

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

SUSANA SAMAGAIA GARCIA DA SILVA

***FRAMEWORK CONCEITUAL: HABILIDADES DE GESTÃO DE NEGÓCIO PARA
FREELANCERS QUE ATUAM NOS SETS FOTOGRÁFICOS PARA A INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO DE SANTA CATARINA***

FLORIANÓPOLIS

2023

SUSANA SAMAGAIA GARCIA DA SILVA

***FRAMEWORK CONCEITUAL: HABILIDADES DE GESTÃO DE NEGÓCIO PARA
FREELANCERS QUE ATUAM NOS SETS FOTOGRÁFICOS PARA A INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO DE SANTA CATARINA***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Moda, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Design de Vestuário e Moda, área de concentração em Design de Moda e Sociedade. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Fernanda Hänsch Beuren.

FLORIANÓPOLIS

2023

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

Silva, Susana Samagaia Garcia da

Framework conceitual: habilidades de gestão de
negócio para *freelancers* que atuam nos *sets*
fotográficos para a indústria do vestuário de Santa
Catarina / Susana Samagaia Garcia da Silva. --2023.

185 p.

Orientadora: Fernanda Hänsch Beuren

Dissertação (mestrado) -- Universidade do
Estado de Santa Catarina, Centro de Artes, Design e
Moda, Programa de
Pós-Graduação , Florianópolis, 2023.

1. *Framework* conceitual. 2. *Set* fotográfico. 3.
Gestão de negócio. 4. Indústria do vestuário. 5.
Freelancers. I. Beuren, Fernanda Hänsch. II.
Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de
Artes, Design e Moda, Programa de Pós-Graduação .
III. Título.

SUSANA SAMAGAIA GARCIA DA SILVA

***FRAMEWORK CONCEITUAL: HABILIDADES DE GESTÃO DE NEGÓCIO PARA
FREELANCERS QUE ATUAM NOS SETS FOTOGRÁFICOS PARA A INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO DE SANTA CATARINA***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Moda, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Design de Vestuário e Moda, área de concentração em Design de Moda e Sociedade. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Fernanda Hänsch Beuren.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Fernanda Hänsch Beuren

Doutora em Engenharia de Produção - UFSC

Membros:

Prof.^a M.^a Mara Rubia Theis

Doutoranda em Design - UFSC

Prof.^a Dr.^a Daniela Novelli

Doutora em Ciências Humanas - UFSC

Florianópolis, 13 de julho de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pela vida e pela educação, lá no início da minha história.

Ao meu marido, que desde que tomou a iniciativa de voltar a estudar, mesmo contra a minha vontade na época, serviu de exemplo para mim, ao demonstrar que só o estudo e a educação podem nos proporcionar conhecimento e algo valioso.

Aos professores que nos introduziram as aulas de Metodologia, à professora Icléia, que leva o PPG junto do seu coração, e que orientou toda a turma nos primeiros passos da nossa pesquisa, e o professor Lucas, que como diria a professora Icléia, “fala mais que o homem da cobra”, que sempre ofereceu gentileza, rapidez em sanar questionamentos e ainda nos ofereceu grandiosas doses de energia com bolos saborosíssimos.

À minha banca examinadora, professora Mara Rubia Theis, professora do Curso Técnico de Produção e Design de Moda do IFSC, o qual despertou o meu interesse pela Moda e que posteriormente me abriu outras portas. Obrigada por seu discurso e suas frases emblemáticas como “suguem os professores de vocês”, frase essa que trago comigo até hoje, e “não existe verdade absoluta”, que tem feito parte da minha vida em todas as esferas. Obrigada por suas observações e contribuições na minha pesquisa. Eu a quis tanto na minha banca, que até as regras acerca de quem poderia participar como banca mudaram e pude me proporcionar a realização do meu desejo.

À minha banca examinadora, professora Dani Novelli, que me abriu as portas do Mestrado na disciplina de Moda e Cultura Visual, turma que entrei como aluna especial. Professora Dani sempre fez bom uso da sua fala, instigando o pensar e a participação nas aulas. Suas especificidades se tornaram exemplos para mim, e suas contribuições para a minha pesquisa. Agradeço de todo meu coração.

À professora Fernanda, minha orientadora, que me proporcionou autonomia e espaço, e que exigiu a revisão sistemática da literatura na minha pesquisa. Desde sempre criteriosa, instigando-me e repetindo: “tem que amarrar o seu trabalho na literatura”. E como foi difícil encontrar as palavras que eu gostaria de dissertar, e após encontrá-las, explicar o porquê de estudá-las. E quando chegamos na pesquisa de campo, ela insistiu em realizar uma análise estatística, cujo resultado eu não fazia ideia, mas que foi o gás que me impulsionou ao final do mestrado. A análise estatística engrandeceu, me surpreendeu, e foi a base para a construção do *Framework*. Professora Fernanda, saiba que você foi a orientadora perfeita para mim.

Ao professor Delcio Pereira, que me auxiliou com a análise estatística, que aula que foi a sua orientação! Saiba que as interpretações acerca do resultado da minha pesquisa de campo

me deixaram ainda mais apaixonada pelo meu tema. A análise estatística foi a cereja do bolo de um trabalho lindo.

Também cabem agradecimentos aos colegas da turma, aqueles que irão morar no meu coração para sempre, pessoas lindas que tive a oportunidade de conhecer e conviver. Agradeço a ele, que foi meu porto em Florianópolis, que via meu choro quando batia a TPM com a segunda-feira de aula e as viagens no domingo, obrigada pela convivência com a Suéllen.

Aos amigos e amigas de Jaraguá, aos familiares, e todos que tiveram paciência no decorrer dos últimos anos, envio meus agradecimentos.

À professora Tati Silveira, que me inspirou a fazer o mestrado com seu exemplo, e me ajudou enviando seu pré-projeto.

Aos colegas de *set* fotográfico – fotógrafos, produtores executivos, produtores/*stylists* de moda, *videomakers*, maquiadores e cabeleireiros, obrigada por tudo e tanto! Agradeço cada conversa no *set*, cada problema e dificuldade enfrentada e relatada que me motivou a escrever sobre. Agradeço as respostas à pesquisa de campo, e desejo que o *Framework* Conceitual possa auxiliá-los. Obrigada também a todos que me permitiram utilizar a sua imagem no decorrer do trabalho: modelos, equipes de marketing e *freelancers*.

À minha amiga e editora que sempre se dispôs a corrigir o meu trabalho, desde o pré-projeto de pesquisa, lá em 2021, obrigada!

À Lea e ao Luke, que estiveram comigo durante aulas online, orientações, e durante a minha escrita. A mamãezinha ama vocês.

E finalizo meus agradecimentos com essa citação, que recebi no dia do meu casamento, e que eternizo neste trabalho: “Diante da vastidão do tempo e da imensidão do Universo, é um imenso prazer para mim dividir um planeta e uma época com você” (Sagan, 2017).

RESUMO

O estado de Santa Catarina tornou-se, no biênio entre os anos 2017 e 2018, o maior produtor de peças de vestuário e de acessórios do país, ultrapassando pela segunda vez nesta década a produção do estado de São Paulo. Para alcançar esse resultado, profissionais *freelancers*¹ atuam em *sets* fotográficos ao produzir imagens e vídeos que fazem parte, em especial, de catálogos e *fashion films*² de marcas de moda catarinenses. Portanto, o presente estudo tem como objetivo elaborar um *framework*³ conceitual de habilidades de gestão de negócio, indicado para os *freelancers* que atendam como clientes as indústrias do vestuário de Santa Catarina. Portanto, este estudo tem como foco uma análise quantitativa junto aos *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos, a fim de caracterizar suas necessidades acerca de como gerir o seu negócio. Para tanto, esta pesquisa classifica-se como aplicada, quantitativa, qualitativa e descritiva, em que se retratam planejamentos e processos necessários para um negócio. Em relação aos procedimentos técnicos, foi realizada a pesquisa bibliográfica com uma revisão sistemática da literatura acerca do trabalho na área de moda, a fim de identificar as principais lacunas e apontar as soluções para esta pesquisa, em que se aplicou um questionário com 40 profissionais *freelancers* que atuam entre fotografia de moda, produção/*styling* de moda, profissionais que façam cabelo e maquiagem, produtores executivos e *videomakers* — todos atuantes no *set* fotográfico na criação de imagens e vídeos para indústrias do vestuário de Santa Catarina. O questionário embasa-se na teoria e busca a validação dos profissionais *freelancers* por meio da escala Likert de concordância. Referente à localização, é uma pesquisa de campo, que dialoga com profissionais *freelancers* microempreendedores individuais (MEIs) localizados no Norte, Grande Florianópolis e Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Como resultado, apresenta-se o *Framework* Conceitual que denota as Habilidades de Gestão de Negócio, organizadas entre habilidades de planejamento, habilidades de marketing e habilidades financeiras, por meio de práticas organizadas de acordo com a prioridade dos respondentes, destinado aos *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina.

Palavras-chave: *Framework Conceitual. Set Fotográfico. Gestão de Negócio. Indústria do Vestuário. Freelancers.*

¹ *Freelancer*: trabalhador avulso, encomendado por qualquer profissional, sem vínculos empregatícios, profissional autônomo, que trabalha por conta própria (RABAÇA, 2002).

² *Fashion films*: fundem cinema, moda e publicidade em vídeos de, no máximo, 15 minutos. Apresentam produtos, uma coleção e a personalidade da marca (VALLEJO, 2020.).

³ *Framework*: conjunto de princípios, fatos e ideias que representam um problema e objetivam propor determinada ação (SHEHABUDDEEN *et al.*, 2000).

ABSTRACT

Between the years 2017 and 2018, the state of Santa Catarina became the largest producer of clothing and accessories in the country, exceeding the state of São Paulo's production for the second time in this decade. To achieve this result, freelance professionals work on photoshoot sets to produce images and videos that are particularly part of catalogs and fashion films for Santa Catarina fashion brands. The present study aims to develop a conceptual framework of business management skills and it is intended for freelancers whose clients are in the clothing industry in Santa Catarina. Therefore, this study focuses on a quantitative analysis with freelancers who work on photoshoot sets, to characterize their needs in managing their business. Therefore, this research is classified as applied, quantitative, and descriptive, suggesting the planning and processes necessary for a business. Regarding the technical procedures, a literature review was conducted through a systematic review of the literature to identify the main gaps and provide solutions for this research. We conducted a questionnaire with freelance professionals who work in fashion photography, fashion production/styling, hair and makeup professionals, executive producers, and videomakers. These professionals are active on photoshoot sets in creating images and videos for the clothing industry in Santa Catarina. The questionnaire is based on theory and aims validation from freelance professionals through the Likert scale of agreement. In terms of location, it is a field research that engages with freelance professionals who are Individual Microentrepreneurs (MEIs) from the North of the state, Greater Florianópolis, and the Itajaí Valley in Santa Catarina. As a result, we present the Conceptual Framework is presented, which showcases business management skills, divided into planning skills, marketing skills, and financial skills, through organized practices according to the respondents' priorities. The Framework is intended for freelancers who work on photoshoot sets for the clothing industry in Santa Catarina.

Keywords: Conceptual Framework. Photography Set. Business Management. Clothing Industry. Freelancers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fundamentação teórica	21
Figura 2 - Equipe de profissionais durante o <i>set</i> fotográfico.....	28
Figura 3 - Infográfico do <i>set</i> fotográfico	35
Figura 4 - Interação fotógrafo e modelo	37
Figura 5 - Fotógrafo e modelos posicionados para fotografar.....	38
Figura 6 - Ajustes necessários ao produto	39
Figura 7 - Verificação da fotografia e do produto no monitor	40
Figura 8 - Correção durante as fotos	42
Figura 9 - Atuação do produtor executivo durante o shooting.....	44
Figura 10 - Atuação do <i>videomaker</i>	45
Figura 11 - Exemplos de locais utilizados para fotografia	50
Figura 12 - Canvas Modelo de Negócios.	53
Figura 13 - Parâmetros de pesquisa.....	67
Figura 14 - Objetivo específico 1 e a teoria apresentada com seus autores	69
Figura 15 - Objetivo específico 2 e a teoria apresentada com seus autores	70
Figura 16 - Objetivo específico 3 e a teoria apresentada com seus autores.	71
Figura 17 - Fases da construção do questionário de pesquisa de campo.....	73
Figura 18 - Área de atuação do <i>freelancer</i>	79
Figura 19 - Localização dos respondentes.....	79
Figura 20 - Regiões do estado em que o <i>freelancer</i> atua.....	80
Figura 21 - Formação acadêmica.....	81
Figura 22 - Tempo de experiência nos <i>sets</i> fotográficos para a indústria do vestuário.....	82
Figura 23 - Atuação no <i>set</i> fotográfico	83
Figura 24 - Dedicção à administração do negócio.....	83
Figura 25 - Classificação do <i>freelancer</i> , segundo Ganesi e Corrêa (2006).....	84
Figura 26 - Canais de divulgação	85
Figura 27 - Profissionais <i>freelancers</i> no <i>set</i>	101
Figura 28 - Subtemas.....	102
Figura 29 - Canvas Modelo de Negócios	105
Figura 30 - Segmentos de clientes	107
Figura 31 - Especificações do cliente	107
Figura 32 - Relacionamento com clientes e fornecedores.....	108

Figura 33 - Canais de distribuição	110
Figura 34 - Gráfico das respostas da pesquisa de campo sobre a afirmação de Lang e Liu (2019)	111
Figura 35 - Parcerias.....	112
Figura 36 - Fotógrafo, produtora executiva e <i>videomaker</i> nos <i>sets</i> fotográficos	115
Figura 37 - Maquiador e/ou cabeleireiro, conhecido também como <i>beauty artist</i> e produtor/ <i>stylist</i> de moda	116
Figura 38 - Destaque à proposta de valor.	117
Figura 39 - Exemplos de locais utilizados para fotografia	119
Figura 40 - Resultado da pesquisa de campo no quesito objetivos e metas do negócio	119
Figura 41 - Elementos de um plano de negócios.....	121
Figura 42 - Resultados pesquisa de campo sobre plano de negócio.....	121
Figura 43 - Falta de tempo para planejamento e preparação profissional	122
Figura 44 – Alternativas em que os <i>freelancers</i> costumam oferecer seus serviços	123
Figura 45 – Resultados sobre a análise <i>SWOT</i>	124
Figura 46 – Resultados da pesquisa de campo acerca da estrutura do negócio.....	126
Figura 47 – Canvas Modelo de Negócio preenchido	127
Figura 48 - Resultado da pesquisa de campo sobre a colaboração.....	135
Figura 49 - Resultado da pesquisa de campo sobre auxílio de um especialista	137
Figura 50 - Resultado da pesquisa de campo sobre CRM.....	143
Figura 51 - Resultado da pesquisa de campo sobre a confiança do cliente.....	146

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação da pesquisa	19
Quadro 2 - Análise SWOT	56
Quadro 3 - Perguntas fundamentais para planejamento do negócio	57
Quadro 4 - Dicas para manter os registros de modo eficiente	58
Quadro 5 - Fluxo de caixa	59
Quadro 6 - Caminho metodológico	65
Quadro 7 - Query utilizada	68
Quadro 8 - Amostra dos <i>freelancers</i> respondentes do questionário	74
Quadro 9 - Artigos que destacam habilidades necessárias para gestão de negócio de moda... 76	
Quadro 10 - Região em que reside e região(ões) em que atua	80
Quadro 11 - Formação acadêmica dos <i>freelancers</i>	81
Quadro 12 - Resultados da vocação de valor	88
Quadro 13 - Proposta de valor para o cliente	90
Quadro 14 - Resultados do bloco fatores de sucesso.....	92
Quadro 15 - Resultados do bloco relacionamento com cliente	93
Quadro 16 - Orientação do <i>freelancer</i> no resultado descritivo da pesquisa de campo	94
Quadro 17 - Entrega de valor para o cliente.....	95
Quadro 18 - Análise fatorial – proposta de valor	97
Quadro 19 - Análise fatorial – fatores de sucesso	97
Quadro 20 - Análise fatorial – relacionamento com cliente.....	98
Quadro 21 - Entrega de valor ao cliente	99
Quadro 22 - Perguntas fundamentais para planejamento do negócio	104
Quadro 23 - Síntese da análise fatorial.....	116
Quadro 24 - Deslocamento do <i>freelancer</i> para atender o seu cliente e agregar valor	118
Quadro 25 – Análise SWOT.....	124
Quadro 26 – Afirmativas acerca da análise SWOT.....	125
Quadro 27 – Composto do negócio	128
Quadro 28 – Desvantagens financeiras e o resultado da pesquisa de campo	131
Quadro 29 – Exemplo de controle do fluxo de caixa	133
Quadro 30 - Questões apresentadas por Chiavenato (1995).....	138

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo geral.....	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
1.3.2.1	<i>Objetivos específicos correlacionados à fundamentação teórica</i>	<i>16</i>
1.3.2.2	<i>Objetivos específicos correlacionados ao caminho metodológico.....</i>	<i>17</i>
1.4	JUSTIFICATIVA	17
1.5	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	18
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	A PRODUÇÃO FOTOGRÁFICA DE MODA NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SANTA CATARINA	22
2.1.1	Indústria do vestuário de Santa Catarina	22
2.1.2	Produção fotográfica na indústria da moda.....	26
2.1.2.1	<i>A fotografia de moda e a criação de uma visão</i>	<i>28</i>
2.1.2.2	<i>Profissionais no cenário da produção de moda catarinense</i>	<i>31</i>
2.2	<i>FREELANCERS na economia gig e no set fotográfico</i>	<i>31</i>
2.2.1	Set fotográfico.....	34
2.2.2.1	<i>Fotógrafo de moda</i>	<i>35</i>
2.2.1.2	<i>Produtor/stylist de moda</i>	<i>38</i>
2.2.1.3	<i>Maquiador e cabeleireiro.....</i>	<i>41</i>
2.2.1.4	<i>Produtor executivo.....</i>	<i>42</i>
2.2.1.5	<i>Videomaker</i>	<i>44</i>
2.3	GESTÃO DE SERVIÇOS E HABILIDADES DE NEGÓCIO	45
2.3.1	Gestão de serviços e negócios de moda	45
2.3.1.1	<i>Linha de frente da prestação de serviços</i>	<i>48</i>
2.3.1.2	<i>Retaguarda da prestação de serviços.....</i>	<i>50</i>
2.3.2	Habilidades de negócio	50
2.3.2.1	<i>Habilidades de planejamento</i>	<i>51</i>
2.3.2.2	<i>Habilidades financeiras.....</i>	<i>56</i>

2.3.2.3	<i>Habilidades de marketing</i>	59
2.4	ASPECTOS DA TEORIA APLICADOS NA PROPOSTA DA PESQUISA	63
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	65
3.2	Lacunas da literatura: habilidades identificadas	67
3.3	REVISÃO DE LITERATURA.....	69
3.4	PESQUISA DE CAMPO.....	71
3.5	AMOSTRA.....	74
3.6	PREPARAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	75
4	RESULTADOS DA PESQUISA	76
4.1	RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	76
4.2	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	78
4.2.1	Caracterização da amostra	78
4.2.2	Vocacional de valor.....	87
4.2.3	Proposta de valor para o cliente	89
4.2.4	Fatores de sucesso	91
4.2.5	Relacionamento com cliente.....	93
4.2.6	Entrega de valor para o cliente	94
4.2.7	Análise fatorial dos resultados.....	96
5	FRAMEWORK CONCEITUAL: HABILIDADES DE GESTÃO DE NEGÓCIO PARA FREELANCERS QUE ATUAM NOS SETS FOTOGRÁFICOS PARA A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SANTA CATARINA	100
5.1	VOCACIONAL DE VALOR.....	103
5.1.1	Habilidade de gestão	103
5.1.1.1	<i>Habilidades de planejamento</i>	103
5.1.1.1.1	Canvas Modelo de Negócios	105
5.1.1.2	<i>Habilidades de marketing</i>	106
5.1.2	Negócio emergente	110
5.1.3	Construção de portfólio	111
5.1.4	Predominância de gestão	113
5.2	PROPOSTA DE VALOR.....	117
5.2.1	Concepção de custos	118
5.2.2	Objetivos e metas do negócio	119
5.2.3	Plano de negócio	120

5.2.4	SWOT do negócio	124
5.2.1.5	<i>Estrutura do negócio</i>	<i>126</i>
5.2.5	Composto do negócio	127
5.3	FATORES DE SUCESSO.....	130
5.3.1	Planejamento financeiro	131
5.3.2	Planejamento de custos	133
5.3.3	Colaboração.....	134
5.3.4	Consultoria	136
5.4	Relacionamento com cliente	138
5.4.1	B2B Especialização	138
5.4.2	B2B Estratégia	141
5.4.3	CRM.....	142
5.5	Entrega de valor.....	144
5.5.1	Satisfação pós	145
5.5.2	Satisfação durante	145
5.5.3	Confiança do cliente	146
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
	REFERÊNCIAS.....	150
	APÊNDICE A – ARTIGOS RESULTANTES DA REVISÃO SISTEMÁTICA	
	DA LITERATURA.....	161
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	165
	APÊNDICE C – DADOS DA PESQUISA DE CAMPO	182
	APÊNDICE D - RELAÇÃO ENTRE TEMPO DE EXPERIÊNCIA E	
	FORMAÇÃO EM NEGÓCIOS.....	181
	ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO	183

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços destaca-se na economia nacional e mundial, e o termo *Gig Economy* (ou Economia Gig) refere-se à economia em torno de contratações temporárias e trabalhos pontuais (BUTSCHEK *et al.*, 2021). Nesse sentido, os *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos e criam imagens de moda e *fashion films* para indústrias do vestuário do estado de Santa Catarina também fortalecem a economia, conforme informa o relatório que apresenta o estado como maior produtor de vestuário e acessórios entre os anos de 2017 e 2018 (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2021). Esse fortalecimento acontece tanto pela produção artística dos seus trabalhos quanto por fazerem parte de uma classe de trabalhadores autônomos, que necessitam de habilidades para gerir e prosperar em seus negócios. Buscando esclarecimentos acerca da temática, o Capítulo 1 destaca a apresentação do tema; a contextualização do problema; os objetivos; a justificativa, indicando sua relevância; a classificação da pesquisa; e a estrutura do trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O estado de Santa Catarina é um polo industrial de empresas têxteis e de vestuário (KOEHLER, 2008). As marcas desse polo industrial necessitam de relevância entre consumidores, os quais desenvolvem catálogos de moda e *fashion films* como ferramentas eficientes para disseminar moda e tendências além de afirmar comportamentos para o consumidor (VAILITI; GAMA; VASCONCELOS, 2015; VALLEJO, 2020). Tal trabalho requer participação de uma equipe de profissionais que prestam serviços a essas marcas, empregando suas habilidades criativas no *set* ou *shooting* fotográfico⁴. Entre os profissionais, tem-se: fotógrafo, maquiador e cabeleireiro, produtor/*stylist*⁵ de moda, *videomaker*⁶ e um produtor executivo que contrata os demais profissionais. Esses profissionais costumam trabalhar de forma autônoma e independente, sem contratos trabalhistas, e são conhecidos por *freelancers*. Cada profissional desempenha seu papel no *set* fotográfico, porém, é preciso interagir com setores corporativos da marca para a qual presta seus serviços (DAL BELLO *et al.*, 2020). Nana, Staden e Coetzee (2021) destacam em sua pesquisa a necessidade de

⁴ *Set* ou *shooting* fotográfico: tecnicamente, o termo *shooting* refere-se a uma sessão de fotos [...] que pode ser realizada em um estúdio ou local externo (ANTONINI, 2014/2015, p. 70).

⁵ *Stylist*: o trabalho do *stylist* é o de comunicar a imagem da marca por meio de roupas, calçados, acessórios, etc. (MCASSEY; BUCLEY, 2013).

⁶ *Videomaker*: profissional que realiza processos na concepção e edição para criação de vídeos (KREUTZ, 2018).

desenvolver habilidades de negócios para atuar em negócios de moda, enquanto Lang e Liu (2019) destacam que o empreendedorismo de moda sofre negligência na academia.

O ambiente em que o profissional *freelancer* atua, seja em um *set* fotográfico em estúdio, em uma cena externa, em um desfile numa convenção de representantes, ou, ainda, na gravação de um *fashion film* é diferente do contexto corporativo. O profissional *freelancer* atua em todas as áreas, desde as áreas criativas até as produtivas, administrativas e de marketing. Com isso, o profissional necessita de planejamento e de uma estrutura que permita sua interação com todos esses setores (COBRA, 2007).

Cabe destacar que, conforme Te'eni-Harari e Bareket-Bojmel (2021), houve uma mudança no mercado de trabalho e a carreira dentro de uma única empresa não é mais predominante. Os profissionais passam a assumir a responsabilidade de conduzir a própria profissão (TE'ENI-HARARI; BAREKET-BOJMEL, 2021).

Meadows (2013) assegura que, para gerir um negócio na área de moda, é essencial ter 90% de habilidade para negócio e 10% de habilidade criativa. Ramos *et al.* (2016) sugerem que, para o desenvolvimento de um serviço, também é necessário ter uma ideia do negócio. Para Zhao, Davis e Copeland (2018), os profissionais que atuam na área da moda “devem ser engenhosos, criativos, confiantes, imaginativos e cheios de ideias novas” (p. 29, tradução nossa), além de possuírem discernimento e disposição para arriscar-se. Todas essas são características necessárias ao empreendedor e à educação empreendedora.

Portanto, torna-se fundamental o estudo e o desenvolvimento de um *framework* que embase as habilidades de negócios e permita ao profissional *freelancer* atuar no *set* fotográfico e nos seus negócios de forma estratégica para atender as indústrias do vestuário no estado de Santa Catarina.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O catálogo de moda e as imagens e vídeos nas redes sociais das marcas servem como meio de vendas para a indústria do vestuário (NICOLETTI, 2019). Para a criação dessa imagem, o *set* fotográfico reúne profissionais que possuem conhecimentos e habilidades para atuarem neste local. Os profissionais realizam fotografias, maquiagens, penteados, combinam roupas com calçados e acessórios, entre outras atividades, a fim de entregar o melhor trabalho para a marca. Estes profissionais costumam trabalhar como *freelancers*, os quais disponibilizam seus serviços para atender às demandas das empresas de moda que os contratam (PORTELA, 2014). Para Luna (2014), o mundo do trabalho dos *freelancers* é entendido como a necessidade

de atendimento à competitividade das empresas, os quais são capazes de oferecer agilidade e flexibilidade, favorecendo novas formas de as empresas competirem no mercado.

Com base no exposto, ao dialogar de modo informal com profissionais *freelancers* do Norte do estado, Grande Florianópolis e do Vale do Itajaí, atuantes no *set* fotográfico para a indústria do vestuário de Santa Catarina, foram pontuadas algumas dificuldades, que serviram como base para a proposta da pesquisa. Posteriormente, tais dificuldades foram embasadas teoricamente por Chiavenato (1995), Santos e Damasceno (2021), Cochrane e Mello (2020), Miller (2020) e Cho e Cho (2020) e finalmente, validadas por meio da pesquisa de campo.

Para tanto, observa-se que as maiores dificuldades estão em realizar o planejamento e a estruturação administrativa dos seus negócios, além da falta de portfólio de trabalhos no início da carreira, dificultando ainda mais a promoção da sua carreira profissional. Diante do exposto, tem-se como problema de pesquisa: Como promover o desenvolvimento de habilidades de gestão de negócio em *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Propor um *framework* conceitual que promova o desenvolvimento de habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos específicos

1.3.2.1 Objetivos específicos correlacionados à fundamentação teórica

1. Contextualizar a produção fotográfica de moda na indústria do vestuário de Santa Catarina;
2. Identificar dificuldades de gestão na atuação profissional *freelancer* na economia Gig e nos *sets* fotográficos;
3. Apresentar habilidades de gestão de serviços e negócio indicados para *freelancers* que atuam para a indústria do vestuário de Santa Catarina.

1.3.2.2 Objetivos específicos correlacionados ao caminho metodológico

1. Identificar por meio da revisão sistemática da literatura quais as necessidades sugeridas pela literatura.
2. Identificar por meio de questionário as dificuldades de gestão na atuação profissional do *freelancer* que atua nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina.
3. Desenvolver o *framework* conceitual baseado na literatura e no resultado da pesquisa de campo.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema justifica-se pelo fato de a autora ter atuado em setor de marketing e catálogos de uma indústria do vestuário da região de Santa Catarina, além de conviver com a dificuldade de muitos *freelancers*, relacionada principalmente ao cumprimento de burocracias. Além disso, justifica-se por empreender como *freelancer* que atua nos *sets* fotográficos e dialogar com outros profissionais acerca de planejamento dos seus negócios. Assim, a proposta de *framework* visa a atender as necessidades do profissional *freelancer*, para gerir o seu negócio e conquistar o mercado de prestação de serviços para *sets* fotográficos.

O tema apresenta relevância para o mercado, pois conforme destaca a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o estado de Santa Catarina conquistou, no biênio 2017/2018, o *ranking* de maior produtor de vestuário e acessórios do país (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2021), superando o estado de São Paulo e representando 26,75% da produção total nacional. Com isso, o aumento na produção de vestuário proporciona crescimento nas produções de catálogos de moda realizadas em *sets* fotográficos por profissionais *freelancers*. Assim, esta pesquisa visa a atender ao mercado, auxiliando o profissional na gestão do seu negócio.

A partir dos resultados da revisão sistemática da literatura identificou-se a relevância do tema para a academia, em que se destaca, dentro de 74 trabalhos já filtrados, quatro trabalhos que apontam algumas habilidades fundamentais para gestão de negócios de moda. As habilidades financeiras são apresentadas como necessárias por Marniati e Witcjaksono (2020). Paralelo a esse estudo, Lang e Liu (2019) apontam como descoberta que as habilidades de gerenciamento de tempo e de conhecimento financeiro, além das habilidades relacionadas à criatividade, influenciam estudantes a buscar o empreendedorismo, enquanto Zhao, Davis e

Copeland (2018) apontam como necessário o desenvolvimento de programas de ensino em moda que abranjam além de como fazer um plano de negócios, integrar conceitos e habilidades necessárias para o empreendedorismo. Finalmente, Nana, Van Staden e Coetzee (2021) descobriram que seus entrevistados indicam como necessidade o desenvolvimento de habilidades de negócios, bem como a realização de um plano de negócios, a determinação de preços, orçamentos, desenvolvimento contábil e marketing. Tão logo, compreende-se que o empreendedorismo na moda carece de direcionamento no que tange tais habilidades, que integram gestão financeira, desenvolvimento de plano de negócios, estratégias de marketing, entre outras.

Por fim, a pesquisa se faz necessária ao seu público-alvo — *freelancers* que atuam em *sets* fotográficos — por apresentar, por meio de um *framework*, os conhecimentos e habilidades para empreender por meio da prestação de serviços para a indústria do vestuário.

1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A natureza da pesquisa classifica-se como aplicada, em que se desenvolveu um *framework* conceitual que apresenta habilidades de gestão de negócio. Em relação à abordagem do problema, é uma pesquisa quantitativa, e cabe destacar que apresenta análises qualitativas em relação à especificação dos respondentes. Além disso, é uma pesquisa descritiva, pois os dados serão caracterizados. Os procedimentos técnicos são por meio de pesquisa bibliográfica, análise sistemática da literatura e questionário, que são abordados no Capítulo 3. Quanto ao local, refere-se a pesquisa de campo, realizada com produtores/*stylists* de moda, fotógrafos, produtores executivos, maquiadores e cabeleireiros e, por fim, *videomakers* que atuam no *set* fotográfico. No Quadro 1, mostra-se um resumo da classificação da pesquisa.

Quadro 1 - Classificação da pesquisa

Natureza da pesquisa	Aplicada
Quanto à abordagem do problema	Quantitativa e qualitativa na caracterização da amostra
Quanto à abordagem do objetivo	Descritiva
Procedimentos técnicos	- Pesquisa bibliográfica e revisão sistemática da literatura - Aplicação de questionário
Local	Pesquisa de campo com profissionais <i>freelancers</i> selecionados situados no Norte do estado, Vale do Itajaí e Grande Florianópolis, sendo sujeitos de pesquisa os profissionais que atuam com fotografia de moda, produção/ <i>styling</i> de moda, produção executiva, como cabeleireiro e maquiador e como <i>videomaker</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O detalhamento da classificação da pesquisa encontra-se no Capítulo 3. Isso posto, a sequência do trabalho aborda os capítulos apresentados.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa compreende seis capítulos principais, apresentados conforme a seguir:

Primeiro Capítulo – Introdução: Visa a contextualizar o tema, apresentar o problema, seu objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa da escolha do tema e sua relevância pessoal, social e acadêmica, os métodos utilizados e a estruturação da dissertação.

Segundo Capítulo – Fundamentação teórica: Aborda o embasamento teórico que dará o suporte ao cumprimento dos objetivos propostos para essa dissertação, sendo: A produção fotográfica de moda na indústria do vestuário de Santa Catarina; e *Freelancers*: atuação no *set* fotográfico e gestão de serviços e habilidade de negócios.

Terceiro Capítulo – Procedimentos metodológicos: Explana os procedimentos metodológicos aplicados, suas etapas e mecanismos elencados para a coleta e análise dos dados.

Quarto Capítulo – Apresentação dos resultados da pesquisa: Apresenta, interpreta e analisa os resultados da pesquisa de campo, descrevendo a chegada dos resultados.

Quinto Capítulo – Framework Conceitual: Habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos sets fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina: Divulgação final, contendo a proposta da pesquisa.

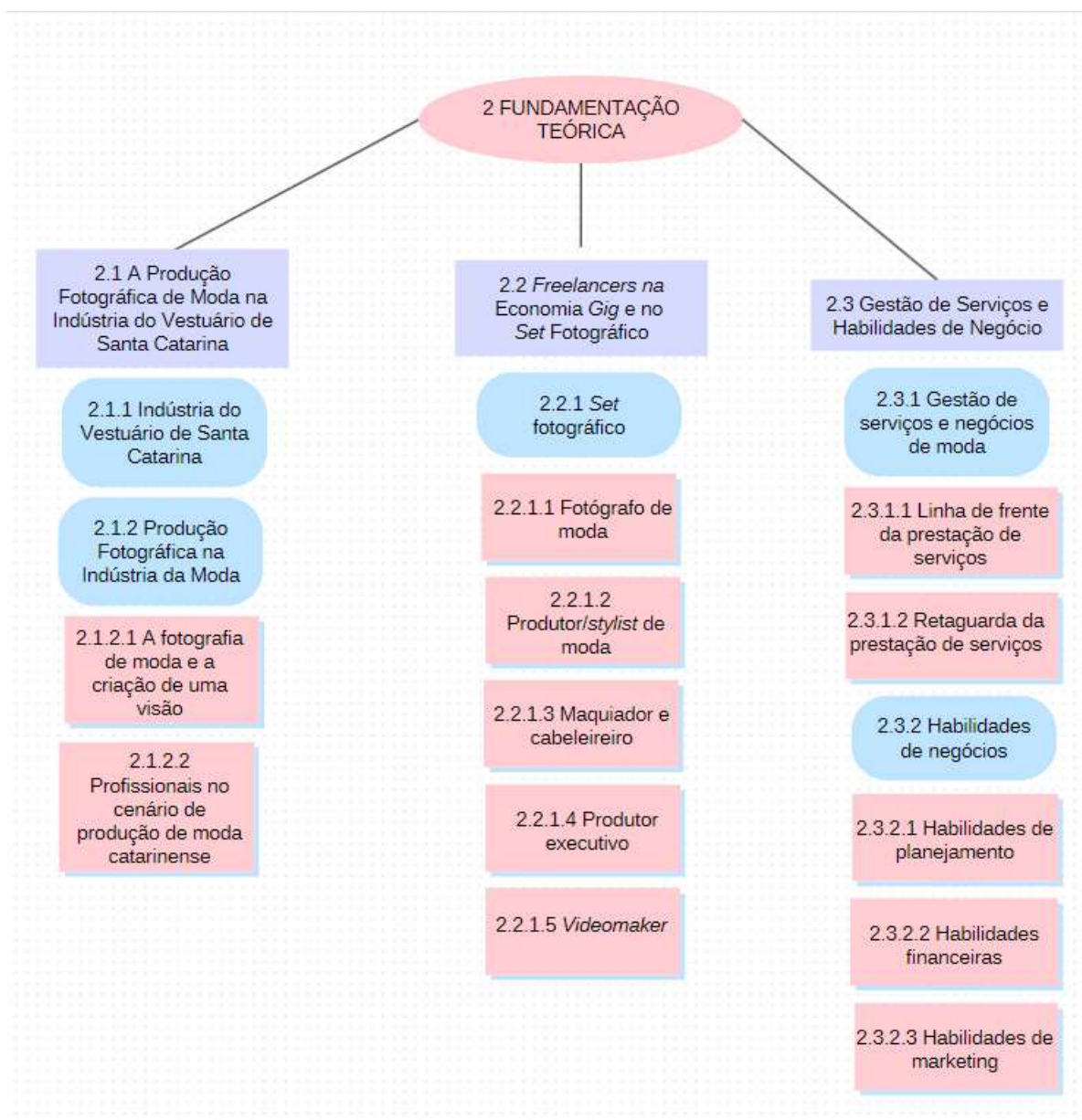
Sexto Capítulo – Conclusão ou Considerações finais: Esclarece os resultados da pesquisa, respondendo aos objetivos específicos propostos.

Referências – Encerra o trabalho e apresenta as referências bibliográficas utilizadas na elaboração teórica da dissertação, bem como os apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os referenciais teóricos que sustentam a pesquisa. Para tal, o grupo de autores relacionados propõe apresentar a indústria do vestuário de Santa Catarina como polo econômico nacional, destacar a imagem de moda criada por *freelancers*, apresentar o *set* fotográfico como seu local de trabalho e seus saberes necessários, bem como discorrer acerca das necessidades de gerir um negócio de prestação de serviços na área de moda. Assim, a Figura 1 apresenta a fundamentação teórica.

Figura 1 - Fundamentação teórica



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Tão logo, principia-se a contextualização da indústria do vestuário de Santa Catarina, e, na sequência, apresenta-se a criação de imagem de moda.

2.1 A PRODUÇÃO FOTOGRÁFICA DE MODA NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SANTA CATARINA

Fundamental para a economia do estado de Santa Catarina e com relevância na economia nacional, a indústria do vestuário, por meio de profissionais *freelancers* nos sets fotográficos, cria imagens e vídeos de moda que apresentam e representam marcas, estilos de vida e públicos-alvo, no intuito de conquistar consumidores e obter retorno lucrativo. Portanto, necessita-se apresentar a indústria do vestuário e de moda catarinense — híbrida pela criatividade necessária na concepção das peças, e manufatureira na sua produção —, bem como a produção das imagens divulgadas em catálogos de moda e redes sociais. Assim, apresenta-se a indústria do vestuário de Santa Catarina.

2.1.1 Indústria do vestuário de Santa Catarina

Santa Catarina destaca-se no cenário nacional por “apresentar um dos principais polos têxteis do Brasil” (SILVA, 2000, p. 3). Teve seu surgimento no vale do Itajaí, no final do século XIX, com as empresas Hering, com início em 1880, a Karsten, de 1882, e a Renaux, datada de 1892. No século XX, destaca-se o surgimento da Cremer, em 1935, da Teka, em 1936, da Artex, em 1936, da Sulfabril, em 1947, da Dudalina, em 1957, da Marisol, em 1964, e da Malwee, em 1968 (SILVA, 2000). O polo têxtil fora concebido originalmente por artesãos e operários com formação comercial, industrial e intelectual, comumente imigrantes europeus, principalmente vindos da Alemanha por conta das crises econômicas e das transformações políticas (KOEHLER, 2008).

Fundamental para o seu desenvolvimento, essas empresas não perderam contato com o exterior, principalmente com a Alemanha. De acordo com Koehler (2008), elas continuaram visitando suas propriedades e atualizavam suas empresas no Brasil por meio da compra de equipamentos têxteis avançados, além de enviar sua descendência para o exterior a fim de buscar aperfeiçoamento têxtil e aplicá-los às empresas aqui em Santa Catarina. Como foi constatado por Silva (2000), a indústria têxtil-vestuário catarinense compõe uma cadeia múltipla de indústrias, essenciais para a produção têxtil e de vestuário, como, por exemplo,

produção de fibras naturais e artificiais, maquinário e equipamentos e produtos químicos, como corantes e fixadores de estampa.

Diante do exposto, a região constitui-se um importante polo industrial, antes localizado no Vale do Itajaí, espalhando-se no estado no decorrer dos anos e concentrando-se, sobretudo, na Região Sul do estado (SILVEIRA; SILVA, 2011). Destaca-se, também, a gestão familiar como característica relacionada à indústria têxtil-vestuário, a modernização administrativa, além de o estado ser o principal exportador de produtos em malha e das linhas de cama, mesa e de banho (RECH, 2006). Assim, a indústria do vestuário é, tradicionalmente, a principal consumidora dos produtos têxteis, e destaca, além do consumo de tecidos, o uso de “fios, linhas, rendas, entretelas, entre outros artefatos têxteis” (SILVA, 2000, p. 20).

Até a década de 1960, as empresas têxteis da região do Vale do Itajaí tornaram-se especialistas na fabricação de produtos de notável qualidade e desdobravam versatilidade, atendendo a diversos públicos e faixas etárias de consumidores no mercado nacional (KOEHLER, 2008). A partir da década de 1970, o setor de vestuário expande seu desenvolvimento, e então surgem as primeiras facções no estado (GOULARTI FILHO, 1995; SILVA, 2000). O vestuário destaca-se em relação ao setor têxtil, predominante até então, com a origem das empresas Marisol e Malwee, já citadas, ambas situadas no município de Jaraguá do Sul. (SILVA, 2000). Outro movimento importante, destacado por Koehler (2008), foi a instalação de parques fabris próximos ao estado de São Paulo, por ser um estado consumidor da produção catarinense.

Assim, cabem às confecções os processos de criação, produção e venda dos produtos (TREPTOW, 2007) e a facções que atuam como prestadoras de serviços, montando as peças e seus aviamentos dos produtos criados e cortados na confecção (GOULARTI FILHO, 1995).

Koehler (2008) salienta que as medidas estratégicas tomadas durante a década de 1970 até 1980 fortaleceram o desenvolvimento da indústria têxtil no Vale do Itajaí e região, e que as indústrias que obtinham recursos suficientes aumentaram suas produções, possibilitando seu envio para o exterior.

No decorrer da década de 1980, houve um crescimento na origem de pequenas confecções e, de acordo com GOULARTI FILHO (1995), havia esperança de investimentos nos setores do vestuário — o que inclui facções, confecções, lavanderias, serigrafias, estamparias, venda de maquinário e equipamentos, bem como profissionais do bordado e distribuidores de tecidos e de aviamentos. Paralelo a isso, a indústria têxtil demonstra competitividade (GOULARTI FILHO, 1995). Porém, uma crise econômica entre os anos de

1981 até 1983 impactou o estado, provocando demissões, redução de salários, falências e fusões de empresas, que, por fim, fortaleceram os grupos mais sólidos financeiramente (SILVA, 2020).

O autor também destaca como estratégia o desenvolvimento de programas de investimentos e subsídios para formação de capital, bem como programas de estímulo à exportação, por meio de créditos, financiamentos e incentivos fiscais e financeiros (SILVA, 2020). Isso reflete na eclosão de novas empresas têxteis nos municípios de Blumenau, Brusque, Gaspar, Indaial, Timbó e Jaraguá do Sul, o que transformou o estado no maior conglomerado industrial têxtil do sul do Brasil, bem como garantiu-se a terceira maior produção nacional (KOEHLER, 2008).

Em consonância às estratégias aludidas, diversas pequenas e médias empresas têxteis surgiram na região do Vale do Itajaí, beneficiando-se do conhecimento e das tecnologias necessárias difusas, formando na região um conjunto de segmentos específicos, sendo seus itens “à base de algodão [...], fiação, tecelagem, tinturaria, acabamento e confecção” (KOEHLER, 2008, p. 34). Tais empresas produzem peças de vestuário fabricadas em malha e moletom, linha íntima, artigos de cama, mesa e banho, como toalhas e roupões, edredons, colchas e travesseiros, e artigos, como fios de algodão, utilizados para crochê, bordado e cadarços (KOEHLER, 2008), tornando o estado de Santa Catarina o maior produtor de linhas de crochê e fitas elásticas da América Latina (SHIMIZU, 2015). Incluem-se, ainda, nesta produção, produtos hospitalares, como “compressas e ataduras de gaze, fraldas de tecido, esparadrapo, fitas elásticas e etiquetas tecidas” (KOEHLER, 2008, p. 34). Gonçalves (2015) também compartilha do que é apresentado por Koehler (2008) e relata que o desenvolvimento da indústria na década de 1980 deu-se pela “atualização do parque fabril, com aquisição de maquinários computadorizados e velozes, reduzindo o tempo no processo de produção”. O autor também salienta que mesmo tendo o estado o reconhecimento de produtor têxtil, não é reconhecido como criador de moda (GONÇALVES, 2015, p. 43).

No início da década de 1990, a economia nacional e, consequentemente, a catarinense, principalmente o setor têxtil e de vestuário, sofreu com a abertura das importações por conta da sobrevalorização cambial e do Plano Real. Como consequência, houve a queda das exportações e a entrada das importações, sendo o setor o mais atingido no estado (GONÇALVES, 2015), o que também refletiu na diminuição da plantação de fibras naturais (SILVA, 2020). De acordo com Gonçalves (2015), as mudanças cruciam na economia do país, permitindo que as indústrias de matéria-prima, como algodão, filamentos, fios e tecidos planos, importassem tais produtos, por conta dos seus preços acessíveis. A crise financeira refletiu também na administração de algumas empresas, que passam a ser controladas por proprietários externos à gestão familiar,

comum até então (KOEHLER, 2008). No entanto, a indústria passa a se beneficiar na metade da década de 1990, quando aumentam as importações de máquinas e equipamentos (SILVA, 2000).

Na década de 1990 tem-se início um movimento de deslocamento de parques fabris de grandes empresas que foram de Santa Catarina para as regiões do Nordeste, parte por incentivos fiscais na região, parte por conta da mão de obra barata. Como exemplo, Costa e Rocha (2009) apresentam o grupo Vicunha, que transferiu para o estado do Ceará parte da sua produção, e no decorrer dos anos, move ou fecha nove parques fabris atuantes em Santa Catarina. As empresas Karsten de Blumenau e Marisol de Jaraguá do Sul também aderiram ao movimento (COSTA; ROCHA, 2009).

Tão logo, a partir de 1995, as empresas têxteis tiveram mais problemas com demissões de larga escala, e tornaram a progredir por volta de 1999, por conta da terceirização de serviços e da modernização de parques fabris (GONÇALVES, 2015), impulsionados pelas oportunidades cambiais (SILVA, 2000). Também, esforços foram feitos para promover a exportação dos produtos de valor agregado confeccionados, na tentativa de reverter o papel do país ao exportar *commodities*⁷ e matérias-primas (KOEHLER, 2008).

De acordo com Shimizu (2015), o período entre 1992 e 1997 foi o momento em que mais surgiram empresas com bases tecnológicas no estado catarinense em relação aos demais estados no Brasil. Porém, no decorrer dos anos 2000, o país perde em competitividade na indústria têxtil e de vestuário, com declínio na participação do setor no comércio mundial. Em paralelo, houve crescimento competitivo dos produtos de origem asiática, principalmente chineses, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias diferenciadas para competir, bem como inovação tecnológica (COSTA; ROCHA, 2009).

Conforme apresentam Costa e Rocha (2009), houve um aumento na exportação entre os anos 2000 e 2005, principalmente de fibras naturais, algodão puro, tecidos planos e linha para o lar, provenientes da indústria têxtil, enquanto as importações, sendo os filamentos de poliéster e os tecidos planos sintéticos seus principais produtos, declinaram entre 2000 e 2002 (COSTA; ROCHA, 2009).

Para Costa e Rocha (2009), o consumo por habitante de produtos da indústria têxtil e de confecção aumentou no estado entre os anos de 1995 e 2007. No entanto, a produção não teve o mesmo crescimento em relação ao consumo, por conta das importações. Dados do Sindicato

⁷ *Commodities* são mercadorias, ou bens materiais, em seu estado bruto, comercializados mundialmente. Não apresentam valor agregado, e comumente são produtos que sustentam a exportação do país (PERIOTO, *et al.*, 2015).

da Indústria do Vestuário do Sul Catarinense apresentam que a indústria têxtil e do vestuário do estado foi responsável por 5,9% do total exportado no país no ano de 2011 (SINDIVEST, 2012). Tão logo, por conta da concorrência com as exportações, da valorização do conhecimento e da rapidez das informações, as empresas contemporâneas necessitam responder aos estímulos externos de forma profissional e criativa, de modo que atendam ao consumidor que é exigente, para manterem-se competitivas no mercado (GONÇALVES, 2015).

Finalmente, dados de 2021 apresentam Santa Catarina como maior produtor no setor de vestuário e acessórios, representando 26,8% da produção nacional e ultrapassando a produção do estado de São Paulo, que alcançou a marca de 22,5% da produção no país (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2021). De acordo com Shimizu (2015), o comportamento da indústria do vestuário apresenta sazonalidades, com aumento produtivo entre os meses de outubro e novembro e menor produtividade no mês de fevereiro. Como potencializador do setor, na contemporaneidade, tem-se a produção fotográfica de imagens para catálogos de moda e redes sociais das marcas.

2.1.2 Produção fotográfica na indústria da moda

A indústria da moda, conforme aponta Cietta (2017), é híbrida, pois incorpora ao produto, no seu desenvolvimento, conceitos culturais e intangíveis, mas que necessitam da manufatura. Koehler (2008) divide a confecção de produtos de moda em duas macroetapas: (I) sua criação, que acontece resumidamente por meio de desenhos, envolve fichas técnicas, processo de modelagem, corte e prototipagem; e (II) a manufatura, que Treptow (2007) descreve como sendo a continuidade para a fabricação do produto, que acontece por meio da gradação, do corte, da costura e do acabamento, a fim de comercializar o produto final. Destaca-se que o marketing é fundamental na criação de produtos de moda, tendo em vista que pesquisas estatísticas acerca do consumidor respondem questões no tocante às suas perspectivas econômicas, bem como às necessidades, gostos, interesses culturais, dificuldades, status social e ao modo como se relacionam com a publicidade. Conhecer o comportamento do mercado a quem se deseja produzir, bem como suas motivações, permite prever seu comportamento para atuar de forma assertiva (QUIRÓS, 2002).

Dessarte, a partir da década de 1960, por conta da difusão do *prêt-à-porter*, produtores e criadores de moda passam a observar a cultura da rua e a forma como os jovens se vestem e se expressam, seus gostos e suas identidades, bem como sua forma de consumir os produtos de moda ofertados (QUIRÓS, 2002), processo esse utilizado até então.

Ademais, um dos meios utilizados pelo marketing, a propaganda, define-se como uso de um ou mais símbolos planejados e sistemáticos, que utilizam de técnicas relacionadas à psicologia com o intuito de “alterar e controlar opiniões, ideias e valores” para então modificar a ação tomada pelo consumidor e promover produtos de moda (QUIRÓS, 2002, p. 54). Logo, utiliza-se, além da propaganda, a publicidade, que age de forma mais sofisticada, pois a intenção é sugerir um conceito que desperte sensações prazerosas e desejo no consumidor. Conforme Gomes, “a publicidade serve-se da fotografia e da sua manipulação para criar uma imagem repleta de conteúdos e imagens” (GOMES, 2010, p. 57). Conforme esse autor, para encantar e envolver o consumidor, a fotografia expressa e reflete sensações e deve incitar o desejo e emoções, bem como instigar a necessidade da imitação do modelo reproduzido pela imagem, ou de possuir a roupa que representa aquela imagem (GOMES, 2010).

