
27	Grupo Trigo ¹	Koni Store, Spoleto, Domino's Pizza e Gokoni	Foodservice	Fechado	664
28	Máquina de Vendas ⁴	Ricardo Eléto, Insinuante, City Lar, Salfer, Eletro Shopping	Eletrodomésticos	Fechado	650
29	Burger King ⁴	Burger King	Foodservice	Fechado	628
30	Arezzo ¹	Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman, Fiever	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	618
31	Habib's ⁵	Habib's, Ragazzo, BOX 30, Picanha Grill	Foodservice	Fechado	580
32	Alpargatas ⁵	Havaianas, Osklen, Timberland, Meggashop	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	550
33	Lojas Renner ¹	Lojas Renner, Youcom, Carnicado	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	512
34	Chiquinho Sorvetes ⁴	Chiquinho Sorvetes	Foodservice	Fechado	497
35	(Clamed Farmácias) Drogaria Catarinense ¹	Drogaria Catarinense, Drogaria Catarinense Manipulação, Farmagora, Proforma Manipulação, Farmácia Preço Popular	Drogaria e Perfumaria	Fechado	470
36	Walmart Brasil ²	Walmart, Maxxi, Big, Bompreço, Mercadorama, Todo Dia, Sam's Club	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	450
37	Eletrozema ⁴	Eletrozema	Eletrodomésticos	Fechado	440
38	Carmen Steffens ⁴	Carmen Steffens	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	421
39	Giraffas ⁴	Giraffas, Tostex	Foodservice	Fechado	420
40	Grupo Carrefour Brasil ¹	Carrefour Hiper, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Carrefour.com, Atacadão, Banco Carrefour	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Aberto	409
41	Halipar ¹	Grilletto, Montana, Jin Jin e Croasonho	Foodservice	Fechado	406
42	Mundo Verde ⁴	Mundo Verde	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	400
43	Camisaria Colombo ⁴	Colombo	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	400
44	Panvel Farmácias ¹	Panvel Farmácias	Drogaria e Perfumaria	Aberto	399
45	Extrafarma ³	Extrafarma	Drogaria e Perfumaria	Fechado	394
46	Marisa Lojas ¹	Lojas Marisa, Marisa Lingerie	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	388
47	Inbrands ⁴	Ellus Second Floor, Richards e Selaria Richards, VR e VR Kids, Bobstore, Mandi, Salinas, Alexandre Hercovitch, Tommy, Brands House	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	361
48	Lupo ¹	Lupo	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	349
49	Grupo Graziotin ³	Graziotin, Tottal Casa e Conforto, Pormenos, Franco Giorgi	Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	Aberto	327
50	Rei do Mate ¹	Rei do Mate	Foodservice	Fechado	320

1. Dados declaratórios fornecidos pelas empresas, formalmente recebidos e arquivados pela SBVC; OBS: e-mails que as empresas nos enviaram; 2. Dados publicados por entidades setoriais representativas; OBS: Ranking ABRAS; 3. Balanços contábeis publicados pelas empresas; OBS: Balanços que conseguimos no site, Supermercado Moderno e Ranking Exame; 4. Publicações em veículos de notória reputação; OBS: Reportagens; 5. Estimativas feitas pela equipe técnica da SBVC, empregando como critérios a venda média por loja de redes de segmento e perfil similares ou o faturamento por loja divulgado pelas empresas em publicações setoriais, multiplicados pelo número de lojas da rede; Câmbio euro (Média 2017): R\$ 3,60; Câmbio dólar (Média 2017): R\$ 3,19



AS 300 MAIORES EMPRESAS DO VAREJO BRASILEIRO

Apoio técnico:



Produção:



Impressão:



