

ANÁLISE DE GESTÃO EMPRESARIAL DE MARCA DE MODA PIAUIENSE

Business management analysis of a piauiense fashion brand

Costa, Lourenny K. P.; Graduanda de Moda; Universidade Federal do Piauí,
lourennycosta@hotmail.com¹

Caldas, Artemisia Lima; Doutora em Engenharia Têxtil,
artecaldas@ufpi.edu.br²

Resumo: Este artigo examina a administração de uma empresa de pequeno porte com forte identidade no Piauí. A posição da marca, a ideia de marketing e as características do mercado local foram examinadas pelo método da Matriz SWOT. A pesquisa, baseada em uma revisão de literatura sobre gestão, identifica os pontos fortes e fracos da empresa, destacando os aspectos que podem ser melhorados e os que precisam ser alterados.

Palavras-chave: Gestão empresarial; Mercado de moda; Análise SWOT.

Abstract: This article examines the management of a small but local recognized company of Piauí. The brand position, marketing idea and local market characteristics were examined by SWOT analysis. The research was based on a review of management literature and used interviews in a study case to identify the company's strengths and weaknesses, so it was highlighted the aspects that can be improved and those that need to be changed.

Keywords: Business management; Fashion market; SWOT analysis.

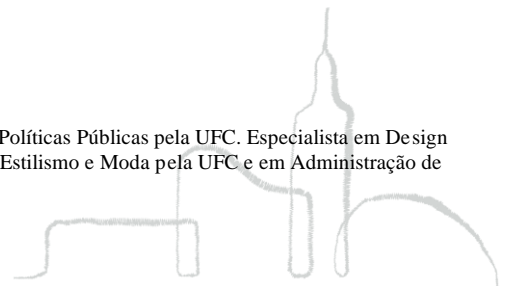
Introdução

O objetivo da pesquisa foi analisar a gestão administrativa de uma empresa de moda piauiense, reconhecida regionalmente, pela história, pelos métodos de produção e pelos obstáculos enfrentados, assim, visando identificar ações que influenciaram sua longevidade e sua consolidação de reputação. Em paralelo, os objetivos secundários visam a compreensão de métodos de análise administrativa, para assim, examinar como as teorias podem ser identificadas no ambiente corporativo.

Este estudo destaca a importância da gestão de empresas locais, pois reconhece a influência das características culturais e regionais na tomada de decisões gerenciais. Portanto, o estudo de caso inclui entender como uma empresa regionalizada lida com as exigências do setor de moda: a necessidade de inovação e de renovação nos processos produtivos (Silva; Menegassi, 2018a).

¹ Aluna do 7º período do curso Design da moda e estilismo da Universidade Federal do Piauí-UFPI

² Orientadora: Doutora em Engenharia Têxtil pela Universidade do Minho (UMinho). Mestra em Avaliação de Políticas Públicas pela UFC. Especialista em Design Têxtil pela Faculdade Católica do Ceará (FCC). Especialista em Engenharia Têxtil pela UMinho. Bacharela em Estilismo e Moda pela UFC e em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (Unifor).



O processo de gestão pode ser um importante diferencial competitivo. Esse trabalho, então, analisou uma empresa de pequeno porte piauiense atuante há 27 anos no mercado. A análise foi conduzida por entrevistas para entender como adaptaram as estratégias de gestão para usar os instrumentos, métodos, técnicas, tecnologias e oportunidades disponíveis localmente, identificando práticas eficazes e desafios gerais e regionais.

Portanto, este trabalho aprofunda o conhecimento de gestão, fornecendo uma análise sobre capacidade implementação de ações estratégicas de gestão de uma empresa de moda na realidade piauiense. Desse modo, a relevância da pesquisa é a contribuição para o entendimento dos desafios de incorporação de estratégias gerenciais alinhadas ao mundo contemporâneo, evidenciando um método de análise estratégica para gestão, a análise SWOT.

Gestão voltada para o setor de moda

Os produtos de moda não dependem exclusivamente da sua utilidade prática, a criatividade é um fator vital para o destaque entre os concorrentes de mercado (Cobra, 2007 *apud* Massa *et al.* 2020a). A aplicação de conhecimento é fundamental à eficiência dos resultados nas empresas criativas, como na moda, pois sua produção requer uma organização que acolha transformações constantes (Marchi; Nardin, 2009 *apud* Silva; Menegassi, 2018b). Nessa instância, portanto, a gestão de conhecimento agrega valor ao produto desenvolvido

Nesse entendimento, o setor de Moda possui demandas administrativas diferenciadas: o ciclo de vida curto dos produtos de vestuário são um trunfo a lucratividade, mas um desafio a gestão. É ideal a implementação de cronogramas alinhados com todas as fases do ciclo produtivo, desde a criação às vendas (Jones, 2005 *apud* Silva; Menegassi, 2018, c). A Moda se manifesta por uma constante busca pela novidade, exigindo, então, uma gestão que considere o tempo e velocidade, por um sistema que, não só fomenta a competitividade, como também urge estratégias de organização pontuais (Silva; Menegassi, 2018d).

Portanto, requer uma gestão capacitada a lidar tanto com o desenvolvimento de produto quanto com a logística de entrega ao cliente. Diante desse cenário, Merino, Vernier e Makara (2019a) fizeram uma análise bibliográfica acerca do Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP) para o vestuário e chegaram à síntese de que se deve haver quatro etapas no PDP: Planejamento/Pesquisa, Design/Criação, Desenvolvimento e Realização. Os autores, então, estudaram a aplicação do Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (GODP) para o Design de Moda, definindo que, conforme tendência do design contemporâneo, a experiência do usuário é o centro da pauta projetual, uma etapa de Design e Criação do PDP. Destacaram, então, em sua conclusão, os três Blocos de Referência do GODP: o Produto, o Usuário e o Contexto.

Esses blocos permitem a sistematização do levantamento de dados para a criação. Nesse contexto, ressalta-se que dois dos três blocos do GODP coincidem com as principais características de uma Marca, segundo Kotler (2019): o Produto, de forma homônima, e ao Contexto, equiparado à Praça. Dessa maneira, conclui-se que uma

Marca trabalhada internamente de forma bem definida (em: Produto, Praça, Preço e Promoção) tem maior propensão a sistematizar a etapa Projetual do Design, em efeito positivo à gestão de projetos.

Nesse ínterim, Barker e Barr (2002, *apud* Marinho; Marinho, 2019a), identificaram uma intervenção de crenças e de interpretações pelos gestores na condução de ações estratégicas. Portanto, a sistematização de processos, até gerenciais, conforme posicionamento de Marca, não só reduz os desafios da gestão estratégica, como também evita parcialidades, focando nos resultados da empresa, principalmente, os monetários, que, segundo Marinho e Marinho (2019b), são definidores de gestão de excelência da empresa.

Tratando de sistematização, portanto, em sua dissertação sobre gestão de qualidade em moda feminina, Miki (2023, a) reitera que a padronização não é suficiente para a caracterização de qualidade, pois não se limite à função de inspeção. Segundo o autor, é necessária uma revisão constante de processos, métodos, peças e componentes da produção, porque, hoje, uma Gestão da Qualidade é uma ação contínua e estratégica.

Considerando, então, que a qualidade é relativa à satisfação do cliente. Nesse sentido, ressalta-se que a cadeia de suprimentos, *supply chain*, é considerada por Ching (1999; *apud* Andrade *et al*, 2020a) um esforço de entrega de valor ao consumidor final em forma de produto (Andrade *et al*, 2020b). Assim, infere-se que a Imagem, e o Valor, da Marca são dependentes, também, de atividade gerencial de estoques.

Análise da Matriz SWOT como ferramenta de gestão

Nesta pesquisa, então, analisou-se a empresa conforme a Matriz SWOT, em português, FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). A matriz é considerada um método intuitivo de análise aplicável em diferentes campos e interesses, como liderança, estratégia, processo de produção, marketing externo e interno, valor da marca, desenvolvimento de produto, distribuição, modelo de negócios, e gestão operacional (Da Costa Junior *et al*, 2021a).

Nesse cenário, há subclassificações dos fatores da matriz para parametrizar a priorização de ações estratégicas e inferir a urgência e a necessidade imediata da organização. Assim, as Forças e as Fraquezas, fatores internos, foram divididas pelos autores em: 1) sintomáticas (indícios de fenômenos mais profundos); 2) Adormecidas (importantes, mas não urgentes); 3) Constantes (de longo prazo); 4) Circunstanciais (repentinamente e passageiras); e 5) Tangíveis (que já estão sendo exploradas ou remediadas). Em paralelo, os autores dividiram os fatores externos de outra maneira, as Oportunidades em: “i) Exploradas; ii) Passageiras; iii) Desperdiçadas; iv) Inacessíveis; e v) Disfarçadas (podem ser, na verdade, ameaças)” e as Ameaças em: “i) Constantes (não podem ser neutralizadas); ii) Passageiras; iii) Adormecidas; iv) Provocadas; e v) Disfarçadas (podem ser, de fato, oportunidades)” (Da Costa Junior *et al*, 2021b, p.7-9).