A fotografia de moda e a mídia se retroalimentam, e a indústria da moda, que valida comportamentos, desenvolve-se a partir dos gostos e costumes do consumidor, que orienta as estratégias comerciais e econômicas (CAMPOS, 2020). A fotografia de moda apresenta o recorte de uma realidade artificial, não menos que o ideal, construída para expressar tendências e informar os significados contidos acerca do vestuário fotografado (SANT’ANNA, 2002). Conforme legitimado por Barthes (1984), o vestuário de moda vai além da proteção física e atua como forma de expressão, moldando o corpo e transmitindo mensagens capazes de modificar a aparência, construir identidades, seduzir ou iludir o outro. Além disso, permite ao usuário criar e reproduzir imagens visuais como bem quiser (GONÇALVES, 2015).

O vestuário subsiste como signo, portando significados, e constrói a identidade, expressa atitudes, representa comportamentos, e permite, por meio da relação dos seus elementos, representar e compreender uma sociedade, bem como um período histórico. Quando o consumidor escolhe uma cor, um acessório e um determinado tecido, constrói sua imagem e a representa por meio das suas roupas; assim a moda age como discurso social e contempla a legitimação da história (CAMPOS, 2020; BRANDES; SOUZA, 2012). Portanto, na publicidade de moda, a representação na fotografia apresenta um referencial de ideal, e a roupa assume protagonismo no conjunto da imagem para vender. Além de um produto de vestuário, uma cena que apresenta um conceito representa atitude e ostenta um estilo de vida (QUIRÓS, 2002).

2.1.2.1 A fotografia de moda e a criação de uma visão

Antes mesmo de a fotografia alcançar a área da moda, as revistas ilustravam a alta costura em mulheres da alta sociedade. Nas ilustrações, penteado, maquiagem e poses representavam uma mulher ideal e desejável. Em meados do final do século XIX, início do XX, a fotografia de moda passa a ser usada frequentemente como linguagem visual nas revistas onde texto e imagem operam juntos e o discurso auxilia na interpretação das imagens. Por volta de 1920, a fotografia apresentando a moda torna-se destaque (SARRAIPO, 2016). Conforme Amaral (2014), a fotografia de moda é utilizada de forma artística, porém comercial, para apresentar facilmente o produto ao consumidor, que, por sua vez, recebe de forma inconsciente a mensagem enviada.

A fotografia de moda, produzida em editoriais, envolve uma equipe de profissionais especializados, conforme Figura 2. Cada profissional possui saberes práticos, com o intuito de comunicar a marca e de transmitir ao consumidor uma mensagem por meio de *looks*, compostos por roupas, calçados e acessórios. Estes *looks* são criados por produtores/*stylists* de moda, ambientados em um cenário, ou locação, apropriando-se da imagem de modelos escolhidos por meio de um *casting* — conforme identificação com a marca — e a atitude que vai encenar o estilo de vida que está por trás da coleção fotografada (MCASSEY; BUCKLEY, 2013).

Figura 2 - Equipe de profissionais durante o *set* fotográfico



Fonte: Acervo da autora (2023).

Sant'Anna (2002) disserta que a fotografia de moda, o texto visual, informa e possibilita a análise e reanálise de uma imagem, de uma construção contextual. Assim, a produção da imagem é associada “às estratégias das marcas [e] às visões dos criadores, o que implica um caráter conceitual e uma prevalência da função estética” (DAL BELLO *et al.*, 2020, p. 74). Por meio da ambientação correta, qual seja, personagens, locação e cenário, apresenta-se uma narrativa e um discurso que convença e provoque sensações como “atenção, desejo, ação e satisfação” no consumidor (SOUZA; CUSTÓDIO, 2005, p. 239). Para que ocorra, as imagens são planejadas a partir da perspectiva do mercado, bem como das motivações do consumidor (SOUZA; CUSTÓDIO, 2005). Dessarte, tais imagens são reveladas por meio da construção visual do fotógrafo e do produtor/stylist de moda (SANT'ANNA, 2002).

As imagens criadas para veiculação publicitária são produzidas de forma técnica e representam “conceitos e ideologias da sociedade contemporânea” (SOUZA; CUSTÓDIO, 2005, p. 238). Assim, o consumidor não percebe que está condicionado e é direcionado a tais sentimentos, dando à imagem fotográfica o poder de persuadir e controlar o consumidor. A cena criada artificialmente é apresentada de forma sedutora, como uma condição para se atingir a felicidade e, assim, o consumidor compra as emoções que a roupa oferece. Sant'Anna (2002, p. 31) salienta que imagens de vestuário formam “uma construção fotográfica que retrata o processo de realização e atualização da lógica da novidade, [...] baseada em elementos da cultura de moda”. Assim, a moda não vende apenas produtos para o consumidor vestir, mas sim, para o consumidor sentir-se bem, e isso está além da aparência física e da beleza da roupa, trazendo ao consumidor o bem-estar da alma (SOUZA; CUSTÓDIO, 2005). Conforme o fotógrafo da Vogue Richard Avedon declara, o papel da produção fotográfica consiste em vender sonhos, e não roupas (SVENDSEN, 2010). Assim, quem compra moda, compra a imagem apresentada e, para tal, “a construção de imagens e discursos visuais pode ser considerada uma das formas de comunicação mais diretas e eficazes” (DAL BELLO *et al.*, 2020, p. 75). Conforme Dal Bello *et al.* (2020, p. 76), as imagens produzidas refletem e contextualizam comportamentos e mudanças culturais. Além disso, retratam de forma crítica acerca do “horizonte estético e social [que serve como] ferramenta de análise e percepção de valores vigentes em cada contexto”, além de uma boa imagem de comunicação potencializar a comercialização da marca. Para Svendsen (2010), o consumo de peças de moda não serve apenas para suprir o vestir, mas sim, para criar uma identidade. Na visão de Sant'Anna (2002), o ser humano veste-se de símbolos que serão lidos pela sociedade e que comunicam aspectos culturais do ser, como religião, padrão de beleza, moralidade e tradições; as roupas comunicam crenças e ideais acerca do mundo e acerca de cada um.

Consequentemente, cabe à publicidade e ao marketing investir em estratégias de personificação da marca, tornando-a humana, de modo que possua caráter e autenticidade, e assim as marcas provocam e criam laços com o consumidor (CAMPOS, 2020). No entanto, a visualidade é necessária para abordar os clientes e apresentar os conceitos elaborados pela marca. A fotografia, alicerçada em referências e técnicas, objetiva transmitir sensações, em uma narrativa na qual “a luz, o posicionamento do corpo, o ambiente e a produção” caracterizam a identidade da marca e influenciam e atraem para o consumo (AMARAL, 2014, p. 10).

Como uma das etapas inclusas na comunicação e venda das marcas de moda, planifica-se a comunicação de moda. Sobre isso, Nicoletti (2019) destaca:

A partir do tema de coleção e da identidade da marca, define-se a estética e o formato de veiculação do material (catálogo impresso ou digital, outdoor, vídeo, e-commerce, redes sociais) bem como a escolha da locação das fotos e da equipe de profissionais (modelo, fotógrafo, maquiador, produtor de moda) (NICOLETTI, 2019, p. 44).

A criação de realidades alternativas instiga a realização do sonho, do desejo e do fascínio (GOMES, 2010). Possibilita, também, o surgimento de estilos de vida que não referenciam e representam somente o vestuário, mas hábitos e costumes. Tão logo, a fotografia permite a percepção de pormenores que a escrita não consegue expressar, em um “conjunto de efeitos visuais” produzidos para criar emoções (GOMES, 2010, p. 51). Nesse sentido, a fotografia de moda é um reflexo do desejo. Para tal, para uma campanha de moda, necessita-se de um conceito criativo, do estilo, da execução, da equipe criativa, do design e de suas ações estratégicas (VALLEJO, 2020).

Logo, conforme destaca McDowell (2017), tanto o corpo do modelo quanto o seu posicionamento na imagem fotográfica revelam “significados e valores contemporâneos e históricos que emergem e circulam na mídia da moda” (MCDOWELL, 2017, p. 158). Tal pose faz-se necessária desde os primeiros desfiles de moda realizados nos salões da alta costura em meados do século XIX, em que cabia à modelo tornar a roupa desejável, e tal alcance foi conseguido por meio da junção do desempenho do modelo e da representação da sua personalidade (MCDOWELL, 2017). Portanto, a sequência apresenta profissionais que atuam no cenário da produção de moda no estado de Santa Catarina.

2.1.2.2 Profissionais no cenário da produção de moda catarinense

O estado de Santa Catarina exerce um papel fundamental na economia nacional por conta das indústrias têxteis e de vestuário (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2021). No entanto, Morelli (2016) destaca que o *set* fotográfico, que produz imagens de moda, não possui uma representação qualitativa nem quantitativa. Ainda, o autor identifica poucas pesquisas na área.

Em vista disso, Morelli (2016) pontua em sua pesquisa o perfil de nove profissionais produtores/*stylists* de moda de Santa Catarina. Como resultado, sua investigação destaca que a maioria desses profissionais possui entre 26 e 40 anos. Aponta-se que a profissão é nova no mercado no estado, destacando, ainda, que a maior parte dos trabalhadores reside no Vale do Itajaí, ponto onde se encontram diferentes marcas de vestuário. No tocante ao local que atuam, 63% trabalham no Vale do Itajaí, enquanto 23% atuam no Norte do estado, 10% desempenham suas funções na capital, Florianópolis, e outros 10% atuam no Oeste do estado. Assim, esses profissionais costumam deslocar-se para outros municípios para atender o mercado. Seus resultados também indicam que a maioria, com 56%, está até 3 anos no mercado, enquanto 33% estão no mercado entre 5 e 10 anos, e 11% dos trabalhadores estão exercendo a atividade há um período entre 3 e 5 anos. Finalmente, 100% dos entrevistados atuam como *freelancers*, não possuem vínculos empregatícios com as marcas a que prestam seus serviços, e sua maioria, quase 67%, realiza em torno de cinco trabalhos ao mês de acordo com Morelli (2016), que salienta que a profissão é relativamente nova, sendo os primeiros profissionais responsáveis por formalizar o mercado de trabalho. No entanto, o trabalho de *freelancers* em geral é relativamente novo, sendo importante conhecer a atuação destes profissionais autônomos na economia Gig, como apresenta-se na sequência.

2.2 FREELANCERS NA ECONOMIA GIG E NO SET FOTOGRAFICO

Apresenta-se, nesta seção, uma contextualização sobre o *freelancer*, buscando compreender melhor sua terminologia, assim como os próprios trabalhadores autônomos na economia Gig. Destacam-se, na sequência, os principais profissionais *freelancers* que atuam em *sets* fotográficos na indústria do vestuário.

O trabalho autônomo e do *freelancer* define-se como uma forma de empreendedorismo. O empreendedorismo na área de moda, conforme aponta Meadows (2013), necessita do alinhamento criativo com práticas de negócios, e refletir habilidades de negócio pode ser

desafiador (DILLON, 2012). Miller (2020) destaca que o surgimento dessa categoria de trabalhadores está vinculado a mudanças significativas no âmbito da economia, da tecnologia e no âmbito sociocultural. No entanto, Baitenizov *et al.* (2018) incorrem que existe uma linha confusa na definição dos seus termos. *Freelancers* são profissionais autônomos independentes, com um potencial intelectual geralmente elevado e que utilizam ativamente as modernas tecnologias de informação, comunicação e outras (BAITENIZOV *et al.*, 2018). Damian e Manea (2019) e Opait, Damian e Capatina (2019) complementam que o profissional *freelancer* é percebido como um trabalhador híbrido, o qual é contratado por determinado tempo em uma empresa, prestando a ela seus serviços, oferecendo “seus conhecimentos profissionais intangíveis” (OPAIT, DAMIAN, CAPATINA, 2019, p. 327), e como empreendedor, pois seu trabalho não é alicerçado por uma estrutura organizacional. Miller (2020) destaca que são tantas as especificidades que contemplam o trabalho de um *freelancer* que se torna difícil sua definição. O autor salienta, ainda, que possuir uma carreira ou estar envolvido em algum trabalho é diferente de ter-se um emprego.

No Brasil, não há discriminação acerca dos termos autônomo e *freelancer* (SANTOS; DAMASCENO, 2021), e a literatura ressalta o aumento do número de *freelancers*, bem como a abrangência em prestação de serviços (DAMIAN; MANEA, 2019). Entretanto, convém esclarecer que é comum abordar os termos ao referir-se aos trabalhos digitais prestados de forma *online*, a exemplo da pesquisa apresentada por Santos e Damasceno (2021) que se refere a *designers* que atuam como autônomos e/ou *freelancers*. Em contrapartida, Miller (2020) destaca em sua pesquisa a abertura de um espaço para cabeleireiros autônomos, bem como disserta que *freelancers* costumam atuar com trabalhos administrativos, criativos e intelectuais. Dillon (2012) define empreendedores de moda como o lançamento de uma marca ou empreendimento. “Empreendedores são reconhecidos como sendo a força propulsora por trás de mudanças inovadoras em nossa sociedade, e a indústria da moda e a têxtil não são exceções” (DILLON, 2012, p. 134).

Posto isso, Baitenizov *et al.* (2018) apontam que é essa classe de profissionais que forma uma nova classe socioeconômica. De acordo com Cho e Cho (2020), “todos os *freelancers*, trabalhadores contratados independentes, trabalhadores baseados em projetos e trabalhadores temporários se enquadram na categoria de economia Gig” (2020, p. 1, tradução nossa). Os autores definem o termo *Gig economy* (economia Gig) como uma forma organizada de atividades produtivas, que permite ao indivíduo utilizar do seu trabalho para gerar sua renda, porém vínculos empregatícios formalizados tradicionalmente no mercado de trabalho (CHO; CHO, 2020).

Cho e Cho (2020) apontam que o advento da economia Gig influenciou-se por meio da difusão da internet, e o termo originou-se após a crise financeira que houve nos Estados Unidos entre os anos de 2008-2009, em que pessoas perderam seus empregos e passaram a trabalhar por meio de serviços pontuais, ampliando o número de trabalhadores temporários.

Assim, a flexibilização e novos postos de trabalho surgem e plataformas on-line são utilizadas para contratação do trabalho e para a prestação do serviço, como Airbnb⁸ e Uber⁹, caracterizando a economia Gig como flexível e autônoma, em que o trabalhador decide aceitar ou não determinado trabalho, bem como os horários em que irá atuar (CHO; CHO, 2020).

No entanto, no que tange o prestador de serviço, tal flexibilização reflete na precarização do *freelancer*, pois não há horários de trabalho determinados, pagamentos regulares, nem a garantia de férias (MILLER, 2020). Também induz a atuação por preços baixos, sem treinamentos ou instruções necessárias e sem benefícios comumente ao trabalhador de carteira registrada, observados também por Santos e Damasceno (2021) e Cho e Cho (2020).

Santos e Damasceno (2021) destacam algumas dificuldades encontradas por conta das variáveis que o trabalhador *freelancer* enfrenta, como: 1) conseguir clientes; 2) garantir uma renda razoável; 3) necessitar dispor do trabalho por um preço mais acessível em relação ao preço pago pela atividade exercida; entre outros. Os autores elencam ainda a falta de estabilidade econômica, natural a essa forma de atuação, bem como salientam que *freelancers* conciliam a realização acadêmica com o trabalho, desprovendo de tempo necessário para planejamento e preparação profissional (SANTOS; DAMASCENO, 2021), bem como o controle de tempo para a realização do trabalho, sendo esse tempo responsabilidade sua (COCHRANE; MELLO, 2020; MILLER, 2020).

Cochrane e Mello (2020) apresentam que a falta de motivação também é considerada uma dificuldade para quem atua sozinho. O trabalho tradicional tem a motivação financeira como principal vantagem, seguida da identificação com a empresa, da flexibilização no horário e da interação social — a qual é limitada quando o prestador atua sozinho. A falta de rotina também é elencada pelos autores como desmotivante. A inexistência de suporte trabalhista interfere na vulnerabilidade do *freelancer*, que por não possuir vínculos empregatícios com a empresa que o contrata, não recebe benefícios, como décimo terceiro salário, férias remuneradas e horas extras, tendo a responsabilidade de entregar o serviço. Tão logo, as competências comportamentais também foram avaliadas, conforme exemplo elucidado por

⁸ *Airbnb*: Empresa que presta serviço de compartilhamento de espaços e acomodações de proprietários, por meio de uma plataforma on-line (CHO; CHO, 2020).

⁹ *Uber*: A empresa Uber fornece serviço de transporte urbano, em que o usuário atua como motorista, sem vínculos trabalhistas (DA MATA; ALMEIDA, 2019).

Cochrane e Mello (2020), que citam os motoristas de aplicativos, em que o fator comportamento é avaliado pelo cliente, e, caso não seja satisfatório para a empresa contratante, o *freelancer* pode ser desvinculado da plataforma. A afirmação dos autores demonstra que tais plataformas avaliam não somente competências técnicas, mas também comportamentais.

Tão logo, destaca-se como importante ponto positivo da flexibilização do trabalho a atuação como seu próprio chefe (MILLER, 2020), a autonomia que se tem, a liberdade de escolha de trabalho e a oportunidade, bem como a flexibilidade de horários e o desenvolvimento próprio de habilidades (COCHRANE; MELLO, 2020). Te’eni-Harari e Bareket-Bojmel destacam que as teorias contemporâneas acerca da gestão de carreira “ênfatizam o papel ativo do indivíduo na formação e direção de sua carreira e atribuem ao indivíduo a maior responsabilidade pela adaptação às mudanças ao longo da vida profissional” (2021, p. 373, tradução nossa). Os autores declaram a necessidade de adquirir orientação para diversas profissões (TE’ENI-HARARI; BAREKET-BOJMEI, 2021), o que corrobora os autores Damian e Manea, (2019), que apontam para a necessidade de desenvolvimento profissional diante das mudanças difundidas da Indústria 4.0. Assim, o que caracteriza a base profissional para um *freelancer* são suas experiências, a sua reputação, a presença da inovação e a motivação para empreender (DAMIAN; MANEA, 2019).

Essa nova forma de economia é relativamente nova, e Cho e Cho (2020) dissertam que é predominada por empresas privadas, que buscam fins lucrativos e comumente plataformas tecnológicas que conectam o usuário ao *freelancer*. Paralelo a isso, tem-se jovens extremamente capacitados atuando como temporários que carecem de um modelo de negócios que atenda às suas necessidades (CHO; CHO, 2020).

2.2.1 Set fotográfico

Um *set* fotográfico — um *shooting* ou um editorial de moda — indica uma sessão de fotografia realizada em um estúdio, ou em uma locação externa, e, independentemente do local, necessita de equipamentos fotográficos, luzes, adereços (ANTONINI, 2014-2015). Comumente, fotografa-se determinada marca como forma de apresentar os produtos (MCASSEY; BUCKLEY, 2013) e é necessário planejamento (DILLON, 2012). Conforme apontam McAssey e Buckley (2013), os editoriais de moda criam imagens que exibem as combinações de peças de determinada coleção e a forma como aqueles produtos poderão ser utilizados pelos consumidores.

Para tal, participam desta atividade pessoas que contribuem para a construção dessa imagem, entre eles, produtor executivo, produtor/*stylist* de moda, cabeleireiro, maquiador, fotógrafo, assistentes, cliente e modelos (PORTELA, 2014; DILLON, 2012), conforme representado na Figura 3. O trabalho do fotógrafo de moda será apresentado na sequência.

Figura 3 - Infográfico do set fotográfico



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.2.2.1 *Fotógrafo de moda*

A fotografia é definida por um procedimento ou técnica que permite transformar a realidade em uma imagem fixa, com extrema exatidão, por meio da captação da luz e de um sensor que controla sua entrada, sendo um meio de comunicação e documentação. Os primeiros registros fotográficos datam de 1824, e a tecnologia apresenta inovações e evoluções até a contemporaneidade (CHORDÁ, 2018). A fotografia de moda teve seu início em abril de 1932, na Revista Vogue, constantemente passa por adaptações e tem evoluído. No entanto, seu objetivo é apresentar o produto de moda e representar os valores de determinada marca (CHORDÁ, 2018). A produção da fotografia de moda parte da necessidade de retratar uma realidade ideal, como uma

[...] maneira de perceber o mundo do ponto de vista estético, com seus inusitados ângulos de visão, closes e desfoques. As características inerentes a fotografia — rapidez, exatidão e imensa capacidade de reprodução da imagem inicial, aliadas à

força da industrialização a ela incorporada — transformaram-na numa explosão inimaginável de produção imagética jamais vista ou pensada. A fotografia conquistou cada vez mais espaço e, no mundo contemporâneo, supera seu valor de revelação do visível e avança cada vez mais na revelação do invisível (SOUZA; CUSTÓDIO, 2005, p. 237).

Para tal, o fotógrafo de moda tem a responsabilidade de transformar uma ideia, um conceito predeterminado, em imagens, que se tornam um instrumento vital para difundir suas marcas. Também, é necessário ter um repertório na área da moda, além do profissional atentar-se a regras de enquadramento e ter entendimento acerca da iluminação (QUADROS, ZABOENCO, 2016). Destaca-se a necessidade de estudo na área da moda, juntamente com estudo de tendências, comportamentos e criatividade para direcionar os modelos e suas poses no *set* (DAL BELLO *et al.*, 2020). Acerca das poses, Dillon (2012) norteia que, para o resultado satisfatório, a comunicação e o poder de influência são necessários para deixar o modelo confortável e promover sua direção, como apresenta a Figura 4. Além disso, junto ao produtor/*stylist* de moda, o fotógrafo atenta-se à imagem revelada do produto de moda, bem como à composição de calçados e acessórios no modelo, para que o produto possa estar visualmente atrativo e representar o seu propósito (SARRAIPO, 2016).

Toda fotografia é produzida com determinada finalidade, e representa uma forma de informação, conhecimento, possuindo valor documental e iconográfico e valores estéticos. Assim, Kossoy (2012) assevera que o tema da fotografia é compreendido em uma atmosfera imaginada, em que a informação se apresenta dentro da representação estética; assim, cabe ao fotógrafo seu olhar na construção imagética da fotografia. Tão logo, a imaginação é quem cria e dá personalidade a essa forma de expressão, e cabe ao fotógrafo o papel de utilizar da fotografia, não como meio mecânico de registrar o momento, mas, sim, como forma de dar vida a uma nova realidade por meio da sua criatividade (KOSSOY, 2012).

Figura 4 - Interação fotógrafo e modelo



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

Quirós (2002) apresenta, de forma clara, a competência do fotógrafo de moda quando cita a necessidade da ginástica visual, mental e criativa. O autor aponta que é necessário “recortar objetos da realidade, fragmentar o ambiente em imagens, extrair figuras do seu contexto e alterá-lo, estabelecer um jogo alternado entre figuras e fundos” (QUIRÓS, 2002, p. 80), abstrair e projetar as imagens de modo criativo e subjetivo, de forma espontânea e rápida. Para o autor, o fotógrafo necessita estabelecer uma relação com o objeto a ser fotografado, ou modelo, bem como com quem vai receber a mensagem enviada por meio da fotografia, dentro do contexto a ser representado, o qual requer inspiração, imaginação e criatividade.

Lima *et al.* (2014, p. 5) destacam “que a fotografia de moda produz uma interação com outras formas de expressão artística, não se limitando apenas às tendências de vestuário.” Estar atualizado acerca da evolução social e psicológica das pessoas como indivíduos e como grupos faz-se necessário ao profissional, pois conforme o comportamento do mercado, vende-se no presente o que será usado no porvir, e o fotógrafo tem o papel de criar cenários que comuniquem e façam com que o consumidor se identifique com as imagens apresentadas (QUIRÓS, 2002). Comparando o trabalho do fotógrafo de moda ao de um artista, Quirós (2002) aponta que o fotógrafo é capaz de imaginar e dominar o ambiente tal como um diretor teatral.

O fotógrafo precisa saber de antemão sobre as necessidades expressas pela marca, como o tema e os modelos que estarão na cena. Isso posto, o fotógrafo direciona iluminação, elementos, como neblina, chuva ou neve, o sombreamento da imagem e os contrastes.

Após serem realizadas essas atividades, pode ser marcado o posicionamento do modelo, conforme a imagem pré-concebida por ele e demonstrada na Figura 5.

Figura 5 - Fotógrafo e modelos posicionados para fotografar



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

Dessarte, apontam Santos e Soares (2017) que não há um espaço físico para exercer a atividade de fotógrafo, o qual atua conforme espaço escolhido e idealizado pelo cliente. Para os autores, “não existe no mercado uma regulamentação da profissão, o que possibilita que qualquer pessoa possa adquirir uma câmera e iniciar sua atividade como fotógrafo” (SANTOS; SOARES 2017, p. 536). Dillon (2012) aponta que o fotógrafo não precisa ser especialista em fotografia, pois as habilidades necessárias, como criatividade e técnica, são adquiridas conforme a experiência. Do mesmo modo, sugere que para ingressar na carreira, pode-se atuar como assistente, a fim de conhecer o trabalho e aprender a prática — o que também ocorre ao produtor/stylist de moda, que atua lado a lado com o fotógrafo durante o *set* fotográfico.

2.2.1.2 Produtor/stylist de moda

Em meados dos anos 1960, era natural que os modelos fotográficos fizessem o próprio cabelo e a própria maquiagem e trouxessem seus acessórios para composição dos *looks*, o que concentrava todo o trabalho entre modelos e fotógrafo, não havendo a necessidade de uma terceira pessoa no *set*. De acordo com McAssey e Buckley (2013), somente a partir de 1980 os primeiros *stylists freelancers* surgiram, atuando em revistas de moda que não possuíam uma equipe dedicada para tal atividade. Assim, disseminavam sua criatividade para diversas publicações e clientes, tornando-se parte do editorial de moda, essencial para os processos de

criação de imagens, o que corrobora com Dillon (2012) quando aponta que é essencial ao produtor/*stylist* de moda criar imagens e, para tal, precisa ser criativo e vanguardista. Meadows (2013), por sua vez, define *stylist* como um profissional que organiza a melhor forma de apresentar *looks* para desfiles e imagens para catálogos, campanhas, endereços eletrônicos (*website*) e editoriais.

Antonini (2014-2015) salienta fazer parte do imaginário que o produtor/*stylist* de moda só atua na hora de um desfile ou sessão de fotos. Porém, McAssey e Buckley (2013) ponderam que o trabalho de pesquisa que ocorre antes de cada trabalho orienta necessárias observações da imagem da marca e do seu público-alvo, antes de produzi-la para a sessão de fotos. Morelli (2016), McAssey e Buckley (2013) ainda apontam para a necessidade de execução braçal que envolve o transporte de caixas de calçados e acessórios, sacolas, araras ou vaporizadores. Ademais, Quadros (2016) norteia que, após o produtor/*stylist* de moda escolher e reunir o vestuário que será utilizado, bem como os calçados e acessórios, inicia-se o trabalho de produção.

Para Dal Bello *et al.* (2020), a combinação do visual proposto com a ambientação da cena, somada a poses e expressões por parte do modelo fotográfico e solicitadas pelo produtor/*stylist* de moda, têm como objetivo criar uma narrativa que desperte o desejo de consumo daqueles produtos.

No dia da foto, McAssey e Buckley (2013) aconselham inicialmente verificar com a equipe o primeiro *look* a ser fotografado, e a partir da definição, o modelo é vestido, calçado e posicionado defronte ao fotógrafo. Com a iluminação e posição corretas e aprovadas pelo cliente, a fotografia inicia, e conforme a necessidade, são feitos ajustes nas peças com grampos ou alfinetes no quadril ou na cintura, conforme representa a Figura 6.

Figura 6 - Ajustes necessários ao produto



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

Também é necessário que o produtor/*stylist* de moda de moda verifique as fotos, se possível no monitor disposto, conforme representa a Figura 7, ou fique atrás do fotógrafo, de modo que tenha a mesma visão da cena, ou seja, a visão que irá para o catálogo. Caso perceba algum detalhe na peça que deva ser alterado, o produtor/*stylist* de moda deve alertar o fotógrafo e alterar a peça, para que continue a fotografia (MCASSEY; BUCKLEY, 2013; ANTONINI, 2014-2015). Ao final do *set*, Dillon (2012) menciona que o trabalho do produtor/*stylist* de moda continua, e sugere que, para atuar, é preciso pontualidade, organização, trabalho rigoroso, persistência e fascínio pela moda (DILLON, 2012). Morelli (2016) destaca na sua pesquisa, que os profissionais podem abranger diversos trabalhos para várias empresas, e destacam que Santa Catarina, mesmo sendo um polo da indústria do vestuário, não costuma contratar produtores/*stylists* de moda como funcionários. Isso se dá pela sazonalidade comum ao trabalho.

No que tange a iniciação à carreira ou construção de portfólio, Dillon (2012) sugere que em cerca de um ou dois anos de trabalho já é possível apresentar suas habilidades e criatividade, e aconselha que, para entrar no ramo e atuar como produtor/*stylist* de moda, deve-se criar uma grande rede de contatos, bem como sugere iniciar trabalhando com assistência ao profissional, ou como assistente de fotografia, para entender o funcionamento de um *set* fotográfico e dispor-se para futuros trabalhos.

Figura 7 - Verificação da fotografia e do produto no monitor



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

Assim, entende-se que o papel do produtor/*stylist* de moda é multidisciplinar, o qual absorve, combina e coloca em prática conhecimentos de diversas áreas, bem como outros atores

do set fotográfico. Em seguida, exibe-se o papel do maquiador e cabeleireiro no set fotográfico (DAL BELLO *et al.*, 2020).

2.2.1.3 Maquiador e cabeleireiro

O cabelo e a maquiagem são essenciais para representar determinada marca em um editorial. Assim, o profissional pode atuar sozinho, sendo maquiador e cabeleireiro — ou *beauty artist*¹⁰, como também é denominado —, ou pode haver a atuação de dois profissionais, sendo o *hairstylist*¹¹ no cabelo e o *make-up artist*¹² na maquiagem (SARRAIPO, 2016). Conforme apontam Dal Bello *et al.* (2020), esses profissionais diferem-se dos que comumente atuam em salões de beleza, pois precisam construir a personalidade de quem vai representar na cena, utilizando, inclusive, produtos diferentes, além da formação de um repertório diferente para atuar para os sets fotográficos, pois, no que se refere à indústria e às marcas do vestuário, não é apenas a roupa que se familiariza ao conceito, a execução de um tipo de cabelo e maquiagem também são essenciais para a representação, e maquiadores e cabeleireiros, ou *beauty artists*, são incumbidos pela criação desse conceito, sendo responsáveis pela interpretação e execução de sua perspectiva por meio de processos e técnicas exigentes. Como destaca Sarraipo (2016), o cabelo e maquiagem são realçados conforme o tipo de editorial que será fotografado. Inclusive, em alguns editoriais, o destaque é o modelo e sua beleza e expressão, enquanto a roupa em si fica em segundo plano.

Na prática, quando o produtor/*stylist* de moda ou o próprio cliente, junto à marca, define o conceito que terá a produção toda, já se propõe o que será executado no cabelo e na maquiagem, e ambos devem estar dispostos a seguir a mesma linha de pensamento. Assim, antes, deve-se definir a feição, o temperamento e qual imagem será representada no modelo. Tais características dadas podem variar “desde o mais leve, fresco e jovem ao mais cansado, descuidado [...], passando pelo ar mais cuidado, rigoroso ou requintado” (SARRAIPO, 2016, p.44). Conforme exemplifica Sarraipo (2016), a depender da luz, a pele pode apresentar brilho na imagem revelada, que pode ser interpretado como oleosidade ou transpiração. Ainda, para o autor, se essa não é a intenção da imagem representada, deve ser corrigida, e a Figura 8 demonstra esse tipo de correção.

¹⁰ *Beauty artist*: Profissional que atua arrumando o cabelo e a maquiagem dos modelos no set fotográfico (SARRAIPO, 2016).

¹¹ *Hairstylist*: Profissional que atua arrumando o cabelo dos modelos no set fotográfico (SARRAIPO, 2016).

¹² *Make-up artist*: Profissional que atua maquiando os modelos no set fotográfico (SARRAIPO, 2016).

Figura 8 - Correção durante as fotos



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

Além da produção de imagem fotográfica, suas funções também podem diversificar, envolvendo-se na criação e reprodução de imagem para a publicidade, para televisão, teatro, cinema, criação da imagem de celebridades e atuação em desfiles de moda (SARRAIPO, 2016). Assim, por meio das suas compreensões, o profissional interpreta o tema a ser reproduzido e define de que forma conseguirá reproduzir tal imagem (SARRAIPO, 2016). Na visão do autor, todo esse processo que acontece antes e durante a cena para criação de imagem de moda se dá por meio do trabalho em equipe, com trocas e discussões acerca das ideias de todos os profissionais. O produtor executivo é quem reúne toda a equipe para lhes dar as informações necessárias. Esse profissional será abordado na sequência.

2.2.1.4 Produtor executivo

Antes de iniciar o trabalho no *set* fotográfico, Antonini (2014, 2015) destaca que o primeiro passo é a escolha da equipe. Compõem a equipe modelo, fotógrafo, produtor/*stylist* de moda, maquiador e cabeleireiro e o produtor executivo. O profissional que atua com produção executiva costuma ser o primeiro contratado por determinada marca que irá produzir o catálogo, e responde diretamente a quem lhe contratou (MACÊDO, 2019). Na visão desse autor, o produtor executivo “é protagonista em diversos setores da economia criativa. [...] é aquele que cria as primeiras motivações e conduz o desenvolvimento de uma ideia” até sua concretização (MACÊDO, 2019, p. 15). De acordo com Nunes e Moraes (2015), produtor executivo é responsável por direcionar os demais profissionais e promover a articulação entre as equipes

nas etapas de pré-produção, produção e pós-produção, bem como controlar contratos, autorizações e cronogramas. Para McAssey e Buckley (2013), a organização de uma sessão de fotos exige comunicação e negociação, e dependendo da complexidade da cena, o seu planejamento, bem como seu desenvolvimento, podem levar de dias a semanas.

Macêdo (2019) destaca que cabe ao produtor executivo o controle dos trabalhos e da equipe, incorporando todos ao trabalho no *set* e *shooting* fotográfico. Para o autor, sua função é a gestão do projeto e como viabilizá-lo para o seu público-alvo. A partir do *briefing* da marca, cabe também ao produtor executivo elaborar orçamentos e estratégias para sua execução, contratar serviços, como *catering*¹³, transporte e/ou hospedagem, contratar profissionais, o que para o *set* fotográfico inclui fotógrafo, produtor/*stylist* de moda, maquiador e cabeleireiro, *videomakers*, assistentes, além de realizar o *casting* dos modelos e a escolha da locação. Ainda segundo Macêdo (2019), este profissional pode agregar o controle financeiro, porém precisa possuir um perfil negociador, de modo que consiga adequar o que precisa adquirir para as questões artísticas com as possibilidades do orçamento financeiro. Portanto, o produtor executivo, conforme a colocação desse autor, precisa deter conhecimentos de gestão de processos, de orçamento e de controle da equipe. Tal percepção corrobora Avelar (2010), que salienta a necessidade de administrar os recursos disponíveis com lógica e racionalidade.

Assim, tem-se como limitação para a descrição desse profissional que atua no *set* de fotos a dificuldade de relacioná-lo aos trabalhos com indústrias do vestuário, pois diversas funções exercidas por ele, como *casting*¹⁴ de modelos e contratação de profissionais, são comumente dadas como responsabilidade do produtor/*stylist* de moda (MCASSEY; BUCKLEY, 2013). Porém, as descrições acerca do trabalho de produção executiva no audiovisual brasileiro contemplam atividades executadas por esse profissional no *set*, todavia, mesmo que o referido profissional atue na produção executiva para o mercado audiovisual, não é objeto de pesquisas que apresentem os conceitos e métodos de trabalho utilizados para produção executiva (MACÊDO, 2019).

Dessarte, a Figura 9 representa a atuação do produtor executivo durante um *shooting* fotográfico. Observa-se, na mesa, opções de fotografias que poderão ser executadas, as quais representarão a comunicação da marca, e nota-se ainda as peças que precisam ser fotografadas para conferência final.

¹³ *Catering*: refeições (tradução nossa).

¹⁴ *Casting*: elenco (tradução nossa).

Figura 9 - Atuação do produtor executivo durante o shooting



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

Tão logo, a sequência aborda o papel do *videomaker* junto ao *set* fotográfico.

2.2.1.5 Videomaker

Na contemporaneidade, *fashion films* fundem cinema, moda e publicidade em vídeos de, no máximo, 15 minutos, que apresentam produtos, uma coleção e a personalidade da marca. De acordo com Vallejo (2020), a primeira casa de moda a apostar no *fashion film* foi a Fendi, em 1977. Já no século XXI, Chanel, em 2004, estreia um filme publicitário, de três minutos, apresentando Nicole Kidman. Posteriormente, dado o êxito do formato, em 2011 produziu-se um festival, o Berlim *Fashion Film*, consolidando o conceito e o formato (VALLEJO, 2020).

O *fashion film* possui as mesmas necessidades que um *set* fotográfico, sendo a pós-produção o processo de montagem das cenas gravadas, em que a originalidade e a inovação são qualidades fundamentais e necessárias (VALLEJO, 2020). Já o *set* de um *fashion film* deve estar em harmonia com a marca e o produto a ser comunicado deve ser capaz de gerar emoções e se adaptar conforme seu cliente em potencial e objetiva contar uma história que incite o consumo do produto apresentado (VALLEJO, 2020).

A Figura 10 apresenta a atuação do *videomaker*.

Figura 10 - Atuação do videomaker.



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

2.3 GESTÃO DE SERVIÇOS E HABILIDADES DE NEGÓCIO

A gestão de serviços faz-se necessária por conta da sua natureza intangível, diferente do produto, em que se tem conhecimento da sua função. Nesse sentido, seu prestador precisa adquirir a confiança do cliente, pois ao contratar um novo prestador de serviços, o cliente coloca em risco a execução da atividade planejada (ZUGMAN, 2005). Na sequência, aborda-se a gestão de serviços e negócios de moda.

2.3.1 Gestão de serviços e negócios de moda

Autores como Meadows (2013), Dillon (2012) e Cietta (2017) dissertam acerca de negócios de moda. Porém, os autores correlatam aspectos que culminam em produtos de moda, a saber, peças de vestuário e coleções completas. No entanto, no que tange profissionais que atuam em *sets* fotográficos, o produto entregue é a fotografia de moda. Uma imagem produzida por uma equipe de profissionais que atuam em conjunto, cada qual com suas especificidades e saberes técnicos necessários para entrega do resultado estético predeterminado e que desperte o intangível no consumidor (SOUZA, CUSTÓDIO, 2005). Lang e Liu (2019) apontam que empreendedores de moda são capazes e dispostos a iniciar negócios rentáveis, porém destacam que para obter sucesso no empreendedorismo de moda é necessário conhecimento sobre negócios, bem como sobre metodologias refinadas sobre a gestão (LANG; LIU, 2019).

Nicoletti (2019) articula que a moda como negócio teve seu início junto ao surgimento da primeira *Maison*, com o advento da alta costura, em que uma primeira coleção de moda foi criada e apresentada ao público, originando o calendário de moda (TREPTOW, 2007; JONES, 2005). Ao empregar tal inovação, Charles Frederick Worth transforma o mercado de moda e emerge “um sistema composto por ateliês que em um futuro viriam a se transformar em marcas de prestígio” (NICOLETTI, 2019, p. 38).

Para estreitar qualquer tipo de negócio requer-se determinação, perseverança e empenho (DILLON, 2012). Um negócio na área de moda, por menor que seja, apresenta-se desafiador, em razão de ser um complexo e competitivo setor. Também, é necessário conhecer todos os pormenores que envolvem o negócio, e de acordo com Dillon (2012), os empreendedores impulsionam inovações sociais, e não seria diferente para empreendedores da área têxtil e de moda (DILLON, 2012). Lang e Liu (2019) revelam que novos negócios nos setores de moda costumam ser de Micro e Pequenas Empresas e que se confrontam com problemas em todas as etapas do negócio, desde o seu início e durante o seu crescimento.

Dillon (2012) sugere perguntar-se sobre a possibilidade de ofertar algo inédito no mercado e salienta que observar os serviços e produtos de moda já ofertados pode direcionar acerca do que empreender. O autor destaca que o planejamento se faz necessário para dar direcionamento à proposta do empreendimento, bem como considerar todos os aspectos envolventes em um negócio (DILLON, 2012).

Chiavenato (1995) descreve que, quando a empresa tem um único proprietário, responde pelos seus negócios — o que possui vantagens, como tomar sozinho as decisões referentes ao negócio, obter todo o lucro e ter pouco gasto operacional, já que não existem funcionários para mantê-los, além da economia fiscal, como imposto de renda. No entanto, o autor também aborda algumas desvantagens de trabalhar sozinho no negócio. Por exemplo, a responsabilidade por todas as despesas e dívidas, os riscos incorridos, bem como a necessidade de o proprietário dominar e executar todas as tarefas pertinentes ao negócio.

Ademais, o setor de serviços destaca-se na economia mundial e contribui para o desenvolvimento em decorrência do avanço urbano, da inserção de tecnologias e do aumento da qualidade de vida (GIANESI; CORRÊA, 2006). Assim, tem-se justaposto técnicas administrativas utilizadas até então na indústria manufatureira, porém, é cada vez mais necessário desenvolver metodologias ante as especificidades de cada serviço.

Dillon (2012) manifesta que criar e gerir uma empresa de moda envolve estabelecer metas e desenvolver um plano de negócios; inclusive, argumenta sobre a necessidade de dedicação ao marketing e às vendas, bem como de se ter paixão pela moda e habilidades para

os negócios. Destaca ainda a importância de pensar de forma criativa na resolução de problemas, beneficiando-se das oportunidades e adquirindo as habilidades necessárias para o desenvolvimento do negócio. Por conseguinte, o autor indica a importância da utilização de ferramentas de gestão de negócios e a necessidade de estratégias financeiras e de marketing (DILLON, 2012).

Releva-se a prestação de serviços necessários à economia, e busca-se uma classificação para as operações. Então, divide-se conforme grau de interação com o cliente, sendo *front office*, ou linha de frente, que possui contato direto com o cliente, e o *back room*, a retaguarda, que possui baixo contato com o cliente (GIANESI; CORRÊA, 2006). No entanto, no que tange os profissionais que atuam nos sets fotográficos, esses abrangem ambas as operações de serviços.

Gianesi e Corrêa (2006) destacam algumas estratégias competitivas do prestador de serviços: a estratégia de preços e a da propaganda. Porém, os autores destacam que a propaganda incorre um risco ao prestador, pois o cliente avalia a qualidade de um serviço e/ou seu prestador ao comparar a expectativa formada com a percepção da realização do serviço. No entanto, a propaganda estimula determinada expectativa, que pode ser atendida ou não. Desse modo, os autores aconselham que as estratégias competitivas devem basear-se na diferenciação, na qualidade e na lealdade do consumidor em relação à excelência do serviço. Ou seja, os autores apresentam que o sucesso do prestador de serviços depende principalmente do desempenho e da sua execução.

Faz-se necessário à operação dos serviços classificar o comportamento do consumidor. No entanto, antes de classificar esse comportamento, Gianesi e Corrêa (2006, p. 65) dividem o consumidor pelo mercado que ele atua, a saber:

- a) Mercado de consumo, que é formado pelo consumidor que faz uso dos produtos e serviços para consumo próprio ou da sua residência;
- b) Mercado industrial, que é formado por empresas e marcas que necessitam de produtos e serviços para o seu processo produtivo;
- c) Mercado de revenda, que é formado por indivíduos e organizações que adquirem produtos buscando lucro ao revendê-los ou alugá-los a terceiros;
- d) Mercado governamental, no qual entende-se como cliente as instituições “municipais, estaduais e federais, que comprem produtos e serviços, visando a atender suas missões governamentais.”

O mercado industrial é comumente atendido pelos *freelancers* e diferencia-se do mercado consumidor por apresentar um menor número de clientes, com maior poder aquisitivo,

centralizados em determinadas regiões, com processo de compra formal e que depende de vários cargos para obter aprovação da compra (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Após diferenciar os tipos de mercado em que atuam os prestadores de serviços, Gianesi e Corrêa (2006, p. 68) apresentam fatores culturais desse consumidor, como os seus valores e seu passado. Também, mencionam que as influências religiosas, geográficas e sociais são fatores que influenciam o consumidor. Na sequência, apontam que fatores sociais e a interferência familiar são fatores preponderantes ao consumir determinado serviço. Isso se dá especialmente pela experiência que os familiares já tiveram previamente, indicando que o cliente confia na experiência de fontes pessoais, bem como ressalta a importância da comunicação boca a boca para formar a expectativa em relação ao serviço. Finalmente, Gianesi e Corrêa (2006) subdividem o último fator de influência ao consumidor em fatores demográficos, que representam a idade, a ocupação e as condições econômicas do consumidor; e fatores psicográficos, que ressaltam o estilo de vida desse consumidor, sua personalidade e valores. Tais conceitos evidenciam a forma de pensar do consumidor, bem como as ações tomadas a partir dessa forma de pensar.

Tamanha importância são os fatores pessoais que o influenciam. Desses, os autores salientam quatro fatores psicológicos que interferem no seu comportamento, a saber: a motivação que leva o consumidor a expressar uma necessidade que será satisfeita com a compra; a percepção do consumidor como indivíduo, em selecionar, organizar e interpretar as informações recebidas e criar a sua imagem em relação ao mundo; o aprendizado e as suas experiências e o modo como interferem nas futuras compras; e, finalmente, suas convicções e atitudes relacionadas à noção pré-estabelecida, que reflete no tempo que o cliente estará disposto a aguardar pelo serviço, bem como o modo como ele espera ser tratado diante a uma situação de grande demanda de trabalho (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Tais fatores de influência são relevantes para o próximo ponto, que abrange a atuação direta com o consumidor.

2.3.1.1 Linha de frente da prestação de serviços

Conforme descrevem Gianesi e Corrêa (2006), a linha de frente, ou *front office*, descreve o contato frequente com o cliente, sendo que esse contato passa por incerto, variável e de difícil controle. Os autores sugerem personalizar o serviço, a fim de formar pacotes de serviços que atinjam as expectativas criadas pelo cliente.

Para Chiavenato (1995), ao começar um negócio, faz-se necessário conhecer todos os seus lados, desde o produto ou serviço ofertado, o seu cliente e/ou consumidor, seus concorrentes, fornecedores, etc. Acima de tudo, é preciso estar ciente acerca do atendimento ao cliente e, principalmente, comprometido com a satisfação das suas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 1995). Para que isso ocorra, necessita-se de planejamento, o qual Chiavenato divide em três etapas. A priori, a preparação da produção de bens ou serviços, que inclui local adequado para o negócio, instalação de máquinas e/ou equipamentos, formação de uma equipe (ou o proprietário) familiarizada com todo o negócio e contato com fornecedores. Na sequência, Chiavenato (1995) aponta a preparação para as vendas, que se faz por conhecer o que será ofertado, bem como suas características, preço e, sobretudo, contato com os clientes, a fim de conhecer suas expectativas e afirmar que poderá satisfazer suas necessidades. O último passo do planejamento sugerido pelo autor é a preparação das finanças, em que a estrutura financeira deve ser planejada e deve dispor de capital suficiente para conseguir o local onde o negócio irá funcionar, para adquirir máquinas e/ou equipamentos, estoque de matéria-prima ou de produtos prontos, etc.

Isso posto, é válido considerar tais questões: quem é o cliente? Para quem trabalhamos? O que é de valor para o cliente? O que é importante para ele? Portanto, a definição do negócio parte do cliente, da sua realidade, da situação em que se encontra, do seu comportamento, suas expectativas e valores (CHIAVENATO, 1995).

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) relatam que em alguns tipos de serviços é necessário o fornecedor locomover-se até o cliente com seus materiais de trabalho para sua execução. Assim, Joffily e Andrade (2011) observam que o profissional *freelancer* atua onde irão acontecer as fotos, e isso pode acontecer em uma locação externa, como em ruas, praias ou praças, ou interna, sendo o estúdio do fotógrafo a empresa que contrata seus fornecedores ou, ainda, um estúdio alugado. A Figura 11 representa alguns exemplos de locais utilizados.

Figura 11 - Exemplos de locais utilizados para fotografia



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

Apresentados alguns dos conceitos relacionados ao contato direto com o cliente, a retaguarda de serviços introduz os bastidores de um negócio fornecedor de serviços.

2.3.1.2 Retaguarda da prestação de serviços

A retaguarda de serviços, ou *back room*, é onde tem-se menor contato com o cliente. O ambiente é previsível, padronizado e de melhor controle (GIANESI; CORRÊA, 2006). Nesse sentido, Dillon (2012) considera essenciais ferramentas de gestão e administração do negócio, bem como uma postura de liderança, e indica que habilidades gerenciais relacionadas ao desenvolvimento da empresa, ao marketing e às finanças devem ser aprendidas e postas em prática. Portanto, a sequência abordará tais habilidades e como empreendê-las.

2.3.2 Habilidades de negócio

Por conseguinte, a sequência apresenta três habilidades de negócios, destacadas como lacunas de conhecimento por estudantes de cursos de moda acerca da gestão de negócios na área, sendo elas, habilidades de planejamento (NANA; STADEN; COETZEE, 2021), habilidades financeiras (NANA; STADEN; COETZEE, 2021; MARNIATTI; WITCJAKSONO, 2020; LANG; LIU, 2019) e habilidades de marketing (NANA; STADEN; COETZEE, 2021).

2.3.2.1 Habilidades de planejamento

Conforme salienta Dillon (2012), para um bom planejamento é preciso detalhar desde o nome da empresa, a localização que terá, custos e como será o marketing, pois o marketing faz-se necessário para tornar a venda em si espontânea. Na visão desse autor, é na estratégia que se define a direção e a abrangência que a empresa pretende alcançar, o que permite o planejamento para atender o mercado em que deseja atuar. É no planejamento estratégico que se define o método administrativo que proporciona determinar o norteamento da empresa e possibilita entrosamento com o ambiente, em que estão aspectos externos e independentes da empresa, para manter-se competitiva no mercado (SANTOS; SOARES, 2017). Para Dillon (2012), o planejamento é necessário para visualizar os objetivos e como atuar para convertê-los em atividades práticas exequíveis. Ainda de acordo com o autor, o planejamento facilita e possibilita a tomada de decisões em um ambiente de negócios que se altera constantemente (DILLON, 2012). Para amparar as habilidades de planejamento, a modelagem do negócio especifica o funcionamento da empresa e explana acerca da forma de agregar valor (NICOLETTI, 2019).

Para tal, o Business Model Canvas (BMC), apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011), representa de forma visual todos os setores necessários para cada empreendimento, e permite a visualização do negócio e enseja estratégias para a gestão.

Dillon (2012, p. 142) também pontua alguns objetivos exigidos para um plano de negócio, sendo: a) avaliar os objetivos da empresa; b) considerar as oportunidades de negócios em um panorama competitivo e empregar a análise SWOT (que será apresentada na sequência), que auxilia na estratégia competitiva; c) pesquisar aquelas não variáveis identificadas na matriz SWOT, minimizando as fraquezas e tirando proveito dos seus pontos fortes; d) estabelecer os resultados desejados para os primeiros 12 a 18 meses; e) sistematizar os objetivos, suas estratégias e táticas de forma clara e objetiva; f) organizar os objetivos propostos em uma planilha ou cronograma, bem como acompanhar a sua progressão; g) controlar e registrar o avanço do plano de negócios, com resultados já alcançados; e h) caso necessário, reorganizar o planejamento.

Dillon (2012) norteia que um plano de negócios se divide em três partes, sendo primeiro o conceito da empresa, que considera a sua estrutura, o produto ou serviço que será fornecido, bem como o que é necessário para atingir ao sucesso. Na sequência, refere-se ao mercado, como quem são os clientes em potencial e como posicionar-se diante da concorrência. A terceira parte apresenta receitas e lucros, e a parte financeira é considerada primordial para colocar o negócio

em funcionamento. Tal orientação corrobora Osterwalder e Pigneur (2011), que segmentam o negócio em nove grandes blocos, que incluem, além do que apresenta Dillon (2012), as formas como contatar o cliente, parceiros que podem auxiliar no negócio, e, principalmente, como agregar valor ao serviço ou produto fornecido.

O Canvas Modelo de Negócios é utilizado como ferramenta estratégica para o planejamento do negócio e tem como objetivo a visualização da sua totalidade, e pode ser aplicado a profissionais que já atuam no mercado para promover alterações necessárias em algum ponto do negócio, ou para prototipação de quem deseja ingressar no mercado, que permite uma análise (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Um modelo de negócios descreve a “criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” para seu consumidor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 21). Ojasalo e Ojasalo (2017, p. 72) apontam que o modelo de negócios deve ser simples, objetivo, determinável e capaz de abranger e operacionalizar todo o negócio.

De acordo com Zanin (2019), a modelagem de um negócio é prática e precisa se adequar ao perfil oscilante do mercado. Para tal, o Canvas se destaca por ser uma técnica de mapeamento visual, que envolve a “visualização conceitual”, a qual representa os seus princípios qualitativos, suas ideias, seus planos e suas análises, bem como caracteriza a visualização estratégica do negócio e sua análise, a sua comunicação e o desenvolvimento de estratégias pertinentes (MEDEIROS *et al.*, 2015). Assim, o modelo de negócios é descrito como um quadro em que se destacam, em uma única página, nove componentes, distribuídos entre as quatro áreas principais de um negócio: os clientes, sua oferta, sua infraestrutura e sua viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim, os três blocos ao lado esquerdo referem-se a processos internos e sua eficiência, os blocos ao lado direito referem-se aos clientes e o relacionamento com eles, enquanto o centro apresenta a proposta de valor e o que será entregue ao cliente, tanto no sentido literal, o serviço em si, quanto valores intangíveis. Custos e receitas, o que se gasta e o que se ganha, são apresentados nos extremos esquerdo e direito, na parte inferior, pois um complementa o outro (OJASALO; OJASALO, 2017).

A Figura 12 apresenta o quadro em branco, com a descrição de cada um dos nove componentes que contemplam o modelo de negócios.

Figura 12 - Canvas Modelo de Negócios.

Figura 11 – Canvas Modelo de Negócios				
Parcerias	Atividades chave	Proposta de valor	Relacionamento com cliente	Segmentos de clientes
	Recursos principais		Canais	
Estrutura de custos			Fontes de receita	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

No campo Segmentos de clientes, os autores indicam agrupá-los de acordo com seu segmento, suas necessidades e comportamentos em comum. Para Osterwalder e Pigneur (2011), os clientes são a essência de um modelo de negócios, uma vez que sem clientes é impossível levar qualquer negócio adiante. Assim, grupos de clientes se destacam em segmentos específicos, caso necessitem de ofertas diferentes uns dos outros ou sejam encontrados por diferentes canais, demandem diferentes formas de se relacionar ou estejam sujeitos a pagar por diferentes ofertas.

Na sequência, os Canais serão os meios utilizados para alcançar e transmitir a proposta de valor ao segmento dos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). De acordo com Zanin (2019), é o meio em que o segmento determinado conhece o prestador de serviços e pode tomar a decisão de compra e uso de tais serviços. Pereira (2020) aponta que os canais de comunicação irão compor a interface entre o prestador e seu cliente, o qual serve inclusive como suporte no pós-venda. Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem que os Canais possuem como funções amplificar o conhecimento dos serviços prestados ao cliente, validar a proposta de valor aplicada aos clientes, tornar acessíveis as formas de adquirir o serviço oferecido, conduzir ao cliente a proposta de valor e facilitar a assistência e o *feedback* após o fechamento do negócio.

O componente Relacionamento com cliente visa a descrever estratégias e ações tomadas para fidelizar o cliente e evitar a procura por concorrentes (ZANIN, 2019). De acordo com Pereira (2020), conforme o aumento da competitividade, os profissionais sentem-se estimulados e inspirados para atrair e fidelizar cada cliente, definido por seu segmento. Ou seja, para cada segmento de cliente tem-se um relacionamento diferente, de acordo com suas necessidades, variando desde um relacionamento pessoal até um relacionamento automatizado.

Osterwalder e Pigneur (2011) orientam que o relacionamento pode ser pautado nas seguintes motivações: a) conseguir o cliente; b) fidelizar o cliente; e c) expandir as vendas ou, no caso, a prestação do serviço.

A Proposta de Valor é destacada pelos autores por ser o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. A proposta de valor visa a descrever o pacote de produtos e serviços e de que forma pode-se criar valor para um segmento de clientes específico (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). De acordo com Zanin (2019), o componente Proposta de valor, alocado ao centro do bloco, busca servir como lembrete da sua importância; é para ele que todas as demais ações direcionam-se, para que tal componente seja agregado a todos os demais. É importante observar que cada proposta de valor precisa estar adequada conforme o Segmento de clientes, pois cada uma supre necessidades específicas de cada segmento, e os valores entregues ao cliente dividem-se, por exemplo, entre os custos ou velocidade do serviço, que são valores tangíveis, e a experiência que o cliente terá por adquirir seus serviços, sendo esse um valor intangível (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Fontes de receita é o componente que destaca valor monetário, ou seja, como a empresa ou o *freelancer* receberá sua fonte de renda. Pereira (2020) salienta que esse componente representa o dinheiro que entra, bem como de que forma cada segmento de clientes paga pelo serviço ofertado. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), cada fonte de receitas pode possuir precificações diversas e é preciso questionar-se que valores os clientes estão dispostos a pagar, de acordo com o que se tem a oferecer.

Atividades-chave são as práticas desenvolvidas no dia a dia da empresa para a venda dos seus serviços, assim como quais são ações essenciais para a empresa tornar-se um negócio e ser administrado com êxito (PEREIRA, 2020). Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que as atividades-chave são o componente mais significativo para o sucesso do negócio. São essenciais para os demais componentes, pois a partir delas que se cria e se oferece valor, conquista-se novos clientes, mantém-se o relacionamento com clientes ativos e cumprem-se as atividades que geram renda.

De acordo com Pereira (2020) e Osterwalder e Pigneur (2011), os Recursos principais são indispensáveis para pôr em prática sua Proposta de valor, e classificam-se em: a) financeiros, que compõem recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e possíveis linhas de crédito; b) físicos, que integram fábricas, edifícios, veículos, máquinas e equipamentos, sistemas, pontos de venda e sua rede de distribuição; c) intelectuais, que compreendem marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, futuras parcerias e um banco de dados; e d) humanos, que os autores descrevem como essenciais para atuar nas indústrias criativas. Zanin

(2019, p. 35) descreve nesse componente os “ativos tangíveis e/ou intangíveis de que a empresa dispõe para realizar a construção, entrega e recebimento de valor”.

No componente Parcerias, detalha-se quem pode aliar-se para realizar aquilo que o profissional *freelancer* não consegue por conta própria. Osterwalder e Pigneur (2011) destacam quatro tipos de parcerias: Associações estratégicas entre não competidores, bem como parcerias planejadas entre concorrentes, junto a fornecedores e que auxiliem no desenvolvimento do novo negócio.

O último componente, Estrutura de custos, determina os custos que envolvem o modelo de negócios. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), para criar valor com o cliente, manter o seu relacionamento e gerar receita, há um custo. Assim, os custos variam entre fixos, que envolvem aluguéis e salários, e variáveis, que se alteram de acordo com as necessidades de cada prestador de serviço. Tal explanação será aprofundada posteriormente.

Dessarte, recomendada por Dillon (2012), outra ferramenta comumente utilizada para planejamento de negócios, a análise SWOT, surge das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É empregada para analisar os ambientes dentro da empresa e fora dela, a fim de promover o planejamento estratégico, avaliar a situação em que se encontra o negócio, bem como sua capacidade competitiva para com o mercado. Tem como objetivo a observação dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa, que são fatores internos, e das oportunidades e das ameaças, que são fatores externos à empresa para promover o planejamento adequado (VALIM *et al.*, 2010). De acordo com Kotler (2000), o sucesso de uma empresa não acontece apenas a partir das suas características e êxito interno em relação ao mercado, mas também acontece por meio da superação dos seus concorrentes.

O autor também descreve que atender as expectativas do cliente deve transpor o planejamento estratégico, visando a oportunidades (KOTLER, 2000), que podem surgir a qualquer momento, conforme acontecimentos ou vantagens apresentadas. Para tal, precisa-se estar preparado. As fraquezas precisam ser reconhecidas e pontuadas, pois interferem no sucesso do negócio. As forças apresentam as aptidões da empresa enquanto as ameaças referem-se a situações que possam prejudicar o negócio (VENDRUSCOLO, 2021).

De acordo com Mello, Pinto e Mello (2021), a análise do ambiente externo à empresa se baseia na avaliação e na interpretação do ambiente e do comportamento do mercado, porém, o ambiente é invariável e incontrolável. No entanto, os autores sugerem que mesmo o ambiente inconstante pode promover oportunidades, e paralelo a isso, ameaças. Por isso, avaliar e pontuar tais possibilidades faz-se necessário. Tão logo, a análise do ambiente interno da empresa

contempla conhecer o próprio negócio, a fim de pontuar e relacionar os pontos fortes que poderão ser utilizados para agregar valor, bem como os pontos fracos que poderão comprometer o sucesso do negócio.

A ferramenta, conforme visualizada na Quadro 2, pode ser utilizada por uma pessoa ou por uma equipe, e proporciona o planejamento de ação e prevenção, objetivando o sucesso do negócio (VALIM *et al.*, 2010). A partir dela, é possível consolidar as informações, cruzá-las e analisá-las, para enfim transformá-las em estratégias exequíveis para o negócio (MELLO; PINTO; MELLO, 2021).

Quadro 2 - Análise SWOT

FORÇAS • Incluem fatores positivos; • Referem-se aos fatores internos à empresa.	FRAQUEZAS • Incluem fatores negativos; • Referem-se aos fatores internos à empresa.
OPORTUNIDADES • Incluem fatores positivos; • Referem-se aos fatores externos à empresa.	AMEAÇAS • Incluem fatores negativos; • Referem-se aos fatores externos à empresa.

Fonte: Adaptado de Dillon (2012).

A sequência deste texto abordará as habilidades financeiras necessárias para a gestão de um negócio.

2.3.2.2 Habilidades financeiras

À medida que adquirimos vivências, experiências, habilidades e desenvolvemos comportamentos, o valor do tempo diferencia-se de pessoa para pessoa. “O tempo é o bem de troca essencial de todo ser humano”, afirma Zugman (2005, p. 123). Conforme o autor, na medida em que o profissional estuda e especializa-se, o conhecimento reflete no trabalho prestado, e para organizar a forma de comercializar o tempo, a sociedade criou uma medida chamada dinheiro, necessário para tudo e todos (ZUGMAN, 2005). Chiavenato (1995) salienta que o sucesso de um negócio, seja uma indústria, comércio ou prestação de serviços, depende do seu planejamento e da viabilidade financeira. Portanto, o Quadro 3 relaciona as perguntas fundamentais que precisam ser respondidas antes de formalizar um negócio, durante o seu planejamento.

Quadro 3 - Perguntas fundamentais para planejamento do negócio

• O que produzir?	Qual é o produto ou serviço que a empresa deverá produzir ou prestar? Quais os atrativos que poderão diferenciar o produto ou serviço? Como diferenciar as atividades da empresa em relação à concorrência?
• Para quem?	Quem será o cliente? Qual o perfil do cliente em termos de faixa etária, sexo, renda, profissão, estilo de vida, classe social etc.? Como chegar até o cliente? O que é de valor para o cliente, isto é, como criar valor para o cliente?
• Por quê?	Qual o motivo do investimento em tal negócio? O negócio é novo? Supre alguma carência de mercado ou deficiência dos concorrentes? Traz alguma inovação tecnológica? Aproveita alguma brecha do mercado? Ou simplesmente responde apenas a uma necessidade de independência financeira do empreendedor?
• Com quem?	Quem serão os sócios? Eles serão escolhidos quanto ao aporte de capital, ou ao aporte de novas ideias e técnicas, ou pela afinidade pessoal ou familiar?
• Por quem?	Qual será a equipe necessária para tocar o negócio? Essa equipe será constituída de familiares ou parentes? Deverão ser treinados? Serão profissionais qualificados?
• Como?	Qual será a forma de produzir ou vender? Será produção própria ou por intermédio de terceiros? A empresa fará vendas diretas ou por meio de representação? Qual a tecnologia a ser aplicada na produção e na venda?
• Onde?	Qual será o local? Qual será o espaço necessário? Há facilidade de acesso? Local próprio ou alugado? Qual a relação de custos/benefícios envolvidos? Proximidade de transporte ou tráfego de veículos (metrô, ônibus, estacionamento)?
• Quando?	Quando será o início da operação? Próximo a algum evento importante? Há regularidade ou sazonalidade no comportamento do mercado?
• Quanto?	Qual a quantidade a ser produzida ou vendida? Qual a capacidade de produção definida pelo maquinário e mão de obra? Qual o volume de vendas necessário ou possível?
• Por quanto?	Qual o preço a ser cobrado? Qual o preço que o mercado pode suportar? Qual o preço da concorrência? Qual a valorização por parte do cliente? Qual o preço promocional para conquistar clientes inicialmente?

Fonte: Chiavenato (1995, p. 23-24).

Chiavenato (1995) ressalta algumas questões que se referem ao volume de atividade econômica, como: a) Qual o volume de vendas? O quanto se pode vender? b) Qual o volume de compras? O quanto se pode comprar? c) Qual o capital inicial que deverá ser investido no negócio? d) Quais e quantas máquinas e equipamentos serão necessários? e) Quantas pessoas serão necessárias para tocar o negócio? f) Qual o espaço físico necessário?

Com base no exposto anteriormente, Chiavenato (1995) destaca que a primeira parte do estudo de viabilidade econômica de um negócio é a definição de custos que terá a empresa, e Zugman (2005) divide-os em custos fixos e custos variáveis, sendo que: a) Custo fixo refere-se aos gastos independentemente de quantos clientes atenda, ou do volume de serviço que tenha — são gastos essenciais para o trabalho, ou seja, são inalterados e constantes (CHIAVENATO, 1995; ZUGMAN, 2005); b) Custo variável refere-se ao gasto necessário para atender o cliente — por exemplo, o custo de locomoção e o tempo investido para atendê-lo. Zugman (2005) aponta que tais custos são menores na cadeia de serviços em relação à cadeia de produtos (ZUGMAN, 2005).

Feito o cálculo dos custos fixos e variáveis, estima-se o quanto é necessário obter de receita para atingir o ponto de equilíbrio, que acontece quando as receitas obtidas alcançam os custos. Nesse momento, não são obtidos lucros, porém a empresa já arca com seus gastos (ZUGMAN, 2005).

De acordo com Dillon (2012), o aspecto financeiro de uma empresa ou marca na área de moda é a parte mais assustadora do negócio e, ao mesmo tempo, é a mais bem planejada, e necessita de uma projeção que estime lucros e receitas, bem como um fluxo de caixa com controle de entradas e saídas. “O demonstrativo de fluxo de caixa mostra os pontos altos e baixos da situação de caixa mensal, e identifica qual necessidade de caixa para cobrir os pontos baixos” (DILLON, 2012, p. 140). Para Meadows (2013), o fluxo de caixa deve prever como será o próximo trimestre ou o próximo ano, deve apresentar a receita que entrará no negócio, e de onde provém, bem como o dinheiro que sairá e o seu destino; ainda, deve analisar notas fiscais e pagamentos. Tais registros devem ser mantidos, por lei, por um período de dez anos, e devem ser precisos e atualizados rotineiramente, admoesta Meadows (2013). Os registros necessários são recibos de despesas e de mercadorias compradas e vendidas, e o Quadro 4 destaca como realizar tal controle e sua periodicidade.

Quadro 4 - Dicas para manter os registros de modo eficiente

Dicas para manter os registros de modo eficiente	
O que você precisa fazer	Quando (tempo mínimo recomendado)
Registrar as vendas no livro contábil de vendas	Todos os meses, em um período pré-determinado
Registrar os pagamentos recebidos no livro contábil de vendas	Todos os meses, em um período pré-determinado
Registrar compras no livro contábil de compras	Todos os meses, em um período pré-determinado
Registrar pagamentos feitos no livro contábil de compras	Todos os meses, em um período pré-determinado
Conciliar os livros contábeis de vendas e compras	Todos os meses
Procurar todos os pagamentos em aberto	Assim que vencem
Comparar o seu livro-caixa com seus extratos bancários e com os livros contábeis de vendas e compras	Sempre que receber extratos bancários

Fonte: Meadows (2013, p. 187).

Meadows (2013) ainda destaca atitudes para melhorar o fluxo de caixa, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Fluxo de caixa

• Emita as faturas sem demora e vá atrás dos pagamentos pendentes regularmente.
• Considere exercer o seu direito de cobrar juros por atraso no pagamento.
• Considere oferecer descontos para pagamentos à vista (é comum grandes lojas de departamento dizerem que vão abater uma porcentagem da fatura por pagarem em dia).
• Compre os itens mais importantes no início em vez de no final do período fiscal — isso pode melhorar bastante o seu fluxo de caixa e ajudar a cobrir faltas temporárias de fluxo.
• Solicite uma referência de crédito a outras marcas de moda que fornecem a uma nova loja para quem você está vendendo, para ver que tipo de pagador ela é e, portanto, que condições você deve oferecer.
• Cuide para fazer as entregas no prazo, com as especificações e com boa qualidade para evitar rendimentos atrasados ou perdidos.
• Busque clientes novos de modo eficiente, para maximizar os lucros e minimizar as despesas.
• Certifique-se de que seus fornecedores não estão cobrando a mais e que estejam fazendo as entregas no prazo e com boa qualidade.

Fonte: Meadows (2013, p. 190).

O autor destaca que a criatividade auxilia no controle financeiro. Ainda, sugere monitorar constantemente o fluxo de caixa e, finalmente, sugere negociar sempre que possível, além de estar atento às oportunidades para economizar (MEADOWS, 2013).

Chiavenato (1995) disserta que o início da carreira do empreendedor comumente é administrado de forma intuitiva, e até certo ponto permite desempenho. Porém, na medida em que o negócio prospera, tornam-se necessários conhecimentos que permitam avaliar os resultados e os recursos financeiros e, quem sabe, até contratar um profissional especialista que os controle e acompanhe frequentemente.

Finalmente, Zugman (2005) observa que, quando se abordam as questões financeiras pertinentes ao negócio, os autores pecam em não mencionar que as atividades pessoais, profissionais e o dinheiro do profissional andam juntos. Nesse sentido, é notório que o investimento em cursos e atividades que possibilitam o crescimento profissional, bem como atividades culturais e recreativas que promovam o crescimento pessoal, instigando a criatividade, além das possibilidades de aumento da rede de contatos e do *networking* facilitam e ampliam as possibilidades de uma agenda repleta de serviços e clientes satisfeitos, que por sua vez, retornam em forma de dinheiro e lucro para o empreendedor.

2.3.2.3 Habilidades de marketing

A marca de uma empresa é vital para o seu sucesso. Com isso, busca-se criar uma identidade, pois assumir uma personalidade é o que faz diferir da concorrência. A marca deve transmitir o que empresa representa e de que forma deve ser reconhecida (DILLON, 2012). O autor cita as principais características que devem representar a marca, como um nome curto, que deve ser de fácil pronúncia para ser lembrado e que retrate a empresa. Na sequência, Dillon

indica que a marca deve transmitir a individualidade e a originalidade da empresa, deve possuir paleta de cores e tipografia diferenciadas, que identifiquem o negócio e, finalmente, possa obter o seu registro, constituindo uma marca que ainda não exista.

No que tange o desenvolvimento de uma marca, Dillon (2012) orienta a pensar em como a empresa deseja que os clientes se sintam, quais conexões emocionais se formarão quando a marca for vista. É importante questionar se a marca transmite o que a empresa deseja, se ela se destaca em meio às marcas concorrentes e se ela se importa em ajudar o cliente, em fazê-lo se sentir bem e confortável e com as suas expectativas alcançadas. Para Santos e Soares (2017), quando é citada uma empresa de fotografia como exemplo, faz-se necessário incorporar o valor à sua marca, a saber, o seu próprio nome, bem como prospectar novos clientes.

Conforme dissertam Ganesi e Corrêa (2006, p. 36), o marketing trabalha ao lado do setor que opera o serviço e interage diretamente com o cliente. Dillon (2012) aponta que é preciso conhecer e compreender as necessidades do cliente de tal forma que o serviço prestado se adapte ao cliente e venda-se por si só. Também, assevera que antes de montar a empresa, vale perguntar o que se pretende oferecer de novo no mercado, ou qual será o diferencial da sua empresa.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) apresentam o Marketing de Interação, em que há um relacionamento mais próximo entre o cliente e seu fornecedor, além da prestação do serviço, comumente entre serviços *Business to Business*¹⁵, em que ambos desenvolvem um relacionamento que seja mutuamente benéfico. O autor salienta que investir no relacionamento com o cliente despende de tempo para compartilhar e registrar informações. O marketing de rede, usado para “promover contato entre indivíduos que têm interesse mútuo” (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 385), objetiva desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, entre outros.

Dessa forma, nas grandes empresas, o setor de marketing é responsável pelas vendas (CHIAVENATO, 1995). O processo da venda estabelece o elo entre o empreendedor e o seu cliente, afirma Chiavenato (1995). Assim, a venda reflete uma realização, uma satisfação para o cliente de que algo que ele necessitava foi atendido. O autor disserta que, antes de tudo, necessita-se conhecer profundamente o serviço que será apresentado à venda, bem como seus benefícios e especificidades. Para tal, o autor apresenta o processo de vendas dividido em sete fases, dispostas na sequência.

¹⁵ *Business to Business*: termo em inglês, que representa negócios de empresa para empresa, conhecido também como B2B (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

A primeira fase refere-se à pesquisa de mercado de consumidores e consiste em conhecer o consumidor, onde ele se localiza, quais são seus hábitos, qual o seu poder aquisitivo, o que abrange suas características socioeconômicas e de que forma será abordado (CHIAVENATO, 1995). Paralelo a isso, Cruz (2012) salienta que o cliente de B2B procura bens e serviços para atender ao consumidor dele. Para os *freelancers* que atuam no *set* fotográfico, o cliente incumbe ao produtor/*stylist* de moda compor a imagem que identifica e representa o consumidor final. Assim, o editorial atende ao consumidor do seu cliente B2B, e para isso também precisa buscar conhecer esse consumidor, bem como a faixa etária e o poder socioeconômico que possui (JOFFILY, ANDRADE, 2011), do mesmo modo a sua escolaridade e seus hábitos de consumo de moda. Essas informações, para os autores, caracterizam se os clientes (de B2B) são vanguardistas ou conservadores, o que dialoga com Cruz (2012), que aponta a necessidade de observar as tendências de consumo. Nesse sentido, Bly (1994) destaca que o cliente B2B entende tanto do serviço prestado quanto o próprio *freelancer*, que irá atê-lo. Assim, o relacionamento deve ser próximo, amigável, a fim de gerar confiança e credibilidade. Para tal, o profissional deve demonstrar conhecimento da necessidade do cliente e domínio da solução para ele. Cruz (2012) caracteriza o cliente B2B como um cliente de longo prazo, comparado ao cliente de bens de consumo, e defende a relevância da construção do relacionamento com o cliente.

Subsequentemente, a segunda fase aborda a propaganda. Conhecida comumente como a alma do negócio, a propaganda objetiva consolidar a imagem do seu produto ou serviço ofertado, do mesmo modo que apresenta sua marca, o seu conceito, o quão útil é, bem como apresentar suas vantagens frente aos produtos ou serviços dos concorrentes, em vista de ganhar a preferência dos clientes (CHIAVENATO, 1995). Assim, *freelancers* costumam oferecer seus serviços por meio de plataformas online, como, por exemplo, as redes sociais, bem como por indicações de terceiros e contatos pessoais, cartões de visita e materiais impressos e por meio de agenciamento (CHIAVENATO, 1995; CHO; CHO, 2020).

A terceira fase apresenta a venda, que é fundamental no negócio e representa a transferência do produto ou serviço da empresa para o consumidor (CHIAVENATO, 1995). A venda divide-se em: a) pessoal, que envolve contato direto entre cliente e fornecedor; e b) impessoal, sem a necessidade do vendedor. Bly (1994) aponta que o fundamento da venda consiste em dispor do produto ou serviço de modo que satisfaça a necessidade do cliente, e Cruz (2012) indica que os clientes de B2B — os compradores — agrupam-se regionalmente.

A quarta fase do processo de vendas determinado por Chiavenato é a de promoção de vendas. Tem o objetivo de estimular a venda do produto ou serviço, e pode ser de forma direta

com o cliente, ou indireta, por meio de envios e anúncios. Zugman (2005) disserta que a promoção direta favorece a comunicação com o cliente, enquanto a indireta pode não ser vista ou notada, ou ainda descartada. O autor aponta que, para atrair a atenção do cliente, a promoção deve ser realizada da perspectiva de quem realmente precisa do produto ou serviço ofertado, e deve visar à realização da satisfação do cliente.

A quinta fase refere-se aos canais de distribuição e representa a forma que o serviço ou produto chega ao cliente/consumidor. Pode ser por meio de um representante, um atacadista ou um varejista (CHIAVENATO, 1995). No que tange o cliente de B2B, os canais de distribuição são orientados ao cliente e adaptáveis às suas necessidades (CRUZ, 2012). Nesse ponto, Miller (2020) destaca a internet como um espaço natural e cotidiano do *freelancer* como prestador de serviços.

O *merchandising*, proveniente da expressão em inglês *merchandise*, significa mercadoria e refere-se à sexta fase estipulada por Chiavenato (1995). Envolve todos os aspectos referentes à apresentação do produto ou serviço, sua personalidade e identidade, e é a forma que a mercadoria estará visualmente no mercado — e isso inclui o tamanho, o nome, a marca, a sua embalagem, entre outros aspectos (CHIAVENATO, 1995). No que se refere ao prestador de serviços, Miller (2020) assevera que o próprio nome *freelancer* associa-se à marca pessoal. Portanto, sua reputação e conduta representam o seu serviço.

Posterior à venda, a sétima fase representa o momento de se atentar ao cliente e verificar se suas necessidades e expectativas foram atendidas, bem como receber possíveis reclamações ou dúvidas (CHIAVENATO, 1995). Giansesi e Corrêa (2006) apontam que o comportamento do consumidor vai depender da satisfação acerca do resultado, e reflete na repetição da compra, ou não.

Para tal, os autores apontam duas formas de se relacionar com clientes, sendo a ligação formal e a não formal. No relacionamento formal, o cliente percebe benefícios oferecidos e o prestador conhece o cliente e as suas necessidades. Esse relacionamento resulta em fidelidade e lealdade, e para manter a ligação formal com o cliente, é necessário sempre atingir as expectativas esperadas. Contrário a isso, existe o relacionamento não formal, que acontece enquanto o cliente é novo, e não se tem experiência acerca da prestação do serviço. Assim, o cliente comumente recorre de experiências de terceiros para arriscar-se com esse novo prestador de serviço. Tão logo, o cliente envolve-se mais na prestação do serviço como um recurso produtivo que interfere no resultado. Estando em contato com o cliente, o prestador se atenta às pistas dadas por ele e se o atendimento é ou não satisfatório (GIANESI; CORRÊA, 2007).

Outra característica apresentada alude ao tempo que o cliente B2B dispõe. Comumente, as empresas trabalham com prazos apertados, assim, a comunicação com o cliente na prospecção deve ser objetiva e direcionada (BLY, 1994). Conforme salientam Giansesi e Corrêa (2006), a avaliação das alternativas de profissionais *freelancers* disposta é realizada pelo cliente B2B por meio de critérios determinantes, porém na prestação de serviços é mais difícil avaliar seu caráter intangível.

Portanto, o cliente B2B sabe o risco que corre quando contrata um novo prestador de serviços. Cabe ao profissional *freelancer* reduzir os riscos possíveis na atuação para com seu cliente para que possa mantê-lo, pois novos clientes percebem mais os prováveis riscos do que aqueles que já conhecem a realização do trabalho. Ainda, os clientes se baseiam no preço e as instalações físicas do seu fornecedor como pistas de qualidade de serviço (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Na sequência, Bly (1994) aponta mais uma característica do cliente B2B, uma vez que a compra empresarial depende de diversos passos e diversas pessoas. Bly (1994) indica que, antes de decidir, o cliente B2B considera o produto ou serviço em si, sua concorrência e o preço, e essa decisão passa por pessoas ou setores que influenciam a deliberação. Por isso, Giansesi e Corrêa (2006) apontam que, mesmo após o cliente avaliar as alternativas de fornecimento e formar sua intenção de compra, ele sofre influência positiva ou negativa de demais pessoas, conforme seu cargo e função exercidos.

Por conseguinte, outra característica distinta acerca de negociações B2B refere-se à complexidade das negociações empresariais. A comunicação com o cliente empresarial deve satisfazer a uma necessidade, e a negociação de um serviço deve argumentar o quanto o fornecedor vai resolver daquela necessidade (BLY, 1994). Economia de tempo, economia financeira, aumento de produtividade, eficiência e retorno financeiro para a empresa caracterizam necessidades do cliente B2B. Portanto, cabe ao prestador de serviço assegurar ao seu cliente a segurança de um trabalho bem-feito e o atendimento às suas expectativas.

Para concluir, destacam-se os pontos importantes que embasam a proposta, em que são apresentadas as principais habilidades de planejamento, de marketing e de finanças, as quais proporcionam a administração de um negócio para o *freelancer* que atua no *set* fotográfico.

2.4 ASPECTOS DA TEORIA APLICADOS NA PROPOSTA DA PESQUISA

Este capítulo apresentou teorias acerca da relevância da indústria do vestuário no estado de Santa Catarina, além da sua relação com a economia nacional. Destaca-se, ainda, a

importância da fotografia de moda para convencimento do consumidor, e consequentemente como ferramenta de vendas, proporcionando ao estado de Santa Catarina ultrapassar o estado de São Paulo em produção de vestuário e acessórios entre os anos 2017 e 2018. Finalmente, destacam-se os profissionais *freelancers* que atuam no *set* fotográfico, os quais criam imagens de moda para marcas de vestuário. Desses profissionais, são salientados os fotógrafos, maquiadores, produtores/*stylists* de moda, produtores executivos e *videomakers*, bem como o papel de cada um no *set* fotográfico. Apresentou-se a importância desses profissionais autônomos, a ponto de emergir uma nova economia, a Economia Gig, proveniente de profissionais que atuam por projetos e não possuem vínculos trabalhistas com as empresas. Diante da instabilidade econômica dos profissionais supracitados, apresentam-se teorias a respeito das principais habilidades a serem estruturadas pelo *framework* proposto nesta pesquisa.

Diante das teorias evidenciadas, apresentam-se os procedimentos metodológicos deste estudo, destacando as etapas da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após apresentar a fundamentação teórica, o capítulo que destaca os procedimentos metodológicos descreve as etapas realizadas ao longo da pesquisa para alcançar os objetivos específicos. Com isso, apresenta-se no Quadro 6 os objetivos específicos correlacionados ao caminho metodológico.

Quadro 6 - Caminho metodológico

Fundamentação teórica	Caminho metodológico
1. Contextualizar a produção fotográfica de moda na indústria do vestuário de Santa Catarina;	1. Identificar, por meio da revisão sistemática da literatura, quais as necessidades sugeridas.
2. Identificar dificuldades de gestão na atuação profissional do <i>freelancer</i> na economia Gig e no <i>set</i> fotográfico;	2. Identificar, por meio de questionário, as dificuldades de gestão na atuação profissional do <i>freelancer</i> que atua nos <i>sets</i> fotográficos para indústria do vestuário de Santa Catarina.
3. Apresentar habilidades de gestão de serviços e negócios voltados para a moda.	3. Desenvolver o <i>framework</i> conceitual baseado na literatura e no resultado da pesquisa de campo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com base no Quadro 6, para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, tem-se o caminho metodológico. Portanto, a sequência aborda de forma detalhada o progresso da pesquisa, e inicia-se a partir da sua classificação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica serve de recurso para comprovar teorias e encontrar soluções para problemas enfrentados pela sociedade (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Seus procedimentos objetivam “circunscrever, delimitar, fragmentar e analisar” o objeto de pesquisa, como indicam Marconi e Lakatos (2003, p. 79). Tão logo, a pesquisa científica permite indicar lacunas no conhecimento, e possibilita apresentar áreas até então não exploradas (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Portanto, a presente pesquisa classifica-se como aplicada, pois pretende-se, a partir dela, gerar conhecimentos práticos para solucionar problemas específicos (SILVEIRA, ROSA, 2020). Como indicam Marconi e Lakatos (2003), o tema da pesquisa parte de um problema real, uma dificuldade que se pretende resolver. Assim, o problema desta pesquisa busca apresentar habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para indústria do vestuário em Santa Catarina. Comumente, tem-se o profissional que atua nos *sets* fotográficos com habilidades e saberes práticos, intangíveis, porém sem habilidades necessárias para a gestão dos seus negócios.

Tão logo, a abordagem do problema de pesquisa é quantitativa, pois foram expressas em números as opiniões, a fim de classificá-las (SILVEIRA, ROSA, 2020). No entanto, cabe destacar que também é qualitativa, e para Goldenberg (2004), na pesquisa qualitativa, o foco independe de uma representação numérica, e busca aprofundar a compreensão do objeto de pesquisa; portanto, “o processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (SILVEIRA, ROSA, 2020). Sob o mesmo ponto de vista, a classificação de pesquisa qualitativa enquadra-se no contexto que busca compreender as dificuldades e problemas enfrentados por *freelancers* que atuam em *sets* fotográficos e como o desenvolvimento de habilidades de negócio poderá promover a resolução das dificuldades.

Por conseguinte, a pesquisa descritiva objetiva descrever e caracterizar o objeto de pesquisa (SILVEIRA, ROSA, 2020), assim, a teoria apresentou o perfil e a dificuldade de profissionais *freelancers* em geral, enquanto a revisão sistemática da literatura identificou como lacunas de estudos possíveis métodos para resolução dos problemas.

Acerca dos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa bibliográfica baseia-se na busca de material publicado, “constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, teses, dissertações” (SILVEIRA, ROSA, 2020, p. 25), etc. Assim como a revisão sistemática da literatura, que buscou compreender o estado da arte e conectar lacunas de pesquisa ao presente estudo, e que será apresentada na sequência. O questionário foi utilizado para validar a teoria acerca do profissional *freelancer* e compreender se as afirmações teóricas ocorrem na prática, e a partir da validação, desenvolver o *framework* conceitual. Tal procedimento será apresentado no decorrer deste capítulo.

Quanto ao seu local, a pesquisa de campo visa à coleta de dados do objeto de pesquisa, os *freelancers*, e sua realidade. Portanto, selecionaram-se cerca de cem participantes — profissionais *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos na/para indústria do vestuário em Santa Catarina, divididos entre as funções que exercem no *set*, sendo: I) fotógrafos; II) produtores/*stylists* de moda; III) maquiadores e/ou cabeleireiros; IV) produtores executivos; e V) *videomakers*, situados nas regiões Norte, Vale do Itajaí e Grande Florianópolis.

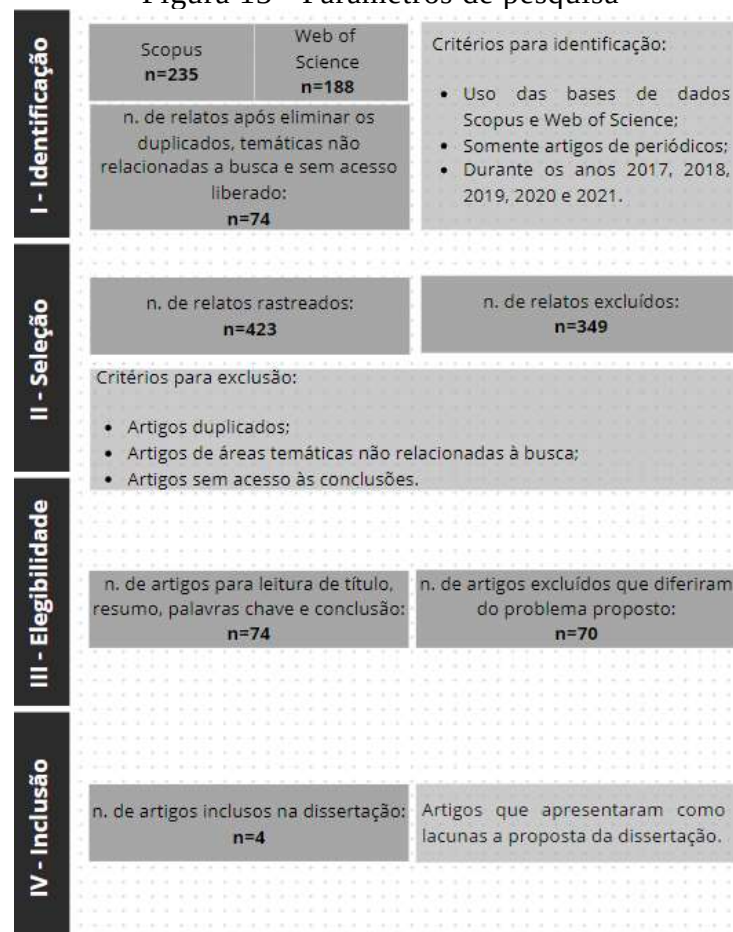
Por conseguinte, a pesquisa apresenta, na sequência, a revisão sistemática da literatura (RSL), utilizada para identificar na literatura, lacunas que poderão ser completadas por meio da proposta deste trabalho.

3.2 LACUNAS DA LITERATURA: HABILIDADES IDENTIFICADAS

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura (RSL) buscando atender ao primeiro objetivo específico, a fim de compreender o estado da arte e oportunidades de explorar o tema gestão de negócios para prestador de serviços na área de moda.

Dito isso, utilizou-se o relatório para revisões sistemáticas e metanálises conhecido comumente como PRISMA (MOHER *et al.*, 2015) para estruturar a RSL em quatro etapas, sendo: I) identificação; II) seleção; III) elegibilidade; e finalmente, IV) inclusão. A Figura 13 apresenta os parâmetros utilizados com seus resultados.

Figura 13 - Parâmetros de pesquisa



Fonte: Adaptado de Moher *et al.* (2015).

Após a constituição de uma *Query*¹⁶ que atendesse as necessidades da investigação, iniciou-se a pesquisa. Conforme já exposto na Figura 13, para seleção dos artigos científicos foram utilizadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, por meio da Plataforma Capes, no

¹⁶ *Query* é a combinação das palavras-chave e termos referentes à pesquisa (FERENHOF; FERNANDES, p. 553, 2016).

Portal de Periódicos Capes para a busca no acervo, e as buscas foram limitadas para encontrar somente artigos de periódicos entre os anos de 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021. Dessarte, as palavras utilizadas em uma primeira busca contemplam a expressão “*FASHION ENTREP**”. A sentença é limitada pelo uso de aspas (“”), de forma que a base de dados compreenda o termo como uma única sentença (FARENHOF; FERNANDES, 2016). A palavra *ENTREP** possui asterisco (*), pois visa a buscar palavras com diferentes terminações, como *entrepreneur* (empreendedor), *entrepreneurship* (empreendedorismo) e *entrepreneurs* (empreendedores). Isso posto, a *Scopus* retornou 26 artigos enquanto a *Web of Science* apresentou 30 artigos. Na sequência, utilizou-se a expressão “*FASHION ENTREP**”, do mesmo modo que a busca anterior, acrescido do operador lógico “AND”, que na busca contempla artigos com ambas as expressões, a anterior de AND e a posterior adicionada (FARENHOF; FERNANDES, 2016). A palavra *BUSINESS* foi acrescida após o operador AND e retornou 14 artigos na base de dados *Scopus* e 14 na *Web of Science*. A próxima pesquisa utilizou as palavras *FREELANCER*, seguida do operador lógico AND e da palavra *BUSINESS*, e retornou 52 resultados da *Scopus* e 15 da *Web of Science*. Finalmente, a última pesquisa realizada utilizou as palavras *FASHION*, seguida do operador lógico AND, acrescido a palavra *SERVICE*, seguida do operador lógico AND e da palavra *BUSINESS*. Assim, a pesquisa apresentou 143 resultados na *Scopus* e 129 na base de pesquisa *Web of Science*, conforme exposto no Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 - Query utilizada

Palavras utilizadas	SCOPUS	WEB OF Science
<i>Fashion entrep*</i>	26	30
<i>Fashion entrep* AND Business</i>	14	14
<i>Freelancer AND Business</i>	52	15
<i>Fashion AND service AND Business</i>	143	129

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Paralelo à pesquisa nas bases de dados, desenvolveu-se uma planilha no programa Excel® conforme Apêndice A para organizar e listar todos os artigos. Os artigos foram enumerados e renomeados de modo a facilitar o acesso.

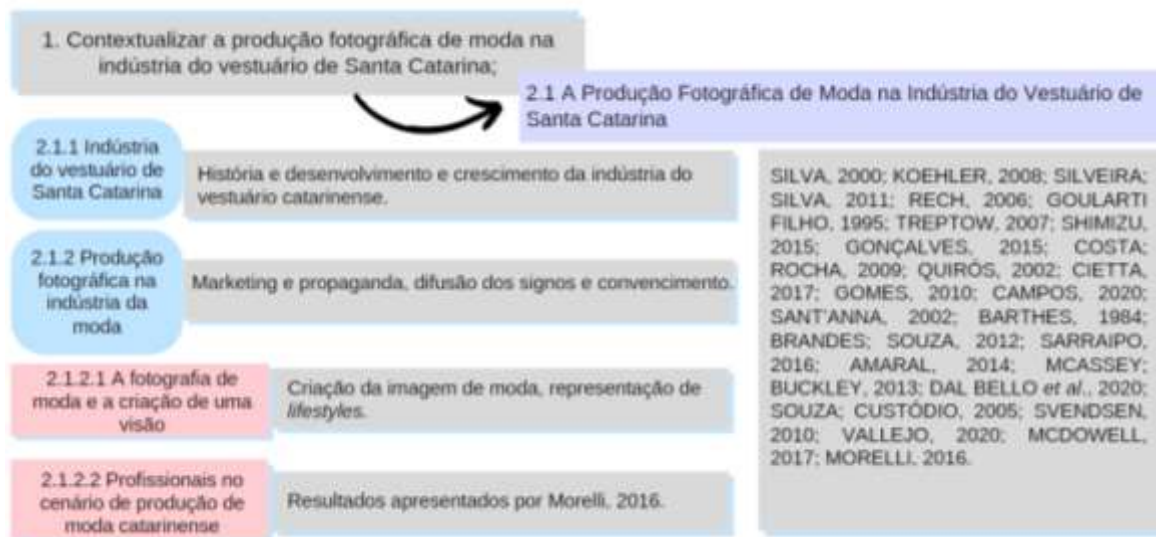
Isso posto, chegou-se a um total de 423 documentos. Eliminados os artigos duplicados, não relacionados à temática da busca e sem acesso às conclusões, chegou-se a 74 artigos para leitura de título, resumo e palavras-chave e conclusão, a fim de encontrar trabalhos que tivessem como lacunas o objetivo proposto pela dissertação, chegando a um resultado de 4 artigos. Seus resultados serão apresentados no Capítulo 4.

3.3 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura, uma das etapas mais importantes da pesquisa, permite o “levantamento, interpretação, análise e descrição” (SILVEIRA, ROSA, 2020, p. 48), bem como o mapeamento do que já foi escrito sobre o tema. Objetiva dar confiabilidade e segurança ao texto desenvolvido, citando e referenciando conhecimentos validados e publicados, e apresenta o estado da arte, o que se tem de mais recente sobre o assunto abordado (SILVEIRA, ROSA, 2020). Conforme indicam Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica objetiva reunir e apresentar informações e dados relevantes, atuais. As autoras salientam, no entanto, que a “pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI, LAKATOS, 2003, p. 183). Desse modo, permite embasar e contextualizar teoricamente os objetivos específicos.

Nesse sentido, a Figura 14 apresenta o objetivo específico 1, os assuntos fundamentados e seus respectivos autores, e apresenta um panorama histórico da produção de vestuário em Santa Catarina, o objetivo da fotografia para indústria como convencimento e apresenta resultados da pesquisa de Morelli (2016) que destaca o perfil de profissionais atuantes para fotografia de moda no estado.

Figura 14 - Objetivo específico 1 e a teoria apresentada com seus autores

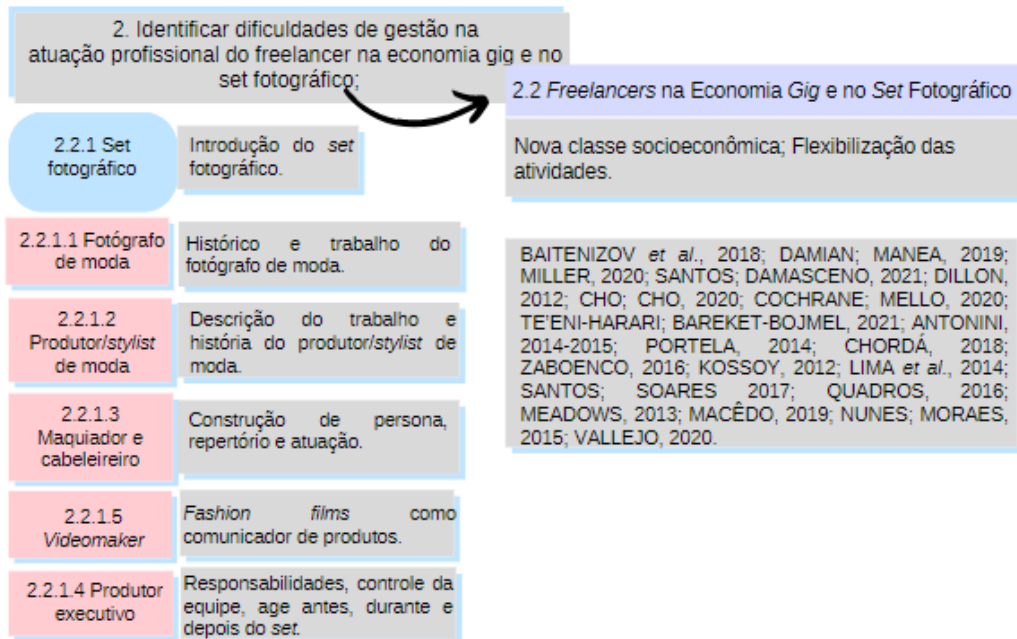


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na sequência, a Figura 15 apresenta o objetivo específico 2, que identifica as dificuldades de gestão para *freelancers* e apresenta os profissionais que atuam no *set* fotográfico

para a indústria do vestuário. Baitenizov *et al.* (2018), Damian e Manea (2019), Miller (2020) e outros discorrem sobre a Economia Gig e sobre a atuação de profissionais *freelancers* no mercado de trabalho, enquanto Dillon (2012), Antonini (2014-2015), Macêdo (2019), Quadros (2016) e Vallejo (2020) dissertam sobre os profissionais que atuam nos *sets* fotográficos.

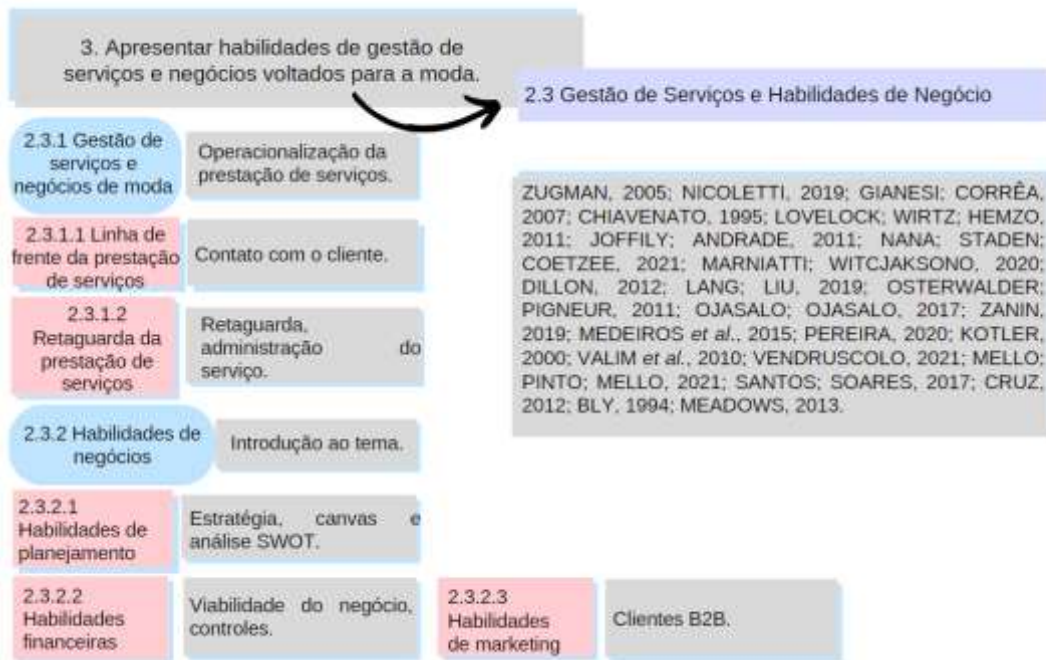
Figura 15 - Objetivo específico 2 e a teoria apresentada com seus autores



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por fim, a Figura 16 apresenta o objetivo específico 3 da fundamentação teórica, e apresenta três habilidades identificadas como necessárias para potencializar a gestão de negócio de *freelancers*, encontradas por meio da RSL, sendo I) habilidades de planejamento; II) habilidades financeiras; III) habilidades de marketing. Assim, autores como Zugman (2005) e Ganesi e Correa (2006) discorrem sobre a temática de Gestão de Serviços enquanto Nana, Staden e Cortzee (2021), Marniati e Witcjaksono (2020) e Lang e Liu (2019) são autores que apresentam como lacunas a necessidade do desenvolvimento das habilidades de planejamento, habilidades financeiras e habilidades de marketing. Também, enquanto Osterwalder e Pigneur (2011) e demais autores fundamentam o planejamento de negócio, Dillon (2012) aborda acerca do marketing, Bly (1994) discorre sobre o cliente B2B e Chiavenato (1995) e Meadows (2013) fundamentam o planejamento financeiro.

Figura 16 - Objetivo específico 3 e a teoria apresentada com seus autores.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dessa forma, a revisão bibliográfica serviu para responder aos objetivos específicos e apresentar os autores que esclarecem os tópicos abordados que servirão para construir o *Framework* Conceitual de Habilidades de Gestão de Negócio proposto por esta pesquisa. A sequência apresenta a pesquisa de campo, que teve como objetivo validar a teoria com os profissionais *freelancers*.

3.4 PESQUISA DE CAMPO

Marconi e Lakatos (2003) orientam que a pesquisa de campo se divide em algumas etapas, sendo a primeira etapa a pesquisa bibliográfica, já realizada e apresentada. A segunda etapa indicada pelos autores compreende a técnica de coleta de dados, e o questionário foi o método escolhido para atender ao objetivo proposto.

Silveira e Rosa (2020) apresentam etapas necessárias para a sua execução, como a pesquisa, a elaboração do questionário, a testagem, distribuição e aplicação, a tabulação dos dados e, finalmente, a análise e interpretação. Assim, o questionário visou a atender dois objetivos específicos correlacionados ao caminho metodológico, sendo a identificação das dificuldades de gestão de negócio do profissional *freelancer* e a validação da teoria que alicerça a construção do *Framework* Conceitual.

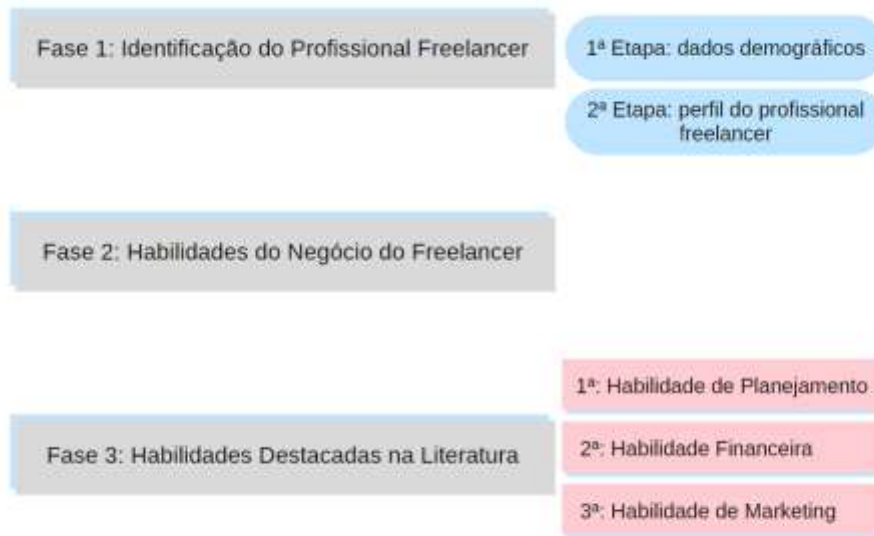
Isso posto, para cumprir a primeira etapa da execução do questionário, sendo sua pesquisa e construção, utilizaram-se afirmações dissertadas no decorrer do desenvolvimento teórico, e essas afirmações e seus respectivos autores encontram-se no Apêndice B.