Metodologia

Fez-se pesquisa bibliográfica exploratória para definir um escopo de dezoito perguntas pautadas na teoria de gestão para moda a fim de identificar ações estratégicas e resultados da empresa. As perguntas foram elaboradas conforme se objetivava saber a visão da empresa sobre: sua compreensão física e funcional, sua hierarquia, seu modelo de atuação na fábrica e nas vendas, sua relação com a concorrência e seus desafios atuais, assim como suas forças.

A análise foi possibilitada por meio de entrevistas com perguntas abertas pautadas na bibliografia sobre gestão acerca do que colaboradores identificam na gestão. O contato foi mantido via e-mail e telefone; e as entrevistas foram conduzidas com a equipe de recursos humanos (duas pessoas) e marketing (uma pessoa) por chamadas de vídeo. A utilização de um método dedutivo para a análise dos dados coletados permitiu a identificação de padrões e relações entre as informações coletadas. Assim, para discussão, utilizou-se o modelo de da Costa Junior et al (2021c) para avaliar as forças e fraquezas na Matriz SWOT, avaliando as características conforme urgência e afetação na organização.

Resultados e discussão

A marca é especializada em jeans e roupas casuais, localizada em Campo Maior, cidade a 84 km da capital do estado, Teresina do Piauí. Com 30 anos no mercado, destaca-se como referência local na confecção de roupas. A empresa foi escolhida por sua credibilidade e persistência no setor, além do impacto e representação na economia local, com 130 funcionários diretos, 80 deles na sede, e cerca de 200 colaboradores terceirizados.

Pela entrevista, identificou-se ser uma empresa familiar fundada por duas irmãs, as quais adicionaram posteriormente um gestor financeiro e administrativo, um cônjuge, à cúpula da alta, gestão. Os três sócios da empresa são responsáveis por áreas separadas da organização: um trata do financeiro; outro, da criação e da produção, supervisionando a produção fabril interna e dos colaboradores; e o terceiro sócio gerencia as oito lojas, incluindo vendas e marketing.

Desse modo, a continuidade do comando familiar infere vulnerabilidade às individualidades dos gestores, suas crenças e suas interpretações, além de que o acúmulo de funções que pode prejudicar a sistematização e, portanto, afeta os resultados da empresa. Nesse panorama, vale citar que Antônio Marinho e Daniela Marinho (2019, c) defendem governança corporativa na Marca para objetivar os resultados de Valor, traduzidos em monetário. Portanto, a vulnerabilidade apresentada pode caracterizar uma fraqueza adormecida, pois a divisão da gerência superior para os sócios poderia vir a afetar imparcialidade e objetivação centralizada em resultados.

Indicou-se que o reconhecimento da marca foi lento, paralelo ao aprimoramento gradual. Nesse cenário, quando perguntado sobre o que contribuiu para a longevidade, a resposta foi que a gestão humanizada e a abertura

às novidades foram os principais fatores. Diante disso, a gestão humanizada foi descrita como um ambiente apreciado pelos colaboradores, conforme o entendimento de humanização como uma movimentação contínua de desenvolver pessoas e suas realidades sociais (Cortez; Zerbini; Veiga, 2019).

O processo criativo da Marca mostrou se apoiar na análise da concorrência e do investimento em pesquisa e em participação de eventos e feiras. Com essas iniciativas, então, tenta garantir alinhamento com as expectativas e demandas do público, pois tem um bom levantamento de dados para aplicação do GODP, conforme Merino, Vernier e Makara (2019b). Além disso, o investimento em participação de eventos demonstra preocupação com a gestão de conhecimento defendida por Silva e Menegassi (2018e).

Declarou-se que muitos da equipe atual são do início da empresa e se deduziu que o declarado investimento no pessoal para o processo criativo, projetual e produtivo tenha papel fundamental na manutenção e satisfação da equipe. Desse modo, deduz-se preocupação com a gestão interna e com a Gestão de Qualidade ativa, conforme Miki (2023b), que representariam forças constantes da empresa. Essa gestão de qualidade, por sua vez, se manifesta também na cultura da marca, com ações estratégicas ditas arrojadas: investimento em tecnologia e em revisão de processos. Logo, agregando positivamente a empresa pois gera valor tanto aos membros como à organização (Machado, 2013).

A empresa demonstra hierarquia bem definida abaixo dos sócios, reconhecendo a necessidade de gestores setoriais, dada a sua envergadura. Assim, trabalhando conforme Chiavenato (2001, *apud* Fernandes, 2019), demonstra controle sobre colaboradores pela implementação de lideranças pautadas em hierarquias de comando e de poder, declarando-se como objetivo eficiência na tomada de decisões. Diante disso, entende-se que se capacitou a sistematização para adequada produção, que segundo Miki (2023c) e Andrade *et al* (2020c), caracteriza prática de gestão indicadas à manutenção da qualidade de produção e de resultados de valor.