O questionário foi dividido em três fases, sendo que a primeira, que busca identificar o profissional *freelancer*, desdobra-se entre os dados demográficos — que possui cinco questões —, e a atuação do profissional *freelancer*, que possui nove questões. Algumas perguntas são fechadas e outras de múltipla escolha, em que o respondente pode assinalar uma ou mais respostas. A segunda fase do questionário objetivou entender como ele administra o seu negócio, e apresentou afirmações embasadas sobre a gestão do negócio do *freelancer* que atua na área de moda. Suas opções de resposta são: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Não concordo nem discordo; 4) Concordo parcialmente; e 5) Concordo totalmente. Tais respostas correspondem à Escala Likert que avalia as atitudes, as opiniões e as avaliações do respondente (GÜNTHER, 2003). A fase três dividiu suas questões conforme as habilidades identificadas por meio da revisão sistemática da literatura. A primeira habilidade, de planejamento, possui uma questão fechada e cinco questões de avaliação pela Escala Likert, enquanto a segunda habilidade, a financeira, possui quatro questões fechadas e cinco de avaliação pela Escala Likert. A última habilidade, habilidade de marketing, inicia com uma pergunta de uma ou múltiplas escolhas, seguida de uma pergunta fechada e, por fim, mais cinco questões de avaliação.

Marconi e Lakatos (2003) sugerem que o questionário pode ter entre 20 e 30 perguntas, e o tempo de resposta deve levar cerca de 30 minutos, porém, tende a variar. Assim, esse questionário possui um total de 41 questões e leva no máximo 25 minutos para ser respondido. Os autores salientam a necessidade de orientar o respondente sobre como ele deve proceder, e suas instruções encontram-se junto ao questionário e seus autores no Apêndice B.

Concluindo a etapa de pesquisa e elaboração do questionário, a Figura 17 resume suas fases e subdivisões.

Figura 17 - Fases da construção do questionário de pesquisa de campo



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A sequência da técnica de coleta de dados envolve a testagem do questionário, e para isso, Marconi e Lakatos (2003) sugerem que seja respondida por sujeitos que possuem o perfil dos respondentes, porém que não farão parte da pesquisa de campo. Assim, o questionário foi enviado para duas profissionais: profissional A, que atuou por um ano como produtora executiva *freelancer* e que atua na mesma profissão, porém contratada por uma indústria do vestuário catarinense; e profissional B, que atuou por três anos e nove meses como produtora/stylist de moda *freelancer*, e que atualmente produz velas e perfumes para ambientes.

As profissionais foram orientadas a observar a complexidade ou inconsistência das questões, se o questionário possui uma linguagem ambígua ou inacessível, se as perguntas são supérfluas ou causam algum desconforto ao respondê-las e se o instrumento possui uma sequência lógica ou se é muito extenso (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O questionário foi enviado e respondido, e obteve-se o seguinte *feedback* de uma das respondentes: “faz pensar sobre o que fizemos e deixamos de fazer” (PROFISSIONAL B, 2023), a qual declara que acredita que o questionário irá ajudar os *freelancers* respondentes (PROFISSIONAL B, 2023).

Sobre a etapa de distribuição e aplicação do questionário, utilizou-se a plataforma do *Google Forms* para a elaboração e deu-se início aos contatos e envios do questionário em 23 de março de 2023. A pesquisa de campo finalizou em 24 de abril de 2023, quando 40 respondentes haviam participado. Acerca da amostragem, o próximo tópico apresenta o perfil dos respondentes.

3.5 AMOSTRA

Silveira e Rosa (2020) orientam que a coleta deve acontecer no ambiente e cotidiano do participante, por isso, a amostra de respondentes da pesquisa de campo compõe profissionais *freelancers*, atuantes no set fotográfico para indústria do vestuário de Santa Catarina, e dividem-se em: fotógrafos, maquiadores e/ou cabeleireiros, conhecidos como *beauty artist*, produtores/stylists de moda, produtores executivos e *videomakers*. Situam-se nas regiões Norte, Vale do Itajaí e Grande Florianópolis, e foram selecionados por meio de registros de seus trabalhos compartilhados na rede social Instagram. O Quadro 8 apresenta a amostra, bem como a sua localização e tempo de experiência.

Quadro 8 - Amostra dos *freelancers* respondentes do questionário

Freelancer e área de atuação	Localidade	Experiência
1 <i>freelancer</i> – Fotografia	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Menos de 1 ano
2 <i>freelancers</i> – Fotografia	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Entre 1 e 3 anos
2 <i>freelancers</i> – Fotografia	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Entre 1 e 3 anos
1 <i>freelancer</i> – Fotografia	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Entre 4 e 5 anos
1 <i>freelancer</i> – Fotografia	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Entre 6 e 10 anos
1 <i>freelancer</i> – Fotografia	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Entre 6 e 10 anos
4 <i>freelancers</i> – Fotografia	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Mais de 10 anos
1 <i>freelancer</i> – Fotografia	Grande Florianópolis	Mais de 10 anos
3 <i>freelancers</i> – <i>Beauty artist</i>	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Entre 1 e 3 anos
1 <i>freelancer</i> – <i>Beauty artist</i>	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Entre 4 e 5 anos
2 <i>freelancers</i> – <i>Beauty artist</i>	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Entre 6 e 10 anos
2 <i>freelancers</i> – <i>Beauty artist</i>	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Entre 6 e 10 anos
1 <i>freelancer</i> – <i>Beauty artist</i>	Grande Florianópolis	Entre 6 e 10 anos
2 <i>freelancers</i> – <i>Beauty artist</i>	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Mais de 10 anos
1 <i>freelancer</i> – <i>Beauty artist</i>	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Mais de 10 anos
1 <i>freelancer</i> – <i>Beauty artist</i>	Grande Florianópolis	Mais de 10 anos
1 <i>freelancer</i> – Produção/styling de moda	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Entre 1 e 3 anos
1 <i>freelancer</i> – Produção/styling de moda	Grande Florianópolis	Entre 1 e 3 anos
3 <i>freelancers</i> – Produção/styling de moda	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Entre 4 e 5 anos
1 <i>freelancer</i> – Produção/styling de moda	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Entre 6 e 10 anos
2 <i>freelancers</i> – Produção/styling de moda	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Mais de 10 anos
1 <i>freelancer</i> – Produção/styling de moda	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Mais de 10 anos
1 <i>freelancer</i> – Produção executiva	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.)	Entre 1 e 3 anos
1 <i>freelancer</i> – Produção executiva	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Mais de 10 anos
2 <i>freelancers</i> – Produção executiva	Grande Florianópolis	Mais de 10 anos
1 <i>freelancer</i> – Videomaker	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.)	Entre 6 e 10 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Isso posto, a sequência da pesquisa apresenta a preparação para a análise dos dados.

3.6 PREPARAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na sequência da pesquisa de campo, os dados foram organizados em tabelas, de modo a relacionar as informações e facilitar a visualização, bem como sua síntese (MARCONI, LAKATOS, 2003). Portanto, o Apêndice C apresenta a tabulação dos dados, com todas as questões e as respostas dentro de cada fase, etapas e habilidades.

Para a análise dos dados, as questões foram reagrupadas de acordo com as suas características e formas de respondê-las. Assim, foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Scienses (SPSS)* e o programa Excel®, a fim de organizá-las com seus resultados, abordados no Capítulo 4.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O capítulo 4 discorre sobre os resultados obtidos durante a pesquisa, sendo que o primeiro resultado apresentado refere-se à revisão sistemática da literatura.

4.1 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Após a realização da revisão sistemática da literatura, que buscou compreender o estado da arte, bem como as oportunidades e lacunas disponíveis para continuidade de pesquisa, identificaram-se quatro artigos que destacam habilidades necessárias para gestão de negócio de moda, conforme apresenta o Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 - Artigos que destacam habilidades necessárias para gestão de negócio de moda

Título	Autor, ano
1) <i>Entrepreneurial intention: an exploratory study of fashion students.</i>	(ZHAO; DAVIS; COPELAND, 2018)
2) <i>The entrepreneurial motivations, cognitive factors, and barriers to become a fashion entrepreneur: a direction to curriculum development for fashion entrepreneurship education.</i>	(LANG; LIU, 2019)
3) <i>Curriculum implementation, entrepreneurship motivation, and fashion entrepreneurship – case study of student learning outcomes in regular classes and entrepreneurship classes.</i>	(MARNIATI; WITCJAKSONO, 2020)
4) <i>Business skills development for a successful fashion business in peri-urban communities, South Africa.</i>	(NANA; STADEN; COETZEE, 2021)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Isso posto, o artigo 1, “Intenção empreendedora: um estudo exploratório de estudantes de moda” (tradução nossa), dos autores Zhao, Davis e Copeland (2018), teve como objetivo “descobrir quais fatores são relativamente importantes para cultivar intenções empreendedoras entre estudantes de moda” (tradução nossa) e descobriu que “fatores internos e externos contribuem para as intenções empreendedoras dos estudantes de moda” (p. 27, tradução nossa). Suas descobertas destacam que fatores internos, como “traços de personalidade, criatividade e talentos artísticos” (tradução nossa), e os fatores externos, como “educação empreendedora, influências da família e amigos e rede social” afetam as “intenções empreendedoras dos estudantes de moda” (p. 39, tradução nossa). Tão logo, os autores sugerem que “além do plano de negócios, os educadores de moda podem se concentrar em ajudar os alunos [...] fortalecer sua interação e comunicação com membros da equipe de *start-ups*, parceiros de negócios e

consumidores”. “Além disso, o conteúdo do curso deve se concentrar no conhecimento prático de como iniciar uma pequena empresa, como obter licenças comerciais, determinar a entidade comercial, comprar seguros e garantir empréstimos bancários” (p. 46). Como oportunidade de pesquisa, os autores determinam comparar as intenções empreendedoras em instituições com cursos de moda, para melhor abordar o ensino e o incentivo ao empreendedorismo na moda.

Na sequência, o artigo 2, “As motivações empreendedoras, fatores cognitivos e barreiras para se tornar um empreendedor de moda: uma direção para o desenvolvimento curricular para a educação em empreendedorismo de moda” (tradução nossa), de Lang e Liu (2019), procurou compreender “o papel das características individuais no processo de busca do empreendedorismo de moda” (tradução nossa), e seus resultados indicam, entre outros, a necessidade de suporte em planejar o negócio, formação em gestão financeira, construção de redes sociais, como realizar *networking*, bem como aprender com quem já empreende na área de moda. Destaca-se ainda que o estudo exploratório de Lang e Liu (2019) determina que “as habilidades de gerenciamento de tempo, conhecimento financeiro e habilidades de criatividade são os três principais fatores que influenciam [...] estudantes universitários de moda a buscar o empreendedorismo” (p. 10, tradução nossa).

O terceiro artigo, “Implementação curricular, motivação empreendedora e empreendedorismo de moda – estudo de caso de resultados de aprendizagem de alunos em aulas regulares e aulas de empreendedorismo” (tradução nossa), dos autores Marniati e Witcjaksono (2020), analisou “atividades de aprendizagem que envolveram aulas de empreendedorismo e cursos regulares” (tradução nossa). Os resultados apresentam que “alunos das turmas de empreendedorismo obtiveram melhores resultados de aprendizagem do que os alunos de turmas regulares, e os alunos das turmas de empreendedorismo têm níveis mais elevados de motivação empreendedora em comparação com os alunos de turmas regulares (p. 1, tradução nossa). Como continuidade de pesquisa, os autores orientam a exploração do “gerenciamento de tempo, conhecimento financeiro”, entre outros.

Por fim, o artigo 4, “Desenvolvimento de habilidades de negócios para uma moda de sucesso em comunidades periurbanas, África do Sul” (tradução nossa), dos autores Nana, Staden e Coetzee (2021), teve como objetivo de pesquisa “investigar os usos e desafios relativos a habilidades de negócios entre empreendedores de moda sem educação ou treinamento formal, relacionado à moda, a fim de determinar suas necessidades de treinamento de habilidades de negócio” (NANA; STADEN; COETZEE, 2021, p. 1, tradução nossa). Os resultados da pesquisa indicam “que os entrevistados não tinham habilidades para desenvolver planos de negócios e possuíam apenas habilidades moderadas em finanças e marketing. Os entrevistados

indicaram necessidade de treinamento para habilidades de negócios de moda em todas as áreas de investigação, incluindo o desenvolvimento de um plano de negócios, realização de contabilidade básica, determinação de preços corretos de produtos, elaboração de cotações e faturas, desenvolvimento de um orçamento, realização de pesquisas básicas de mercado e publicidade de seus produtos e serviços” (tradução nossa), e conclui sugerindo que “programas de treinamento de habilidades de negócios de moda devem ser desenvolvidos para direcionar e treinar empreendedores de moda sem educação ou treinamento formal relacionado à moda, contribuindo para a sustentabilidade de longo prazo dos negócios de moda locais na África do Sul” (NANA; STADEN; COETZEE, 2021, p. 1, tradução nossa). Ainda, Nana, Staden e Coetzee (2021) recomendam, entre outras sugestões, “programas de treinamento” e “o desenvolvimento de livretos traduzidos de habilidades de negócios de moda” [...] “para ajudar empreendedores de moda” (NANA, STADEN, COETZEE, 2021, p. 11, tradução nossa).

Diante da explanação dos artigos acima, percebeu-se que a RSL reuniu artigos referentes a estudantes de moda, sendo o artigo de Nana, Staden e Coetzee (2021) o mais recente a tratar de profissionais atuantes no mercado como empreendedores de moda.

Assim sendo, a sequência apresenta os resultados da pesquisa de campo.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A sequência da dissertação apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, e destaca, *a priori*, a caracterização da amostra. Depois, apresenta as análises descritivas e sua análise fatorial, subsequentemente.

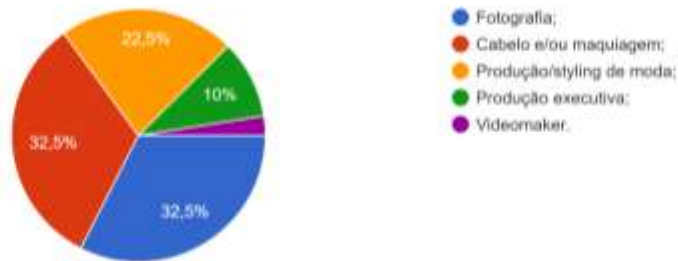
O questionário foi enviado e respondido por 40 *freelancers* que atuam para a indústria do vestuário em Santa Catarina, dentre 93 *freelancers* que foram convidados a participar. O compartilhamento foi por meio de correio eletrônico (e-mail), por meio do aplicativo de mensagens WhatsApp® e alguns contatos foram por meio da rede social Instagram. Para analisar os dados foi utilizado o *software* Statistical Package for the Social Scienses (SPSS) e o programa Excel®.

4.2.1 Caracterização da amostra

Apresenta-se a partir de agora a caracterização da amostra dos respondentes. Atuam como fotógrafos 32,5% dos respondentes, com *beauty artist* 32,5%, com produção/*styling* de moda, 22,5%, com produção executiva atuam 10%, e o restante atua como *videomaker*. Todos

os respondentes são atuantes nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina. A Figura 18 representa esses resultados.

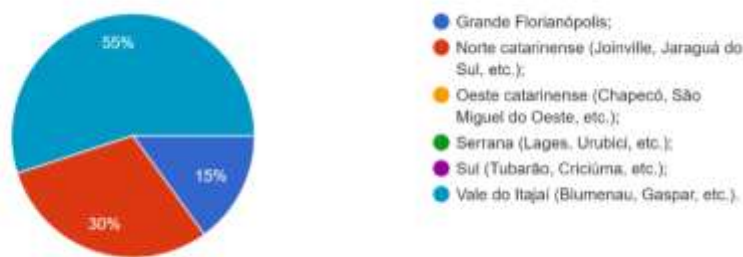
Figura 18 - Área de atuação do *freelancer*



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

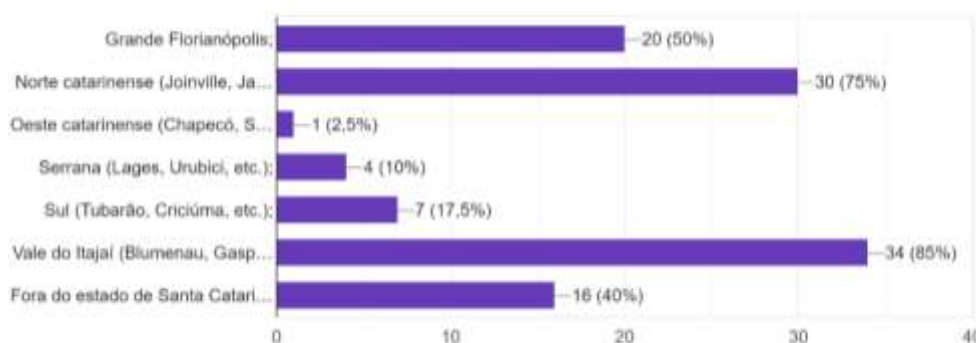
Perguntados acerca da região do estado em que residem, 55% dos respondentes moram na região do Vale do Itajaí, o que corrobora com a pesquisa de Morelli (2016) que cita que seus respondentes — produtores/stylists de moda — situam-se no Vale do Itajaí. Assim, a Figura 20 demonstra a localização da amostra dos respondentes, que se dividem entre Grande Florianópolis, Norte do Estado e Vale do Itajaí, representados na Figura 19.

Figura 19 - Localização dos respondentes.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Sobre a região em que costumam atuar, a Figura 20 apresenta que os respondentes dispunham das seis macrorregiões do estado, mais a opção ‘fora do estado de Santa Catarina’, e tinham todas as opções para selecionar.

Figura 20 - Regiões do estado em que o *freelancer* atua

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A região do Vale do Itajaí, bem como a região Norte do estado, ambos reconhecidos como polos da indústria do vestuário, receberam as maiores porcentagens e confirmam as colocações de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), que reiteram que prestadores de serviços se locomovem até o cliente para atendê-lo, enquanto Joffily e Andrade (2011) reforçam que os *freelancers* vão onde o *shooting* irá acontecer. A exemplo disso, o quadro 10 relaciona alguns *freelancers*, a região que reside, e a(s) região(ões) em que costuma(m) atuar.

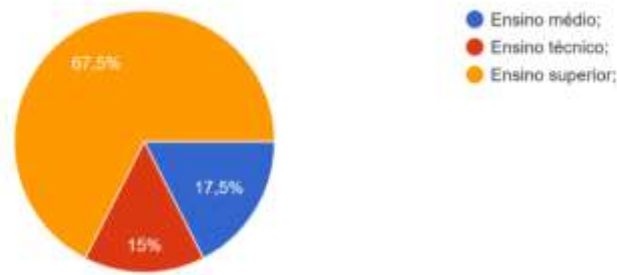
Quadro 10 - Região em que reside e região(ões) em que atua

Área em que atua	Região em que reside	Região(ões) em que atua
<i>Beauty artist</i>	Vale do Itajaí	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Região Serrana; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.
Fotografia	Vale do Itajaí	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Região Serrana; Região Sul; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.
Produção executiva	Grande Florianópolis	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.
Produção/ <i>Styling</i> de moda	Vale do Itajaí	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Região Sul; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.
<i>Videomaker</i>	Vale do Itajaí	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Região Sul; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Na sequência, foram perguntados se possuem alguma formação acadêmica, e qual a área. A Figura 21 apresenta que 67,5% dos respondentes possuem formação acadêmica, enquanto 17,5% possuem o ensino médio e 15% possuem ensino técnico.

Figura 21 - Formação acadêmica



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

No que tange as áreas de formação acadêmica, o quadro 11 abaixo apresenta os resultados:

Quadro 11 - Formação acadêmica dos *freelancers*

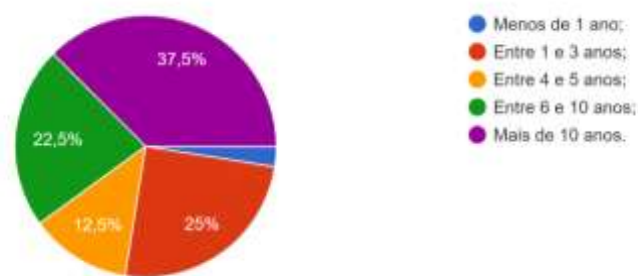
Área em que atua	Área em que possui formação acadêmica
Fotografia	Administração/Marketing
Beauty artist	Economia e Teologia
Beauty artist	Marketing, História e Artes
Beauty artist	Administração
Fotografia	Design gráfico
Fotografia	Moda
Produção/styling de moda	Design de moda
Fotografia	Fotografia
Beauty artist	Direito
Fotografia	Publicidade e propaganda
Produção/styling de moda	Publicidade e propaganda
Produção/styling de moda	Design de moda
Fotografia	Design de moda
Produção/styling de moda	Jornalismo
Produção/styling de moda	Comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda
Beauty artist	Administração
Beauty artist	Design de moda
Beauty artist	Design gráfico
Produção executiva	Publicidade e propaganda
Fotografia	Comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda
Beauty artist	Biomedicina
Fotografia	Administração
Beauty artist	Moda
Produção/Styling de moda	Design de moda
Produção/Styling de moda	Ciências contábeis/Moda
Produção executiva	Pedagogia
Produção executiva	Comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Desse modo, a próxima pergunta do questionário refere-se à formação na área de negócios, como, por exemplo, gestão de negócio, administração de empresa ou empreendedorismo. De acordo com os respondentes, 75%, ou seja, 30 respondentes, afirmam que não possuem formação na área de negócios, enquanto 25%, 10 dos 40 respondentes, possuem alguma formação em na área de negócios.

Acerca do tempo de experiência dos *freelancers* atuando nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário, a Figura 22 destaca os resultados.

Figura 22 - Tempo de experiência nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário.

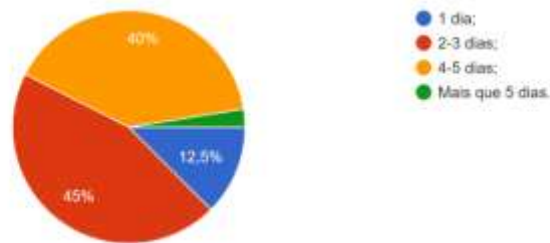


Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Nesse quesito, cabe o comparativo entre a formação na área de negócios com o tempo de experiência, conforme explana o Apêndice D. Entre os 10 *freelancers* que possuem alguma formação na área de negócios, a metade possui mais de 10 anos de experiência. Porém, dos 37,5% de *freelancers* que possuem mais de 10 anos de experiência (15 respondentes no total), 66% não possui formação na área de negócios (ou seja, 10 respondentes), o que demonstra não ter relação entre a formação na área de negócios e o tempo de experiência.

Sobre a atuação no *set* fotográfico, a Figura 23 apresenta que a maioria, 45% dos *freelancers*, 18 respondentes, atuam entre 2 e 3 dias semanalmente, enquanto 40% atuam entre 4 e 5 dias e 12,5% atuam 1 dia por semana. Esse resultado corrobora com a caracterização do profissional *freelancer* na visão de Opait, Damian e Capatina (2019) e de Cho e Cho (2020), que salientam que o profissional *freelancer* é um trabalhador híbrido, contratado para trabalhos pontuais.

Figura 23 - Atuação no set fotográfico



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Acerca da administração do negócio, 30% dos *freelancers* dedica de 2 a 5 horas por semana, 25% dos respondentes dedicam tempo na administração do seu negócio somente quando não têm trabalho no set, enquanto 22,5% administram durante o set. A Figura 24 destaca todos os resultados.

Figura 24 - Dedicção à administração do negócio



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Ainda, relacionou-se o tempo de dedicação dos profissionais no set e na administração do seu negócio. Entre os 5 profissionais que atuam no set 1 dia da semana, 1 deles dedica 1 hora na sua administração semanal, 2 dedicam entre 2 e 5 horas por semana e 2 dedicam de 1 a 2 dias. Entre os 18 profissionais que atuam entre 2 e 3 dias da semana nos sets, 3 dedicam de 2 a 5 horas ao seu negócio, 3 dedicam mais que 5 horas semanais ao seu negócio, 4 profissionais dedicam de 1 a 2 dias, 1 dedica o seu final de semana, enquanto 2 profissionais resolvem suas necessidades durante o set e o restante, 5 profissionais, dedicam-se à administração somente quando estão sem trabalho no set fotográfico. Entre os 16 profissionais que estão no set fotográfico 4 ou 5 dias na semana, 2 dedicam de 2 a 5 horas por semana na administração do negócio, 2 dedicam de 2 a 5 horas durante o final de semana, e 2 profissionais dedicam de 2 a

5 horas quando estão sem trabalho no *set*. Um profissional dedica de 1 a 2 dias à administração do seu negócio, outros 7 profissionais administram durante os *sets* enquanto outros 2 somente quando estão sem trabalho no *set*. Um profissional pontuou trabalhar mais de 5 dias e administra seu negócio durante o final de semana. Isso posto, observa-se não haver um padrão determinante entre a atuação no *set* e na sua administração, porém, nota-se que os profissionais que atuam menos dias no *set* chegam a dedicar de 1 a 2 dias no seu negócio, enquanto os que atuam mais dias no *set* resolvem suas necessidades durante sua atuação no *set* fotográfico.

Na sequência, Giansi e Corrêa (2006) classificam os serviços em *front office*, onde tem-se o contato direto com o cliente, e *back room*, onde quase não se tem contato com o cliente, o que seria a administração do negócio. Assim, é comum ao *freelancer* atuar em ambas as áreas, pois ele presta o serviço no *set* fotográfico, em que se tem o contato com o cliente, como também na administração do negócio. A Figura 25 apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo.

Figura 25 - Classificação do *freelancer*, segundo Giansi e Corrêa (2006).



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Isso posto, percebe-se que os *freelancers* atuam em ambas as áreas, e atuam direto com o cliente. Um respondente, 2,5% dos *freelancers*, afirma atuar somente no *back room*, ou seja, tem pouco contato com o cliente.

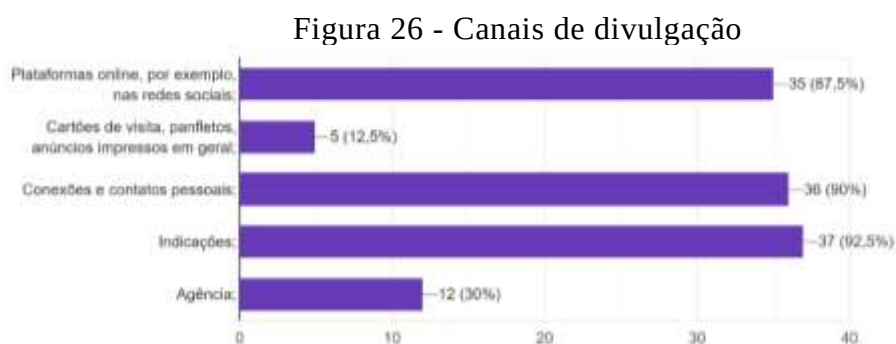
No que tange iniciar a trajetória de *freelancer* como assistente, 52,5% responderam que começaram como assistentes. Tal resultado corrobora a afirmação de Dillon (2012), que aponta que para atuar na área de fotografia, ou como produtor/*stylist* de moda, é interessante atuar como assistente, para aprender o trabalho.

Ainda sobre a caracterização do *freelancer* respondente, a classificação fiscal de 65% dos *freelancers* é de microempreendedor individual (MEI). 27% são microempreendedores

(ME), e 2% enquadram-se no Simples Nacional¹⁷. Um respondente afirma atuar como CLT, sendo docente no ensino superior, e pontua ter um parceiro de negócios MEI para emissão de notas fiscais.

Acerca do envio de portfólio, 60% dos *freelancers* afirmam não enviar portfólio para novos clientes, enquanto 40% costumam enviar. Sobre o portfólio, Dillon (2012) afirma ser necessário em torno de dois anos para construir um portfólio criativo.

Sobre canais de divulgação dos serviços prestados, 92,5% afirmam que são indicados para trabalhos, 90% costumam oferecer seu serviço por meio de conexões e contatos pessoais, 87,5% utilizam plataformas on-line, como redes sociais, 30% apontam oferecer seus serviços por meio de agência e 12,5% utilizam cartões de visita, panfletos e/ou anúncios impressos em geral. A Figura 26 apresenta esses dados.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A finalização da caracterização dos *freelancers* respondentes apresenta as vantagens e desvantagens de atuar como *freelancer*. Assim, entre as vantagens mais pontuadas, tem-se a flexibilidade de horários com 87,5% de validação e a autonomia com 85% de validação (COCHRANE; MELLO, 2020). Com 75% de validação dos respondentes, a próxima vantagem elencada é a oportunidade de ampliar o network (ZUGMAN, 2005), seguida da liberdade de escolha de trabalho (COCHRANE; MELLO, 2020) com 72,5%. Com 70% de validação, a próxima vantagem é a de conhecer novos lugares (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011), a atuação como seu próprio chefe (MILLER, 2020), que obteve 67,5% de validação, e o desenvolvimento próprio de habilidades (COCHRANE; MELLO, 2020), que recebeu 62% de concordância. A obtenção de lucro de cada trabalho obteve 50% de concordância, enquanto o

¹⁷ “O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte” (GOVERNO FEDERAL, 2006).

pouco gasto operacional (CHIAVENATO, 1995) obteve 32,5% de concordância. Ainda, 2,5% sugeriram no questionário como vantagem poder ocupar outras funções dentro do *set* enquanto outros 2,5% destacam a mobilidade, livre da rotina, como uma vantagem.

Acerca das desvantagens, a que recebeu o maior percentual de concordância foi a falta de suporte trabalhista (MILLER, 2020; COCHRANE; MELLO, 2020), que obteve 60% de concordância. A falta de estabilidade econômica (SANTOS; DAMASCENO, 2021) recebeu 57,5% de concordância enquanto a atuação por preços baixos (SANTOS; DAMASCENO, 2021; CHO; CHO, 2020) obteve 35% de concordância. Com 32,5% de concordância, destacam-se duas desvantagens: a falta de pagamento de horas extras (COCHRANE; MELLO, 2020) e a dificuldade de conseguir clientes (SANTOS; DAMASCENO, 2021). A responsabilidade de controle de tempo para entregar o serviço (COCHRANE; MELLO, 2020; MILLER, 2020) e a falta de horários determinados para o trabalho (MILLER, 2020) foram as desvantagens apontadas por 25% dos *freelancers*, e segue-se pela dificuldade em garantir uma renda razoável (SANTOS; DAMASCENO, 2021), dominar e executar todas as tarefas pertinentes ao negócio (CHIAVENATO, 1995) e a falta de tempo para planejamento e preparação profissional (SANTOS; DAMASCENO, 2021), que obtiveram 22,5% de concordância. A falta de rotina (COCHRANE; MELLO) e ter de responder sozinho pelo seu negócio (CHIAVENATO, 1995) obtiveram 17,5% de concordância, enquanto a falta de motivação para quem atua sozinho (COCHRANE; MELLO, 2020) é elencada como desvantagem por 10% dos respondentes. Dada a opção “outra opção”, 2,5% destacam não haver desvantagens.

Nota-se que, diante dos dados apresentados, as desvantagens são validadas por menos de 50% dos respondentes, sendo a falta de suporte trabalhista e a atuação por preços baixos as únicas desvantagens em que mais da metade dos participantes concordam.

Relacionou-se o tempo de experiência de cada *freelancer* e as desvantagens que destacam, e nota-se que entre os 15 *freelancers* que possuem mais de 10 anos de experiência nos *sets* fotográficos, um *freelancer* se identifica com uma única desvantagem, três *freelancers* se identificam com duas desvantagens, dois *freelancers* se identificam com três desvantagens, dois *freelancers* se identificam com quatro desvantagens, dois *freelancers* com cinco desvantagens, quatro *freelancers* identificam-se com mais de cinco desvantagens, enquanto um *freelancer* utilizou o espaço “outros” para descrever “não vejo desvantagens”. Portanto, a maioria dos *freelancers* que possuem mais tempo de experiência ainda se depara com desvantagens como ‘conseguir clientes’, ‘garantir uma renda razoável’ e ‘falta de estabilidade econômica’, entre outras. Entre os vinte e três *freelancers* que se identificam com até quatro desvantagens, sete *freelancers* possuem de 1 a 3 anos de experiência no mercado, dois

freelancers possuem entre 4 e 5 anos de experiência, sete *freelancers* possuem de 6 a 10 anos de experiência, e 7 *freelancers* possuem mais de 10 anos, o que denota que as desvantagens que os *freelancers* se caracterizam independentem do tempo de atuação no mercado.

Ainda, é pertinente avaliar a relação entre as vantagens e desvantagens *versus* o tempo de dedicação na administração do negócio, e, sendo assim, pressupõe-se que, quanto menos desvantagens elencadas, maior o sucesso do prestador. Porém, identificou-se não haver relação entre o tempo dedicado à administração do negócio em relação à escolha de até quatro desvantagens ao atuar como *freelancer*. Entre os 23 *freelancers* que se identificam com até 4 desvantagens, 6 administram seu negócio durante o seu trabalho no *set* fotográfico, 5 *freelancers* dedicam de 1 a 2 dias na administração, 4 *freelancers* dedicam tempo na administração do seu negócio somente quando está sem trabalho no *set* fotográfico, 3 dedicam de 2 a 5 horas por semana, 3 *freelancers* dedicam tempo somente durante o final de semana, 1 *freelancer* dedica mais de 5 horas por semana na administração do seu negócio enquanto outro *freelancer* dedica até uma hora por semana.

Assim, finaliza-se a caracterização dos *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina.

A próxima análise apresenta os aspectos mais valorizados e menos valorizados, bem como o seu desvio padrão, entre as respostas examinadas por meio da Escala Likert de comportamento. Seus resultados revelam as médias gerais entre cada bloco de questões, indicam pressupostos estabelecidos pelos *freelancers* de acordo com suas respostas e foram reagrupadas conforme suas relações.

4.2.2 Vocacional de valor

Os resultados referentes ao bloco de questões chamado de Vocacional de Valor relacionam as questões 15, 16, 17 e 18.

A questão 15 avalia que, para atuar na área de moda, é necessário 10% de criatividade e 90% de habilidades de negócio, ou seja, se essas premissas servem como pressupostos a serem considerados na hora de empreender.

Negócios emergentes representam negócios flexíveis, que possuem fluidez como atuante no mercado, e essa fluidez pode ser considerada um pressuposto de resiliência para empreender na área de moda. A questão 16 abrange novos empreendimentos.

A questão 17 destaca a habilidade de gestão, ou seja, vocação de valor a partir da premissa de possuir as habilidades necessárias de planejamento, habilidades financeiras e habilidades de marketing para empreender na área de moda.

A questão 18, a construção de portfólio, também serve de premissa para vocacionar o valor para o cliente. É necessário ter um portfólio com trabalhos para apresentar a fim de emergir como negócio.

Portanto, o Quadro 12 apresenta os resultados a partir dos respondentes, acerca do que é mais valorizado entre as questões 15, 16, 17 e 18, e o que é menos valorizado. Ainda, apresenta o desvio padrão de cada um dos resultados, sendo que, quanto mais próximo de zero, maior a concordância entre os respondentes.

Quadro 12 - Resultados da vocação de valor

Questão	Média de concordância	Desvio padrão
15) Predominância de gestão	2,7000	1,18105
16) Negócio emergente	3,7250	0,93336
17) Habilidade de gestão	4,4500	0,74936
18) Construção de portfólio	3,2000	1,45355

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Isso posto, a Habilidade de gestão — os pré-requisitos estabelecidos pela literatura sobre planejamento, habilidades financeiras e de marketing —, foi a questão mais valorizada entre os respondentes ($X=4,4500$). Da mesma forma, foi o menor desvio padrão ($X=0,74936$), obtendo maior concordância entre os *freelancers*. Na sequência, a Predominância de gestão, a afirmativa referente ao percentual de criatividade e de habilidades de negócio necessários para empreender um negócio na área de moda foi a questão com menor média de concordância ($X=2,7000$), sendo a questão menos valorizada entre o bloco referente ao vocacional de valor. Portanto, tem-se como prioridade para os *freelancers* a habilidade na gestão do negócio, seguida pela questão de Negócio emergente, que indica fluidez e resiliência para empreender na área de moda, característica essa dos *freelancers*, seguida da Construção do portfólio e finalizada com o bloco de Vocacional de valor com a Predominância da gestão.

4.2.3 Proposta de valor para o cliente

O próximo bloco de respostas, chamado de Proposta de valor para o cliente, apresenta os resultados referentes a como o valor é estabelecido enquanto requisito para o *freelancer* chegar no espaço de oportunidade em que deseja atuar.

Portanto, esse bloco integra as questões: 20) Plano de Negócio; 26) Planejamento financeiro; 27) Controle de caixa; 28) Auxílio de um contador; e 29) Estrutura de custos, e são perguntas fechadas. Assim, perguntados sobre possuir um plano de negócio, 60%, que compreende 24 *freelancers*, admitem não possuir um plano de negócios, enquanto 22,5%, 9 respondentes, afirmam ter iniciado e não concluído o planejamento, ao mesmo tempo que 17,5%, que representam 7 *freelancers*, possuem um plano de negócio. Sobre o planejamento financeiro, pouco mais da metade dos respondentes, 52,5%, 21 *freelancers*, afirmam possuir um planejamento financeiro, ao passo que 47,5%, 19 *freelancers*, admitem não possuir um planejamento financeiro. O Controle de caixa, a questão 27, destaca que 40% dos respondentes, que representam 16 *freelancers*, afirmam possuir um controle de caixa assertivo e alimentado, porém insuficiente. Na sequência, 32,5%, 13 *freelancers*, afirmam possuir um controle de caixa assertivo e alimentado enquanto 27,5%, representando 11 *freelancers*, declaram não possuir um controle de caixa assertivo e alimentado.

Prosseguindo com os resultados da pesquisa de campo, a questão 28) Auxílio de um contador revela que 65% dos *freelancers*, 26 respondentes, possuem auxílio de um contador, ao mesmo tempo que 35% dos pesquisados, 14 *freelancers*, afirmam não possuir esse auxílio. A última pergunta fechada do bloco Proposta de valor ao cliente refere-se à questão 29) Estrutura de custos, que pesquisa se o *freelancer* inclui os custos fixos e variáveis no seu cachê. 87,5% dos *freelancers*, 35 respondentes, afirmam considerar no cachê seus custos fixos e variáveis, ao mesmo tempo que 12,5%, 5 *freelancers*, afirmam não incluir seus custos no seu preço.

Dessarte, a próxima sequência de resultados discorre acerca das questões 21, 22, 23, 24, 25 e 30. Isso posto, a questão 21 avalia acerca do plano de negócio, o qual determina iniciativas a serem realizadas, tanto antes de iniciar um novo negócio como durante seu processo de atuação.

A questão 22, composto do negócio, determina outras ações e metas que devem constar no plano de negócios, ainda que haja sempre a possibilidade de mudança.

Acerca da estrutura do negócio, a questão 23 destaca, além dos componentes essenciais para propor o valor ao cliente, características referentes ao ambiente de mercado, que culmina

na questão 24, a qual determina a análise e proporciona a criação de estratégias acerca da condução do negócio em relação ao ambiente, que envolve mercado, concorrência, bem como estratégias que favorecerão a entrega de valor ao cliente ao estimular os pontos fortes do negócio.

Sobre os objetivos e metas do negócio, a questão 25 compreende que, para propor valor ao cliente, é necessário planificar objetivos e executar ações.

Finalmente, a última questão do bloco, a pergunta 30, detalha os custos estruturando em custos fixos e variáveis, necessários para propor valor ao cliente.

Portanto, o quadro 13 apresenta os resultados a partir dos respondentes, acerca do que é mais valorizado para a entrega de valor ao cliente, assim como o que é menos valorizado. Tão logo, apresenta o desvio padrão de cada um dos resultados, sendo que, quanto mais próximo de zero, maior a concordância entre os respondentes.

Quadro 13 - Proposta de valor para o cliente

Questão	Média de concordância	Desvio padrão
21) Plano de negócio	4,1250	0,96576
22) Composto do negócio	4,3250	0,94428
23) Estrutura do negócio	4,4000	0,87119
24) SWOT do negócio	4,3250	0,91672
25) Objetivos e metas do negócio	4,5500	0,90441
30) Concepção de custos	4,6000	0,77790

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Dessa forma, a questão que obteve maior média foi a Concepção de Custos, questão 30. Assim, compreende-se que, para compor o valor para o cliente, faz-se necessário estruturar os custos fixos e variáveis acerca da relação que se tem com o mercado e observar como pratica a concorrência, de modo a obter uma margem mínima suficiente para empreender. Denota-se uma preocupação do empreendedor, como será recebida pelo mercado a sua proposta, se ele conseguirá manter o seu negócio enquanto o acompanha, ou se precisa agir de maneira improvisada, que contradiz o planejamento. Ainda, a Concepção de custos obteve o menor desvio padrão, ou seja, além de ser um fator mais proeminente para o *freelancer*, foi a maior concordância entre os respondentes.

Do mesmo modo, o Plano de negócio detalhado por Dillon (2012), que inclui nome da empresa, localização que terá, seus custos e seu marketing apresenta menor média, menor destaque para o *freelancer*. Estima-se que a localização do negócio é um aspecto a não ser levado em consideração, por conta do *freelancer* atuar não no local do seu empreendimento,

mas sim conforme a necessidade do cliente. Isso se passa também em relação ao nome da empresa, pois é comum o *freelancer* utilizar seu nome próprio como empresa.

Portanto, tem-se como aspecto mais valorizado do quesito Proposta de valor para o cliente a Concepção de custos ($X= 4,6000$), seguido dos Objetivos e metas do negócio ($X= 4,5500$), em que o *freelancer* compreende a necessidade de visualizar os objetivos e propor práticas para alcançá-los. Subsequentemente tem-se a Estrutura do negócio ($X=4,4000$), que contempla interdisciplinaridades necessárias para entregar o Valor ao cliente, bem como abrange a observação do contexto externo ao negócio, seguido do Composto do negócio ($X=4,3250$), do que compõe o negócio para promover o valor ao cliente, igualmente empatado em concordância com a análise SWOT do negócio ($X=4,3250$), que determina os pontos fortes que devem ser ofertados em forma de Valor ao cliente, determina a observação das oportunidades que poderão surgir quanto ao mercado, reestrutura aquilo que representa fraqueza dentro do negócio, bem como dá atenção devida às ameaças que poderão surgir como problema no mercado, ou ainda em forma de concorrência. Finalmente, o aspecto menos valorizado pelos *freelancers* respondentes, o Plano de negócio ($X=4,1250$) que determina caracterização de nome de empresa e local do empreendimento, não utilizados pelo *freelancer*.

Assim, termina-se mais um bloco de análise de resultados. A próxima análise refere-se aos Fatores de sucesso identificados.

4.2.4 Fatores de sucesso

O próximo bloco de questões analisadas recebeu o nome Fatores de sucesso, e integra as questões 31, 32, 33 e 34.

A questão 31, sobre Planejamento financeiro, revela que o sucesso de um negócio depende do quão viável financeiramente ele será, e para ser possível atingir a viabilidade financeira, necessita do planejamento.

Na sequência, o Planejamento de custos, questão 32, engloba o controle assertivo dos recebimentos e dos gastos de um negócio, e indica um planejamento que delineie o trabalho efetivando lucros, o que se torna um indicativo de sucesso no empreendimento.

O próximo fator de sucesso identificado é a Consultoria e representa a questão 33. De acordo com a pesquisa realizada, 65% dos *freelancers* recorrem ao auxílio de um contador para realizar suas transações; no entanto, entre estes 26 respondentes, 13 afirmam não possuir planejamento financeiro. Assim, percebe-se que o papel do contador não é estratégico, o que sugere a potencialidade da consultoria para atingir o sucesso.

A questão 34 apresenta atividades que poderão refletir na frequência da prestação de serviços. Tais atividades, inclusive recreativas, promovem a criatividade e o relacionamento interpessoal, e considera-se a Colaboração o pertencimento a um ecossistema de interações sociais necessárias para atingir o Sucesso.

Posto isso, o Quadro 14 abaixo relaciona os resultados dos respondentes, destacando o que é mais valorizado entre os Fatores de Sucesso, o que é menos valorizado e o que é consoante entre eles.

Quadro 14 - Resultados do bloco fatores de sucesso

Questão	Média de concordância	Desvio padrão
31) Planejamento financeiro	4,000	0,93370
32) Planejamento de custos	4,2250	0,89120
33) Consultoria	4,1000	1,08131
34) Colaboração	4,4750	0,64001

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

O fator Colaboração foi a questão mais valorizada entre os respondentes ($X=4,4750$). Também, foi o aspecto que obteve maior concordância nas respostas, apresentando o menor desvio padrão ($X=,64001$). Portanto, os *freelancers* compreendem a importância de se envolver com outras pessoas, de continuar aprendendo e estimular a criatividade, que, com certeza, reflete no trabalho do *freelancer*, que é criativo, intangível e depende da contratação do outro, assim necessitando se fazer conhecido.

Na sequência, o Planejamento de custos ($X=4,2250$) foi um aspecto não tão valorizado, porém é de grande importância, pois a Concepção de custos foi o mais valorizado do bloco anterior. Tão logo, para obter o sucesso, faz-se necessário planejamento.

A Consultoria ($X=4,1000$) representa outro aspecto menos valorizado para os *freelancers*, e mesmo que tenham auxílio financeiro, entende-se que não é um apoio estratégico nem analítico, o que pode denotar a falta de valorização dessa assistência.

Por fim, o aspecto de menor valor é o Planejamento financeiro ($X=4,000$). Porém, salienta-se que a Concepção de custos foi o aspecto mais valorizado anteriormente, e entende-se que quando ele valoriza uma das opções, as outras perderão valor.

O próximo grupo de análise refere-se ao Relacionamento com cliente.

4.2.5 Relacionamento com cliente

O Relacionamento com cliente é substancial para o negócio do *freelancer*. Assim, a questão 37 indica a necessidade de organizar o *Customer Relationship Management* (CRM), ou seja, a Gestão de relacionamento com cliente. Os autores recomendam o registro de informações, tanto de clientes, de fornecedores e até de parceiros, para a partir disso estabelecer conexões sólidas que permitirão uma relação duradoura entre prestador e cliente (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). No entanto, depende de tempo, observação e dedicação do *freelancer* para com o registro correto das informações.

Na sequência, a questão 38 destaca o B2B Especialização e pressupõe que o cliente B2B compreende o trabalho do *freelancer*. Ele sabe o que o *freelancer* precisa fazer para chegar ao resultado, e por isso, o serviço em si não é o atrativo para sua contratação, mas sim o relacionamento de confiança e segurança estabelecido entre *freelancer* e cliente. Cabe ao *freelancer* especializar-se não somente na sua atividade, mas no seu cliente, a ponto de que o cliente sempre possa contar com o atendimento excepcional do profissional.

Finalmente, a última questão do bloco, a questão 39, aponta o B2B como Estratégia que necessita de aprovação hierárquica dentro da empresa. A escolha e a aprovação de determinado *freelancer* incorre sob setores que vão além do contato e do relacionamento com o cliente, por isso a Estratégia: conhecer todos os envolvidos no processo e relacionar-se com essa estrutura organizacional.

Assim, o Quadro 15 apresenta as escolhas dos respondentes neste bloco.

Quadro 15 - Resultados do bloco relacionamento com cliente

Questão	Média de concordância	Desvio padrão
37) Relacionamento com cliente CRM	4,3500	0,73554
38) Relacionamento com cliente B2B Especialização	4,3250	0,76418
39) Relacionamento com cliente B2B Estratégia	3,9750	1,07387

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Conforme os resultados, o CRM foi a questão mais valorizada entre os respondentes ($X=4,3500$). Assim, o *freelancer* concorda e atribui-se da responsabilidade e da prática em compartilhar e registrar as informações necessárias para relacionar-se e ampliar sua rede de contatos. Nota-se, novamente, que o aspecto mais valorizado dentre as questões foi também o menor desvio padrão, a maior concordância entre os respondentes ($X=0,73554$). O aspecto menos valorizado entre as questões do bloco de Relacionamento com cliente é o B2B Estratégia ($X=3,9750$), que reitera que a decisão de contratação do *freelancer* independe de uma única

pessoa, pois a indústria é composta de estruturas hierárquicas que deliberam. Entre a mais valorizada e a menos valorizada está o B2B Especialização ($X=4,3250$), que caracteriza o relacionamento entre cliente e *freelancer*, legitima o tipo de vínculo que devem estabelecer e resulta na venda, que é a entrega do serviço e a obtenção do resultado.

Finalmente, o último bloco de resultados descritivos apresenta a Entrega de valor para o cliente.

4.2.6 Entrega de valor para o cliente

A Entrega de valor para o cliente é a culminação da realização de todas as premissas valorizadas até então pelos respondentes. O Quadro 16 apresenta a orientação que o *freelancer* que atua nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina mais valoriza.

Quadro 16 - Orientação do *freelancer* no resultado descritivo da pesquisa de campo

Habilidade de gestão – Para empreender na área de moda, são necessárias habilidades de planejamento, financeiras e de marketing.
Concepção dos custos – Os custos de um negócio são divididos entre custos fixos e variáveis. Fixos são os valores necessários para a manutenção do negócio. Custos variáveis referem-se ao gasto necessário para atender o cliente.
Colaboração – Cursos e atividades culturais, mesmo que recreativas, promovem o crescimento pessoal e instigam a criatividade, além de promover o <i>networking</i> que reflete em uma agenda repleta com trabalhos.
CRM – Investir no relacionamento com o cliente necessita de tempo para compartilhar e registrar informações, com objetivo de desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, entre outros.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Isso posto, tem-se categorizado o perfil desse *freelancer*, que sabe que precisa de alguns pré-requisitos para empreender na área de moda e entregar valor ao seu cliente, e que compreende que tem custos fixos e variáveis que são considerados antes de enviar um orçamento, sendo essa ação uma forma de entregar valor ao seu cliente; ele concebe que atividades culturais e o relacionamento interpessoal são necessárias, pois ele admite que a criatividade e o *networking* são excepcionais para a realização de todo o seu ecossistema de trabalho social, e, finalmente, ele valoriza a disposição de desenvolver a sua rede de relacionamentos que também culmina nessa entrega. Dessarte, o bloco de questões que representa a Entrega de valor ao cliente inicia com uma pergunta fechada acerca da Mensuração da satisfação do cliente; assim, 80% dos respondentes, 32 pessoas, costumam pedir um *feedback* depois da execução do trabalho, o que demonstra que estão atentos a atender as expectativas do seu cliente.

Isso posto, as últimas questões do bloco Entrega de valor ao cliente da análise descritiva são as questões 19, 40 e 41.

Portanto, a questão 19 ressalta a Confiança do cliente como uma premissa para a Entrega de valor. A partir desse voto de confiança, da confirmação do trabalho e da sua execução, subentende-se que o cliente depositou sua confiança no *freelancer*.

Comum nos *sets* fotográficos, a participação do cliente durante a execução do serviço serve como indicativo da Satisfação durante, analisado na questão 40. Dito isso, tem-se a orientação do cliente, seu direcionamento e a possibilidade da análise do seu comportamento, e claro, alteração do desempenho, caso necessário.

A última questão, a 41, retrata a Satisfação pós-venda. O atendimento e o relacionamento não terminam no dia que ocorrem as fotos, sendo o pós-venda o momento de validar com o cliente, por meio de um *feedback*, o que o cliente achou do atendimento, do resultado do trabalho, bem como se suas expectativas foram atendidas ou superadas.

Portanto, o Quadro 17 apresenta os últimos resultados da pesquisa de campo.

Quadro 17 - Entrega de valor para o cliente

Questão	Média de concordância	Desvio padrão
19) Confiança cliente	4,3250	1,04728
40) Satisfação durante	4,1750	0,78078
41) Satisfação pós-venda	4,6000	0,59052

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Tão logo, o aspecto mais valorizado entre as questões referentes à Entrega de valor para o cliente foi a Satisfação pós-venda ($X=4,6000$), ou pós *set* fotográfico, em que o *freelancer* atua no *set* para indústria e preocupa-se com a realização do trabalho e o atendimento da expectativa gerada diante. Também, foi o menor desvio padrão do bloco ($X=0,59052$), o que demonstra a concordância entre os *freelancers* de que a Satisfação pós-venda é o reflexo de todo um atendimento iniciado a partir das Habilidades de gestão, em que o *freelancer* assume que, para atuar como profissional *freelancer* que atua nos *sets* fotográficos para a Indústria do Vestuário de Santa Catarina, necessita das habilidades de planejamento, financeiras e de marketing, seguidas de uma Concepção de custos assertiva e exclusiva para cada cliente, que antecede ao Fator de sucesso e colaboração, pois o *freelancer* parte do investimento do seu cliente para constituir novos conhecimentos e novos relacionamentos, e assim, cada novo relacionamento exige tempo e organização a partir do profissional, para registrar informações imprescindíveis que resultarão na Entrega de valor para o cliente, finalizando todo o percurso por meio da Satisfação pós-venda.

A Satisfação durante foi o aspecto menos valorizado no bloco Entrega de valor para o cliente ($X=4,1750$) enquanto a Confiança cliente ($X=4,3250$) resultou entre ambos os aspectos.

Dessa forma, finaliza-se a análise descritiva dos resultados da pesquisa de campo, e apresenta-se na sequência do trabalho a análise fatorial dos resultados de que derivará o *Framework* Conceitual de habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos sets fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina.

4.2.7 Análise fatorial dos resultados

A análise fatorial prioriza uma das esferas do bloco organizado, porém, diferente da análise descritiva, não prioriza uma entre outras, mas sim, necessita de todas as questões para compor o resultado. Utilizada para o tratamento dos resultados da pesquisa de campo, a análise fatorial será utilizada como subterfúgio do *Framework* Conceitual, em que se identificou a prevalência dos resultados e que possibilita priorizar uma das preposições que refletirá no impulsionamento de todo o bloco respostas.

Assim, apresenta-se na sequência os resultados a partir do bloco de questões Proposta de valor, pois entende-se que o Bloco inicial, chamado de Vocacional de valor, considera premissas para iniciar um negócio. No primeiro bloco analisado, Proposta de valor, os respondentes consideram como prioritário para a Entrega de valor ao cliente, a Concepção de custos, com 58,393%. Assim, entende-se que para propor valor ao cliente, necessita-se primariamente considerar os custos envolvidos, e, na sequência, organizar os Objetivos e metas do negócio, com 17,325%. O Plano de negócio vai proporcionar a visão ampla e multidisciplinar para a Entrega de valor ao cliente, e obteve 8,896% do resultado das respostas. A SWOT do negócio, que visa a analisar o ambiente interno e o externo e considera as ameaças e oportunidades para criar estratégias exequíveis, obteve 7,458% de respostas dentro do bloco. A Estrutura do negócio, com suas subdivisões, obteve 5,317% das respostas e, finalmente, concluindo a análise do primeiro bloco, o Composto do negócio, que obteve 2,611% das respostas dos *freelancers*.

Portanto, o Quadro 18 apresenta os resultados relacionados.

Quadro 18 - Análise fatorial – proposta de valor

Bloco proposta de valor	%
30) Concepção de custos	58,393%
25) Objetivos e metas do negócio	17,325%
21) Plano de negócio	8,896%
24) SWOT do negócio	7,458%
23) Estrutura do negócio	5,317%
22) Composto do negócio	2,611%

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A sequência da análise fatorial apresenta os resultados obtidos acerca do bloco Fatores de Sucesso, destacado no Quadro 19. Priorizado no bloco, o Planejamento Financeiro obteve 47,663% das respostas entre os *freelancers*, o que demonstra concordância no planejamento e na viabilidade financeira como fator de sucesso de um negócio. Na sequência, com 27,045% das respostas, o Planejamento de Custos demonstra a necessidade de um planejamento assertivo que considere a projeção de entradas e saídas. Para isso, necessita-se de um controle de caixa que seja frequentemente atualizado. A Colaboração obteve 16,587% da concordância entre os respondentes, o que demonstra que para entregar valor ao cliente necessita-se priorizar o Planejamento financeiro, para assim investir em Colaboração. O *freelancer* compreende a necessidade, como abordado na análise anterior, porém, sem Planejamento financeiro, e indispõe-se para a realização de cursos e atividades culturais. Finalizando o bloco de resultados, a Consultoria obteve 8,705% das respostas, o que se interpreta que, antes de solicitar auxílio por meio de um especialista, opta-se pelo Planejamento financeiro.

Portanto, o Quadro 19 apresenta o resumo dos resultados do Bloco fatores de sucesso.

Quadro 19 - Análise fatorial – fatores de sucesso

Bloco fatores de sucesso	%
31) Planejamento financeiro	47,663%
32) Planejamento de custos	27,045%
34) Colaboração	16,587%
33) Consultoria	8,705%

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Na continuidade da análise fatorial, o Bloco relacionamento com o cliente apresenta como prioridade para os respondentes o B2B Especialização, que refere que o cliente B2B entende o serviço que lhe será prestado e por isso deve ser tratado de forma amigável; em contrapartida, o *freelancer* precisa garantir a solução esperada além de proporcionar domínio da necessidade do cliente, conforme o Quadro 34. Com 61,445% da escolha dos respondentes, esse fator sugere a proximidade e a confiabilidade que existe entre o contratado e seu contratante. Na sequência, o B2B Estratégia obteve 24,308% das respostas. Nessa questão, o *freelancer* admite que a sua contratação requer deliberação de pessoas e setores, e encerrando

o bloco de análise de Relacionamento com cliente, apresenta-se o resultado do CRM: com 14,247% dos respondentes, o *freelancer* investe no relacionamento, entende que demanda tempo para registrar as informações, no entanto não é a prioridade do bloco apresentado por meio da análise fatorial.

Dessarte, o Quadro 20 revela a síntese dos resultados da análise fatorial – Relacionamento com cliente.

Quadro 20 - Análise fatorial – relacionamento com cliente

Bloco relacionamento com cliente	%
38) B2B Especialização	61,445%
39) B2B Estratégia	24,308%
37) CRM	14,247%

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A última análise fatorial realizada abrange os resultados acerca da Entrega de valor para o cliente, sendo esse bloco a conclusão de todas as dimensões apresentadas nos blocos anteriores e apresentada no Quadro 21. Assim, a prioridade para os respondentes acerca das especificidades do bloco é a Satisfação pós-venda, com 46,155%. Igualmente ao resultado da análise descritiva, os *freelancers* elegem o *feedback* para garantir que o serviço foi executado da melhor forma, e dispõem-se para eventuais dúvidas ou esclarecimentos. Na sequência, com 31,392% das respostas, a Satisfação durante serve de indicativo para o *freelancer* compreender se está atingindo a expectativa do cliente. Por participar do *set* fotográfico e interferir durante a execução de todos os prestadores de serviço envolvidos, sendo eles fotógrafos, maquiadores, cabeleireiros, *videomakers*, produtores executivos e produtores/*stylists* de moda, o envolvimento do cliente indica ações que resultarão na excelência do trabalho. Finalmente, o último resultado apresentado especifica a Confiança do cliente. Com 22,453% dos resultados, demonstra a necessidade de uma sucessão de atividades que resultarão na Entrega de valor para o cliente. Como *freelancers*, prestadores de serviços necessitam adquirir a confiança do seu cliente, pois o serviço desempenhado é intangível e repleto de significados que requerem atenção, conhecimentos específicos para cada qual sobre sua área de execução, e, principalmente, confiabilidade do cliente. Tão logo, o Quadro 35 explana os resultados da Entrega de valor ao cliente.

Quadro 21 - Entrega de valor ao cliente

Bloco entrega de valor ao cliente	%
41) Satisfação pós-venda	46,155%
40) Satisfação durante	31,392%
19) Confiança do cliente	22,453%

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Portanto, finaliza-se a apresentação dos resultados da revisão sistemática da literatura e da pesquisa de campo para compreender o perfil do profissional *freelancer* que atua nos *sets* fotográficos para a Indústria do Vestuário de Santa Catarina. A análise fatorial, que apresentou o resultado de cada questão dentro de cada bloco de relações, servirá como direcionamento e base para o *Framework* Conceitual de habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina, apresentado na sequência, como resultado do objetivo geral desta dissertação: Propor um *framework* conceitual de habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para indústria do vestuário de Santa Catarina.

5 FRAMEWORK CONCEITUAL: HABILIDADES DE GESTÃO DE NEGÓCIO PARA FREELANCERS QUE ATUAM NOS SETS FOTOGRÁFICOS PARA A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE SANTA CATARINA

Definem-se como *freelancers*, nesta pesquisa, profissionais que atuam de forma empreendedora, enquadram-se em MEI ou ME, conhecidos comumente como autônomos (BAITENIZOV *et al.*, 2018) e reconhecidos por Dillon (2012) como causadores das transformações sociais revolucionárias.

Assim, caracterizam-se os *freelancers* e autônomos como:

- a) Empreendedores (LANG, LIU, 2019);
- b) Profissionais autônomos independentes, com um potencial intelectual geralmente elevado e que utilizam ativamente as modernas tecnologias de informação, comunicação e outras (BAITENIZOV *et al.*, 2018);
- c) Trabalhador híbrido, o qual é contratado por determinado tempo em uma empresa, prestando a ela seus serviços, oferecendo “seus conhecimentos profissionais intangíveis” (OPAIT; DAMIAN; CAPATINA, 2019, p. 327);
- d) Classe de profissionais que formam uma nova classe socioeconômica (BAITENIZOV *et al.*, 2018);
- e) “Todos os *freelancers*, trabalhadores contratados independentes, trabalhadores baseados em projetos e trabalhadores temporários se enquadram na categoria de economia Gig” (CHO; CHO, 2020, p. 1, tradução nossa);
- f) Caracterizam-se por suas experiências, sua reputação, a presença da inovação e a motivação para empreender (DAMIAN; MANEA, 2019).

Assim, os *freelancers* atuam de forma organizada, e suas atividades produtivas lhes permitem utilizar do seu trabalho para geração de suas rendas, porém sem vínculos empregatícios formalizados tradicionalmente no mercado de trabalho (CHO; CHO, 2020). Também vale salientar que, no Brasil, não há discriminação acerca dos termos autônomos e *freelancer* (SANTOS; DAMASCENO, 2021). Lang e Liu (2019) apontam que empreendedores de moda são capazes e dispostos a iniciar negócios rentáveis, porém destacam que, para obter sucesso no empreendedorismo de moda, os empreendedores necessitam de conhecimentos sobre negócios, bem como metodologias refinadas sobre a gestão (LANG; LIU, 2019).

Portanto, esse *Framework* Conceitual objetiva apresentar as habilidades de gestão de negócio e destina-se aos *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina. Tão logo, tem-se como *freelancers* que atuam nos *sets* os

fotógrafos, maquiadores e cabeleireiros, produtores/*stylists* de moda, produtores executivos e *videomakers* (ANTONINI, 2014-2015; PORTELLA, 2014; DILLON, 2012; VALEJJO, 2020). Ainda fazem parte os modelos, clientes e assistentes, no entanto, no que tange o desenvolvimento dessa pesquisa, o enfoque evidencia profissões selecionadas, pois modelos possuem suas agências, clientes fazem parte de outro contexto, e sobre os assistentes, por mais que auxiliem e façam parte de todo o processo no *set*, não se tem literatura exclusiva que os referencie. A Figura 27 apresenta alguns desses profissionais, identificados por Vallejo (2020) como uma equipe criativa.

Figura 27 - Profissionais *freelancers* no *set*



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

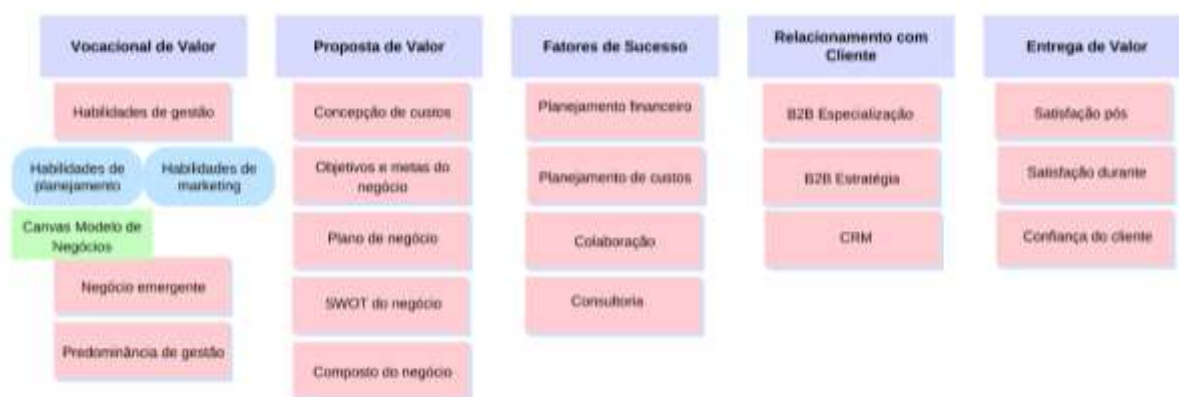
Isso posto, realizada a pesquisa de campo, apresentaram-se questões alicerçadas na pesquisa teórica e sob orientação das lacunas apontadas por Lang e Liu (2019), Zhao, Davis e Copeland (2018), Marniati, Witcjaksono (2020) e Nana, Staden e Coetzee (2021). Os resultados foram tratados por meio de análise estatística descritiva e fatorial, a partir da qual pode-se agrupar padrões de unidades de comportamento e denominá-las. Assim, a Figura 28 apresenta os subtemas relacionados.

Figura 28 - Subtemas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 29 apresenta uma síntese visual do *Framework* Conceitual. Destaca-se, no entanto, que os resultados da análise fatorial conduziram a ordem e a sequência das prioridades de ações a serem desenvolvidas e praticadas. Portanto, cada questão, no contexto de cada um de seus subtemas, recebeu um percentual de concordância nas respostas. Tal priorização determinada pelos *freelancers* respondentes, partícipes da pesquisa de campo, orientará a sequência do *Framework* dentro de cada subtema. Porém, antes de dissertar sobre cada subtema e suas dimensões, a análise descritiva identificou e denominou um grupo de perguntas e respostas comportamentais caracterizado como Vocacional de valor, que aborda premissas para iniciar a carreira.

Figura 29: Síntese visual do *Framework* Conceitual

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.1 VOCACIONAL DE VALOR

Para iniciar uma carreira empreendedora, independentemente da área, o planejamento é indispensável. (DILLON, 2012; MEADOWS, 2013).

Conforme a orientação de Zhao, Davis e Copeland (2018), são premissas para atuar na área de moda características como a inteligência, criatividade, o uso da imaginação, bem como senso e disposição para comprometer-se. No entanto, com o crescimento e o desenvolvimento do setor de serviços na economia mundial, faz-se necessário desenvolver metodologias ante as especificidades de cada serviço (GIANESI; CORRÊA, 2006). Desta forma, um direcionamento para desenvolver as habilidades de gestão de negócio, como, por exemplo, a gestão financeira, do marketing e o plano de negócios, a fim de empreender na área de moda, é crucial. (NANA, VAN STADEN; COETZEEN, 2021).

Dentre as premissas relacionadas para vocacionar valor ao cliente, em como iniciar uma trajetória como empreendedor na área de moda, classificam-se a habilidade de gestão, o negócio emergente, a construção de portfólio e a predominância de gestão. Assim, a sequência disserta sobre a Habilidade de gestão.

5.1.1 Habilidade de gestão

Para empreender na área de moda, habilidades de planejamento, financeiras e de marketing são primordiais (NANA; STADEN; COETZEE, 2021; MARNIATI; WITCJAKSONO, 2020; LANG; LIU, 2019). A falta de tempo necessário para o planejamento e a preparação profissional (SANTOS; DAMASCENO, 2021) é uma das desvantagens admitidas por 22,5% dos *freelancers* partícipes da pesquisa de campo. Portanto, a primeira habilidade a ser desenvolvida é o Planejamento.

5.1.1.1 Habilidades de planejamento

Dillon (2012) pontua alguns objetivos determinantes para um plano de negócio, como, primeiramente:

- a) Listar os objetivos do negócio;
- b) Empregar análise SWOT;
- c) Estabelecer os resultados desejados para os primeiros 12 a 18 meses;
- d) Sistematizar os objetivos, suas estratégias e táticas de forma clara e objetiva;

- e) Organizar os objetivos propostos em uma planilha ou cronograma;
- f) Controlar e registrar o avanço do plano de negócios, com resultados já alcançados;
- g) Acompanhar a sua progressão;
- h) Caso necessário, reorganizar o planejamento.

Assim, o planejamento é necessário para visualizar os objetivos e sugere atuar para convertê-los em práticas comuns (DILLON, 2012). Chiavenato (1995) agrega e descreve perguntas fundamentais que precisam ser respondidas antes de se formalizar um negócio, durante o seu planejamento, apresentadas no Quadro 22.

Quadro 22 - Perguntas fundamentais para planejamento do negócio

• O que produzir?	Qual é o produto ou serviço que a empresa deverá produzir ou prestar? Quais os atrativos que poderão diferenciar o produto ou serviço? Como diferenciar as atividades da empresa em relação à concorrência?
• Para quem?	Quem será o cliente? Qual o perfil do cliente em termos de faixa etária, sexo, renda, profissão, estilo de vida, classe social etc.? Como chegar até o cliente? O que é de valor para o cliente, isto é, como criar valor para o cliente?
• Por quê?	Qual o motivo do investimento em tal negócio? O negócio é novo? Supre alguma carência de mercado ou deficiência dos concorrentes? Traz alguma inovação tecnológica? Aproveita alguma brecha do mercado? Ou simplesmente responde apenas a uma necessidade de independência financeira do empreendedor?
• Com quem?	Quem serão os sócios? Eles serão escolhidos quanto ao aporte de capital, ao aporte de novas ideias e técnicas, ou pela afinidade pessoal ou familiar?
• Por quem?	Qual será a equipe necessária para tocar o negócio? Essa equipe será constituída de familiares ou parentes? Deverão ser treinados? Serão profissionais qualificados?
• Como?	Qual será a forma de produzir ou vender? Será produção própria ou por intermédio de terceiros? A empresa fará vendas diretas ou por meio de representação? Qual a tecnologia a ser aplicada na produção e na venda?
• Onde?	Qual será o local? Qual será o espaço necessário? Há facilidade de acesso? Local próprio ou alugado? Qual a relação de custos/benefícios envolvidos? Proximidade de transporte ou tráfego de veículos (metrô, ônibus, estacionamento)?
• Quando?	Quando será o início da operação? Próximo a algum evento importante? Há regularidade ou sazonalidade no comportamento do mercado?
• Quanto?	Qual a quantidade a ser produzida ou vendida? Qual a capacidade de produção definida pelo maquinário e mão de obra? Qual o volume de vendas necessário ou possível?
• Por quanto?	Qual o preço a ser cobrado? Qual o preço que o mercado pode suportar? Qual o preço da concorrência? Qual a valorização por parte do cliente? Qual o preço promocional para conquistar clientes inicialmente?

Fonte: Chiavenato (1995, p. 23-24).

Ainda, para amparar as habilidades de planejamento e relacionar as respostas para as perguntas estipuladas por Chiavenato (1995), a modelagem do negócio especifica o funcionamento da empresa e explana acerca da forma de capturar, produzir e entregar valor (NICOLETTI, 2019); por isso, uma das ferramentas utilizadas para dar visualidade ao negócio é o Canvas Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), apresentado na sequência.

5.1.1.1.1 Canvas Modelo de Negócios

O Canvas é uma ferramenta visual, utilizada para descrever os setores necessários para um empreendimento, portanto, será referido no decorrer do *Framework* Conceitual. Pode ser aplicado a profissionais que já atuam no mercado para promover alterações necessárias em algum ponto do negócio, ou para planejar o ingresso no mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A Figura 29 destaca o Canvas, que será explanado no decorrer do *Framework* Conceitual.

Figura 29 - Canvas Modelo de Negócios

Parcerias	Atividades chave	Proposta de valor	Relacionamento com cliente	Segmentos de clientes
	Recursos principais		Canais	
Estrutura de custos			Fontes de receita	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Exposta a síntese, a próxima habilidade a ser desenvolvida é a financeira. As habilidades financeiras são apresentadas como necessárias por Marniati e Witcjaksono (2020), enquanto Zugman (2005) declara que à medida que se desenvolve capacidades, comportamentos e adquire-se experiência, o tempo passa a possuir um valor maior para o ser humano, valor esse retratado e representado pelo valor monetário. Tão importante, o desenvolvimento da habilidade financeira será explanado de forma detalhada em outro subtópico, enquanto a habilidade de marketing será explanada na sequência.

5.1.1.2 Habilidades de marketing

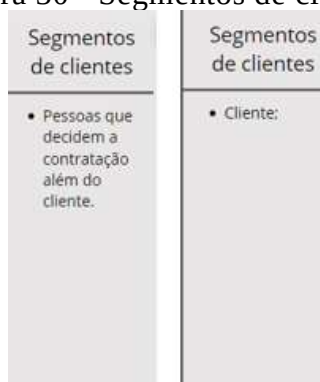
O marketing é necessário para tornar a venda em si espontânea, como afirma Dillon (2012). Portanto, o marketing é responsável pelas vendas e, antes de vender, o autor pondera a necessidade de conhecer profundamente o serviço que será apresentado à venda, bem como seus benefícios e especificidades (CHIAVENATO, 1995).

Cruz (2012) salienta que o cliente de B2B procura bens e serviços para atender ao seu consumidor e caracteriza o cliente B2B como um cliente de longo prazo, comparado ao consumidor de bens de consumo, e defende a relevância da construção do relacionamento com o cliente. Portanto, nesse *Framework* Conceitual, destaca-se o cliente, referindo-se ao B2B, e consumidor, que é quem consome o produto de moda, desenvolvido por meio da indústria do vestuário. O consumidor precisa ser envolvido e encantado, por meio da fotografia de moda (CAMPOS, 2020), produzida em *sets* fotográficos por *freelancers* contratados pelos clientes B2B. Para Osterwalder e Pigneur (2011), os clientes são a essência de um modelo de negócios, uma vez que sem clientes é impossível levar qualquer negócio adiante. Assim, grupos de clientes se destacam em segmentos específicos, caso necessitem de ofertas diferentes uns dos outros ou sejam encontrados por diferentes canais e meios de comunicação, demandem diferentes formas de se relacionar ou estejam sujeitos a pagar por diferentes ofertas.

Portanto, no campo Segmentos de Clientes no Canvas Modelo de Negócios (Osterwalder; Pigneur, 2011), sugere-se agrupar os clientes, de acordo com seu segmento, suas necessidades e comportamentos em comum. Tão logo, a pesquisa descreve dois segmentos de clientes B2B, apresentados na Figura 30.

- 1) O cliente que entende do serviço prestado (BLY, 1994) acompanha o trabalho e auxilia no seu desenvolvimento (GIANESI; CORRÊA, 2006). O relacionamento com ele deve ser amigável e confiável;
- 2) Outras pessoas dentro da empresa que interferem nas deliberações de escolha e contratação do prestador de serviço, baseado em valores da concorrência (BLY, 1994; GIANESI; CORRÊA, 2006).

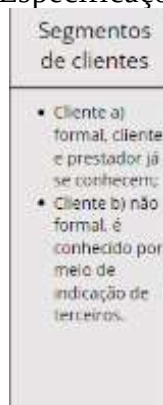
Figura 30 - Segmentos de clientes



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011), Bly (1994) e Giansesi e Corrêa (2006).

Giansesi e Corrêa (2006) especificam o cliente, sendo a) formal, em que o cliente percebe benefícios oferecidos e o prestador conhece o cliente e as suas necessidades, resultando em fidelidade e lealdade. Para manter esse relacionamento, deve-se sempre atingir as expectativas do cliente. Ainda, tem-se o cliente b) não formal, que acontece enquanto o cliente é novo, e não se tem experiência acerca da prestação do serviço. Assim, o cliente costuma recorrer a experiências de terceiros para arriscar-se com esse novo prestador de serviço. A Figura 31 representa essa subdivisão do cliente no Canvas Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

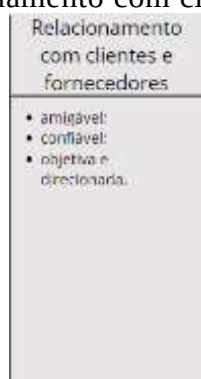
Figura 31 - Especificações do cliente



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011), Giansesi e Corrêa (2006).

Para comunicar-se com ambos os tipos de clientes, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) orientam que investir no relacionamento com o cliente despense de tempo para compartilhar e registrar informações, e tem como objetivo desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, entre outros. Assim, a Figura 32 apresenta como deve ser o relacionamento com clientes e fornecedores, entre outros.

Figura 32 - Relacionamento com clientes e fornecedores



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011), Bly (1994).

Tão logo, Chiavenato (1995) descreve alguns passos necessários que caracterizam o processo de vendas, sendo o primeiro conhecer o cliente: sua localização, seus hábitos, poder aquisitivo, características socioeconômicas e de que forma poderão ser abordados. Nesse sentido, Bly (1994) salienta que o cliente B2B costuma trabalhar com prazos apertados, assim, a comunicação entre fornecedor e cliente desde a sua prospecção deve ser objetiva e direcionada, e algumas das suas necessidades a serem atendidas são tangíveis, como a economia financeira e de tempo, o aumento de produtividade, a eficiência e o retorno financeiro para a empresa (BLY, 1994).

Conhecendo o cliente, cabe, portanto, ao marketing, investir em estratégias de personificação da marca, tornando-a humana, de modo que possua caráter e autenticidade, para motivar e criar laços com o cliente (CAMPOS, 2020). Com isso, busca-se criar uma identidade, pois assumir uma personalidade é o que faz diferir da concorrência. A marca deve transmitir o que empresa representa e de que forma deve ser reconhecida (DILLON, 2012). O autor sugere algumas características necessárias:

- a) Nome curto, de fácil pronúncia;
- b) Possuir paleta de cores e tipografia diferenciadas;
- c) O seu registro, constituindo uma marca que ainda não exista.

Tão logo, Dillon (2012) orienta a pensar em como a empresa deseja que os clientes se sintam, quais conexões emocionais se formarão quando a marca for vista. É importante questionar se a marca transmite o que a empresa deseja, se ela destaca-se em meio às marcas concorrentes e se importa-se em ajudar o cliente em fazê-lo com que se sinta bem e confortável e com as suas expectativas alcançadas.

Definida a marca, Chiavenato (1995) explana o segundo passo necessário para as vendas:

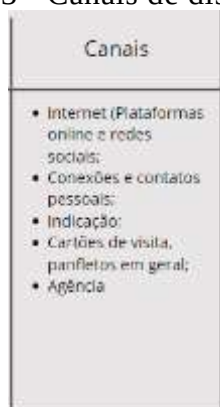
- Consolidar a imagem da marca do serviço prestado por meio da propaganda;
- Apresentar por meio da propaganda suas vantagens em relação aos concorrentes.

Na sequência do processo de vendas, tem-se a transferência do serviço para o cliente, e no que se refere aos prestadores de serviço, acontece diretamente entre cliente e fornecedor (CHIAVENATO, 1995). Bly (1994) aponta que o fundamento da venda consiste em dispor do serviço, de modo que satisfaça a necessidade do cliente e promova e estimule a venda, assim como destaca Chiavenato (1995). Assim, para atrair a atenção do cliente, a promoção deve ser realizada da perspectiva de quem realmente precisa da oferta de serviço e deve visar à satisfação do cliente (ZUGMAN, 2005).

Outro aspecto do processo de vendas refere-se à forma que o serviço chega até o cliente. Orientado por Osterwalder e Pigneur (2011), Canais de Distribuição são os meios que o serviço e a proposta de valor são divulgados e, conforme aponta Cruz (2012), essa forma deve ser adaptada à necessidade do cliente, em que Miller (2020) destaca a internet como um espaço natural de divulgação para o *freelancer*. De acordo com Zanin (2019), é o meio em que o segmento determinado conhece o prestador de serviços e pode tomar a decisão de compra e uso de tais serviços. Pereira (2020) aponta que os canais de comunicação irão compor a interface entre o prestador e seu cliente, o qual serve inclusive como suporte no pós-venda. Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem que os canais possuem como funções amplificar o conhecimento dos serviços prestados ao cliente, validar a proposta de valor aplicada aos clientes, tornar acessíveis as formas de adquirir o serviço oferecido, conduzir ao cliente a proposta de valor e facilitar a assistência e o *feedback* após o fechamento do negócio. Nesse sentido, conforme resultados da pesquisa de campo, 87,5% dos *freelancers* respondentes afirmam utilizar plataformas on-line, por exemplo, redes sociais, para divulgação dos seus serviços, 90% utiliza suas conexões e contatos pessoais e 92,5% divulgam seus serviços por meio de indicações – e aqui destaca-se o segmento de clientes b) não formal, enquanto outros utilizam de cartões de visita ou panfletos em geral, ou, ainda, agências.

Novamente, o relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros, deve ser próximo e mutuamente benéfico (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). A Figura 33 demonstra a aplicação dos canais ao Canvas Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 33 - Canais de distribuição



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011), Chiavenato (1995), Cho, Cho (2020), e Miller (2020).

Logo, o *merchandising* envolve todos os aspectos referentes à apresentação do produto ou serviço, sua personalidade e identidade, e é a forma que a mercadoria estará visualmente no mercado (CHIAVENATO, 1995). Porém, justifica-se que a prestação de serviços possui natureza intangível (ZUGMAN, 2005); assim, no que se refere ao prestador de serviços, Miller (2020) assevera que o próprio nome *freelancer* associa-se à marca pessoal. Portanto, sua reputação e conduta representam o seu serviço.

Finalmente, sobre o pós-venda — momento de se atentar ao cliente e verificar se suas necessidades e expectativas foram atendidas, bem como receber possíveis reclamações ou esclarecer dúvidas (CHIAVENATO, 1995) — Giansesi e Corrêa (2006) apontam que o comportamento do consumidor vai depender da satisfação acerca do resultado, refletindo na repetição da compra ou não. Isso posto, cabe ao prestador de serviço assegurar ao seu cliente a segurança de um trabalho bem-feito e o atendimento às suas expectativas. Acerca do *feedback*, 80% dos respondentes da pesquisa de campo costumam se atentar ao cliente e verificar se suas necessidades e expectativas foram atendidas, bem como se dispõem a receber possíveis reclamações ou dúvidas (CHIAVENATO, 1995). Portanto, o processo da venda estabelece o elo entre o *freelancer* e o seu cliente, reflete uma necessidade atendida e, principalmente, a satisfação realizada.

Na sequência, o subtópico aborda a segunda caracterização de vocacional de valor: Negócio emergente.

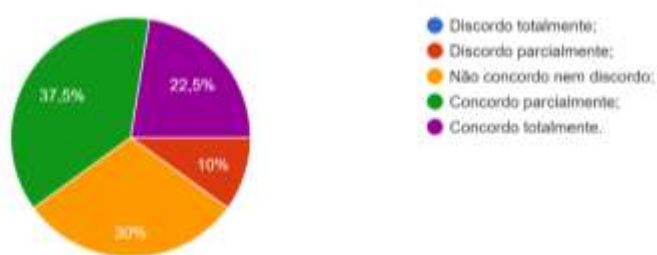
5.1.2 Negócio emergente

Dillon (2012, p. 134) define: “Empreendedores são reconhecidos como sendo a força propulsora por trás de mudanças inovadoras em nossa sociedade, e a indústria da moda e a têxtil

não são exceções”. Em contrapartida, Meadows (2013) destaca que o empreendedorismo na área de moda necessita do alinhamento criativo com práticas de negócios. Assim, refletir habilidades de negócio pode ser desafiador, além do que, como empreendedor, o trabalho não é alicerçado por uma estrutura organizacional (MILLER, 2020).

Dito isso, Lang e Liu (2019) afirmam que novos empreendimentos na área de moda são micro e pequenas empresas, e costumam apresentar problemas no início do seu negócio. Portanto, o resultado da pesquisa de campo, representado na Figura 34, demonstra que nenhum *freelancer* discorda totalmente da afirmação; aponta que 10%, 4 *freelancers*, discordam parcialmente da afirmação; enquanto 30%, sendo 12 *freelancers*, não concordam nem discordam da afirmação; 37,5% — 15 *freelancers* — concordam parcialmente com a afirmação; e finalmente 22,5% — 9 *freelancers* — concordam totalmente com a afirmação.

Figura 34 - Gráfico das respostas da pesquisa de campo sobre a afirmação de Lang e Liu (2019)



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Dessarte, a flexibilização do setor de serviços reflete na precarização do *freelancer*; porém, como indagam Lang e Liu (2019), empreendedores de moda são capazes e dispostos a iniciarem negócios rentáveis, destacando entretanto que, para se obter sucesso no empreendedorismo de moda, necessita-se de conhecimentos sobre negócios, bem como metodologias refinadas sobre a gestão (LANG, LIU, 2019). Assim, a sequência aborda outra premissa necessária, a Construção de portfólio.

5.1.3 Construção de portfólio

Quando perguntados se costumam enviar portfólio para novos clientes,

- 60% — 24 *freelancers* — não costumam enviar o portfólio para novos clientes;
- 40% — 16 *freelancers* — costumam enviar o portfólio para novos clientes.

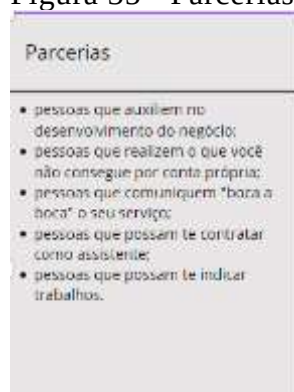
No entanto, a construção de portfólio também serve de premissa para vocacionar o valor para o cliente. É necessário ter um portfólio com trabalhos para apresentar a fim de emergir como negócio e demonstrar habilidades criativas (DILLON, 2012). Conforme orientam McAssey e Buckley (2013), é essencial manter o portfólio atualizado, contendo os melhores trabalhos, a fim de conseguir novos clientes.

Por isso, sugere-se recorrer aos Parceiros para auxiliar na construção do portfólio. Osterwalder e Pigneur (2011), Giansesi e Corrêa (2006), Dillon (2012), Chiavenato (1995), e Cho e Cho (2020) indicam que parceiros podem:

- a) Auxiliar o desenvolvimento do negócio;
- b) Realizar aquilo que o profissional *freelancer* não consegue por conta própria;
- c) Comunicar o serviço;
- d) Contratar como assistente para determinado trabalho no *set*;
- e) Indicar o trabalho.

Portanto, a Figura 35 apresenta o componente Parcerias.

Figura 35 - Parcerias.



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011; Giansesi e Corrêa, 2006; Dillon, 2012; Chiavenato, 1995; Cho e Cho, 2020.

Portanto, deve-se criar uma grande rede de contatos, bem como sugere-se iniciar trabalhando com assistência ao profissional, para entender o funcionamento de um *set* fotográfico e ainda dispor-se para futuros trabalhos (DILLON, 2012).

Finalmente, o aspecto menos valorizado dentro do Bloco vocacional de valor, a Predominância de gestão, será abordado na sequência.

5.1.4 Predominância de gestão

Faz-se necessário, para atuar na área de moda, 90% de habilidades de negócio e 10% de criatividade, como indica Meadows (2013). Essa afirmação questiona os *freelancers* respondentes de pesquisa de campo e resulta na menor média, ou seja, essa afirmação foi o aspecto menos valorizado dentro do bloco de respostas denominado Vocacional de valor.

Tão logo, pressupõe-se que a discordância acerca da afirmação deve referir-se ao percentual que fraciona um negócio na área de moda. Tem-se explanado até então, acerca das habilidades de planejamento, financeiras e de marketing, porém, abaixo, relacionam-se algumas afirmativas acerca da criatividade:

- a) Lang e Liu (2019) apontam como descoberta que habilidades relacionadas à criatividade influenciam estudantes a buscar o empreendedorismo;
- b) Zhao, Davis e Copeland (2018), sugerem que “traços de personalidade, criatividade e talentos artísticos” (tradução nossa) afetam as “intenções empreendedoras dos estudantes de moda” (p. 39, tradução nossa).
- c) Zhao, Davis e Copeland (2018) afirmam que os profissionais que atuam na área da moda “devem ser engenhosos, criativos, confiantes, imaginativos e cheios de ideias novas” (p. 29);
- d) Miller (2020) disserta que *freelancers* costumam atuar com trabalhos administrativos, criativos e intelectuais;
- e) Cobra (2007) menciona que o profissional *freelancer* atua em todas as áreas, desde as áreas criativas, como produtivas, administrativas e de marketing, e precisa se planejar para tal;
- f) Dal Bello *et al.* (2020) orientam o estudo na área da moda, juntamente com estudo de tendências, comportamentos e criatividade, que serve para direcionar os modelos e suas poses no *set* fotográfico;
- g) Kossoy (2012) assevera que a fotografia é a criatividade do fotógrafo que imagina uma nova realidade para construir uma imagem expressiva e de personalidade, que representa uma estética dentro de uma atmosfera imaginada, para assim registrar o momento;
- h) Vallejo (2020) indica que a fotografia de moda é um reflexo do desejo, e para atrair a sensação do desejo em uma campanha de moda necessita-se de um conceito criativo e de uma equipe criativa;

- i) Quirós (2002) apresenta, de forma clara, a competência do fotógrafo de moda quando cita a necessidade da ginástica visual, mental e criativa;
- j) Quirós (2002) salienta que o fotógrafo necessita estabelecer uma relação com o objeto a ser fotografado, ou modelo, bem como com quem vai receber a mensagem enviada por meio da fotografia, dentro do contexto a ser representado, o qual requer inspiração, imaginação e criatividade;
- k) Dillon (2012) orienta que habilidades criativas e técnicas são adquiridas conforme a experiência do fotógrafo;
- l) McAssey e Buckley (2013) contam que foi a partir de 1980 que *stylists freelancers* surgiram, disseminando sua criatividade para diversas publicações e clientes, tornando-se parte do editorial de moda, essencial para os processos de criação de imagens;
- m) Dillon (2012) aponta que é essencial ao produtor/*stylist* de moda criar imagens e, para tal, precisa ser criativo e vanguardista;
- n) Meadows (2013) destaca que a criatividade auxilia no controle financeiro;
- o) Zugman (2005) indica que atividades culturais, inclusive recreativas, promovem a criatividade;
- p) Macêdo (2019) disserta que o produtor executivo atua em setores da economia criativa, motivando e conduzindo determinada ideia até sua concretização;
- q) Dillon (2012) destaca a importância de pensar de forma criativa na resolução de problemas, beneficiando-se das oportunidades e adquirindo as habilidades necessárias para o desenvolvimento do negócio;
- r) Pereira (2020) e Osterwalder e Pigneur (2011) apontam que os recursos humanos são indispensáveis para pôr em prática a Proposta de valor, essenciais para atuar nas indústrias criativas;
- s) Gonçalves (2015) relata que, por conta da valorização do conhecimento e da rapidez das informações, as empresas necessitam responder aos estímulos externos de forma profissional e criativa, atendendo ao consumidor que é exigente, para manterem-se competitivas no mercado;
- t) A indústria da moda, conforme aponta Cietta (2017), é híbrida, pois incorpora ao produto, no seu desenvolvimento, conceitos culturais e intangíveis;
- u) Finalmente, como reflexo dessa indústria híbrida e do envolvimento dos profissionais dentro e fora dos sets fotográficos, a criação de imagem de moda resulta nos dados de 2017-2018 que apresentam Santa Catarina como maior produtor no setor de

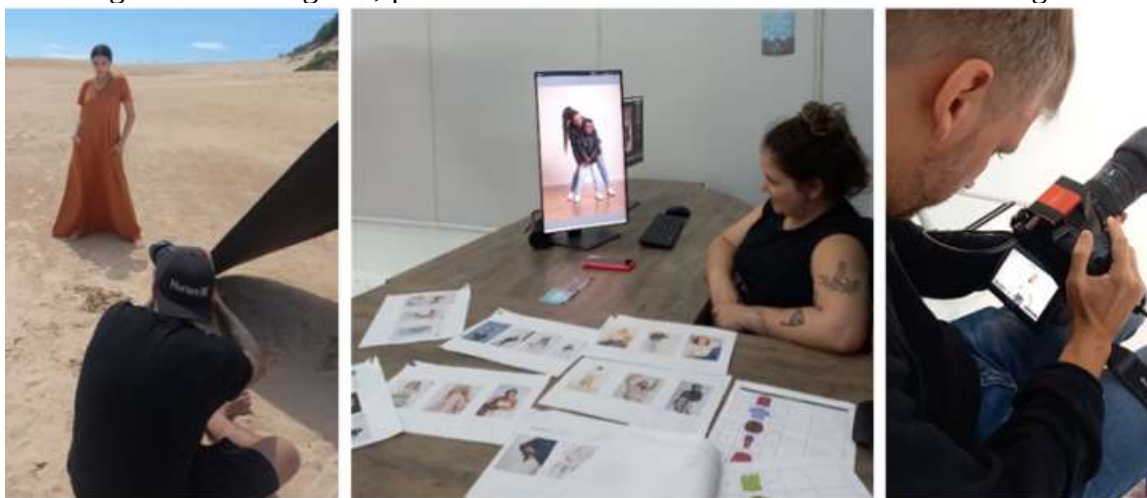
vestuário e acessórios, representando 26,8% da produção nacional e ultrapassando a produção do estado de São Paulo, que alcançou a marca de 22,5% da produção no país (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2021).

Nesse sentido, como a fotografia de moda apresenta o reflexo do desejo para atrair e despertar a sensação, uma campanha de moda demanda um conceito criativo e uma equipe criativa (VALLEJO, 2020). Portanto, relaciona-se abaixo os profissionais que atuam nos *sets* fotográficos (PORTELA, 2014; DILLON, 2012), para a indústria do vestuário de Santa Catarina, participantes da pesquisa de campo:

- a) Fotógrafo;
- b) Produtor executivo;
- c) *Videomaker*;
- d) Maquiador e/ou cabeleireiro, conhecido também como *beauty artist*¹⁸;
- e) Produtor/*stylist* de moda.

Esses profissionais aparecem a seguir, representados pelas Figuras 36 e 37:

Figura 36 - Fotógrafo, produtora executiva e *videomaker* nos sets fotográficos



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

¹⁸ *Beauty artist*: Profissional que atua arrumando o cabelo e a maquiagem dos modelos no *set* fotográfico (SARRAIPO, 2016).

Figura 37 - Maquiador e/ou cabeleireiro, conhecido também como *beauty artist* e produtor/*stylist* de moda



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

Portanto, o trabalho autônomo e do *freelancer* define-se como uma forma de empreendedorismo que necessita do alinhamento criativo somado a práticas de negócios, o que pode ser desafiador (DILLON, 2012). Porém, Dillon (2012) manifesta que criar e gerir uma empresa de moda envolve, além das habilidades para os negócios, ter paixão pela moda.

Finalmente, para auxiliar o desenvolvimento das habilidades de negócio, a partir do próximo tópico apresenta-se a orientação do resultado fatorial da pesquisa de campo para a construção do *Framework* Conceitual. Portanto, o Quadro 23 revela sua síntese.

Quadro 23 - Síntese da análise fatorial

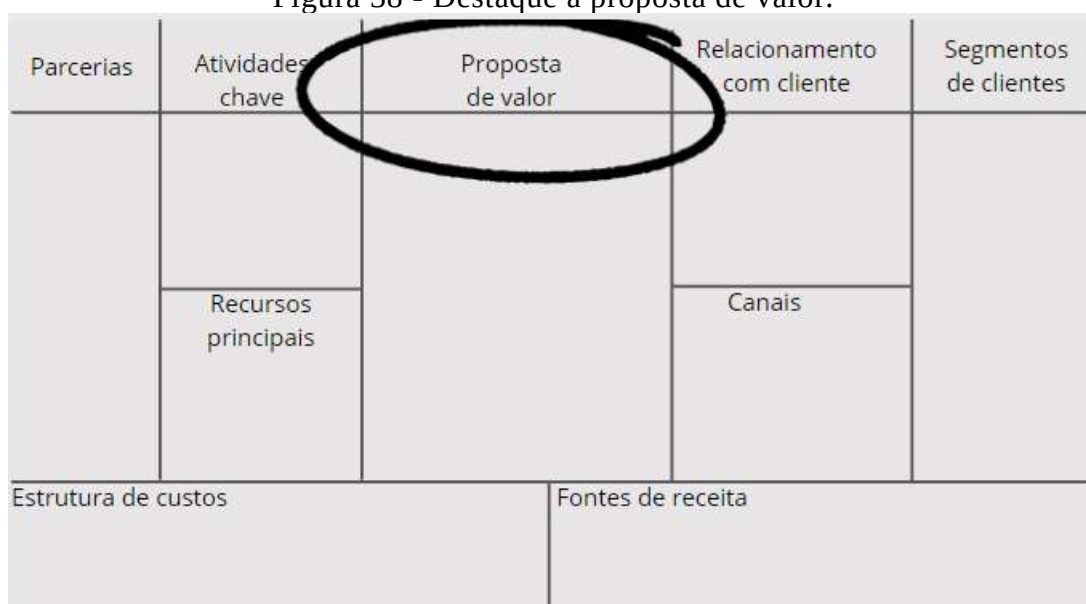
5.2 PROPOSTA DE VALOR PARA O CLIENTE
5.2.1 Concepção de custos;
5.2.2 Objetivos e metas do negócio;
5.2.3 Plano de negócio;
5.2.4 SWOT do negócio;
5.2.5 Estrutura do negócio;
5.2.6 Composto do negócio.
5.3 FATORES DE SUCESSO
5.3.1 Planejamento financeiro;
5.3.2 Planejamento de custos;
5.3.3 Colaboração;
5.3.4 Consultoria.
5.4 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE
5.4.1 B2B Especialização;
5.4.2 B2B Estratégia;
5.4.3 CRM.
5.5 ENTREGA DE VALOR PARA O CLIENTE
5.5.1 Satisfação pós-venda;
5.5.2 Satisfação durante;
5.5.3 Confiança do cliente.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

5.2 PROPOSTA DE VALOR

A Proposta de valor destaca-se por ser o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou a concorrência. Descreve o pacote de serviços oferecidos, mostrando como criar valor para cada segmento específico de clientes. Os valores entregues ao cliente dividem-se, por exemplo, entre os custos ou velocidade do serviço, que são valores tangíveis, e a experiência que o cliente terá por adquirir seus serviços, sendo esse um valor intangível (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Portanto, o componente Proposta de valor, alocado visualmente ao centro do Canvas Modelo de Negócios, conforme representa a Figura 38, demonstra o quanto é imprescindível ao negócio como todo, pois é em prol da Proposta de valor que todos os demais componentes desempenham suas funções (ZANIN, 2019).

Figura 38 - Destaque à proposta de valor.



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011) e Zanin (2019).

Deste modo, a sequência apresenta as especificidades necessárias para agregar valor ao cliente, organizadas conforme a relação dos resultados advindos da pesquisa de campo, e o primeiro subtópico sob o tema trata-se da Concepção de custos.

5.2.1 Concepção de custos

Chiavenato (1995) e Zugman (2005) orientam que os custos de um negócio são divididos entre fixos e variáveis. Fixos são os valores precisos para a manutenção do negócio. Os custos variáveis referem-se aos gastos para atender ao cliente.

Cochrane e Mello (2020) alertam que uma das causas de desmotivação para quem atua sozinho é a questão financeira. Isso porque, como Miller (2020) indaga, o *freelancer* não pertence a uma estrutura organizacional, e Lang e Liu (2019) apontam que novos empreendimentos na área de moda enfrentam problemas desde o início do negócio. Assim, faz-se necessário incluir nos custos variáveis os gastos provenientes do atendimento ao cliente. Desse modo, a pesquisa de campo apresenta que 87,5% dos *freelancers* respondentes consideram seus custos variáveis no seu cachê, enquanto 12,5% não costumam incluir.

Morelli (2016) destaca que os profissionais costumam deslocar-se para outros municípios para atender o mercado, e em conformidade, o resultado da pesquisa de campo apresenta no Quadro 24 alguns exemplos de profissionais que se deslocam a partir da região que residem em prol do atendimento ao seu cliente.

Quadro 24 - Deslocamento do *freelancer* para atender o seu cliente e agregar valor

Área em que atua	Região que reside	Região(ões) que atua
<i>Beauty artist</i>	Vale do Itajaí	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Região Serrana; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.
Fotografia	Vale do Itajaí	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Região Serrana; Região Sul; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.
Produção executiva	Grande Florianópolis	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.
Produção/ <i>styling</i> de moda	Vale do Itajaí	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Região Sul; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.
<i>Videomaker</i>	Vale do Itajaí	Grande Florianópolis; Norte catarinense; Região Sul; Vale do Itajaí; Fora do estado de Santa Catarina.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Em consonância, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) relatam que em alguns tipos de serviços, faz-se necessário o fornecedor locomover-se até o cliente com seus materiais de trabalho para sua execução, enquanto Joffily e Andrade (2011) salientam que o profissional atua onde acontecerão as fotos, e isso pode acontecer em uma locação externa, como em ruas, praias ou praças, ou interna, sendo o estúdio do fotógrafo, conforme representa a Figura 39. Inclusive, Zugman (2005) orienta que o custo de locomoção para atender o cliente é um custo variável.

Figura 39 - Exemplos de locais utilizados para fotografia



Fonte: Acervo pessoal da autora (2023).

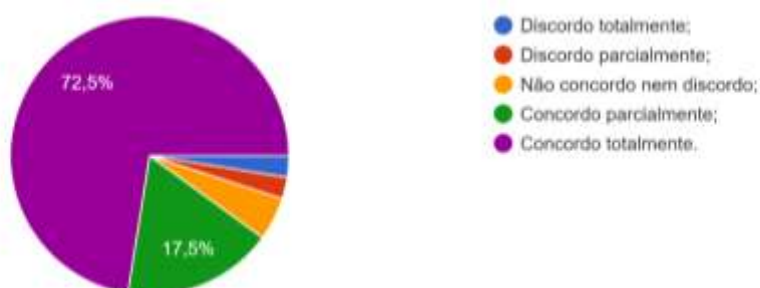
No entanto, é responsabilidade do profissional todas as suas despesas, dívidas e os riscos que lhe incidem (CHIAVENATO, 1995), aluguéis e salários (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), sendo de extrema importância planejar os custos do negócio (DILLON, 2012).

Portanto, a sequência do *Framework* Conceitual explica objetivos e metas do negócio.

5.2.2 Objetivos e metas do negócio

Vendas são objetivos, bem como metas a serem alcançadas (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). A fim de propor valor ao cliente, o planejamento é necessário para visualizar os objetivos do negócio e convertê-los em práticas executáveis (DILLON, 2012). Com 72,5% de concordância do total de respondentes, os *freelancers* consideram a necessidade de planificar seus objetivos e metas de forma a ser possível pôr em prática. Assim, a Figura 40 apresenta o gráfico resultado da pesquisa de campo.

Figura 40 - Resultado da pesquisa de campo no quesito objetivos e metas do negócio



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Com o objetivo de auxiliar as habilidades de planejamento, Nicoletti (2019) indica a modelagem do negócio como forma de agregar valor, objetivo esse principal e que orienta os demais componentes do planejamento. Dillon (2012) direciona algumas práticas executáveis:

- a) Estabeleça metas;
- b) Defina os resultados que deseja para os primeiros 12 a 18 meses;
- c) Direcione o alcance do mercado que pretende alcançar;
- d) Avalie os objetivos da empresa;
- e) Considere as oportunidades de negócios, a ferramenta SWOT auxilia nesse processo;
- f) Registre, organize, acompanhe e controle o avanço dado ao planejamento em uma planilha ou cronograma.