Voltando ao produto da marca, atualmente o jeans é o foco. A empresa começou como uma oportunidade de mercado, visto que esse mercado não possuía força no Piauí e a empresa utilizou esse aspecto para se especializar no público local, visto que, de acordo com a entrevistada, “o jeans de fora não veste tão bem”, uma oportunidade criada e que ainda pode ser explorada. Ainda, enfatizou o conhecimento dos consumidores sobre os corpos e os gostos locais. Assim, demonstra-se valorização de um dos pilares do GODP, o Usuário, mostrando sistema estratégico atualizado com o esperado pelo mercado (Merino; Vernier; Makara, 2019c).

Diante do segmento principal, entende-se que, além da manutenção de ênfase no denim, a empresa preferiu não conciliar o Mix de produtos com a expansão de público e segmentos, de modo que se optou por desenvolver uma marca secundária para ampliar o público e o mix de produtos. A Marca secundária é produzida em paralelo e vendida em canais separados, sendo descrita como refinada e elegante, um contraste à “moda casual” da marca principal. Essa abordagem segmentada revela uma fraqueza sintomática. Dessa maneira, percebe-se que a

presença da Marca se fortalece na sua especialização de Produto, o denim. No entanto, essa alta especialização pode impedir o crescimento, limitando a diversificação do mix de produtos ou a exploração de novos mercados.

Tratando do bloco de Contexto do GODP, questionada a opinião sobre o mercado local, reconheceu-se que avaliação constante do mercado é uma prática essencial e recorrente na empresa. Quando questionada sobre a concorrência direta, identificaram-se empresas locais de porte e segmentação semelhante, bem como empresas internacionais com presença digital, como a Shein, demonstrando uma compreensão clara de sua concorrência.

Apesar dessa clareza demonstrar habilidade da gestão em coletar e analisar dados do mercado dentro do contexto do PDP (Merino; Vernier; Makara, 2019d), a ameaça da concorrência foi reconhecida, principalmente quanto a empresas do mercado digital, que beneficiam de políticas de preço e logística acessíveis. Logo, nota-se que um dos desafios da empresa é a gestão de estoques, a qual é referente a logística como fator da entrega de Valor ao cliente (Andrade et al, 2020d), por causa de sua localização não estratégica, que afeta o *supply chain*. Assim, uma das constantes fraquezas da marca é sua sede não ser na principal Praça e sua falta de estratégia de expansão direta para além do atacado estabelecido.

Nesse sentido, a empresa apontou e analisou as ameaças atuais, principalmente derivados da pandemia, que reduziu a demanda e estagnou estoque, concluindo que hoje a empresa adota estratégia conservadora e protecionista, numa abordagem gradual e cautelosa para reiniciar sua produção e retomar o crescimento da marca.

Então, se produziu um quadro resumo da Matriz SWOT (Quadro 1) conforme distribuição de da Costa Junior et al (2021, d), evidenciando a classificação dos fatores antes apresentados.

Quadro 1- Análise em Matriz SWOT

Origem	Fatores	Características deduzidas	Classificação dos fatores
Interna	Forças	Investimento em pesquisa e qualificação	Constante
		Investimento em tecnologia atualizada	Constante
		Marca especializada, segmento principal bem-definido	Constante
		Boa capilaridade	Sintomática
	Fraquezas	Público-alvo amplo e diversificado, não definido	Sintomática
		Logística desafiadora	Constante
Governança corporativa parcial, empresa familiar		Adormecida	
Externa	Oportunidades	Marca bem estabelecida regionalmente na segmentação principal	Desperdiçada
	Ameaças	Concorrência com o marketplace	Disfarçadas
		Reestabelecimento pós-pandêmico	Passageira

Fonte: autores.

Considerações Finais

A análise demonstrou uma base sólida na gestão da organização, a qual, em suas três décadas, acumulou fatores internos favoráveis ao seu desenvolvimento em forças constantes integralizadas na estrutura e atuação da organização. O desenvolvimento lento também adquiriu fraquezas adormecidas e constantes que necessitam de visão a longo prazo para interferência. Assim, a análise SWOT destacou a eficácia do processo de desenvolvimento de produtos, mas revelou inconsistências na definição do público-alvo, o que afeta na Promoção da marca. Em contraste, porém, a Praça e o Produto se mostraram claros à empresa, evidenciando certezas na prospecção de dados para decisões estratégicas, apesar do desnorteamento no aumento do mix de produtos.

Concluiu-se, portanto, ambiguidade na visão da gestão: nomearam a marca inovadora por explorar tendências e tecnologias, mas ela permanece restrita a um público reduzido e a seu pequeno mix de produto, em abordagem conservadora, também, consequência da pandemia. Desse modo, essa abordagem, aliada a falta de intenção de expansão, limitam as operações no mercado, também interno, no Piauí. Ainda, evidenciou-se a prejudicial divisão na gestão como um fator que compromete as decisões importantes da empresa.

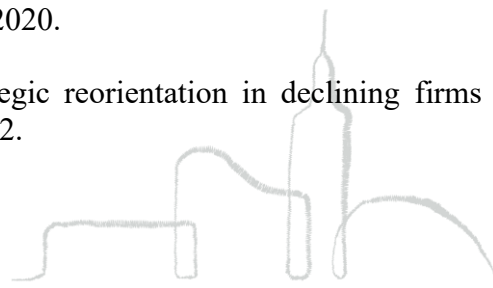
Ademais, a gestão da empresa pôde ser qualificada como Gestão de Qualidade Ativa, pois se identificou ações de Gestão de Conhecimento aliadas às de Gestão de Recursos Humanos, além de se ter identificado intenção no investimento em inovação de métodos e de práticas. Assim, demonstrou valorização de capital humano que pode ter sido determinante para manutenção da Imagem e da Identidade da empresa em seus 27 anos.

Como resultado da análise, nota-se que se pôde, com métodos direcionados por teoria, obter informações sobre a gestão da empresa, que inclui gerenciamento de recursos humanos e marketing, bem como aspectos relacionados a funcionários, terceirizações e opiniões de mercado. Como a pesquisa foi dirigida apenas à opinião interna, e alta gestão, entende-se que se pode ampliar o estudo de caso com desenvolvimento de pesquisa para questionar a Imagem da empresa para o consumidor e colaboradores terceirizados. Essa pesquisa se compôs por análise do processo interno de decisão, mas não se coletou informações específicas do controle de implementação das ações mencionadas, o que também pode ser estudado em continuidade a pesquisa.

Referências

ANDRADE, F. M. F. et al. Proposta de implementação de uma política de gestão de estoques: estudo de caso em uma empresa de confecção de moda íntima. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, XXVII., 11 a 13 nov. 2020, Bauru, São Paulo, Brasil. Anais[...] Bauru, São Paulo, 2020.

BARKER, V. L.; BARR, P.S. Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Journal of Business Research*, 55, p. 963-979, 2002.



CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da Administração. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - Supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

COBRA, M. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo; Cobra Editora & Marketing, 2007.

CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, 2019.

DA COSTA JÚNIOR, J. F. et al. A Matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e25710212580-e25710212580, 2021.

FERNANDES, L. C. L. **Comportamento organizacional das repúblicas federais da Universidade Federal de Ouro Preto**. 2019. 36f. Monografia (Graduação em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2019.

KOTLER, P. T. et al. **Marketing social**. Saraiva Educação SA, 2019.

JONES, S. J. **Fashion Design - Manual do Estilista**. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

MACHADO, N. J. B. **Gestão da qualidade dos cuidados de enfermagem: um modelo de melhoria contínua baseado na reflexão-ação**. Tese de Doutorado (Enfermagem). Universidade Catolica Portuguesa, Portugal, 2013.

MARCHI, G.; NARDIN G. Market Knowledge Transfer and Time Pressure in new Product Development: The Emergent Role of Knowledge Intermediaries in Fashion Industry. European Conference on Knowledge Management, 10*, ECKM 2009, Vicenza, v. 2, p. 520-528, 2009.

MARINHO, A. R. M.; MARINHO, D. A.. Governança corporativa em empresas do varejo de moda. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 19, n. 43, 2019.

MASSA, N. et al. Melhores práticas em gestão de projetos de novos produtos aplicadas a uma empresa da indústria da moda. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.

MIKI, G. L. **Gestão da qualidade no desenvolvimento de uma coleção de moda feminina**, 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2023.

MERINO, G. S. A. D.; VARNIER, T.; MAKARA, E. Guia de orientação para o desenvolvimento de projetos-GODP-aplicado à prática projetual no design de moda. **Modapalavra e-periódico**, v. 13, n. 28, p. 8-47, 2020.

SILVA, M. J.; MENEGASSI, C. H. M. Perspectivas de estudos sobre gestão do conhecimento no setor da moda e do vestuário, por meio de análise sistemática de literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 3, p. 192-208, 2018.