Assim, vendas são objetivos e metas a serem alcançados, e os parceiros podem auxiliar no desenvolvimento do negócio, realizando o que o profissional não consegue, além de contribuir na promoção do serviço e colaborar auxiliando no *set* (OSTERWALDER; PIGNEUR; 2011, GIANESI; CORRÊA, 2006; CHIAVENATO, 1995; CHO; CHO, 2020).

Portanto, tem-se explanado objetivos e metas do negócio, e de que forma pôr em prática a fim de agregar valor ao cliente. A sequência apresenta o Plano de negócio.

5.2.3 Plano de negócio

Conforme salienta Dillon (2012), para um bom planejamento é preciso detalhar desde o nome da empresa, a localização que terá, custos e como será o marketing. Assim, o planejamento permite atender o mercado em que deseja atuar, direção e a abrangência que a empresa pretende alcançar (DILLON, 2012), a forma de se administrar o negócio, bem como permite entrosar-se em meio ao ambiente externo do negócio para manter-se competitivo no mercado (SANTOS; SOARES, 2017). A Figura 41 orientada por Meadows (2013) exemplifica os elementos de um plano de negócios.

Figura 41 - Elementos de um plano de negócios

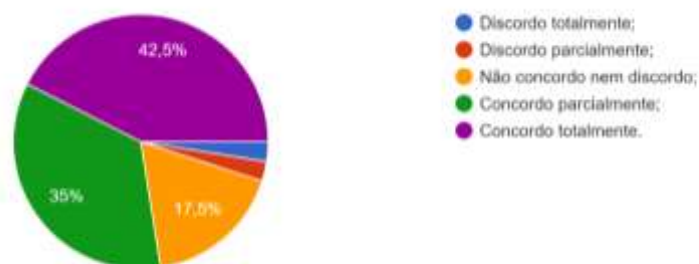
Elementos de um plano de negócios

-
- 1 Capa**
 - 2 Declaração de objetivos**
 - 3 Sumário**
 - I. O negócio**
 - ✗ Descrição do negócio
 - ✗ Marketing
 - ✗ Concorrência
 - ✗ Procedimentos operacionais
 - ✗ Pessoal
 - ✗ Seguro comercial
 - ✗ Análise SWOT
 - II. Dados financeiros**
 - ✗ Pedidos de empréstimo
 - ✗ Lista de bens de produção e de fornecimento
 - ✗ Balanço patrimonial
 - ✗ Análise de equilíbrio financeiro
 - ✗ Declaração de lucros e prejuízos – detalhamento por mês para os primeiros três anos (incluindo os pressupostos sobre os quais as projeções foram baseadas – inflação, crescimento, taxas monetárias, se aplicáveis)
 - ✗ Fluxo de caixa mensal
 - III. Documentos comprobatórios**
 - ✗ Declaração de imposto de renda dos últimos três anos dos responsáveis
 - ✗ Declaração financeira pessoal (todos os bancos têm esses formulários)
 - ✗ Cópia do contrato de aluguel ou de compra proposto para o espaço imobiliário
 - ✗ Cópias de licenças e outros documentos legais
 - ✗ Cópias dos currículos de todos os responsáveis
 - ✗ Cópias de cartas de intenções de fornecedores etc

Fonte: Meadows (2013, p. 181).

Na sequência apresenta-se a Figura 42, que destaca como resultado a concordância sobre a afirmação de Dillon (2012) na pesquisa de campo, em que considera-se detalhar no plano de negócio, o nome da empresa, sua localização, a relação dos custos e o marketing do negócio.

Figura 42 - Resultados pesquisa de campo sobre plano de negócio



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Isso posto, 60% dos *freelancers* afirmam que não possuem um plano de negócios, e 22,5% alegam ter iniciado seu planejamento, porém não concluído. Ademais, destaca-se como resultado da pesquisa de campo que 22,5% – 9 *freelancers* – indicam como desvantagem de atuar como *freelancer* a falta de tempo necessário para planejamento e preparação profissional, conforme demonstra a Figura 43.

Figura 43 - Falta de tempo para planejamento e preparação profissional

Falta de tempo necessário para planejamento e preparação profissional (SANTOS; DAMASCENO, 2021).	22,5% dos <i>freelancers</i> validam essa desvantagem.
--	--

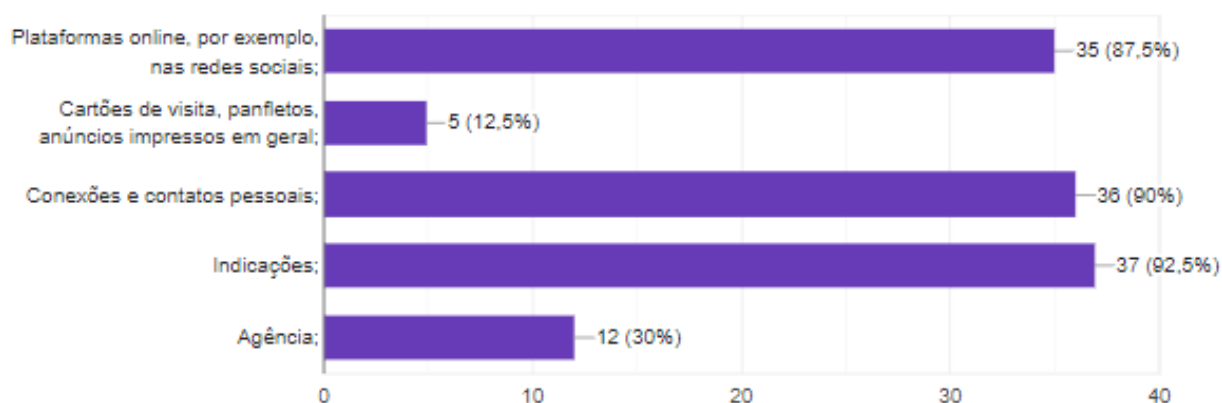
Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Tão logo, ressaltam os autores:

- Nome da empresa: o nome da empresa deve ser curto, fácil de pronunciar e deve retratar a empresa (DILLON, 2012). Em contrapartida, Miller (2020) declara que o nome *freelancer* é associado à marca pessoal do prestador de serviços, tão logo sua reputação e conduta o representam. Ainda, Damian e Manea (2019) destacam que a reputação do *freelancer* caracteriza o seu profissionalismo.
- Localização: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) salientam que é comum o deslocamento do *freelancer* até o cliente com seus materiais de trabalho para executar o serviço, o que corrobora com Joffily e Andrade (2011), que apontam que o *freelancer* dirige-se até o local determinado pelo cliente para ocorrer as fotos.
- Custos: conforme mencionado anteriormente e conforme orienta Zugman (2005), é necessário dividir os custos em fixos e variáveis. O *freelancer* compreende e atribui ao seu cliente seus custos variáveis como, inclusive, uma forma de entregar valor (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). Porém, é de extrema importância considerar os custos fixos envolvidos, não somente do negócio, mas como salienta Chiavenato (1995), todas as suas despesas, débitos, riscos que lhe incidem, e conforme complementam Osterwalder e Pigneur (2011), aluguéis, salários, além do que, para manter o seu relacionamento e gerar receita, há um custo. Tão logo, o Planejamento financeiro e o Planejamento de custos serão relacionados sob o tópico Fatores de sucesso.

- Marketing: Como visto sob o tópico 5.1.1.2 Habilidades de marketing, tem-se consolidado o referencial teórico acerca do tema, porém, destaca-se aqui uma das questões da pesquisa de campo, as alternativas em que os *freelancers* costumam oferecer os seus serviços (CHIAVENATO 1995; CHO; CHO, 2020), apresentadas na Figura 44.

Figura 44 – Alternativas em que os *freelancers* costumam oferecer seus serviços



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Indicações, conexões e contatos pessoais superam o percentual de uso das plataformas on-line como redes sociais, isso porque a reputação do *freelancer* e sua conduta o representam (MILLER, 2020; DAMIAN; MANEA, 2019). Além disso, tais indicações, conexões e contatos pessoais servem de parceiros – que auxiliam o desenvolvimento do negócio, realizam o que o profissional não consegue por conta própria, comunicam o serviço, e podem, inclusive, auxiliar com assistência no *set* fotográfico, além de promover o trabalho, indicando-o (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; GIANESI; CORRÊA, 2006; DILLON, 2012; CHIAVENATO, 1995; CHO; CHO, 2020). Portanto, as indicações, conexões e contatos pessoais refletem a afirmação de Gianesi e Corrêa (2006), que destacam que o cliente confia na experiência de fontes pessoais. Ainda, os autores ressaltam a importância da comunicação boca a boca.

Portanto, tem-se estabelecido os pontos principais acerca do Plano de negócio, e a sequência aborda a SWOT do negócio.

5.2.4 SWOT do negócio

Recomendada por Dillon (2012), outra ferramenta comumente utilizada para planejamento de negócios, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) provém das palavras em inglês que se traduzem em 1) Forças; 2) Fraquezas; 3) Oportunidades; e 4) Ameaças. A ferramenta é utilizada para observar os ambientes dentro da empresa, que são os ambientes internos, e fora dela, os ambientes externos, bem como seus pontos fortes e pontos fracos (VALIM *et al.*, 2010) dentro da empresa, e as oportunidades e as ameaças que poderão incorrer fora da empresa. Pode ser utilizada por uma única pessoa, bem como por uma equipe, e proporciona o planejamento de forma estratégica, a avaliação do negócio em si, o planejamento de ação e prevenção (VALIM *et al.*, 2010) das ameaças, como, por exemplo, um concorrente, além da consolidação das informações, seus cruzamentos e análises, para então planejar ações executáveis (MELLO; PINTO; MELLO, 2021).

O Quadro 25 sintetiza o conceito da análise SWOT.

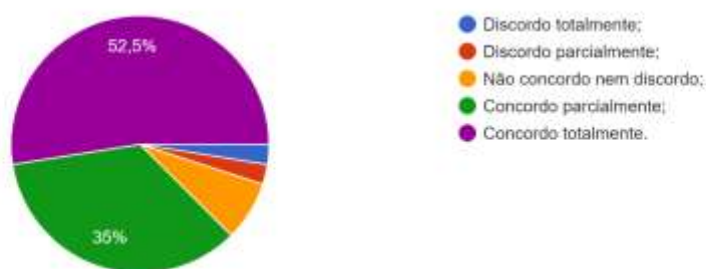
Quadro 25 – Análise SWOT

FORÇAS • Incluem fatores positivos; • Referem-se aos fatores internos à empresa;	FRAQUEZAS • Incluem fatores negativos; • Referem-se aos fatores internos à empresa;
OPORTUNIDADES • Incluem fatores positivos; • Referem-se aos fatores externos à empresa;	AMEAÇAS • Incluem fatores negativos; • Referem-se aos fatores externos à empresa.

Fonte: Adaptado de Dillon (2012).

Assim, sob a afirmação teórica “faz-se necessário reforçar as ‘forças’ ou pontos fortes, as ‘fraquezas’, ou que precisa melhorar e evoluir, aberto as ‘oportunidades’ que poderão surgir de fora do negócio e ainda estar atendo às ‘ameaças’ que podem vir de concorrentes ou da imprevisibilidade do mercado”, a Figura 45 representa o gráfico acerca dos *freelancers* respondentes da pesquisa de campo sobre a análise SWOT.

Figura 45 – Resultados sobre a análise SWOT



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Isso posto, com 52,5% de concordância, os *freelancers* compreendem suas forças e fraquezas, indicam estar qualificados para as oportunidades, bem como alertas com as ameaças.

Tão logo, Mello, Pinto e Mello (2021) indicam que o comportamento do mercado é invariável e incontrolável, e mesmo assim, oferece oportunidades e ameaças. Por isso a importância de avaliar e pontuar tais possibilidades. Em contrapartida, a análise do ambiente interno da empresa permite conhecer o próprio negócio, a fim de pontuar e relacionar os pontos fortes, que poderão ser utilizados para agregar valor, bem como os pontos fracos, que poderão comprometer o sucesso do negócio. Portanto, no Quadro 26 apresentam-se algumas afirmativas enquadradas em Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, conforme seus autores, que servem de exemplo.

Quadro 26 – Afirmativas acerca da análise SWOT

FRAQUEZAS • As fraquezas precisam ser reconhecidas e identificadas, pois interferem no sucesso do negócio (VENDRUSCOLO, 2021); • Falta de rotina (COCHRANE; MELLO, 2020); • Responder sozinho(a) pelo seu negócio (CHIAVENATO, 1995); • A falta de tempo necessário para planejamento e preparação profissional (SANTOS; DAMASCENO, 2021).
OPORTUNIDADES • Parceiros que podem auxiliar no negócio (DILLON, 2012); • Clientes em potencial (DILLON, 2012); • Atender as expectativas do cliente deve transpor o planejamento estratégico, visando a oportunidades (KOTLER, 2000); • Cursos e atividades que possibilitam o crescimento profissional, pessoal, instigam a criatividade e promovem o networking (ZUGMAN, 2005); • Observar os serviços e produtos de moda já ofertados e perguntar-se sobre a possibilidade de ofertar algo inédito no mercado (DILLON, 2012).
AMEAÇAS • Concorrência (KOTLER, 2000; ZANIN, 2019); • Conseguir clientes (SANTOS; DAMASCENO, 2021); • Garantir uma renda razoável (SANTOS; DAMASCENO, 2021); • Falta de estabilidade econômica (SANTOS; DAMASCENO, 2021); • Falta de motivação para quem atua sozinho(a) (COCHRANE; MELLO, 2020); • Não haver horários de trabalho determinados (MILLER, 2020); • Falta de pagamento de horas extras (COCHRANE; MELLO, 2020); • Falta de suporte trabalhista — plano de saúde, 13º salário e férias remuneradas (MILLER, 2020; COCHRANE; MELLO, 2020).

Fonte: Vendruscolo (2021); Dillon (2012); Santos; Soares (2017); Pereira (2020); Chiavenato (1995); Osterwalder; Pigneur (2011); Cochrane; Mello (2020); Miller (2020); Santos; Damasceno (2021); Kotler (2000); Zugman (2005); Zanin (2019).

Assim, diante de um ambiente de negócios que se altera constantemente (DILLON, 2012), é necessário descrever os pontos fortes e fracos, que são os aspectos internos do serviço,

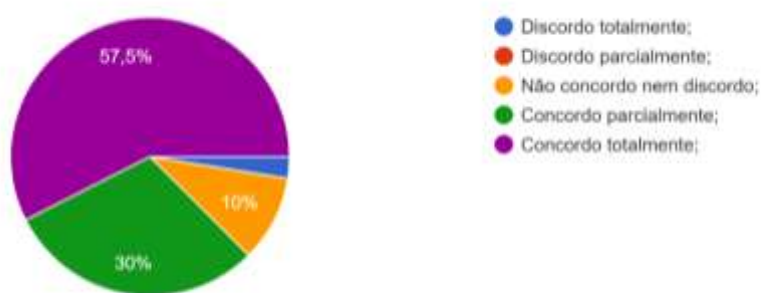
bem como atentar-se às ameaças e preparar-se para oportunidades que surgirão, que são aspectos externos ao negócio e, principalmente, preparar-se para as possibilidades.

Assim, a sequência aborda a Estrutura do negócio.

5.2.1.5 Estrutura do negócio

De acordo com a afirmativa “O plano de negócio divide o seu negócio em cinco partes, sendo: a estrutura e seus processos internos; o serviço fornecido e o que fazer para atingir o sucesso; seguido das características do mercado; o relacionamento com os clientes; e os lucros e as receitas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; OJASALO; OJASALO, 2017), a Figura 46 apresenta seus resultados:

Figura 46 – Resultados da pesquisa de campo acerca da estrutura do negócio



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Isso posto, tem-se como ferramenta que auxilia no desenvolvimento da Estrutura do negócio, o Canvas Modelo de Negócio, apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) e explanado sob o tópico 5.1.1.1.1 Canvas Modelo de Negócios.

Tem-se no Canvas Modelo de Negócios um meio de captar, criar e entregar valor ao cliente. Assim, o Canvas é descrito como um quadro no qual se destacam, em uma única página, nove componentes, distribuídos entre as quatro áreas principais de um negócio: 1) os clientes; 2) sua oferta; 3) qual sua infraestrutura; e 4) sua viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim, como destaca a Figura 47, os três blocos ao lado esquerdo referem-se a processos internos e sua eficiência, os blocos ao lado direito referem-se aos clientes e o relacionamento com eles, enquanto o centro apresenta a proposta de valor e o que será entregue ao cliente, tanto no sentido literal, o serviço em si, quanto valores intangíveis. Custos e receitas, o que se gasta

e o que se ganha, são apresentados nos extremos esquerdo e direito, na parte inferior, pois um complementa o outro (OJASALO; OJASALO, 2017).

Figura 47 – Canvas Modelo de Negócio preenchido

Parcerias	Atividades chave	Proposta de valor	Relacionamento com clientes e fornecedores	Segmentos de clientes
• pessoas que auxiliem no desenvolvimento do negócio; • pessoas que realizem o que você não consegue por conta própria; • pessoas que comuniquem "boca a boca" o seu serviço; • pessoas que possam te contratar como assistente; • pessoas que possam te indicar trabalhos.	• essenciais para todos componentes, • cria e se oferece valor, • conquista novos clientes, • mantém o relacionamento com clientes ativos e cumprem-se as atividades que geram renda.	• serviços ofertados • o que é de valor/importante para o cliente; • o que é intangível; • feedback; • custos; • rapidez na execução/entrega; • conhecer seu negócio;	• amigável; • confiável; • objetiva e direcionada.	• Pessoas que decidem a contratação além do cliente; • Cliente a) formal, se conhecem; • Cliente b) não formal, indicação de terceiros.
Recursos principais • financeiros; • físicos; • intelectuais; • humanos.		Canais • Internet (Plataformas online e redes sociais); • Conexões e contatos pessoais; • Indicação; • Cartões de visita; panfletos em geral; • Agência.		
Estrutura de custos • fixos: aluguel, dívidas, salário. • variáveis: equipamentos, produtos, deslocamento.			Fontes de receita • serviços prestados.	

Fonte: Adaptado de Osterwalder; Pigneur (2011); Ganesi; Corrêa (2006); Dillon (2012); Chiavenato (1995); Cho; Cho (2020); Miller (2020); Pereira (2020); Bly (1994).

Assim, a afirmação de Osterwalder e Pigneur (2011), e Ojasalo e Ojasalo (2017) destaca os componentes necessários ao negócio, sendo que os processos internos, inerentes ao negócio, enquadram-se nos compostos parcerias e atividades-chave, o serviço fornecido e como agregar valor ao cliente ao centro, chamado de Proposta de valor, que determina o que fazer para atingir o sucesso, seguido das características do mercado: o segmento de clientes, o relacionamento com os clientes e de que forma poderão encontrar seus serviços. Abaixo, os custos, subdivididos em fixos e variáveis, bem como a fonte de receita, que é o pagamento pelo serviço prestado, em que um complementa o outro (OJASALO; OJASALO, 2017).

Portanto, finaliza-se o subtópico Estrutura do negócio, e a sequência aborda acerca do Composto do negócio.

5.2.5 Composto do negócio

Dillon (2012) disserta acerca do que deve constar no plano de negócio:

- Objetivos da empresa;
- Oportunidades de negócio;

- c) Resultados a serem alcançados;
- d) Controle;
- e) Alteração do plano conforme o necessário.

Tem-se explanado a respeito dos objetivos e metas do negócio no tópico 5.2.1.2, as oportunidades de negócio são relacionadas na SWOT do negócio no tópico 5.2.1.4, os resultados a serem alcançados estão estabelecidos em objetivos e metas no tópico 5.2.1.2, o plano de negócio dispõe-se sob o tópico estrutura do negócio no 5.2.1.5, enquanto o controle e a alteração do plano ocorrem no decorrer do processo posto em prática.

Tão logo, o quadro 27 relaciona o Composto do negócio.

Quadro 27 – Composto do negócio

OBJETIVOS GERAIS DO NEGÓCIO • Conseguir o cliente, fidelizar o cliente e expandir as vendas ou, no caso, a prestação do serviço (OSTERWALDER; PIGNEUR; 2011); • Vender o serviço, que determina o elo entre cliente e <i>freelancer</i> (CHIAVENATO, 1995); • Realizar a necessidade do cliente, atendido por meio da execução do serviço (CHIAVENATO, 1995); • Agregar valor (NICOLETTI, 2019).
OBJETIVOS PRÁTICOS • Estabelecer metas (DILLON, 2012); • Definir os resultados que deseja para os primeiros 12 a 18 meses (DILLON, 2012); • Direcionar o alcance do mercado que pretende alcançar (DILLON, 2012); • Avaliar os objetivos da empresa (DILLON, 2012).
OPORTUNIDADES – FATORES POSITIVOS E EXTERNOS À EMPRESA • Parceiros são oportunidades que podem contribuir participando do negócio (DILLON, 2012); • Destacar clientes em potencial (DILLON, 2012); • Atender a expectativa do cliente visando a oportunidades (KOTLER, 2000); • Participar de atividades que promovam o <i>networking</i> (ZUGMAN, 2005); • Observar os serviços e produtos de moda já ofertados e perguntar-se sobre a possibilidade de ofertar algo inédito no mercado (DILLON, 2012).
RESULTADOS • Estabelecer a venda (CHIAVENATO, 1995); • Fidelizar o cliente (PEREIRA, 2020); • Confiança do cliente (ZUGMAN, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR; 2011; BLY, 1994).

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011); Chiavenato (1995); Nicoletti (2019); Dillon (2012); Kotler (2000); Zugman (2005), Pereira (2020), Bly (1994).

Após a determinação dos objetivos e de que forma alcançá-los, deve-se então estar atento às oportunidades, buscando pelo resultado — que é a entrega de valor, estabelecida por meio da confiança que o cliente dispõe ao prestador de serviço. Portanto, descreve-se Proposta de valor, Agregar valor, e salienta-se que o modelo de negócio objetiva a “criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” para seu consumidor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 21), além do que o tópico central do tema é Proposta de valor.

Assim, para melhor se compreender, Koehler (2008) retrata que em meados dos anos 1990, o Brasil esforçava-se em exportar produtos de valor agregado, pois até então exportava

*commodities*¹⁹ e matérias-primas, ou seja, eram produtos que não representam valor agregado (PERIOTO, *et al.* 2015). Inclusive, Gonçalves (2015) salienta que mesmo o estado de Santa Catarina sendo reconhecido como exportador de produtos têxteis, ainda não era reconhecido como um criador de moda. Posteriormente, Cietta (2017) observa que a indústria da moda incorpora aos seus produtos e no desenvolvimento dos seus produtos, conceitos culturais e intangíveis, e Quirós (2002) orienta que o marketing utiliza de símbolos planejados e sistemáticos, bem como técnicas relacionadas à psicologia para intencionar, alterar e controlar opiniões, ideias e valores, com o objetivo de modificar a ação do consumidor em prol do consumo e promoção de produtos de moda. Ou seja, desde o desenvolvimento do produto de moda, insere-se valor, por meio conceitos culturais e intangíveis, e esses conceitos culturais e intangíveis seguem o produto de moda até o consumidor.

Nota-se que Cietta (2017) introduz os conceitos culturais e intangíveis, desde o desenvolvimento, que em paralelo é o desenvolvimento do negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) estabelecem que o modelo de negócios — e por consequência, o Canvas Modelo de Negócios — descreve a criação, a entrega e a captura de valor a partir do negócio em prol do cliente, portanto, a captura de valor ocorre quando lista-se Segmentos de clientes de acordo com seu comportamento, captando o valor desse grupo de clientes, relacionando-se, atraindo e fidelizando cada um, definido por seu segmento. Assim como o canal de relacionamento, conforme orientação e necessidade do cliente, as fontes de receita são a forma como cada segmento de cliente paga pelo serviço prestado.

Assim capta-se o valor. A criação do valor ocorre por meio das atividades-chave, por meio das práticas que são desenvolvidas no dia a dia (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), e aqui recorre-se a Miller (2020) e a Damian e Manea (2019), que relacionam que a reputação e a conduta do profissional são associadas à sua marca e ao profissionalismo. Além disso, Osterwalder e Pigneur (2011) ressaltam que as atividades-chave são o componente mais significativo para o sucesso do negócio e para os demais componentes, que são os parceiros que podem auxiliar em todo o processo, além dos recursos principais, que são financeiros, físicos, intelectuais e humanos e que irão auxiliar a pôr em prática a proposta de valor. Tão logo, pela estrutura de custos, cria-se o valor de dentro do negócio para fora, para o cliente, e, finalmente, a entrega de valor é listada ao centro do Canvas Modelo de Negócios, que são os serviços

¹⁹ *Commodities* são mercadorias, ou bens materiais, em seu estado bruto, comercializados mundialmente. Não apresentam valor agregado, e comumente são produtos que sustentam a exportação do país (PERIOTO, *et al.*, 2015).

prestados, os valores tangíveis e intangíveis, e a experiência que o cliente terá, confiando no seu resultado e, finalmente, obtendo satisfação (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Desse modo, os autores aconselham que as estratégias competitivas devem basear-se na diferenciação, na qualidade e na lealdade do consumidor em relação à excelência do serviço. Ou seja, os autores apresentam que o sucesso do prestador de serviços depende principalmente do desempenho e da sua execução (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Desse modo, a análise do ambiente interno da empresa contempla conhecer o próprio negócio, a fim de pontuar e relacionar os pontos fortes, que poderão ser utilizados para agregar valor (MELLO; PINTO; MELLO, 2021).

Assim, finaliza-se o primeiro tema, Proposta de valor, e a sequência aborda o próximo tema, denominado Fatores de sucesso.

5.3 FATORES DE SUCESSO

Tem-se determinado como fatores para o sucesso de um negócio:

- a) Dillon afirma que a marca de uma empresa é vital para o seu sucesso (DILLON, 2012);
- b) Conhecimentos sobre negócios, bem como metodologias refinadas sobre a gestão (LANG, LIU, 2019);
- c) Desempenho e execução do serviço por parte do seu prestador (Gianesi e Corrêa, 2006);
- d) Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que as atividades-chave são o componente mais significativo para o sucesso do negócio;
- e) Kotler (2000), salienta que o sucesso de uma empresa não acontece apenas a partir das suas características e do êxito interno em relação ao mercado, mas também acontece por meio da superação dos seus concorrentes;
- f) Mello, Pinto e Mello (2021) declaram que a análise do ambiente interno da empresa, conhecendo o próprio negócio, pontuando os pontos fortes para agregar valor, e controlando os pontos fracos, que podem interferir e comprometer negativamente no sucesso do negócio;
- g) Kotler (2000) corrobora com Mello, Pinto e Mello (2021) ao apontar que as fraquezas do negócio precisam ser reconhecidas e pontuadas, pois interferem no sucesso do negócio;

- h) A ferramenta SWOT proporciona o planejamento de ação e prevenção, objetivando o sucesso do negócio (VALIM *et al.*, 2010);
- i) O plano de negócio divide-o em cinco partes, sendo: a estrutura e seus processos internos; o serviço fornecido e o que fazer para atingir o sucesso; as características do mercado; o relacionamento com os clientes; e os lucros e as receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; OJASALO; OJASALO, 2017).

Chiavenato (1995) salienta que o sucesso de um negócio, seja uma indústria, comércio ou prestação de serviços, depende do seu planejamento e da viabilidade financeira. É sobre o Planejamento financeiro o próximo tópico abordado.

5.3.1 Planejamento financeiro

Resultado da pesquisa de campo, o Planejamento financeiro recebeu maior percentual de concordância entre os respondentes na análise fatorial, sendo esse o primeiro tópico abordado dentro do tema Fatores de sucesso. Ainda, autores dissertam sobre desvantagens financeiras que incorrem aos *freelancers*, e a pesquisa de campo corrobora com tais afirmações, conforme Quadro 28 abaixo:

Quadro 28 – Desvantagens financeiras e o resultado da pesquisa de campo

AUTOR	AFIRMAÇÃO	% DE CONCORDÂNCIA NO RESULTADO DA PESQUISA
Santos e Damasceno (2021)	Garantir uma renda razoável.	22,5%
Cho e Cho (2020)	Falta de suporte trabalhista (plano de saúde, 13º salário e férias remuneradas).	60%
Santos e Damasceno (2021)	Atuação por preços baixos.	35%
Cochrane e Mello (2020)	Falta de pagamento de horas extras.	32,5%
Santos e Damasceno (2021)	Falta de estabilidade econômica.	57,5%

Fonte: Santos; Damasceno (2021); Cho; Cho (2020); Cochrane; Mello (2020).

Isso posto, Dillon (2012), destaca que a parte financeira é primordial para colocar o negócio em funcionamento e necessita de uma projeção que estime lucros e receitas, enquanto Osterwalder e Pigneur (2011) salientam que na preparação para as finanças, o planejamento financeiro é o último passo para planejar um negócio, o que confronta Meadows (2013), que orienta a resolver o quesito financeiro do negócio ainda no início; este último ainda salienta que pode ser complicado, porém é necessário projetar os custos de abertura do negócio.

No entanto, o *freelancer* não possui vínculo empregatício formalizado no mercado de trabalho, pois atua de forma independente e suas atividades produtivas é que lhe geram a renda (CHO; CHO, 2020).

Portanto, o sucesso de um negócio é resultado do planejamento e da viabilidade financeira, declara Chiavenato (1995).

Assim, o autor destaca que a primeira parte do estudo de viabilidade econômica de um negócio é a definição de custos que terá a empresa (CHIAVENATO, 1995), e Zugman (2005) indica a subdivisão dos custos em:

- Fixos – que são os valores precisos para manter o negócio (ZUGMAN, 2005), suas despesas, dívidas, riscos que podem vir a ocorrer (CHIAVENATO, 1995), além de aluguéis e salários (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011);
- Variáveis – que são os valores necessários para atender o cliente, como o deslocamento para outro município (MORELLI, 2016), por exemplo.

Tão logo, Zugman (2005) orienta: realizado o cálculo dos custos fixos e variáveis, estima-se o quanto é necessário obter de receita para atingir o ponto de equilíbrio, que acontece quando as receitas obtidas alcançam os custos. Nesse sentido, Chiavenato (1995) explica que o lucro é a diferença que excede entre a receita obtida — quanto o cliente paga pelo valor que lhe é entregue (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) — e as despesas efetuadas, sendo essa, a remuneração do prestador de serviços. Ainda, o fluxo de caixa refere-se ao controle de entradas e saídas financeiras de um negócio (CHIAVENATO, 1995), em que Dillon (2012) salienta que o controle do fluxo de caixa é necessário para orientar os pontos altos e baixos do negócio. Meadows (2013) reforça que recibos de despesas e mercadorias compradas devem ser registrados, bem como as notas fiscais e pagamentos devem ser analisados. Ainda pondera que tais registros devem ser atualizados de maneira rotineira, bem como mantidos, de acordo com a lei, por um período de 10 anos.

Assim, Meadows (2013) destaca que o fluxo de caixa deve prever como será o próximo trimestre ou o próximo ano, e deve conter:

- A receita que entra, quando e de onde vem, ou seja, transfere de quem para o fluxo de caixa;
- A saída, ou o custo, quando sai e para onde vai, ou seja, transfere do fluxo de caixa para quem.

O Quadro 29 representa as informações necessárias a serem preenchidas para o controle do fluxo de caixa:

Quadro 29 – Exemplo de controle do fluxo de caixa

Receita	Data	Transferência	Custo

Fonte: Adaptado de Meadows (2013).

Meadows (2013) salienta que projetar a receita pode ser mais difícil do que os custos, e orienta:

- Pesquise o mercado;
- Preveja a quantidade de [marcas] que pretende atender;
- Pergunte-se sobre possíveis cenários: o que acontece se vender somente metade do que foi projetado? Ou não vender para nenhum cliente?

Tão logo, o autor orienta a pesquisar maneiras de injetar dinheiro no negócio, que podem envolver: a) economias pessoais; b) amigos e parentes – ou ainda parceiros selecionados no composto Parcerias no Canvas Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011); c) bancos e cooperativas de crédito; d) subsídios governamentais; e e) investidores e/ou empresas de capital de risco. Ainda, peça auxílio ao contador e compreenda os termos e as condições de qualquer empréstimo, e finalmente tenha completo o Plano de Negócios (MEADOWS, 2013).

Portanto, finaliza-se o primeiro fator de sucesso, o Planejamento financeiro. A sequência aborda o Planejamento de custos.

5.3.2 Planejamento de custos

O aspecto financeiro de um negócio na área de moda é a parte mais assustadora do negócio e, ao mesmo tempo, deve ser a mais bem planejada, e necessita de uma projeção que estime lucros e receitas, bem como um fluxo de caixa com controle de entradas e saídas (DILLON, 2012).

Acerca do planejamento financeiro, pouco mais da metade dos respondentes, 52,5% dos *freelancers*, afirmam possuir um planejamento financeiro enquanto 47,5% afirmam não possuir. Em relação ao controle de caixa assertivo e alimentado, 40% afirmam possuir um controle de caixa, porém insuficiente, 32,5% possuem um controle de caixa assertivo e alimentado, e 27,5% afirmam não possuir.

Isso posto, Dillon (2012) orienta:

- Projete as receitas ao pesquisar o mercado e a quantidade de [marcas] que pretende atender. Meadows (2013) destaca que a partir do primeiro ano do negócio, a projeção é calculada em cima dos resultados do primeiro ano de experiência;
- Controle entradas e saídas financeiras mantendo o fluxo de caixa atualizado.

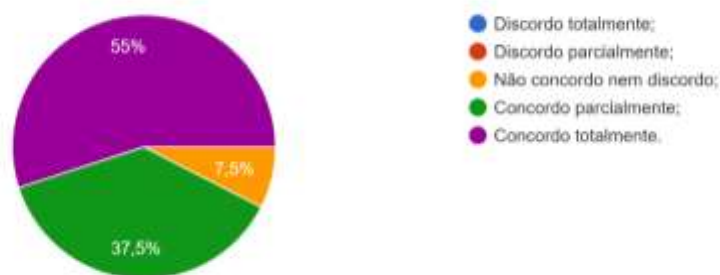
Sobre o planejamento de custos, Zugman (2005) aponta que os custos são menores na cadeia de serviços em relação à cadeia de produtos. Assim, os custos dividem-se em custos fixos (CHIAVENATO, 1995), necessários para o negócio e para a lhe gerar sua renda (CHO; CHO 2020) e os custos variáveis (CHIAVENATO, 1995), envolvidos em atender ao cliente (ZUGMAN, 2005) e lhe agregar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Feito o cálculo dos custos fixos e variáveis, estima-se o quanto é necessário obter de receita para atingir o ponto de equilíbrio, que acontece quando as receitas obtidas alcançam os custos (ZUGMAN, 2005).

Ademais, o planejamento financeiro é explanado no tópico 5.3.1, inclusive apresenta um quadro adaptado de Meadows (2013) que norteia o controle do fluxo de caixa, orientando o preenchimento das entradas e saídas e seu monitoramento constante. Por fim, Zugman (2005) destaca a necessidade de aplicar recursos financeiros na vida pessoal e no desenvolvimento profissional, além disso, salienta que ao investir valor ao tempo, permite-se cobrar uma quantia financeira mais alta pelo tempo em que atua. Dessa forma, observa que atividades pessoais, atividades profissionais e o dinheiro do profissional andam juntos, assim, finaliza-se o subtópico Planejamento de custos para dissertar sobre Colaboração.

5.3.3 Colaboração

De acordo com Zugman (2005), os cursos e as atividades culturais, mesmo que recreativas, promovem o crescimento pessoal e instigam a criatividade, além de promover o *network* que reflete em uma agenda repleta de trabalhos. Conforme apresentado no resultado da análise fatorial da pesquisa de campo, a Colaboração é denominada como um dos sucessos necessários para a carreira do *freelancer* prestador de serviços, e a Figura 48 apresenta o gráfico de concordância acerca dessa afirmação.

Figura 48 - Resultado da pesquisa de campo sobre a colaboração



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Acerca dos benefícios proporcionados por meio de cursos, atividades culturais e recreativas, 62% dos *freelancers* respondentes da pesquisa de campo apresentam como vantagem da carreira *freelancer* o desenvolvimento próprio de habilidades (COCHRANE; MELLO, 2020). Assim, tem-se explanado no tópico 5.3.1, Predominância de gestão, a importância da criatividade para o *freelancer* (MILLER, 2020), para o empreendedor da área de moda (ZHAO, DAVIS; COPELAND, 2018), para quem atua nos *sets* fotográficos com fotografia (DAL BELLO *et al.*, 2020; KOSSOY, 2012; VALLEJO, 2020; QUIRÓS, 2002; DILLON, 2012), com produção de moda (MCAKASSEY; BUCKLEY, 2013; DILLON, 2012), com produção executiva (MACÊDO, 2019) na administração financeira de um negócio (MEADOWS, 2013), na resolução de problemas (DILLON, 2012), para responder aos estímulos externos e manter a competitividade do mercado (GONÇALVES, 2015), para o desenvolvimento de produtos de moda (CIETTA, 2017) e, finalmente, para o estudante que deseja empreender (LANG; LIU, 2019; ZHAO; DAVIS; COPELAND, 2018).

Além disso, promove-se a observação do consumidor e/ou do cliente, que por meio do seu vestuário representa identidades, atitudes, comportamentos, representa uma sociedade, bem como um período histórico (CAMPOS, 2020; BRANDES; SOUZA, 2012). Assim, é essencial para o marketing e para a criação de produtos de moda.

Cruz (2012) salienta que o cliente de B2B procura bens e serviços para atender ao seu consumidor, portanto é necessário ao profissional — e que aqui refere-se ao profissional que atende o seu cliente e o profissional que cria para o seu consumidor — estar atualizado acerca da evolução social e psicológica das pessoas como indivíduos e como grupos, pois conforme o comportamento do mercado, vende-se no presente o que será usado no porvir, e o fotógrafo [e os profissionais que necessitam da criatividade] tem o papel de criar cenários que comuniquem e façam com que o consumidor se identifique com as imagens apresentadas, além do que pesquisas estatísticas acerca do consumidor respondem questões no tocante às suas perspectivas

econômicas, necessidades, gostos, interesses culturais, dificuldades, status social e como se relacionam com a publicidade. Conhecer o comportamento do mercado a quem se deseja produzir, bem como suas motivações, permite prever seu comportamento para atuar de forma assertiva (QUIRÓS, 2002).

A respeito do *networking*, Lang e Liu (2019) dissertam sobre a necessidade de estudantes de moda construir suas redes sociais, realizar *networking*, bem como aprender com quem já empreende na área de moda.

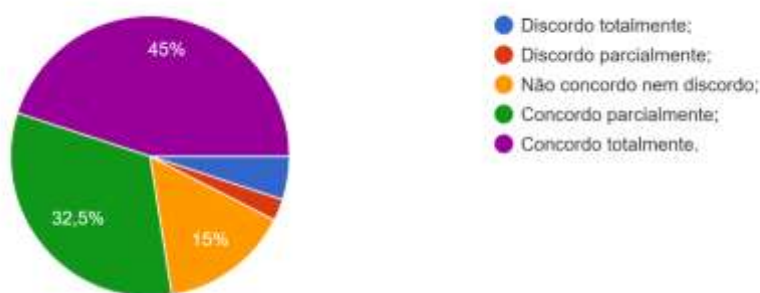
Tão logo, a pesquisa de campo apresenta como uma vantagem do *freelancer* a oportunidade de ampliar o *network*, e essa afirmação recebeu 75% de validação entre os respondentes, respaldando a afirmação de Zugman (2005). Além disso, destaca-se as parcerias como parte de um negócio ao associar-se estrategicamente com parceiros não-concorrentes, executar parcerias entre concorrentes, realizar parcerias com fornecedores e parcerias para o desenvolvimento do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Nesse sentido, o tópico 5.1.3 Construção de portfólio apresenta as formas práticas em que parceiros podem auxiliar no negócio, como, por exemplo, comunicar o serviço e indicar o trabalho, quesitos esses validados por meio da pesquisa de campo, em que se questiona formas de divulgação dos serviços prestados pelos *freelancers*.

Portanto, é necessário o desenvolvimento tanto das habilidades criativas para atuar no mercado, bem como o desenvolvimento dos relacionamentos, proporcionado por meio do *network* e das atividades culturais e de cursos, e, conseqüentemente, refletindo em parcerias e em uma agenda repleta de trabalhos. Assim, finaliza-se a explanação acerca da colaboração, e o próximo tópico aborda a Consultoria.

5.3.4 Consultoria

O quesito consultoria representa a afirmação de Chiavenato (1995) em que salienta que o início da carreira do empreendedor comumente é administrado de forma intuitiva, e até certo ponto permite desempenho. Porém, na medida em que o negócio prospera, tornam-se necessários conhecimentos que permitam avaliar os resultados e os recursos financeiros e, quem sabe, até contratar um profissional especialista que os controle e acompanhe frequentemente. Tão logo, o resultado da pesquisa de campo destaca que 45% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, conforme apresenta a Figura 49.

Figura 49 - Resultado da pesquisa de campo sobre auxílio de um especialista



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Nesse sentido, quando perguntados se possuem auxílio de um contador, 65%, 26 *freelancers*, recorrem a esse auxílio para realizar suas transações, o que confirma a orientação de Meadows (2013) de contratar um profissional especialista. O autor sugere a procura pelo profissional entre as suas fontes pessoais, e Giansesi e Corrêa (2006) acrescentam que a interferência familiar é influente ao consumir novos serviços.

Porém, Morais e Filho (2019) destacam que comumente os profissionais recorrerem ao auxílio de um contador somente para questões fiscais, não dispondo das aptidões profissionais da área contábil. Observa-se no resultado da pesquisa de campo, que entre os 26 *freelancers* que possuem auxílio de um contador, 50% não possui um planejamento financeiro, o que se pressupõe que o papel do contador não é realizado em toda a sua relevância (MORAIS; FILHO, 2019).

Portanto, o Composto parcerias explanado no tópico Canvas Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) destaca que um dos tipos de parceria pode ser junto à fornecedores e/ou ainda parcerias que auxiliem no desenvolvimento do novo negócio, bem como declaram Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes e fornecedores e ainda, como aconselha Pereira (2020), manter um banco de dados que compreendam parceiros, como um recurso intelectual.

Assim, finaliza-se o Bloco fatores de sucesso, que apresenta que o Planejamento financeiro, o Planejamento de custos, a Colaboração e a Consultoria são fatores a serem realizados com constância, e estão relacionados a tópicos já explanados, que objetivam a entrega de valor ao cliente.

O próximo tópico aborda o Relacionamento com Cliente.

5.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Chiavenato (1995) destaca as questões apresentadas no quadro 30 acerca do cliente:

Quadro 30 - Questões apresentadas por Chiavenato (1995)

• Para quem?	Quem será o cliente? Qual o perfil do cliente em termos de faixa etária, sexo, renda, profissão, estilo de vida, classe social etc.? Como chegar até o cliente? O que é de valor para o cliente, isto é, como criar valor para o cliente?
• Por quanto?	Qual o preço a ser cobrado? Qual o preço que o mercado pode suportar? Qual o preço da concorrência? Qual a valorização por parte do cliente? Qual o preço promocional para conquistar clientes inicialmente?

Fonte: Chiavenato (1995, p. 23-24).

O autor destaca “Para quem?” e suas perguntas buscam entender o perfil de cada cliente, como se aproximar dele, e, ainda, como criar valor para ele. A criação de valor para o cliente, apresentada no tópico Proposta de Valor e sob o tópico Canvas Modelo de Negócios, orienta que as perguntas iniciais de Chiavenato (1995) servem para captar o valor do cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A reputação e a conduta do profissional (MILLER, 2020; DAMIAN; MANEA, 2019), e as suas atividades-chave – explanadas até então no *Framework* – servem para criar o valor para o cliente, valor esse entregue por meio da Proposta de valor, que é o serviço exclusivo para aquele cliente que recebe todos os valores tangíveis e intangíveis, e finalmente, obtendo satisfação. Enquanto as questões “Por quanto?” apresentam o quanto esse cliente está disposto a investir nos valores oferecidos. O cliente conhece o preço do serviço ofertado no mercado, reconhece o quanto vale o serviço, conhece o preço dos seus fornecedores — seus concorrentes — e, portanto, a valorização por parte dele vem ao encontro da proposta de valor oferecida. Sobre o preço, ou, a fonte de receita, Osterwalder e Pigneur (2011) indicam que pode possuir precificações diversas e é preciso questionar-se que valores os clientes estão dispostos a pagar, de acordo com o que se tem a oferecer.

Portanto, Bly destaca que o cliente B2B entende tanto do serviço prestado quanto o próprio *freelancer* que irá atendê-lo. O próximo tópico, Especialização, discorre sobre a forma como deve ser o relacionamento com esse cliente.

5.4.1 B2B Especialização

O mercado industrial é formado por empresas e marcas que necessitam de produtos e serviços para o seu processo produtivo, é comumente atendido pelos *freelancers*, e diferencia-se do mercado consumidor por apresentar um menor número de clientes, com maior poder

aquisitivo, centralizados em determinadas regiões e com processo de compra formal e que depende de vários cargos para obter aprovação da compra (GIANESI; CORRÊA, 2006).

O cliente B2B entende tanto do serviço prestado quanto o próprio *freelancer* que irá atê-lo. Assim, o relacionamento deve ser próximo e amigável, a fim de gerar confiança e credibilidade. Para tal, o profissional deve demonstrar conhecimento da necessidade do cliente e domínio da solução para ele a ponto do serviço prestado venda-se por si só (BLY, 1994). Sob essa afirmação na pesquisa de campo, o resultado revela que, acerca do contexto Relacionamento com o cliente, o B2B Especialização é o primeiro passo para entregar valor para o cliente, o qual esse cliente compreende como sendo o serviço que o prestador lhe executa.

Tão logo, esse grupo de clientes é denominado como a) formal, pois o cliente percebe os benefícios tangíveis e/ou intangíveis (OPAIT; DAMIAN; CAPATINA, 2019; OJASALO; OJASALO, 2017; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) oferecidos pelo prestador e o prestador conhece o cliente (baseado no perfil e no segmento que esse cliente faz parte) e as suas necessidades, resultando em fidelidade e lealdade. Para manter esse relacionamento, deve-se sempre atingir as expectativas do cliente.

Portanto, quando Bly (1994) aponta que o prestador conhece o cliente, ele precisou antes conhecê-lo, capturar seus valores, que são as informações que determinarão o seu perfil e segmento. Assim, relacionam-se a seguir as premissas necessárias para segmentar o cliente.

- a) Profissão (CHIAVENATO, 1995);
- b) Dados demográficos – faixa etária, localização (GIANESI; CORRÊA, 2006; CHIAVENATO, 1995);
- c) Classe social (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- d) Fatores culturais (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- e) Passado (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- f) Influência religiosa (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- g) Influência geográfica (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- h) Influência social (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- i) Influência familiar (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- j) Hábitos (CHIAVENATO, 1995);
- k) Estilo de vida (GIANESI; CORRÊA, 2006; CHIAVENATO, 1995);
- l) Personalidade (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- m) Valores (GIANESI; CORRÊA, 2006);
- n) Como chegar no cliente (CHIAVENATO, 1995), em que canais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011);

o) Compreender o que é importante para ele (CHIAVENATO, 1995).

Percebe-se o negócio parte do cliente, da sua realidade, da situação em que se encontra, do seu comportamento, suas expectativas e valores (CHIAVENATO, 1995).

Assim, definido o perfil do cliente, o objetivo é atrair e fidelizar cada um deles (PEREIRA 2020). O relacionamento pode ser de duas maneiras:

- Relacionamento pessoal, próximo, amigável (PEREIRA, 2020; BLY, 1994);
- Relacionamento automatizado (PEREIRA, 2020).

Zugman (2005) disserta que a promoção direta favorece a comunicação com o cliente, enquanto a indireta pode não ser vista ou notada, ou ainda, descartada.

Portanto, o profissional deve demonstrar conhecimento da necessidade do cliente (BLY, 1994) e sua necessidade varia entre conceitos tangíveis, como por exemplo custos ou velocidade do serviço (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), ou intangíveis — a experiência que o cliente terá por adquirir seus serviços (OPAIT; DAMIAN; CAPATINA, 2019; OJASALO; OJASALO, 2017; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Isso reflete no domínio da solução (BLY, 1994) e na entrega da Proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Desse modo, os autores aconselham que as estratégias competitivas devem basear-se na diferenciação, na qualidade e na lealdade do consumidor em relação à excelência do serviço. Sobretudo, os autores apresentam que o sucesso do prestador de serviços depende principalmente do desempenho e da sua execução, corroborando com Bly (1994), que descreve sobre o domínio da solução.

Ainda, contrário a isso, existe o relacionamento não formal, que acontece enquanto o cliente é novo e não se tem experiência acerca da prestação do serviço. Assim, o cliente comumente recorre de experiências de terceiros para arriscar-se com esse novo prestador, portanto, Osterwalder e Pigneur (2011) orientam que o relacionamento pode ser pautado nas seguintes motivações: a) conseguir o cliente; b) fidelizar o cliente; e c) expandir as vendas ou, no caso, a prestação do serviço.

Assim, os Canais de distribuição são os meios que o serviço e a proposta de valor são divulgadas, conforme o segmento de cliente – formal ou não formal –, e sua função é amplificar o conhecimento dos serviços prestados ao cliente, validar a proposta de valor aplicada aos clientes, tornar acessíveis as formas de adquirir o serviço oferecido, conduzir ao cliente a proposta de valor e facilitar a assistência e o *feedback* após o fechamento do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Conforme aponta Cruz (2012), tal forma deve ser adaptada à necessidade do cliente, e Miller (2020) destaca a internet como um espaço natural de divulgação para o *freelancer*. Nesse sentido, conforme resultados da pesquisa de campo,

87,5% dos *freelancers* respondentes afirmam utilizar plataformas on-line, por exemplo, redes sociais, para divulgação dos seus serviços. Ademais, 90% dos *freelancers* respondentes utiliza suas conexões e contatos pessoais para divulgação dos seus serviços, o que reforça a afirmação de Gianesi e Corrêa (2006) que apontam que fatores sociais e a interferência familiar — preconizando que as experiências que os familiares já tiveram previamente — indicam que o cliente confia na experiência de fontes pessoais, e, finalmente, 92,5% divulgam seus serviços por meio de indicações, o que ressalta a importância da comunicação boca a boca para formar a expectativa em relação ao serviço (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Portanto, finaliza-se o subtópico B2B Especialização, e o próximo subtópico segue a abordagem do cliente B2B, porém, destaca a Estratégia.

5.4.2 B2B Estratégia

Bly (1994), Gianesi e Correa (2006) explanam sobre o cliente B2B: O cliente B2B considera o serviço ofertado, o preço e o preço concorrente e, mesmo assim, a decisão da compra depende da influência e deliberação de outras pessoas da empresa. Com isso, Bly (1994) apresenta a complexidade das negociações empresariais. A promoção de venda deve ser direta (ZUGMAN, 2005) e a prospecção deve ser objetiva e direcionada (BLY, 1994).

Assim, o relacionamento com o cliente empresarial deve satisfazer a uma necessidade, e a negociação de um serviço deve argumentar o quanto o fornecedor vai resolver daquela necessidade. Por isso, Gianesi e Corrêa (2006) apontam que, mesmo após o cliente avaliar as alternativas de fornecimento e formar sua intenção de compra, ele sofre influência positiva ou negativa de demais pessoas, conforme seu cargo e função exercidos. A avaliação das alternativas de profissionais é realizada pelo cliente B2B por meio de critérios determinantes, porém na prestação de serviços é mais difícil avaliar seu caráter intangível (GIANESI, CORRÊA, 2006).

Isso porque as necessidades do cliente B2B, seus critérios determinantes, como economia de tempo, economia financeira, aumento de produtividade, eficiência e retorno financeiro para a empresa dependem de diversos passos e diversas pessoas. Além disso, é comum as empresas trabalharem com prazos apertados (BLY, 1994). Portanto, o cliente B2B sabe o risco que corre quando contrata um novo prestador de serviços (GIANESI, CORRÊA, 2006). Bly (1994) indica que, antes de decidir, o cliente B2B considera o produto ou serviço em si, sua concorrência e o preço, e essa decisão passa por pessoas ou setores que influenciam a deliberação.

Portanto, cabe ao prestador de serviço assegurar ao seu cliente a segurança de um trabalho bem-feito e o atendimento às suas expectativas. Cabe ao profissional reduzir os riscos possíveis na atuação para com seu cliente para que possa mantê-lo, pois novos clientes percebem mais os prováveis riscos do que aqueles que já conhece a realização do trabalho. Ou seja, observa-se que a escolha do profissional incorre em setores que vão além do contato direto e do relacionamento com o cliente, por isso a estratégia faz-se necessária, em virtude de conhecer os envolvidos da estrutura hierárquica, e relacionar-se com as pessoas pertencentes à estrutura organizacional.

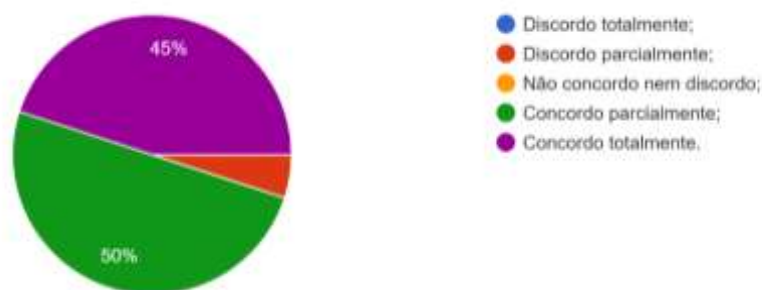
Para isso, o último tópico aborda o *Customer Relationship Management* (CRM), ou seja, a Gestão de relacionamento com cliente.

5.4.3 CRM

Investir no relacionamento com o cliente despende de tempo para compartilhar e registrar informações, com objetivo de desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, entre outros (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

No gráfico do resultado da pesquisa de campo, resultado da afirmação disposta por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), a opinião dos respondentes divide-se entre: a) 50% concordam parcialmente com a afirmação; b) 45% concordam totalmente; e c) 5% discordam parcialmente, conforme demonstra a Figura 50. Na análise estatística descritiva, tal afirmação obteve a maior média, sendo esse o aspecto mais valorizado, obtendo o maior nível de concordância entre os respondentes, e o menor desvio padrão — a maior homogeneidade entre as respostas. Nesse tipo de análise, o respondente escolhe uma resposta entre as outras do bloco. Porém, na análise fatorial, a análise dos resultados que norteia o *Framework* Conceitual a partir do tópico Proposta de valor, essa afirmação destaca-se como a menos significativa, porém, ressalta-se que na análise fatorial, uma ação é priorizada — o B2B Especialização, enquanto as outras ações fazem parte do contexto da totalidade, sendo todas fundamentais e essenciais para o desenvolvimento profissional e do negócio.

Figura 50 - Resultado da pesquisa de campo sobre CRM



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Assim, na pesquisa desenvolvida por Lang e Liu (2019), estudantes do curso de moda apontam como necessidade o suporte para a realização de *network*. Osterwalder e Pigneur (2011) apontam que um dos recursos principais indispensáveis a ser considerado e planejado no Canvas Modelo de Negócios são os recursos intelectuais, que correspondem inclusive a futuras parcerias e um banco de dados, que auxiliam para pôr em prática sua Proposta de valor.

Tão logo, 75% dos respondentes, que equivalem a 30 *freelancers*, partícipes da pesquisa de campo, consideram uma das vantagens em atuar como *freelancer* a oportunidade de ampliar o *network*, respaldando a afirmação de Zugman (2005), que acrescenta que as possibilidades de aumento da rede de contatos e do *networking* facilitam e ampliam as possibilidades de uma agenda repleta de serviços e clientes satisfeitos, que por sua vez retornam em forma de dinheiro e lucro para o empreendedor.

Portanto, o profissional *freelancer*, autônomo, empreendedor, utiliza de forma efetiva a tecnologia da informação e da comunicação (BAITENIZOV *et al.*, 2018).

O tópico 5.4.1.1, B2B Especialização destaca informações relevantes para registrar, para captar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) em prol da construção de relacionamentos com clientes, com fornecedores (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011) e com futuras parcerias (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Osterwalder e Pigneur (2011) destacam que o desenvolvimento de um banco de dados é um dos recursos principais aplicado no Canvas Modelo de Negócio.

Assim, o registro dessas informações, por mais que demande tempo em obtê-las e relacioná-las (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011), revelam a motivação do cliente, o qual expressa uma necessidade que será satisfeita pela compra, revelam como esse cliente seleciona, organiza e interpreta as informações que ele recebe, revelam o seu aprendizado, as suas experiências e como irão interferir nas suas futuras compras e ainda, suas convicções e atitudes relacionadas à noção pré-estabelecida, que vai refletir no tempo que o cliente estará disposto a

aguardar pelo serviço, bem como o modo como ele espera ser tratado diante a uma situação de grande demanda de trabalho (GIANESI; CORRÊA, 2006). Isso serve para entender que a definição dos seus hábitos e seu estilo de vida (CHIAVENATO, 1995; GIANESI; CORRÊA, 2006), a sua personalidade (GIANESI; CORRÊA, 2006), seus valores (GIANESI; CORRÊA, 2006), como chegar no seu cliente (CHIAVENATO, 1995), por que meio, em que canal, qual forma de comunicação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), compreender o que é importante para ele (CHIAVENATO, 1995), entregar o valor que são os serviços específicos conforme a necessidade do cliente por meio da Proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) para então satisfazer a uma necessidade (BLY, 1994) tangível, como financeira e de tempo (BLY, 1994) ou intangível, como a experiência que o cliente terá por adquirir seus serviços (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Portanto, cabe ao prestador de serviço assegurar ao seu cliente a segurança de um trabalho bem-feito e o atendimento às suas expectativas (BLY, 1994), para isso, é preciso investir no relacionamento com objetivo de desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, entre outros (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Finalmente, Dillon (2012) garante que, para criar e gerir uma marca de moda, é preciso ter habilidades de negócios e envolver determinação, perseverança, empenho e paixão pela moda.

Finaliza-se o bloco sobre o Relacionamento com cliente, e a sequência apresenta o último bloco do desenvolvimento de habilidades de negócio, a Entrega de valor.

5.5 ENTREGA DE VALOR

Finalmente, depois de: 1) conceber os custos; 2) estabelecer metas; 3) realizar o plano de negócio; 4) incorporar a análise da estratégia do ambiente; 5) estruturar e constituir o negócio; 6) implementar o planejamento financeiro e dos custos; 7) participar do processo colaborativo; 8) dispor da consultoria de forma efetiva; 9) demonstrar que conhece e soluciona a necessidade do cliente; 10) principiar o relacionamento com a estrutura hierárquica da empresa; e 11) dedicar tempo para buscar e relacionar as informações sobre clientes, fornecedores e parceiros, a Entrega de valor é caracterizada pela realização do serviço. Assim, os próximos tópicos discorrem acerca da satisfação pós, a satisfação durante e a confiança do cliente.

5.5.1 Satisfação pós

A venda reflete uma realização, uma satisfação para o cliente de que algo que ele necessitava foi atendido. Assim, o pós-venda é o momento de atentar-se ao cliente e verificar se suas expectativas foram atendidas e responder a dúvidas e possíveis reclamações (CHIAVENATO, 1995). Com isso, o resultado da pesquisa de campo indica que 80% dos *freelancers* costumam solicitar um *feedback* aos seus clientes após a realização do trabalho, enquanto 20% afirmam que não, de acordo com o gráfico apresentado na Figura 65.

Isso posto, respalda-se a afirmação de Gianesi e Corrêa (2006) que indicam que o [cliente] se comporta conforme sua satisfação acerca do resultado, e reflete na repetição da compra, ou não. Assim, após identificar o meio específico de contatar o cliente, esse canal deve ser utilizado também para o pós-venda e o *feedback*. Acima de tudo, é preciso estar ciente e comprometido com a satisfação das suas necessidades e expectativas por meio do serviço, que é a entrega de valor (CHIAVENATO, 1995; ZUGMAN, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

5.5.2 Satisfação durante

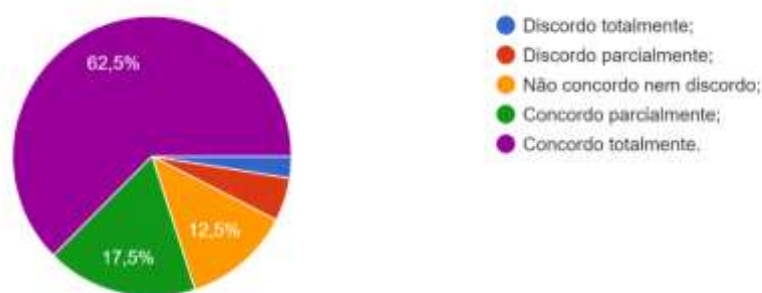
O *set* fotográfico — ou *shooting*, uma sessão de fotografia ou um editorial de moda —, é realizado para construir a imagem de determinada marca como forma de apresentar os produtos e criar imagens que exibem as combinações de peças e a forma como aqueles produtos poderão ser utilizados pelos consumidores. E participam do *set* produtor executivo, produtor/*stylist* de moda, cabeleireiro, maquiador, fotógrafo, assistentes, modelos e cliente (PORTELA, 2014; DILLON, 2012; ANTONINI, 2014-2015; MCASSEY; BUCKLEY, 2013). Tão logo, o cliente envolve-se mais na prestação do serviço como um recurso produtivo que interfere no resultado. Estando em contato com o cliente, o prestador se atenta às pistas dadas por ele e se o atendimento é ou não satisfatório (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Assim, em consonância com Gianesi e Corrêa (2006), McAssey e Buckley (2013) destacam que o profissional atua junto ao cliente — que pode ser algum representante do setor de marketing da marca, ou o designer criador da coleção — e por isso, faz-se necessário atender ideias e sugestões no decorrer do trabalho, advindas do cliente, justamente por estar comprometido com a satisfação das necessidades e expectativas do cliente (CHIAVENATO, 1995), que incorre, inclusive, na obtenção da confiança do cliente, o próximo e último subtópico explanado no *Framework* Conceitual.

5.5.3 Confiança do cliente

O cliente B2B é um cliente de longo prazo, comparado ao cliente de consumo de bens. Ademais, esse cliente sabe o risco que corre quando contrata um novo prestador de serviços, por isso faz-se necessário e é de grande relevância a captura, a criação e a entrega de valor de acordo com o segmento de clientes predeterminados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; CRUZ, 2012). Por sua característica intangível, requer confiança do cliente, pois ao contratar um novo prestador, o cliente arrisca a execução (ou o resultado) do trabalho. (ZUGMAN, 2005), e em concordância com essa afirmação a Figura 51 apresenta o resultado da pesquisa de campo.

Figura 51 - Resultado da pesquisa de campo sobre a confiança do cliente



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Dessa forma, cabe ao profissional *freelancer* reduzir os riscos possíveis na atuação para com seu cliente para que possa mantê-lo, pois novos clientes percebem mais os prováveis riscos do que aqueles que já conhece a realização do trabalho. Isso porque Pereira (2020) salienta que o objetivo é atrair e fidelizar cada cliente.

Por fim, destaca-se que, o setor de serviços é fundamental na economia mundial e contribui para o desenvolvimento do avanço urbano, da inserção de tecnologias e do aumento da qualidade de vida, portanto é essencial estar ciente acerca do atendimento ao cliente e, principalmente, comprometido com a satisfação das suas necessidades e expectativas. Para que isso ocorra, necessita-se de planejamento, por isso são fundamentais ao desenvolvimento de metodologias ante as especificidades de cada serviço (GIANESI; CORRÊA, 2006; CHIAVENATO, 1995).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de propor um *Framework* Conceitual que promova o desenvolvimento das habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina, essa pesquisa adentrou nas bases de dados por meio da revisão sistemática da literatura, a fim de constituir um passo a passo para a construção do *Framework*. Assim, destacam-se trabalhos publicados entre 2017 e 2021 que oportunizaram buscar o conhecimento que alicerça o *Framework*, que por sua vez, aponta para uma emergente classe econômica que busca alinhar a criatividade com habilidades de negócio relacionadas ao seu planejamento, a práticas de marketing e gerenciamento financeiro, necessárias para atender o cliente B2B, que atua ao representar a indústria do vestuário de Santa Catarina pertencente ao polo econômico nacional.

Ademais, pode-se conhecer o perfil do profissional *freelancer* que atua nos *sets* fotográficos, como sua formação acadêmica, se possui alguma formação na área de negócios ou empreendedorismo que potencialize o seu negócio, o seu tempo de experiência, o que ele considera entre vantagens e desvantagens em se atuar como *freelancer*, quantos dias costuma trabalhar semanalmente no *set* e na administração do seu negócio, se costuma enviar portfólio aos clientes, solicitar *feedback* e como costuma divulgar seu trabalho entre outras questões. A respeito da divulgação dos serviços, surpreendeu o resultado de respondentes que são contratados por meio de conexões e contatos pessoais (90% dos *freelancers* assinalaram como alternativa de oferecer os serviços) e por meio de indicações (92,5% do total dos *freelancers* assinalaram como alternativa de oferecer os seus serviços), o que respalda a afirmação de Osterwalder e Pigneur (2011) sobre os parceiros e Ganesi e Corrêa (2006) que afirmam que quando o cliente não conhece o prestador de serviços, recorre à experiência de terceiros em busca de indicação.

Identificou-se o comportamento do *freelancer* por meio da análise estatística realizada na pesquisa de campo. Os principais resultados obtidos foram a análise descritiva e análise fatorial, em que os resultados da análise descritiva determinaram as afirmações mais valorizadas dentro de cada tópico, bem como o seu desvio padrão, isso é, a homogeneidade das respostas. Ressalta-se nesse resultado que todas as questões que obtiveram a maior média foram as mesmas questões que obtiveram o menor desvio padrão, o que pressupõe que afirmações mais valorizadas foram as mais reconhecidas entre os respondentes. Já a análise fatorial, que resultou na estrutura do *Framework* Conceitual, determinou os fatores hierárquicos a serem priorizados em cada bloco de comportamentos, e a fundamentação teórica pode embasar

atitudes e atividades que promovem o desenvolvimento das habilidades de planejamento, como o uso do Canvas Modelo de Negócios, por exemplo, que trespassa todo o *Framework* Conceitual, bem como habilidades de marketing. Nesse quesito, ressalta-se Miller (2020), que reitera que *freelancers* representam sua conduta, reputação e serviço, bem como o planejamento financeiro, de custos, em que salienta-se que o profissional *freelancer* costuma acrescentar ao seu cachê os custos variáveis para atender ao seu cliente. Revelou-se dentro da Proposta de valor a sua Concepção de custos fixos e variáveis, que são as primeiras medidas a se tomar, visto que o *freelancer* investe para atender o seu cliente, sendo necessária a gestão do custo variável. Acerca dos Fatores de sucesso, o *freelancer* considera o Planejamento financeiro vital ao seu negócio. Isso porque ele atua em trabalhos pontuais, que variam desde um dia de trabalho na semana até cinco dias ou mais, e não possui vínculo empregatício, depende de si gerar sua própria renda. Para isso, é determinante o Planejamento Financeiro. No bloco de Relacionamento com o cliente, é de importância primária ao *freelancer* quando consegue relacionar-se com seu cliente de modo amigável e próximo, a ponto de não haver necessidade de venda para esse cliente. Finalmente, a Satisfação pós-venda reflete a realização e a satisfação do cliente, que refletirá em um próximo contato, garantido a Captura, a Criação e a Entrega de valor.

Apresenta-se como limitação do trabalho a dificuldade em encontrar palavras que identifiquem na literatura publicada assuntos referentes aos *sets* e *shootings* fotográficos, e os profissionais que atuam onde acontece a produção das cenas que representam a moda, a cultura, o comportamento e a sociedade de um tempo. Sendo assim, utilizou-se as palavras empreendedorismo de moda (*fashion entrep**) e empreendedorismo de moda somado à palavra negócios (*fashion entrep* AND business*), *freelancer* e negócios (*freelancer AND business*) e ainda, moda, serviço e negócios (*fashion AND service AND business*) como *query* de busca, que resultou em pesquisas entre estudantes de moda, sendo um dos artigos relacionados entre as lacunas de oportunidade de conhecimento, com profissionais que atuam no mercado de trabalho para a área de moda, porém com vendas de produtos como tecidos e artigos de armarinho.

Com isso, apresenta-se que o *set* fotográfico, com suas especificidades, acompanhamento e direcionamento de clientes, variação e encontro constante de equipes, é um campo para futuras pesquisas. Portanto, destacam-se como oportunidades de trabalhos futuros as profissões que atuam nos *sets* fotográficos, e pesquisas nas universidades de moda para inquirir aulas acerca de habilidades de negócio. Também, recomenda-se um comparativo ao estudo de Meadows (2013) quando afirma que é necessário 90% de habilidades de negócio e

10% de criatividade para gerir um negócio na área de moda, sendo que Meadows (2013) aponta a interseção da criatividade para o controle financeiro, sendo essa uma das habilidades de negócio. Também, destaca-se como oportunidade a utilização de aplicativos de Redes Sociais como meio (canal) de captação, criação e entrega de valor para construir relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros, entre outros. Também, preconiza-se o estudo de clientes B2B que contratam *freelancers* para os *sets* fotográficos. Finalmente, considera-se a oportunidade da aplicação do *Framework* Conceitual para *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina como método a ser validado pelo profissional, juntamente com o uso das Redes Sociais como propagador da captura, criação e entrega de valor ao cliente.

Finalmente, destaca-se que o *Framework* Conceitual proposto atingiu seus objetivos ao relacionar saberes e práticas advindos da literatura, sob habilidades apontadas como lacuna de pesquisa por meio da RSL, tendo o resultado de campo como constituinte da ordem de explanação do estudo. Conforme os resultados apresentados, pode-se compreender a atuação do profissional *freelancer* como negócio, registrar suas experiências, ordenar as suas prioridades, necessidades, destacar as suas vantagens e apresentar as desvantagens.

Assim, apresentou-se o *Framework* Conceitual: habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos *sets* fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

- AGAMA CURIHUAMANI, Ever Ronaldo, *et al.* **Proyecto de negocio sobre community manager para profesionales independientes**. 2020. Trabajo de Investigación para Optar el Grado de Bachiller (Bachiller en Administración de Empresas) - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Dic. 2020. Disponível em: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654940/AgamaC_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 14 dez. 2021.
- AMARAL, Bárbara Rodarte do. **Real realidade plástica: o glamour do feio e do sujo na indústria da moda**. 2014. 36 f. Monografia (Especialização) - Curso de Faculdade de Comunicação, Publicidade e Propaganda, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Cap. 13. Disponível em: <https://core.ac.uk/display/196880779>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- ANTONINI, Martina Andrea. **Lo shooting fotografico e la fashion stylist: protagonista e interprete dell'immagine che cambia**. 2015. 117 f. Tese (Doutorado) - Corso di Laurea Magistrale In Design Per Il Sistema Moda, Scuola del Design, Politecnico di Milano, Milano, 2015. Cap. 6. Disponível em: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/117423>. Acesso em: 14 dez. 2021.
- AVELAR, Romulo. **O avesso da cena: Notas sobre produção e gestão cultural**. 2. ed. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2010.
- BARTHES, Roland. **A câmara clara: nota sobre a fotografia**. 9. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A., 1984. 185 p.
- BAITENIZOV, Daniyar T.; DUBINA, Igor N.; CAMPBELL, David F. J.; CARAYANNIS, Elias G.; AZATBEK, Tolky A. Freelance as a Creative Mode of Self-employment in a New Economy (a Literature Review). **Journal of The Knowledge Economy**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1-17, 3 dez. 2018. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-018-0574-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-018-0574-5>. Acesso em: 14 dez. 2021.
- BLY, Robert W. **Como fazer marketing direto em business to business**. São Paulo: Makron Books, 1994. 10 p
- BRAUN, Alexandra. **A relevância do catálogo look book para o mercado regional e o papel fundamental do stylist nessa composição**. 2013. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/alexandrabraun3192/artigo-alexandra-braun-look-book>. Acesso em: 5 dez. 2021.
- BRANDES, Aline Zandonadi; SOUZA, Patricia de Mello. Corpo e moda pela perspectiva do contemporâneo. **Projética Revista Científica de Design**, Londrina, v. 3, n. 1, p. 119-129, jul. 2012. Disponível em: <https://uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/12270/11335>. Acesso em: 29 jul. 2022.

BUTSCHEK, Sebastian; AMOR, Roberto González; KAMPKÖTTER, Patrick; SLIWKA, Dirk. Motivating gig workers – evidence from a field experiment. **Labour Economics**, [S.L.], v. 75, p. 102105-102124, abr. 2022. Elsevier BV.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102105>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537121001408?via%3Dihub>.

Acesso em: 28 mar. 2022.

CAMPOS, Amanda Queiróz. Panorama da indústria de moda catarinense: desafios na valorização estético simbólica dos produtos do vestuário. **Convergences - Journal of Research and Arts Education**, [S. l.], v. 13, n. 25, p. 57-67, 9 ago. 2021. Instituto Politecnico de Castelo Branco. <http://dx.doi.org/10.53681/c1514225187514391s.25.109>. Disponível em: https://redib.org/Record/oai_articulo3371205-panorama-da-ind%C3%BAstria-de-moda-catarinense-desafios-na-valoriza%C3%A7%C3%A3o-est%C3%A9tico-simb%C3%B3lica-dos-produtos-do-vestu%C3%A1rio. Acesso em: 29 jul. 2022.

CIETTA, Enrico. **A economia da moda**: porque hoje um bom modelo de negócios vale mais do que uma boa coleção. 1. ed. São Paulo: Estação das Cores e Letras, 2017.

CÓ, Yasmin Alexandre. **A moda não institucionalizada**: um estudo sobre práticas autônomas. 2021. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Cap. 5. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100133/tde-25032021-182302/fr.php>. Acesso em: 18 jul. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995. 139 p.

CHO, Wonho; CHO, Sung Eui. Entrepreneurial Challenges in Business Model for the Gig Economy: agendas for research and business development. **International Journal of Entrepreneurship**, London, v. 24, n. 1, p. 1-11, 2020. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurial-challenges-in-business-model-for-the-gig-economy-agendas-for-research-and-business-development-8962.html>. Acesso em: 7 set. 2022.

CHORDÀ, Henar Langa. **La producción fotográfica en las revistas de moda masculina**: la edición española de la revista Esquire. Un caso concreto. 2018. 117 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciencias de La Comunicación, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2018. Cap. 8. Disponível em: <https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/15771>. Acesso em: 20 jul. 2022.

COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007. 260 p.

COCHRANE, Danielle Rezende Rodrigues; MELLO, José André Villas Boas. Consequências da economia Gig na identidade profissional: revisão sistemática da literatura. **Logeion: Filosofia da Informação**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 142-156, 24 mar. 2020. Logeion Filosofia da Informação. <http://dx.doi.org/10.21728/logeion.2020v6n2.p142-156>. Disponível em: revista.ibict.br/fiinf/article/view/5150/4552. Acesso em: 19 jul. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indústria fica menos concentrada regionalmente**. Nota Econômica nº 19. Ano 7. Número 19, jun. 2021.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação**. 2009. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1964/2/BS%2029_Panorama%20da%20cadeia%20produtiva%20t%20c3%aaxtil_P.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

CRUZ, Raquel Mendes. **Planeamento em Marketing: um estudo de caso em B2B**. 2012. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012. Cap. 5. Disponível em: https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/21372/1/TeseMestrado_Planeamento%20em%20Marketing%20Um%20estudo%20de%20caso%20em%20B2B_RaquelCruz.pdf. Acesso em: 21 out. 2022.

CUSTÓDIO JÚNIOR, Francisco. A Fotografia e a Moda das *Selfies*: uma análise da evolução do autorretrato. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Intercom, 2015. p. 1-14. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2790-1.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

DA MATA, Antônio Lucas dos Santos; ALMEIDA, Saulo Nunes de Carvalho. A proteção fundamental do trabalhador na Gig Economy: por uma necessária adequação das normas trabalhistas. *Revista de Estudos Jurídicos UNESP*, Franca, ano 23, n. 38, p. 197-215. jul/dez. 2019. Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/issue/archive>. Acesso em: 09 out. 2022.

DAL BELLO, Letícia Casagrande. **Diretrizes semióticas aplicadas na concepção de editoriais de moda**. 2020. Dissertação (Mestrado em Moda) - Programa de Pós-Graduação em Design de Vestuário e Moda – PPGMODA, Centro de Artes – CEART, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2020. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id_cpmenu/9601/diretrizes_semioticas_aplicadas_na_concep_o_de_editoriais_de_moda___leticia_dal_bello_16184231776129_9601.pdf. Acesso em: 14 dez. 2021.

DAL BELLO, Letícia Casagrande; SCOZ, Murilo; ROSA, Lucas da; SILVEIRA, Icléia; RECH, Sandra Regina. Moda, imagem e consumo: editoriais de moda como estratégia de comunicação para marcas. **Modapalavra E-Periódico**, [S. l.], v. 13, n. 30, p. 1-2, 27 dez. 2020. Universidade do Estado de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.5965/1982615x13302020001>. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/issue/view/702>. Acesso em: 26 ago. 2021.

DAMIAN, Daniela; MANEA, Ciprian. Causal recipes for turning fin-tech freelancers into smart entrepreneurs. **Journal of Innovation & Knowledge**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 196-201, jul. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2019.01.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300174>. Acesso em: 6 set. 2022.

DESTAQUE nacional em confecção de vestuário, Santa Catarina registra crescimento no setor. **NSC Total**. 2021. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/destaque-nacional-em-confeccao-de-vestuario-santa-catarina-registra-crescimento-no-setor>. Acesso em: 15 jul. 2022.

DILLON, Susan. **Princípios de gestão de negócios de moda**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2012. 180 p.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FERENHOF, Helio Aisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF
DEMYSTIFYING THE LITERATURE REVIEW AS BASIS FOR SCIENTIFIC WRITING: SSF METHOD. Revista ACB, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 550-563, dez. 2016. ISSN 1414-0594. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1194>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

FERREIRA, Frederica Claudia Gouveia. **Styling e consultoria de imagem**: reflexão de um estágio na *Pulp Fashion*. 2016. Dissertação (Mestrado em Design de Moda) - Estágio acadêmico de natureza profissional, Faculdade de Arquitetura, Universidade de Lisboa, dez. 2016.
Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/13440>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 2006. 233 p.

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

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 107 p.

GOMES, Nelson Pinheiro. **O Marketing da Aparência**: comunicação e imagem nas publicações periódicas de moda. 2010. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Cultura, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2010. Cap. 3. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1935/1/ulfl072331_tm.pdf. Acesso em: 19 jul. 2022.

GONÇALVES, Eliana. **Santa Catarina moda e cultura**: parceria entre UDESC e empresas. 2015. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental, Centro de Ciências Humanas e da Educação, Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc, Florianópolis, 2015. Cap. 3. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00006b/00006b54.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

GOULARTI FILHO, Alcides. **A inserção da indústria do vestuário na economia do Sul de Santa Catarina**. 1995. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Geografia, Geociências, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Cap. 5. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/111952>. Acesso em: 29 jul. 2022.

GOVERNO FEDERAL. **O que é a DASN-SIMEI?** 2020, atual. em 8 out. 2021. Disponível em <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/servicos-para-mei/declaracao-anual-de-faturamento/o-que-e-a-dasn-simei> Acesso em 14 dez. 2021.

GOVERNO FEDERAL **O que é o Simples Nacional?** 2006. Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. 2003. Série: Planejamento de pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Disponível em: [aval IV semana universitária - 4 \(ufsj.edu.br\)](http://aval.iv.semana.universitaria-4.ufsj.edu.br). Acesso em: 18 jun. 2023

JONES, Sue Jenkyn. **Fashion design: manual do estilista**. 2. ed. São Paulo: Cosak Naify, 2005. 304 p.

JOFFILY, Ruth; ANDRADE, Maria de. **Produção de Moda**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011. 142 p.

KOEHLER, Ana Lucia. **Salão de negócios: uma estratégia para o setor vestuarista**. 2008. 77 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Bacharelado em Moda, Departamento de Moda – DMO, Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc, Florianópolis, 2008. Cap. 5. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000000/000000000000A/00000A3D.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

KOSSOY, Boris. **Fotografia & história**. 4. ed. Cotia: Ateliê Editorial, 2012. 179 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. 765 p.

KREUTZ, Katia. **Filmmaker e videomaker: existe diferença?** 2018. Disponível em: <https://www.aicinema.com.br/filmmaker-e-videomaker-existe-diferenca/>. Acesso em: 29 jul. 2022.

LANG, Chunmin; LIU, Chuanlan. The entrepreneurial motivations, cognitive factors, and barriers to become a fashion entrepreneur: a direction to curriculum development for fashion entrepreneurship education. **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 235-246, 14 fev. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/17543266.2019.1581844>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17543266.2019.1581844>. Acesso em: 17 maio 2022.

LIMA, Cláudia Cyléia de. **Planejamento de carreira em moda: sistematização de atividades para um curso de graduação**. 2019. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Design de Vestuário e Moda – PPGMODA, Centro de Artes – CEART, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://is.gd/80IwHh>. Acesso em: 14 dez. 2021.

LIMA, Ana Beatriz Golin Mazza, *et al.* Viva Insólito: Fotografia Publicitária de Moda. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 37., 2014, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: Intercom, 2014. p. 1-10. Disponível em (<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/expocom/EX43-1077-1.pdf>). Acesso em: 20 jul. 2022.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 530 p. Tradução de Sônia Midori Yamamoto.

LUNA, Roger Augusto. **Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280944938_Home_Office_um_novo_modelo_de_negocio_e_uma_alternativa_para_os_centros_urbanos/link/55cde6b808aee19936f85659/download. Acesso em: 3 nov. 2021

LUNELLI celebra 40 anos de história criando moda com significado. **ND Mais**, 2021. Disponível em: <https://ndmais.com.br/moda/lunelli-celebra-40-anos-de-historia-criando-moda-com-significado/>. Acesso em: 14 dez. 2021.

MACÊDO, Elena Thainá Goes Rodrigues. **Produção executiva no audiovisual brasileiro**. A formação profissional sob a ótica do ensino superior e do curso de Cinema e AudioVisual da UFF. 2019. Monografia (Licenciatura em Cinema e Audiovisual) - Instituto de Arte e Comunicação Social, Departamento de Cinema e Vídeo, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019. Disponível em: https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12554/ELENA%20GOES%20-%20PRODU%20C7%20C3O%20EXECUTIVA%20NO%20AUDIOVISUAL%20BRASILEIRO_TCC.pdf;jsessionid=0D45D957609E53FF3D87A04F74F764E0?sequence=1. Acesso em: 14 dez. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARNIATI; WITCJAKSONO, Andre Dwijanto. Curriculum implementation, entrepreneurship motivation, and fashion entrepreneurship - case study of student learning outcomes in regular classes and entrepreneurship classes. **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 317-324, 31 jul. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/17543266.2020.1799078>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17543266.2020.1799078>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MCASSEY, Jaqueline; BUCKLEY, Clare. **Styling de moda**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MCDOWELL, Felice. "I know I am posing" Feeling the Pose in Post-war Fashion Modeling. **Fashion Theory**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 157-173, 10 nov. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/1362704x.2016.1252521>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1362704X.2016.1252521>. Acesso em: 28 jul. 2022.

MEADOWS, Toby. **Como montar e gerenciar uma marca de moda**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MEDEIROS, Ivan L. de; VIEIRA, Gilson B.; GONÇALVES, Berenice S. Revisão sistemática e bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **Revista Brasileira de Design da Informação**. São Paulo, v. 12, n. 1, p. 93-110, 2015. Disponível em: <https://www.infodesign.org.br/infodesign/article/view/341>. Acesso em: 14 dez. 2021.

MELLO, José André Villas Boas; PINTO, Bruno Guimarães Jorge; MELLO, Andréa Justino Ribeiro. SWOT analysis and GUT matrix for business management and problem solving: an application in a brazilian case-study. **Cuadernos de Gestión**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 81-93, 10 fev. 2022. Empresa Institutua - Instituto de Economia Aplicada a la Empresa. <http://dx.doi.org/10.5295/cdg.211472jv>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/358530663_SWOT_analysis_and_GUT_matrix_for_business_management_and_problem_solving_an_application_in_a_Brazilian_case-study. Acesso em: 22 out. 2022.

MILLER, Piotr. Freelance Workers—Experiencing a Career Outside an Organization. **Qualitative Sociology Review**, [S.L.], v. 16, n. 4, p. 90-104, 31 out. 2020. Uniwersytet Lodzki (University of Lodz). <http://dx.doi.org/10.18778/1733-8077.16.4.06>. Disponível em: <https://czasopisma.uni.lodz.pl/qualit/article/view/8563>. Acesso em: 17 maio 2022.

MOHER, David; SHAMSEER, Larissa; CLARKE, Mike; GHERSI, Davina; LIBERATI, Alessandro; PETTICREW, Mark; SHEKELLE, Paul; A STEWART, Lesley. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic Reviews**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 1-9, 1 jan. 2015. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>. Disponível em: <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/2046-4053-4-1/#citeas>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; BARRETO JÚNIOR, Agenor Campos. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **Id On Line Revista de Psicologia**, [S.L.], v. 13, n. 43, p. 903-921, 18 dez. 2018. Lepidus Tecnologia. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1527>. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1527>. Acesso em: 21 jun. 2023.

MORELLI, Graziela. **O perfil do profissional de produção de moda em Santa Catarina: habilidades e relações com o mercado.** In: COLÓQUIO DE MODA, 12.; EDIÇÃO INTERNACIONAL, 9.; CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM DESIGN DE MODA, 3., João Pessoa, 2016. Disponível em: <http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202016/COMUNICACAO-ORAL/CO-04-Comunicacao/CO-04-O-PERFIL-DO-PROFISSIONAL-DE-PRODUCAO-DE-MODA-EM-SANTA-CATARINA.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2021.

MUNHOZ, A. *et al.* Coworking e crowdsourcing: como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups. **Anais do XVI Semead-Seminários em Administração. São Paulo, SP, Brasil**, 2013. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/1079.pdf>. Acesso em 07 nov. 2022.

NANA, Keshni; VAN STADEN, Hanlie; COETZEE, Nicolene. Business skills development for a successful fashion business in peri-urban communities, South Africa. **The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 1-13, 3 dez. 2021. AOSIS. <http://dx.doi.org/10.4102/sajesbm.v13i1.401>. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4102/sajesbm.v13i1.401>. Acesso em: 17 maio 2022.

NICOLETTI, Máira Meira. **Diretrizes de desenvolvimento de um instrumento metaprojetual para a concepção e condução de negócios de moda**. 2019. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019. Cap. 6. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8806>. Acesso em: 18 jul. 2022.

NUNES, Lia; MORAES, Marcos Ribeiro de. **Guia audiovisual**. Gestão do produto audiovisual. Volume 2. SEBRAE. São Paulo, 2015.

OJASALO, Jukka; OJASALO Katri. Service logic Business Model Canvas. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**. v. 20, n. 1, 2018, p. 70-98 Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRME-06-2016-0015/full/html> Acesso em: 14 dez. 2021.

OPAIT, Gabriela; DAMIAN, Daniela; CAPATINA, Alexandru. Freelancer as an Entrepreneur: a choice as career development. **Marketing and Management of Innovations**, [S.L.], n. 3, p. 327-340, 2019. Sumy State University. <http://dx.doi.org/10.21272/mmi.2019.3-25>. Disponível em: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/25_A312-2019_0.pdf. Acesso em: 13 out. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation – Inovação em modelo de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Fernanda da Silva. LEVINTON Sabrina Giselle. Business Model Canvas no desenvolvimento de modelo de negócio para microempreendedora de vestuários femininos. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 2977-2993, jul./set. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/16498/13487>. Acesso em: 14 dez. 2021.

PERIOTO, Adriano Martins et al. A COMERCIALIZAÇÃO DE COMMODITIES. **ANAIS DO FÓRUM DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO UNIFUNEC**, v. 6, n. 6, 2015. Disponível em: <https://seer.unifunec.edu.br/index.php/forum/article/view/1862/1791>. Acesso em: 07 nov. 2022

PORTELA, Sara Silveira. **Fotografia de moda – do making of à imagem final**. 2014. Dissertação (Mestrado em Design de Comunicação de Moda) - Escola de Engenharia, Universidade do Minho, out. 2014. Disponível em: <https://is.gd/CgfojE>. Acesso em: 14 dez. 2021.

QUADROS, Rachel Correa de; ZABOENCO, Thiago Mateus Szatkowski. Metodologia para a produção de editoriais de moda. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 17., Curitiba, PR. 26-28 maio 2016. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/458589186/QUADROS-R-C-ZABOENCO-T-M-S-Metodologia-para-a-producao-de-Editoriais-de-Moda-2016>. Acesso em: 14 dez. 2021.

QUIRÓS, Maria Concepción Casajus. **Historia de la fotografía de moda:** (aproximación estética a unas nuevas imágenes). 2002. 392 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografía e Historia, Departamento de Historia del Arte II, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2002. Cap. 5. Disponível em: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/2364/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

RABAÇA, Carlos Alberto, BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação.** 5. ed., Rio de Janeiro: Editora Campos, 2002.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda:** um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. 2006. 282 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Cap. 9. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88623/235597.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 jul. 2022.

SANTA CATARINA é líder no setor têxtil no Brasil. **Negócios SC**, 27 set. 2021. Disponível em <https://negociossc.com.br/noticia/santa-catarina-e-lider-no-setor-textil-no-brasil/#:~:text=O%20Estado%20ultrapassou%20S%C3%A3o%20Paulo,dados%20de%202018%20do%20IBGE>. Acesso em 14 dez. 2021.

SANTA CATARINA ultrapassa São Paulo na produção de vestuário. **OCP News**, 2021. Disponível em: <https://ocp.news/economia/santa-catarina-ultrapassa-sao-paulo-na-producao-de-vestuario>. Acesso em: 05 set. 2022.

SANT'ANNA, Patrícia. **Desfile de Imagens:** um estudo sobre a linguagem. 2002. 410 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Filosofia e Ciências Humanas, Antropologia Social, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002. Cap. 3. Disponível em: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/1341704>. Acesso em: 28 jul. 2022.

SANTOS, Leticia Bento dos; DAMASCENO, Patricia Lopes. Prática *freelancer* em design: os efeitos da falta de formalização na prestação de serviços. **Poliedro**, Pelotas, v. 5, n. 7, p. 745-880, dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/poliedro/article/view/2190>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SANTOS, Matheus Pacheco dos; SOARES, Cleber Firmino. Planejamento Estratégico: estudo de caso da empresa Bukuri Fotografia. In: CONGRESSO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA, INICIAÇÃO CIENTÍFICA E EXTENSÃO, 2., 2017. Campus Praça da Liberdade. Belo Horizonte. p. 530-544.

SARRAIPO, Tom Manuel Santos. **A importância da fotografia nas revistas de moda.** 2016. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design Editorial, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, 2016. Cap. 4. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi6xfjzpp75AhVUt5UCHcsjCioQFnoECBIQAw&url=https%3A%2F%2Fcomum.rcaap.pt%2Fbitsstream%2F10400.26%2F18625%2F2%2FRelatorio_Tom_19018.pdf&usg=AOvVaw0cMJzjA-l6AP_d7PDFsx8X. Acesso em: 29 jul. 2022.

SHEHABUDDEEN, Noordin *et al.* **Management Representations and Approaches:** exploring issues surrounding frameworks. Exploring issues surrounding frameworks. 2000. Disponível em: [https://static1.squarespace.com/static/580a088fff7c50685dae805e/t/5a4aa1dce2c483236c14ae4e/1514840541842/BAM_202000_\(ns,drp,rp,kwp\)%5B1%5D.pdf](https://static1.squarespace.com/static/580a088fff7c50685dae805e/t/5a4aa1dce2c483236c14ae4e/1514840541842/BAM_202000_(ns,drp,rp,kwp)%5B1%5D.pdf). Acesso em: 29 jul. 2022.

SINDIVEST. **INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO DE SC.** 2012. Disponível em: <https://www.sindivestsulcatarinense.com.br/index.php/associados/12-sindicato/24-textil-e-vestuario>. Acesso em: 14 jul. 2022.

SILVA, João Victor Santos; *et al.* **A Produção executiva de espetáculos teatrais a partir de projetos de extensão da UFAL:** uma análise sobre a montagem de Édipo Rei (ProCCAExt 2016/2017). 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Teatro) - Instituto de Ciências Humanas Comunicação e Arte, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/7663/1/A%20produ%C3%A7%C3%A3o%20e%20executiva%20de%20espet%C3%A1culos%20teatrais%20a%20partir%20de%20projetos%20de%20extens%C3%A3o%20da%20UFAL%20uma%20an%C3%A1lise%20sobre%20a%20montagem%20de%20C3%89dipo%20Rei%20%28ProCCA%20Ext%20201617%29.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2021.

SILVA, Sônia Rejane da. **Estrutura da indústria têxtil-vestuário de Santa Catarina (1999).** 2000. 77 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Cap. 6. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/108731/CNM0372-M.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 jul. 2022.

SILVEIRA, Icléia; ROSA, Lucas. Procedimentos metodológicos de pesquisa: ciência e conhecimento. Florianópolis, 2020.

SILVEIRA, Icléia; SILVA, Giorgio. Conhecimentos dos modelistas catarinenses e os softwares utilizados nos setores de modelagem do vestuário. **Modapalavra E-Periódico**, [S.L.], v. 4, n. 7, p. 12-26, 1 jan. 2011. Universidade do Estado de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.5965/1982615x04072011012>. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7909>. Acesso em: 14 jul. 22.

SHIMIZU, Juliana Mayumi. **Análise econométrica da produção física de três setores da indústria catarinense:** no período de 2003 a 2013. 2005. 95 f. TCC (Graduação em Ciências Econômicas) - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2015. Cap. 7. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000006/00000652.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

SOUZA, Valdete Vazzoler de; CUSTÓDIO, José de Arimathéia Cordeiro. Fotografia: meio e linguagem dentro da moda. **Discursos Fotográficos**, Londrina, v.1, p. 231-251, 2005.

SVENDSEN, Lars. **MODA:** uma filosofia. Rio de Janeiro: Zahar, 2010. 223 p.

TE'ENI-HARARI, Tali; BAREKET-BOJMEL, Liad. An integrative career self-management framework: the personal-brand ownership model. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, [S. l.], v. 73, n. 4, p. 372-383, dez. 2021. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000220>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2022-19273-005>. Acesso em: 6 set. 2022.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda**: planejamento de coleção. 4. ed. Brusque: D. Treptow, 2007. 212 p.

VAILITI, Jariane; GAMA, Maria Gabriela; VASCONCELOS, Rosa M. O IMPACTO DO CATÁLOGO DE MODA, COMO MEIO EFETIVO DE COMUNICAÇÃO: um estudo de caso. In: WORLD CONGRESS ON COMMUNICATION AND ARTS, 8., 2015, Salvador. **COPEC**. [S.L.]: Copec, 2015. p. 1-6. Disponível em: <http://copec.eu/wcca2015/proc/works/21.pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

VALIM, Alexandre, *et al.* **O modelo SWOT**. 2010. Disponível em: https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_3060.pdf. Acesso em: 3 ago. 2022.

VALLEJO, Natalia Muñiz. **Set design**: el espacio como infraestructura de un fashion film. 2020. 125 f. Monografia (Especialização) - Curso de Arquitetura, Universidad Politecnica de Madrid, Madrid, 2020. Cap. 7. Disponível em: <https://oa.upm.es/cgi/export/64995/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

VENDRUSCOLO, Tiago Arabites. **Aplicação de ferramentas para uma gestão estratégica**: uma análise a partir da percepção dos funcionários de um posto de combustíveis. 2021. Disponível em: <https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/1397>. Acesso em: 3 ago. 2022.

YOSUFF, Rosman Bin Md. *et al.* Role of integrity in the success of *freelancing* and entrepreneurship: a conceptual review. In: INTERNATIONAL REVIEW OF MANAGEMENT AND MARKETING, 6., Special Issue, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303724009_Role_of_Integrity_in_the_Success_of_Freelancing_and_Entrepreneurship_A_Conceptual_Review/link/60b5672f4585154e5ef599ae/download. Acesso em: 14 dez. 2021.

ZANIN, Susane. **Modelagem de Negócio Canvas**: Guia Prático de Preenchimento para Empresas de Moda. 2019. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Design de Vestuário e Moda – PPGMODA, Centro de Artes – CEART, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, 2019. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id_cpmenu/9601/Disserta__o_Susane_Zanin_16232742503616_9601.pdf. Acesso em 14 dez. 2021.

ZHAO, Li; DAVIS, Lizhu; COPELAND, Lauren. Entrepreneurial Intention: An Exploratory Study of Fashion Students. **Journal of Enterprising Culture**, Louisiana, v. 26, n. 1, p. 27-50, mar. 2018. Disponível em: www.worldscientific.com. Acesso em: 17 maio 2022.

ZUGMAN, Fábio. **Administração para profissionais liberais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 211 p.

APÊNDICE A – ARTIGOS RESULTANTES DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Nº DO ARTIGO	TÍTULO	AUTORES
1	Fashion Designers as Entrepreneurs: Challenges and Advantages of Micro-size Companies.	AAKKO; NIINIMÄKI, 2018
2	Translation and technology: Investigating the employment of computer-aided translation (cat) tools among Iranian freelance translators.	ABDI, 2020
3	Freelancing as a type of entrepreneurship: Advantages, disadvantages and development prospects.	AKHMETSHIN <i>et al.</i> , 2018
4	Consequences of the COVID-19 Pandemic for IT Work.	ALPAR; OSTERBRINK, 2020
5	Employees' preferences for services and facilities offered in serviced offices.	APPEL-MEULENBROEK <i>et al.</i> , 2018
6	Socio-economic profile and working conditions of freelancers in coworking spaces and work collectives: evidence from the design sector in Greece.	AVDIKOS, 2017
7	Out of thin air: emerging Muslim fashion entrepreneurs and the spectre of labour in Indonesia.	BETA, 2021
8	The case of motivprints: balancing entrepreneurial instinct with managerial approach.	BHATT; SINGH, 2020
9	On the critical role of freelancers in agile economies.	BURKE; COWLING, 2019
10	Mandatory entrepreneurial skills to confront a crisis setting: an analysis in the fluminense fashion sector.	CALADO; KAMLOT; DUBEUX, 2021
11	'Non-Routine Entrepreneurs': Another Path of Realizing Entrepreneurial Intentions.	CHEPURENKO, 2019
12	Social and labour rights of "new" self-employed persons (and in particular self-employed platform workers) in Russia.	CHESALINA, 2020
13	Entrepreneurial challenges in business model for the gig economy: Agendas for research and business development.	CHO; CHO, 2020
14	Flying Under the Radar: Low-Profile Drug Dealers in a Mexico City Neighborhood.	CHOMCZYŃSKI; GUY, 2019
15	Is platform capitalism sustainable? Digital business models, on-demand labor, and economic growth.	CULKIN, 2019
16	Determinants of technological and innovation performance of the Nepalese cellular telecommunications industry from the customers' perspective.	DAHAL; BHATTARAI; KARKI, 2020
17	Causal recipes for turning fin-tech freelancers into smart entrepreneurs.	DAMIAN; MANEA, 2019
18	Exploring Freelancers' Intentions to Embrace an Entrepreneurial Career Based on Theory of Planned Behavior.	DAMIAN; EMPOLI, 2021

19	Exploring firm-level and sectoral variation in total factor productivity (TFP).	DVOULETÝ; BLAŽKOVÁ, 2021
20	Searching for flexibility in corporate real estate portfolio: Six co-working strategies for user corporations.	ECHEVERRI; JYLHÄ; KOPPELS, 2021
21	Freelance as the main trend in doing business in the food industry.	FROLOVA <i>et al.</i> , 2020
22	Just Like the King's Road, Only Nearer: Scotland's Boutique Bonanza, 1965-1970.	HALBERT, 2022
23	Earning value approach vs. Asset-based approach valuation of a business.	HAŠKOVÁ <i>et al.</i> , 2020
24	Collecting metrics in medical writing - The benefits to you and your business.	HAYCOCK; DAWES, 2019
25	Fashion with heart: Sustainable fashion entrepreneurs, emotional labour and implications for a sustainable fashion system.	HEINZE, 2020
26	The Networks of Global Journalism: Global news construction through the collaboration of global news startups with freelancers.	HELLMUELLER; ZHANG; CHEEMA, 2016
27	Ready to hire a freelance journalist: The change in Estonian newsrooms' willingness to outsource journalistic content production.	HIMMA-KADAKAS; MÖTTUS, 2021
28	Cooperatives in IT sector: Theoretical and practical aspects.	HONCHARENKO ET AL, 2019
29	The human capital of the freelancers and their satisfaction with the quality of life.	HUDEK; TOMINC; ŠIREC, 2021
30	The impact of social and cultural norms, government programs and digitalization as entrepreneurial environment factors on job and career satisfaction of freelancers.	HUDEK; TOMINC; ŠIREC, 2021
31	Impact of fashion entrepreneurship programme on entrepreneurial interests, intention and competencies.	JAMALUDDI <i>et al.</i> , 2018
32	Solo self-employment and membership of interest organizations in the Netherlands: Economic, social, and political determinants.	JANSEN, 2020
33	An autoethnographic report on freelance employment in the Malaysian oil and gas industry during uncertain economic conditions.	KHAKID; CHAN; JALIL, 2019
34	Disruptive garb: Gender production and millennial sikh fashion enterprises in Canada.	KHAMISA, 2020
35	The Role of Religiosity on Fashion Store Patronage Intention of Muslim Consumers in Indonesia.	KUSUMAWATI <i>et al.</i> , 2020
36	The entrepreneurial motivations, cognitive factors, and barriers to become a fashion entrepreneur: A direction to curriculum development for fashion entrepreneurship education.	LANG; LIU, 2019
37	Fashioning the Future: Entrepreneurship in Africa's Emerging Fashion Industry.	LANGEVANG, 2017
38	Reflections on the Visibility of Freelance Editors in the German Book Publishing Business.	LICHER, 2021
39	Communication in the Gig Economy: Buying and Selling in Online Freelance Marketplaces.	LUDWIG <i>et al.</i> , 2021

40	Reflections on the Visibility of Freelance Editors in the German Book Publishing Business.	LICHER, 2021
41	Freelancers or 'public intellectuals'? Professional identity and discursive representation of Chinese independent media writers in a fast-changing landscape.	LUPANO, 2017
42	Small business revivalism: employment relations in small and medium-sized enterprises.	MALLET; WAPSHOTT, 2017
43	Curriculum implementation, entrepreneurship motivation, and fashion entrepreneurship - case study of student learning outcomes in regular classes and entrepreneurship classes.	MARNIATI; WITCJAKSONO, 2020
44	Motivation and obstacles faced by women halal fashion entrepreneurs and role of the business on women's economic empowerment in Yogyakarta Indonesia.	MARCIANO; MAESYAROH; SOBAR, 2018
45	Freelance workers — experiencing a career outside an organization.	MILLER, 2020
46	In search of alternatives for individualised workers: A comparative study of freelance organisations.	MONDON-NAVAZO; MURGIA; MEZIHORAK, 2021
47	Business skills development for a successful fashion business in peri-urban communities, South Africa.	NANA; STADEN; COETZEE, 2021
48	International regulation of el-freelancing among people with disabilities.	NOVIKOVA <i>et al.</i> , 2020
49	Tax Talk: An Exploration of Online Discussions Among Taxpayers.	ONU; OATS, 209
50	Freelancer as an entrepreneur: a choice as career development.	OPAIT; DAMIAN; CAPATINA, 2019
51	Ibid: A competitive bidding environment for multiscale tailor.	OTHMAN <i>et al.</i> , 2017
52	Opportunities for slow fashion retail in temporary stores.	OVERDIEK, 2018
53	Stumbling into sustainability: The effectual marketing approach of Ecuadorian entrepreneurs to reframe masculinity and accelerate the adoption of slow fashion.	POHMANN; MUÑOZ-VALENCIA, 2021
54	Dynamics of self-employment in the city of Kazan: a content-related analysis of e-business profiles on a specialized internet site.	PRYGUNOVA; KORUNOVA; NIKIFOROVA, 2019
55	Visibly Queer- and Trans-Fashion Brands and Retailers in the Twenty-First Century: The Production and Distribution of Binders, Packers, Underwear, Lingerie, and Bras.	PRYGUNOVA; KORUNOVA, NIKIFOROVA, 2019
56	Coworking in homes – Mitigating the tensions of the freelance economy.	REUSCHKE, CLIFTON; FISHER, 2022
57	Digital futures of small businesses and entrepreneurial opportunity.	REUSCHKE; MASON; SYRETT, 2021
58	Locating creativity in the city using Twitter data.	REUSCHKE; LONG; BENETT, 2021
59	Prerequisites for the introduction of modern forms of self-employment of the population and their impact on the country's economy.	RIADINSKA; KOZACHENKO; IHNATIUK, 2018

60	Social media scheduling: How not to spam your followers.	RICKMANN, 2021
61	Digitizing freelance media labor: A class of workers negotiates entrepreneurialism and activism.	SALAMON, 2019
62	Nomenclature and harmonised criteria for the self-employment categorisation. An approach pursuant to a systematic review of the literature.	SKRZEK-LUBASIŃSKA; SZABAN, 2018
63	Marketing for Survival: The Survivalist Promotional Mix of Informal Clothing Manufacturing Micro-enterprises.	STRYDOM; KEMPEN; TSELEPIS, 2022
64	Do IT freelancers increase their entrepreneurial behavior and performance by using IT self-efficacy and social capital? Evidence from Bangladesh.	SULTANA; IM; IM, 2019
65	Freelance Photojournalists and Photo Editors: Learning and adapting in a (mostly faceless) virtual world.	THOMSON, 2018
66	Gig economy-transformation among millennials Generation.	ARQUIVO INDISPONÍVEL
67	Gender aspects of working from home in Serbia.	VUČEKOVIĆ ET AL., 2021
68	The social economy of coworking spaces: a focal point model of coordination.	WATERS-LYNCH; POTTS
69	The impact of disruptive innovation on creative workers: the case of photographers.	WILLIAMS; MCDONALD; MAYES, 2019
70	Freelancers: A manager's perspective on the phenomenon.	WILLIAMS; MCDONALD; MAYES, 2020
71	An integrative study of the implications of the rise of coworking spaces in smart cities.	ZADIK ET AL., 2019
72	Platform Exploitation: When Service Agents Defect with Customers from Online Service Platforms.	ZHOU; ALLEN; HOUSTON, 2021
73	Entrepreneurial Intention: An Exploratory Study of Fashion Students.	ZHAO; DAVIS; COPELAND, 2018
74	Freelancing in Croatia: Differences among Regions, Company Sizes, Industries and Markets.	ŽUNAC; ZLATIĆ; BUNTAK, 2021

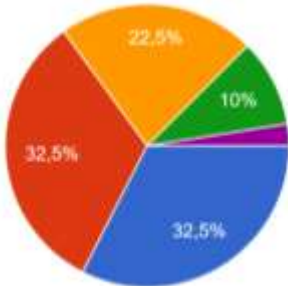
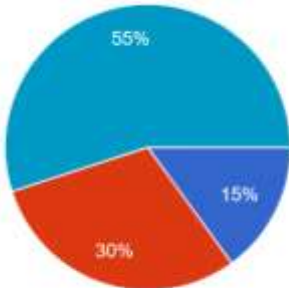
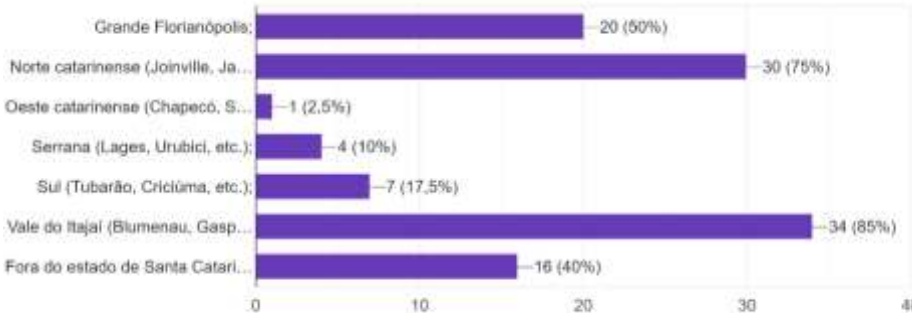
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

A sequência deste questionário (FASE 2 e FASE 3) apresenta afirmações, e suas respostas trarão uma análise estatística do resultado. Assinale de acordo com o grau de concordância, com o que mais traduz a sua opinião, com o que você se identifica E REFLETE SEU COTIDIANO. Portanto, considera-se as seguintes respostas: “discordo totalmente”, “discordo”, “não concordo nem discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”.	
Questões/Afirmações	Autores que embasam as questões/afirmações
7) Por atuar com trabalhos pontuais, <i>freelancers</i> possuem algumas vantagens. Assinale a/as vantagem/vantagens que você mais se identifica: () desenvolvimento próprio de habilidades; () atuação como seu próprio chefe, decidindo sobre seu negócio; () autonomia; () liberdade de escolha de trabalho; () flexibilidade de horários; () obtenção do lucro de cada trabalho; () pouco gasto operacional, já que não existem funcionários para mantê-los; () oportunidade de ampliar o <i>network</i>; () conhecer novos lugares;	Chiavenato (1995). Miller (2020). Cochrane e Mello (2020). Lovell; Wirtz; Hemzo, (2011). Zugman (2005).
8) Por atuar com trabalhos pontuais, <i>freelancers</i> possuem algumas desvantagens. Assinale a/as desvantagem/desvantagens que você mais se identifica: () conseguir clientes; () garantir uma renda razoável; () falta de estabilidade econômica; () falta de motivação para quem atua sozinho(a); () falta de rotina; () não há horários de trabalho determinados; () atuação por preços baixos; () responsabilidade de controle de tempo para entregar o serviço; () falta de pagamento de horas extras; () responder sozinho pelo seu negócio; () dominar e executar todas as tarefas pertinentes ao negócio; () falta de tempo necessário para planejamento e preparação profissional; () falta de suporte trabalhista (plano de saúde, 13º salário e férias remuneradas);	Chiavenato (1995). Santos e Damasceno (2021). Cochrane e Mello (2020). Miller (2020). Cho e Cho (2020).
11) Os serviços se classificam em <i>front office</i>, onde tem-se contato com cliente, e <i>back room</i>, em que quase não se tem contato com o cliente. Assinale a área você atua. () <i>Front office</i>; () <i>Back room</i>; () Ambas as áreas;	Gianesi e Corrêa (2006).
12) Você iniciou sua trajetória como assistente?	Portella (2014). Dillon (2012).
HABILIDADES DE NEGÓCIO (atuação na moda, micro e pequenas empresas, empreendedorismo e portfólio)	

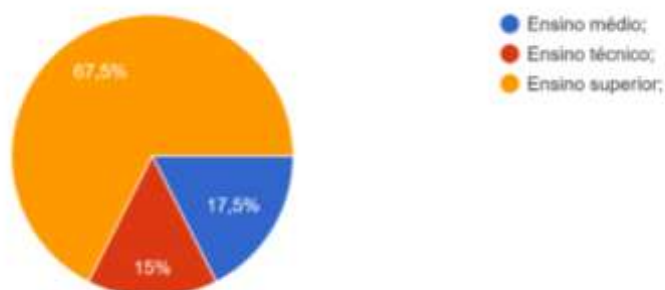
15) Para atuar na área de moda, é necessário 90% de habilidades de negócio e 10% de criatividade.	Meadows (2013).
16) Novos empreendimentos na área de moda são micro e pequenas empresas, as quais se deparam com problemas desde o início do seu negócio.	Lang e Liu (2019).
17) Para empreender na área de moda, são necessárias habilidades de planejamento, financeiras e de marketing.	Nana, Staden e Coetzee (2021). Marniati e Witcjaksono (2020). Lang e Liu (2019).
18) Um portfólio criativo pode levar cerca de 2 anos para ser construído.	Dillon (2012)
19) A prestação de serviços, por sua natureza intangível, requer confiança do cliente, pois ao contratar um novo prestador, o cliente arrisca a execução (ou o resultado) do trabalho.	Zugman (2005)
HABILIDADES DE PLANEJAMENTO (detalhamento da empresa, objetivos do plano de negócio, detalhamento do plano de negócio, análise do negócio e prática do negócio)	
21) No planejamento, é necessário detalhar desde o nome da empresa, a localização que terá, custos e como será o marketing.	Dillon (2012).
22) Deve constar em um plano de negócio: objetivos da empresa, oportunidades de negócio, resultados a serem alcançados, controle, além de alterar o plano quando necessário.	Dillon (2012).
23) Um plano de negócio divide o seu negócio em cinco partes, sendo: a estrutura e seus processos internos; o serviço fornecido e o que fazer para atingir o sucesso; seguido das características do mercado, o relacionamento com os clientes; e os lucros e as receitas.	Osterwalder e Pigneur (2011). Ojasalo e Ojasalo (2017).
24) Faz-se necessário reforçar as “forças” ou pontos fortes, as “fraquezas”, ou o que precisa melhorar e evoluir, bem como as “oportunidades” que poderão surgir de fora do negócio e ainda estar atento às “ameaças” que podem vir de concorrentes ou da imprevisibilidade do mercado.	Dillon (2012). Kotler (2000). Mello, Pinto e Mello (2021). Vendruscolo (2021). Valim <i>et al.</i> (2010).
25) O planejamento é necessário para visualizar os objetivos do negócio e convertê-los em práticas.	Dillon (2012).
HABILIDADES FINANCEIRAS (viabilidade financeira, projeção financeira, custos fixos e variáveis, administração financeira, satisfação financeira)	
30) Os custos de um negócio são divididos entre custos fixos e variáveis. Fixos são os valores necessários para a manutenção do negócio. Custos variáveis referem-se ao gasto necessário para atender o cliente.	Chiavenato (1995). Zugman (2005).
31) O sucesso de um negócio depende do seu planejamento e da viabilidade financeira.	Chiavenato (1995).
32) O aspecto financeiro de um negócio na área de moda é a parte mais assustadora do negócio e, ao mesmo tempo, deve ser a mais bem planejada, e necessita de uma projeção que estime lucros e receitas, bem como um fluxo de caixa com controle de entradas e saídas.	Dillon (2012).
33) É comum o <i>freelancer</i> iniciar sua carreira de forma intuitiva, no entanto, conforme o negócio	Chiavenato (1995).

prospera, são necessários conhecimentos que permitam avaliar os resultados e controlar os recursos financeiros por meio de um especialista.	
34) Cursos e atividades culturais, mesmo que recreativas, promovem o crescimento pessoal e instigam a criatividade, além de promover o <i>networking</i> que reflete em uma agenda repleta de trabalhos.	Zugman (2005).
HABILIDADES DE MARKETING (relacionamentos, domínio de solução, propaganda, pós-venda, concorrência)	
35) A fim de consolidar a imagem da sua marca e do serviço ofertado, <i>freelancers</i> costumam oferecer seus serviços por meio de plataformas on-line, em anúncios impressos ou por meio de conexões pessoais. Assinale a(s) alternativa(s) em que você costuma oferecer seus serviços: () Plataformas on-line, por exemplo, nas redes sociais; () Cartões de visita, panfletos, anúncios impressos em geral; () Conexões e contatos pessoais; () Indicações; () Agência. () outros, cite.	Chiavenato (1995). Cho e Cho (2020).
37) Investir no relacionamento com o cliente depende de tempo para compartilhar e registrar informações, com objetivo de desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, entre outros.	Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011).
38) O cliente B2B entende tanto do serviço prestado quanto o próprio <i>freelancer</i> , que irá atê-lo. Assim, o relacionamento deve ser próximo, amigável, a fim de gerar confiança e credibilidade. Para tal, o profissional deve demonstrar conhecimento da necessidade do cliente e domínio da solução para ele a ponto do serviço prestado venda-se por si só.	Bly (1994).
39) O cliente B2B considera o serviço ofertado, o preço e o preço concorrente e mesmo assim, a decisão da compra depende da influência e deliberação de outras pessoas da empresa.	Bly (1994). Gianesi e Corrêa (2006).
40) O cliente se envolve na prestação do serviço como um recurso que interfere no resultado. Em contato com o cliente, o <i>freelancer</i> se atenta ao comportamento do cliente se o atendimento é ou não satisfatório.	
41) O pós-venda é o momento de se atentar ao cliente e verificar se suas expectativas foram atendidas, bem como responder a dúvidas e possíveis reclamações.	Chiavenato (1995).

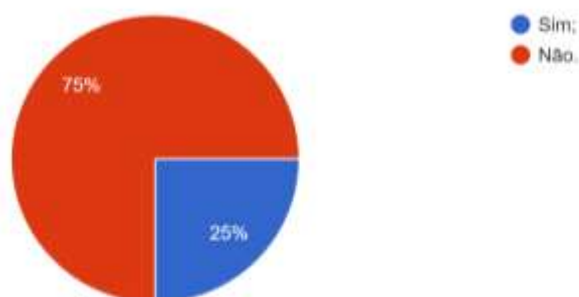
APÊNDICE C – DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Fase 1: Identificação do Profissional <i>Freelancer</i>	1ª Etapa: dados demográficos																					
1) Qual sua área de atuação? <table><tr><td>Fotografia;</td><td>32,5%</td></tr><tr><td>Cabelo e/ou maquiagem;</td><td>32,5%</td></tr><tr><td>Produção/styling de moda;</td><td>22,5%</td></tr><tr><td>Produção executiva;</td><td>10%</td></tr><tr><td>Videomaker.</td><td>2,5%</td></tr></table>		Fotografia;	32,5%	Cabelo e/ou maquiagem;	32,5%	Produção/styling de moda;	22,5%	Produção executiva;	10%	Videomaker.	2,5%											
Fotografia;	32,5%																					
Cabelo e/ou maquiagem;	32,5%																					
Produção/styling de moda;	22,5%																					
Produção executiva;	10%																					
Videomaker.	2,5%																					
2) Em qual região do estado você reside? <table><tr><td>Grande Florianópolis;</td><td>15%</td></tr><tr><td>Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.);</td><td>30%</td></tr><tr><td>Oeste catarinense (Chapecó, São Miguel do Oeste, etc.);</td><td>2,5%</td></tr><tr><td>Serrana (Lages, Urubici, etc.);</td><td>4%</td></tr><tr><td>Sul (Tubarão, Criciúma, etc.);</td><td>2,5%</td></tr><tr><td>Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.);</td><td>55%</td></tr></table>		Grande Florianópolis;	15%	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.);	30%	Oeste catarinense (Chapecó, São Miguel do Oeste, etc.);	2,5%	Serrana (Lages, Urubici, etc.);	4%	Sul (Tubarão, Criciúma, etc.);	2,5%	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.);	55%									
Grande Florianópolis;	15%																					
Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.);	30%																					
Oeste catarinense (Chapecó, São Miguel do Oeste, etc.);	2,5%																					
Serrana (Lages, Urubici, etc.);	4%																					
Sul (Tubarão, Criciúma, etc.);	2,5%																					
Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.);	55%																					
3) Assinale em que/quais região/regiões do estado que você atua como <i>freelancer</i>? <table><tr><td>Grande Florianópolis;</td><td>20</td><td>(50%)</td></tr><tr><td>Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.);</td><td>30</td><td>(75%)</td></tr><tr><td>Oeste catarinense (Chapecó, São Miguel do Oeste, etc.);</td><td>1</td><td>(2,5%)</td></tr><tr><td>Serrana (Lages, Urubici, etc.);</td><td>4</td><td>(10%)</td></tr><tr><td>Sul (Tubarão, Criciúma, etc.);</td><td>7</td><td>(17,5%)</td></tr><tr><td>Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.);</td><td>34</td><td>(85%)</td></tr><tr><td>Fora do estado de Santa Catarina;</td><td>16</td><td>(40%)</td></tr></table>		Grande Florianópolis;	20	(50%)	Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.);	30	(75%)	Oeste catarinense (Chapecó, São Miguel do Oeste, etc.);	1	(2,5%)	Serrana (Lages, Urubici, etc.);	4	(10%)	Sul (Tubarão, Criciúma, etc.);	7	(17,5%)	Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.);	34	(85%)	Fora do estado de Santa Catarina;	16	(40%)
Grande Florianópolis;	20	(50%)																				
Norte catarinense (Joinville, Jaraguá do Sul, etc.);	30	(75%)																				
Oeste catarinense (Chapecó, São Miguel do Oeste, etc.);	1	(2,5%)																				
Serrana (Lages, Urubici, etc.);	4	(10%)																				
Sul (Tubarão, Criciúma, etc.);	7	(17,5%)																				
Vale do Itajaí (Blumenau, Gaspar, etc.);	34	(85%)																				
Fora do estado de Santa Catarina;	16	(40%)																				

4) Qual sua formação acadêmica?



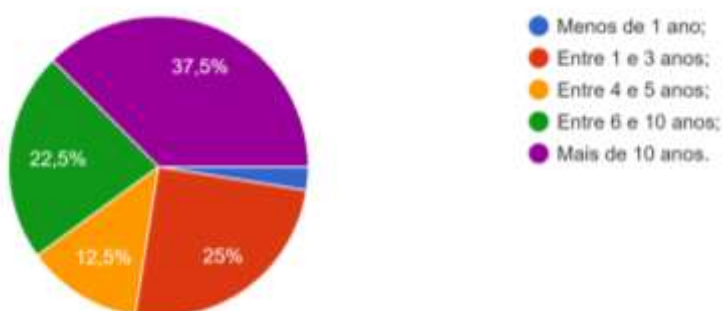
5) Possui alguma formação na área de negócios? (Gestão, administração ou empreendedorismo).



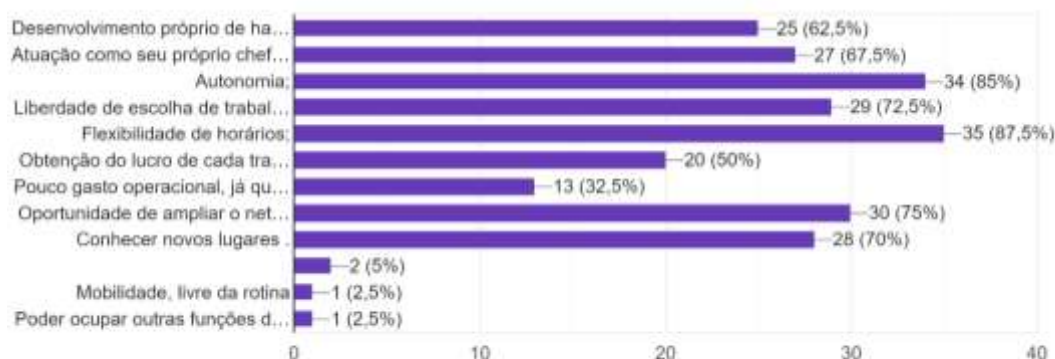
Fase 1:
Identificação do Profissional *Freelancer*

2ª Etapa: perfil do profissional *freelancer*

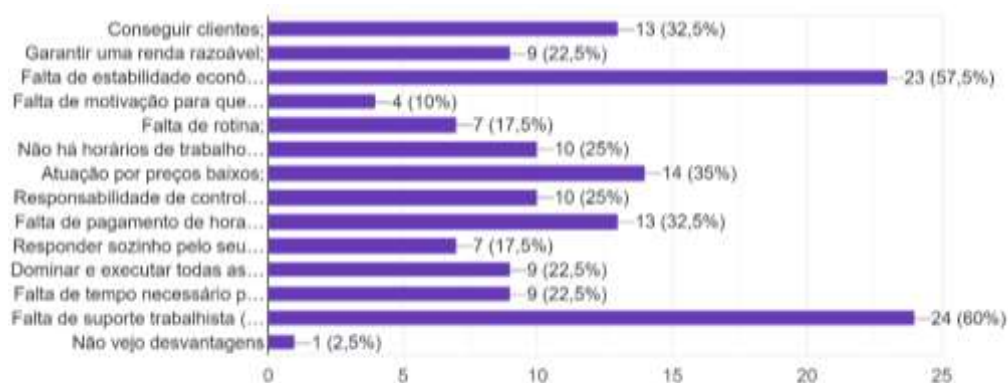
6) Quanto tempo atua no mercado como *freelancer* que atende as indústrias do vestuário de Santa Catarina?



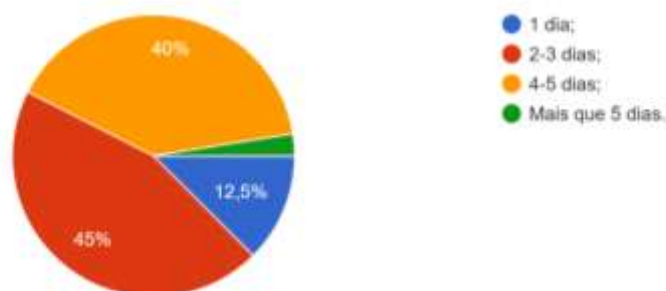
- 7) Por atuar com trabalhos pontuais, *freelancers* possuem algumas vantagens. Assinale a/s vantagem/vantagens que você mais se identifica:



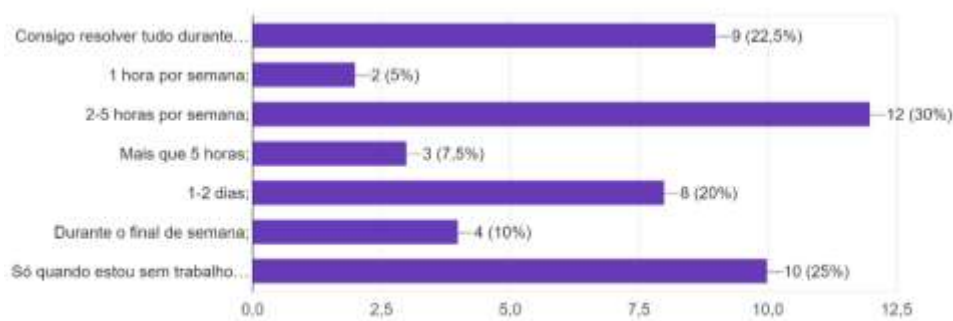
- 8) Sobre as desvantagens. Assinale a/s desvantagens que você mais se identifica:



- 9) Assinale: quantos dias costuma trabalhar semanalmente no set fotográfico?



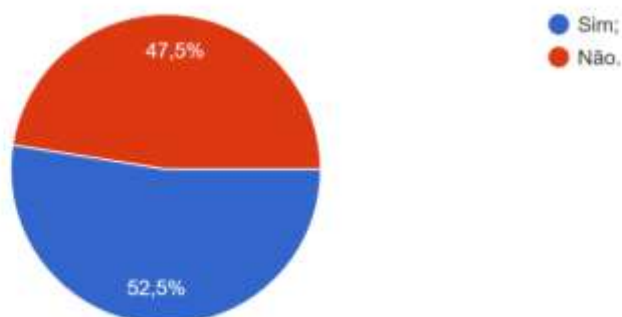
10) E na administração do seu negócio? Assinale.



11) Os serviços se classificam em *front office*, onde tem-se contato direto com o cliente, e *back room*, em que quase não tem contato com o cliente. Assinale a área que você atua.



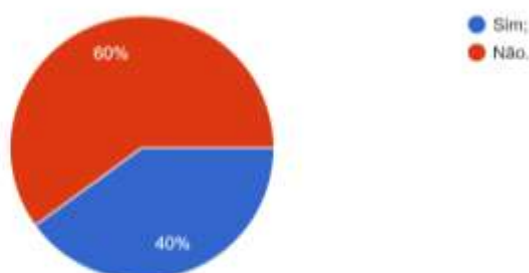
12) Você iniciou sua trajetória como assistente?



13) Em qual classificação você se enquadra?



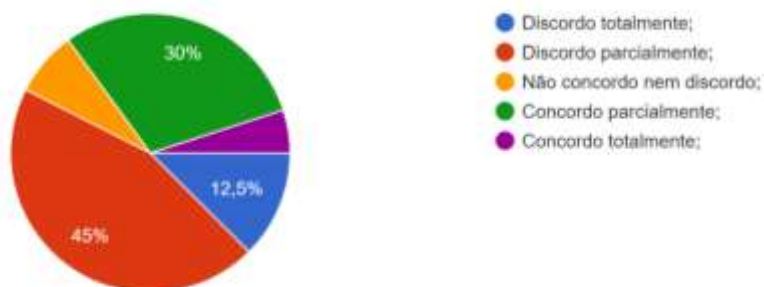
14) Você costuma enviar portfólio para novos clientes?



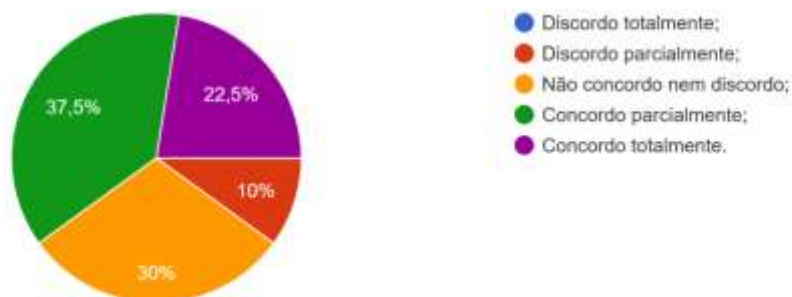
Fase 2: Habilidades do Negócio do Freelancer

A sequência desse questionário (FASE 2 e FASE 3) apresenta afirmações, e suas respostas trarão uma análise estatística do resultado. Assinale de acordo com o grau de concordância, com o que mais traduz a sua opinião, com o que você se identifica e reflete no seu cotidiano. Portanto, considera-se as seguintes respostas: “discordo totalmente”, “discordo”, “não concordo nem discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”.

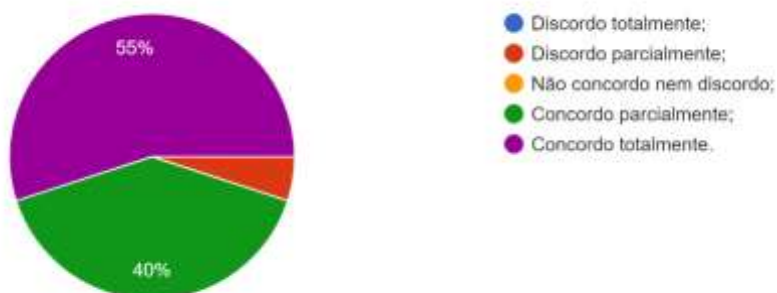
15) Para atuar na área de moda, é necessário 90% de habilidades de negócio e 10% de criatividade.



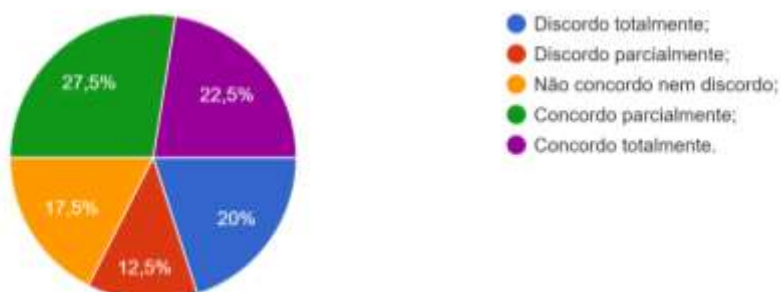
16) Novos empreendimentos na área de moda são micro e pequenas empresas, e costumam apresentar problemas no início do seu negócio.



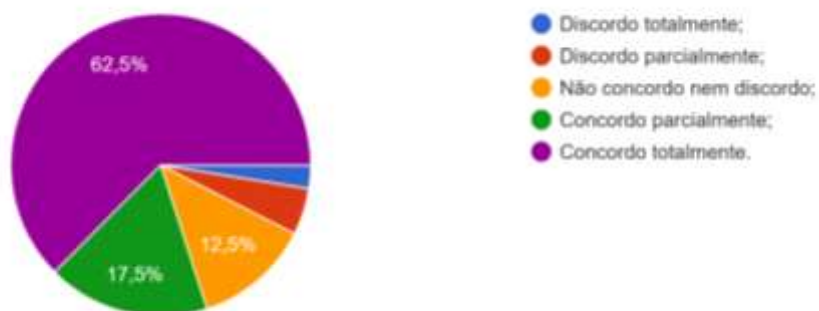
17) Para empreender na área de moda, são necessárias habilidades de planejamento, financeiras e de marketing.



18) Um portfólio criativo pode levar cerca de dois anos para ser construído.



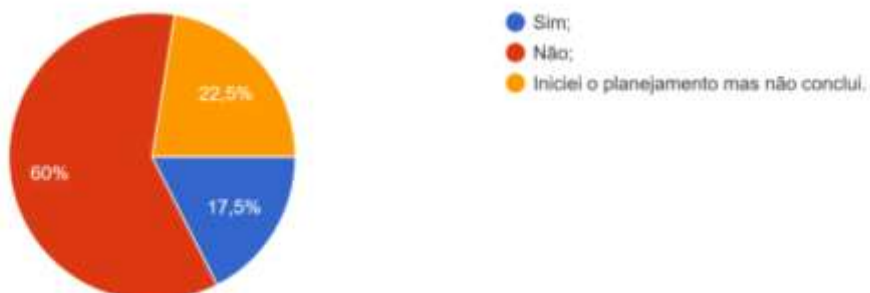
19) A prestação de serviços, por sua natureza intangível, requer confiança do cliente, pois ao contratar um novo prestador, o cliente arrisca a execução (ou o resultado) do trabalho.



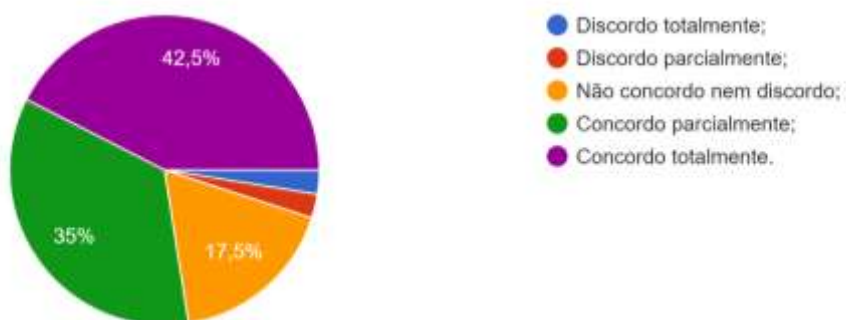
Fase 3: Habilidades destacadas na literatura

1º: Habilidades de planejamento

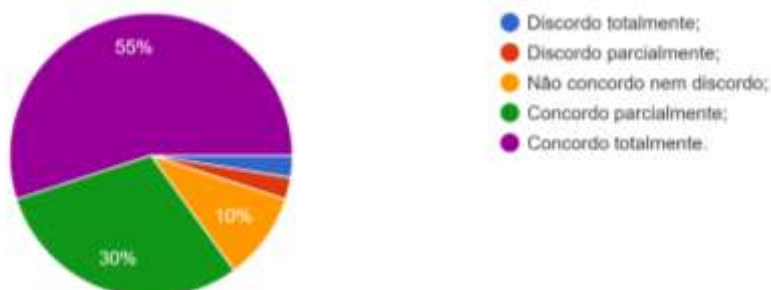
20) Você possui um plano de negócios?



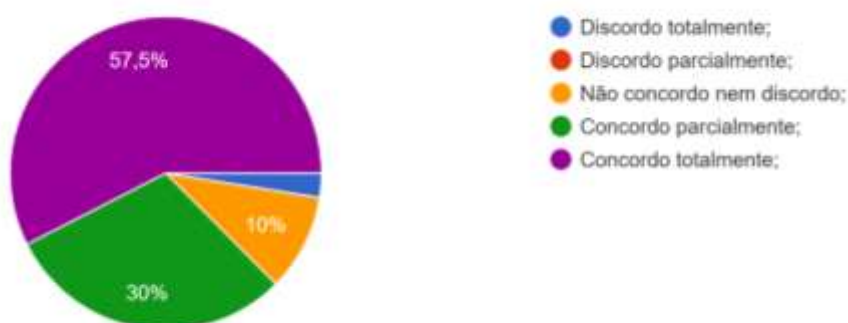
21) No planejamento é necessário detalhar desde o nome da empresa, a localização que terá, custos e como será o marketing.



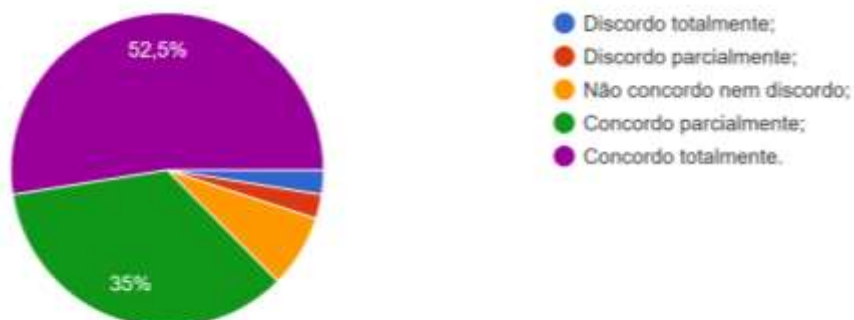
- 22) Deve constar em um plano de negócio: Objetivos da empresa, oportunidades de negócio, resultados a serem alcançados e controle, além de alterar o plano quando necessário.



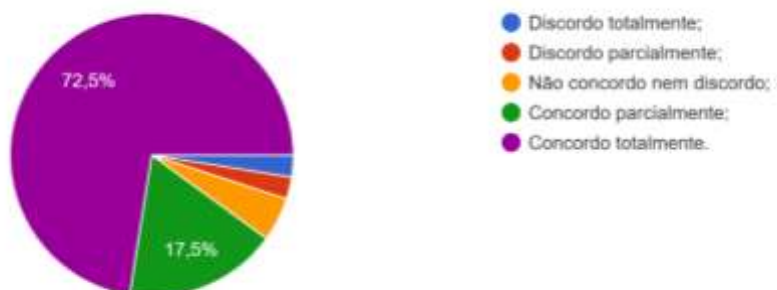
- 23) O plano de negócio divide o seu negócio em cinco partes, sendo: a estrutura e seus processos internos; o serviço fornecido e o que fazer para atingir o sucesso; as características do mercado; o relacionamento com os clientes; e os lucros e as receitas.



- 24) Faz-se necessário reforçar as “forças” ou pontos fortes, as “fraquezas”, ou o que precisa melhorar e evoluir, bem como as “oportunidades” que poderão surgir de fora do negócio e ainda estar atento às “ameaças” que podem vir de concorrentes ou da imprevisibilidade do mercado.



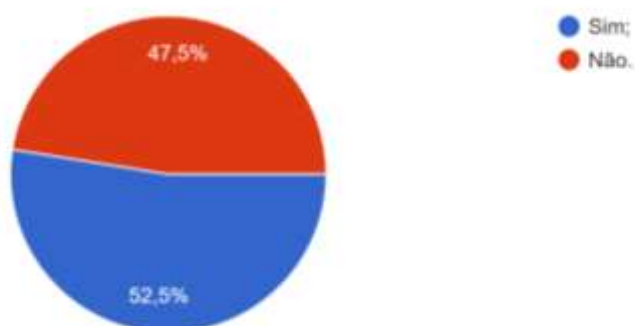
25) O planejamento é necessário para visualizar os objetivos do negócio e convertê-los em práticas executáveis.



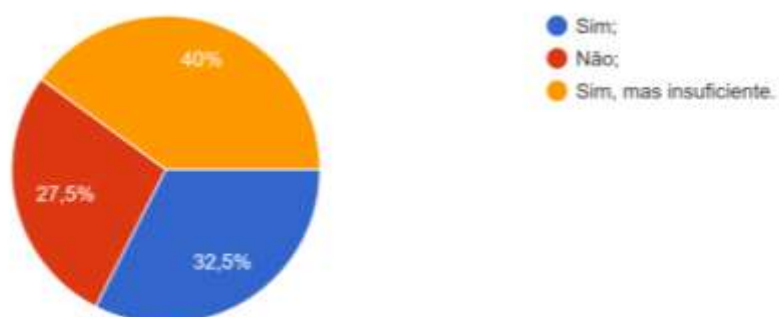
Fase 3: Habilidades destacadas na literatura

2ª: Habilidades financeiras

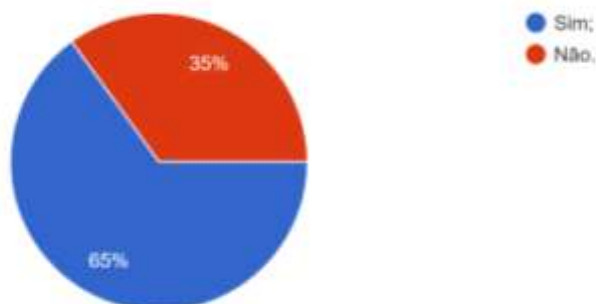
26) Você possui um planejamento financeiro?



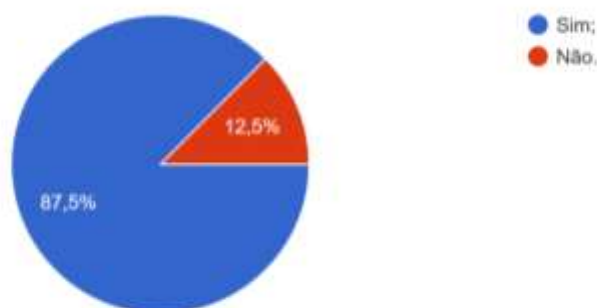
27) Seu negócio possui um controle de caixa assertivo e alimentado?



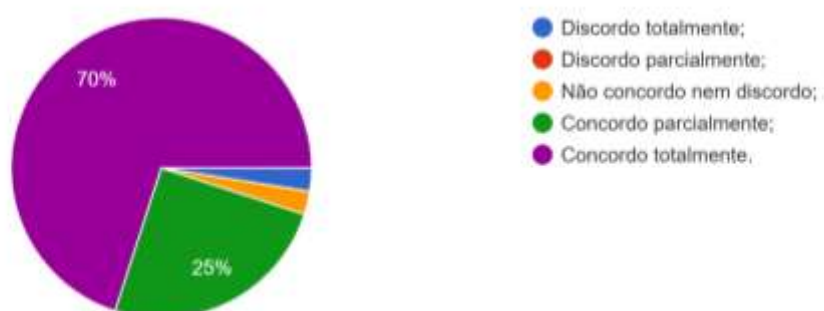
28) Você possui auxílio de um contador?



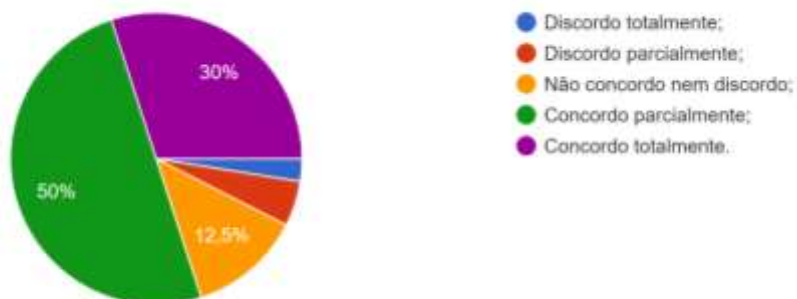
29) Você considera no valor do seu cachê custos fixos e variáveis? (Veja a explicação sobre custos fixos e variáveis na questão abaixo).



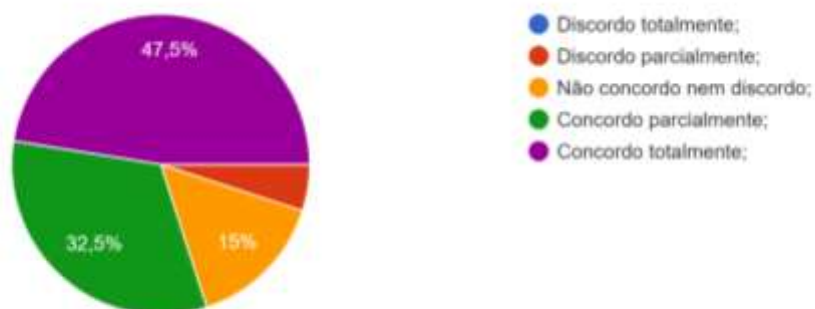
30) Os custos de um negócio são divididos entre custos fixos e variáveis. Fixos são valores necessários para a manutenção do negócio. Custos variáveis referem-se ao gasto necessário para atender ao cliente.



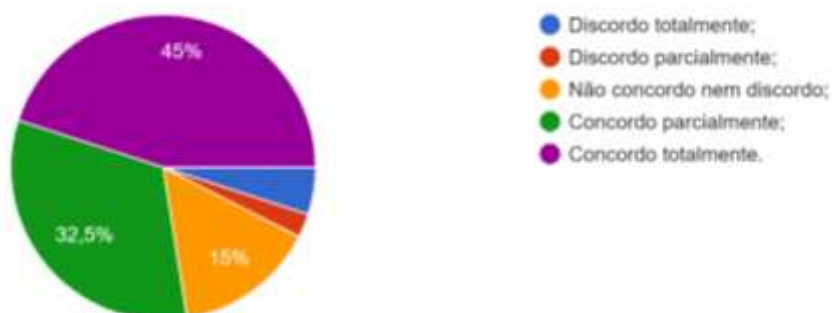
31) O sucesso de um negócio depende do seu planejamento e da viabilidade financeira.



32) O aspecto financeiro de um negócio na área de moda é a parte mais assustadora do negócio e, ao mesmo tempo, deve ser a mais bem planejada, e necessita de uma projeção que estime lucros e receitas, bem como um fluxo de caixa com controle de entradas e saídas.



33) É comum o *freelancer* iniciar sua carreira de forma intuitiva, no entanto, conforme o negócio prospera, são necessários conhecimentos que permitam avaliar os resultados e controlar os recursos financeiros por meio de um especialista.



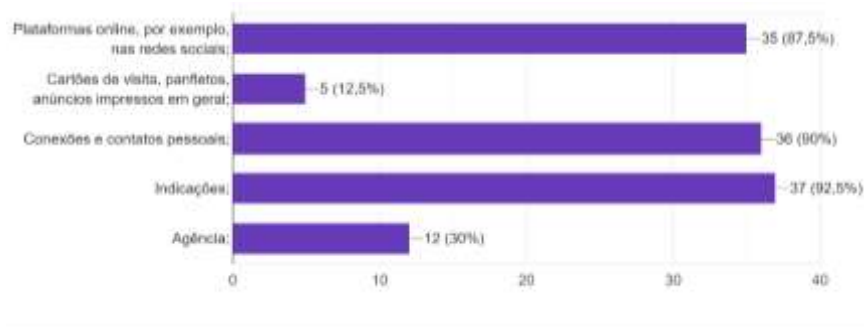
- 34) Cursos e atividades culturais, mesmo que recreativas, promovem o crescimento pessoal e instigam a criatividade, além de promover o *networking* que reflete em uma agenda repleta com trabalhos.



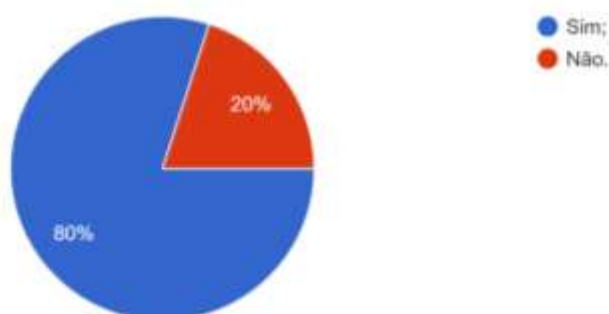
Fase 3: Habilidades destacadas na literatura

3º: Habilidades de marketing

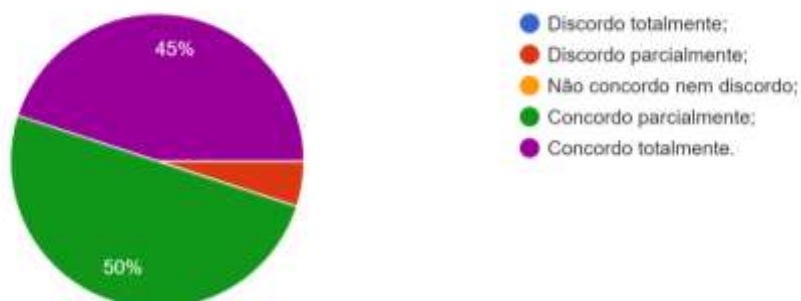
- 35) A fim de consolidar a imagem da sua marca e do serviço ofertado, *freelancers* costumam oferecer seus serviços por meio de plataformas on-line, em anúncios impressos ou por meio de conexões pessoais. Assinale a(s) alternativa(s) em que você costuma oferecer seus serviços:



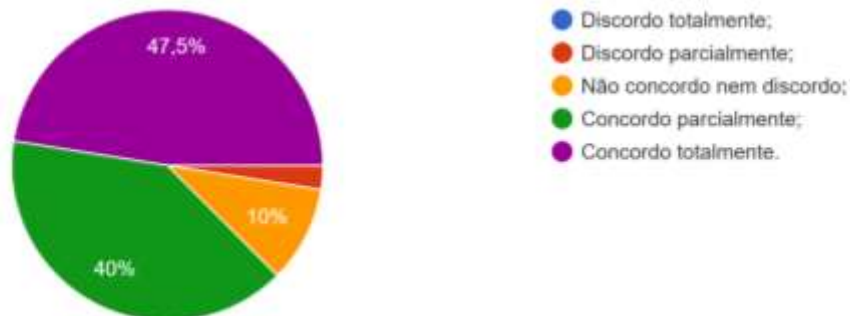
- 36) Costuma pedir um *feedback* aos seus clientes após a execução do trabalho?



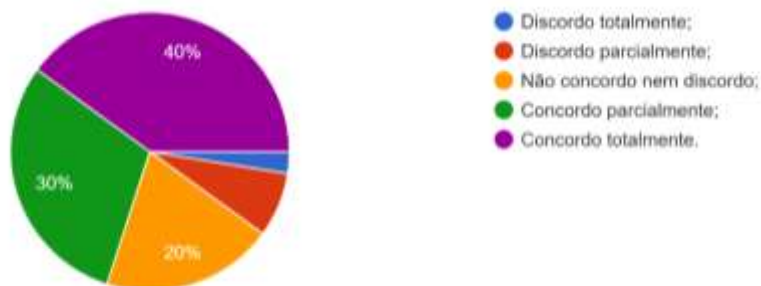
- 37) Investir no relacionamento com o cliente necessita de tempo para compartilhar e registrar informações, com objetivos de desenvolver uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, entre outros.



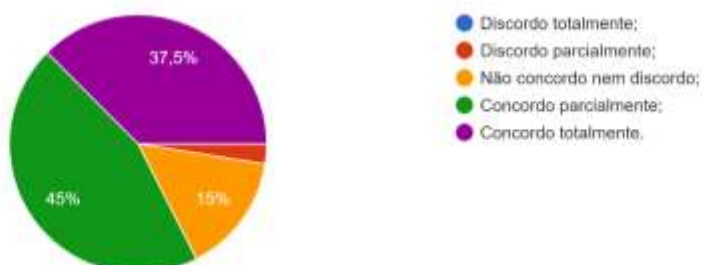
- 38) O cliente B2B entende tanto do serviço prestado quanto o próprio *freelancer* que irá atendê-lo. Assim, o relacionamento deve ser próximo, amigável, a fim de gerar confiança e credibilidade. Por isso, o profissional deve demonstrar conhecimento da necessidade do cliente e domínio da solução para ele a ponto do serviço prestado venda-se por si só.



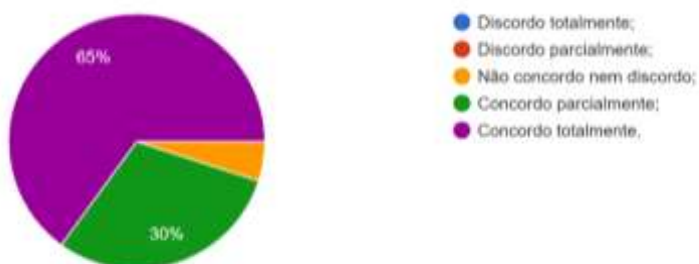
- 39) O cliente B2B considera o serviço ofertado, o preço e preço concorrente e mesmo assim, a decisão da compra depende da influência e deliberação de outras pessoas na empresa.



40) O cliente se envolve na prestação do serviço como um recurso que interfere no resultado. Em contato com o cliente, o *freelancer* se atenta ao comportamento do cliente se o atendimento é ou não satisfatório.



41) O pós-venda é o momento de se atentar ao cliente e verificar se suas expectativas foram atendidas, bem como responder a dúvidas e possíveis reclamações.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

APÊNDICE D – RELAÇÃO ENTRE TEMPO DE EXPERIÊNCIA E FORMAÇÃO EM NEGÓCIOS

Área em que atua	Formação na área de negócios	Experiência
Fotografia	Não	Menos de 1 ano
4 Fotografia	Não	Entre 1 e 3 anos
Fotografia	Não	Entre 4 e 5 anos
Fotografia	Não	Entre 6 e 10 anos
Fotografia	Não	Entre 6 e 10 anos
Fotografia	Sim	Mais de 10 anos
4 Fotografia	Não	Mais de 10 anos
<i>Beauty artist</i>	Sim	Entre 1 e 3 anos
2 <i>Beauty artist</i>	Não	Entre 1 e 3 anos
<i>Beauty artist</i>	Não	Entre 4 e 5 anos
4 <i>Beauty artist</i>	Não	Entre 6 e 10 anos
<i>Beauty artist</i>	Sim	Entre 6 e 10 anos
2 <i>Beauty artist</i>	Não	Mais de 10 anos
2 <i>Beauty artist</i>	Sim	Mais de 10 anos
2 Produção/ <i>Styling</i> de moda	Sim	Entre 1 e 3 anos
3 Produção/ <i>Styling</i> de moda	Não	Entre 4 e 5 anos
Produção/ <i>Styling</i> de moda	Não	Entre 6 e 10 anos
3 Produção/ <i>Styling</i> de moda	Não	Mais de 10 anos
Produção executiva	Sim	Entre 1 e 3 anos
2 Produção executiva	Sim;	Mais de 10 anos
Produção executiva	Não	Mais de 10 anos
<i>Videomaker</i>	Não	Entre 6 e 10 anos

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

A pessoa que representa a sua empresa está sendo convidada a participar da pesquisa da Dissertação de Mestrado da discente **Susana Samagaia Garcia da Silva**, intitulada “*Framework* Conceitual: habilidades de gestão de negócio para *freelancers* que atuam nos sets fotográficos para a indústria do vestuário de Santa Catarina”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Moda, da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Design de Vestuário e Moda (Modalidade Profissional), na área de concentração em Ciência Sociais Aplicadas. Será feita aplicação de questionário, por meio de formulário do Google, para contribuir com o objetivo da Dissertação de “Susana Samagaia Garcia da Silva”.

A pessoa que representa a empresa não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa, inclusive, poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para a produção e publicação de estudos técnicos e científicos. Caso **não** seja autorizado o uso do nome da empresa no relato do resultado da pesquisa de campo na dissertação ou em demais publicações, será mantido sigilo, ou seja, a privacidade da empresa será mantida, utilizando um nome fictício em seu lugar.

() **Autorizo o uso do nome da empresa.**

() Não autorizo o uso do nome da empresa (usar nome fictício).

Este termo de consentimento é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Nome e Contato dos Pesquisadores Responsáveis:
Mestranda: Susana Samagaia Garcia da Silva – E-mail: susana.sgds@edu.udesc.br
Professora Orientadora: Fernanda Hänsch Beuren – E-mail: fernanda.beuren@udesc.br
Assinatura da Mestranda:

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que recebi as informações sobre todos os procedimentos da pesquisa, entendendo todas as explicações pertinentes ao projeto. Eu compreendo que neste estudo posso contribuir com dados e informações que considero pertinente relatar e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso:

Empresa (Razão Social):

Cargo ou Função:

Assinatura

Cidade/Estado: _____

Data: ____/____/____.