



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

# **DELPHI: O Futuro da Moda de Santa Catarina – Previsões entre 2008 e 2012**

**Eliza Bianchini Dallanhol Locks**  
Universidade do Sul de Santa Catarina

**Graciella Martignago**  
Universidade do Sul de Santa Catarina

**Solange Evangelista**  
Universidade do Sul de Santa Catarina

**Stefano Palumbo**  
S3 Studium

**Fernando A. Ribeiro Serra**  
Universidade do Sul de Santa Catarina

2009



  
**Glob  
advantage**

Working paper nº 43/2009

working paper

**globADVANTAGE**  
**Center of Research in International Business & Strategy**

INDEA - *Campus 5*

**Rua das Olhalvas**

**Instituto Politécnico de Leiria**

**2414 - 016 Leiria**

**PORTUGAL**

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)

Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)

**WORKING PAPER Nº 43/2009**

**Setembro 2009**

Com o apoio da UNISUL Business School



## DELPHI: O Futuro da Moda de Santa Catarina – Previsões entre 2008 e 2012

### **Eliza Bianchini Dallanhol Locks**

Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rodovia SC 401, km 19  
88050-001 Canasvieiras  
Florianópolis SC  
[eliza@unisul.br](mailto:eliza@unisul.br)

### **Graciella Martignago**

Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rodovia SC 401, km 19  
88050-001 Canasvieiras  
Florianópolis SC  
[graciella.martignago@unisul.br](mailto:graciella.martignago@unisul.br)

### **Solange Evangelista**

Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rodovia SC 401, km 19  
88050-001 Canasvieiras  
Florianópolis SC  
[solange@unisul.br](mailto:solange@unisul.br)

### **Stefano Palumbo**

S3 Studium  
Corso Vittorio Emanuele II, N° 209  
00186 ROMA - IT  
[spalumbo@s3studium.it](mailto:spalumbo@s3studium.it)

Sociólogo é diretor da S3 Studium em Roma.

### **Fernando A. Ribeiro Serra**

Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rodovia SC 401, km 19  
88050-001 Canasvieiras  
Florianópolis SC  
[fernandoserra@unisul.br](mailto:fernandoserra@unisul.br)

## **DELPHI: O Futuro da Moda de Santa Catarina – Previsões entre 2008 e 2012**

### **RESUMO**

Este artigo apresenta o resultado da pesquisa sobre “O Futuro da Moda em Santa Catarina”. Os resultados apresentados correspondem a uma pesquisa DELPHI realizada com especialistas do setor, compostos por empresários e acadêmicos. O objetivo fundamental foi o de identificar o cenário prospectivo mais provável de forma a orientar proposições e ações para atuação sobre este cenário. A metodologia considerou a escolha preliminar de 36 especialistas, segundo onze tópicos para análise, dos quais foram selecionados 12 especialistas para aplicação das rodadas de questionário. O resultado da pesquisa Delphi foi debatido entre os especialistas e debatedores em mesmo número, em seis sessões principais que compuseram a pesquisa: Cenário Macro-Econômico; O Sistema Produtivo; Evolução Gerencial e Inovação Tecnológica; Profissões, Competências e Criatividade; Sociedade e Estilos de Vida; Promoção e Publicidade.

advantage

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta as tendências apresentadas da pesquisa Delphi “O Futuro da Moda em Santa Catarina – Previsões entre 2008 e 2012”, segundo a visão de especialistas compostos por empresários e acadêmicos do setor. O principal objetivo desta etapa do trabalho, que conta ainda com um Fórum para debate entre os especialistas e debatedores e, a consolidação do relatório com propostas, é que as tendências identificadas pelos especialistas criam um cenário prospectivo que servirá como referencia para orientar proposições e ações para atuar sobre ele, de forma a aproveitar ou combater certas tendências numa possível atuação conjunta de governo estadual, organizações e sociedade civil.

Para elaboração do cenário foi utilizada a técnica Delphi, na qual especialistas responde exaustivamente rodadas de questionários, em busca de consenso de suas opiniões sobre eventos futuros. No caso desta pesquisa Delphi, o consenso foi alcançado na segunda rodada de questionários.

Neste trabalho são apresentados os principais resultados da pesquisa, a seguir a apresentação do referencial teórico que contempla aspectos fundamentais sobre cenários prospectivos e sobre a técnica Delphi, além dos aspectos metodológicos relevantes da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O uso de cenários no planejamento

Como o futuro é incerto, o uso de cenários pode ser uma ferramenta poderosa de planejamento, um apoio fundamental para a tomada de decisões estratégicas (SERRA TORRES e TORRES, 2002). O uso de cenários em planejamento se notabilizou pelo uso da técnica pela Shell, como ferramenta na qual a técnica Delphi também pode ser utilizada. Segundo Porter (1986, p. 243), “cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer”. “São coleções de futuros possíveis, para que possamos estabelecer as fronteiras das nossas incertezas e os limites para os futuros plausíveis”

(WILSON, 2002, p. 96). “Trata-se da construção de hipóteses alternativas sobre o futuro, muitas com desdobramentos improváveis e dramáticos, a fim de desenvolver uma estratégia” (KLEINER, 2003, p 17).

A diferença fundamental entre o planejamento de cenários e as previsões está no fato de que o planejamento de cenários aceita a incerteza. Desta forma, o planejamento de cenários demanda o desenvolvimento de um conjunto de alternativas de futuro e a percepção dos diferentes caminhos que conduzem às alternativas de futuro (CORNELIUS, VAN DE PUTTE e ROMANI, 2005).

O planejamento de cenários não descreve somente futuros alternativos, mas permite o desenvolvimento de estratégias a partir das opções futuras fornecidas pelos cenários, possibilita avaliar o risco (WILSON, 2002) e alocar os recursos mais prudentemente (DAVID, 2002), além de testar e avaliar as estratégias quanto à vulnerabilidade e flexibilidade (WILSON, 2002). Sobretudo, ajuda a assegurar que os executivos não continuem lutando na batalha passada (GARVIN e LEVESQUE, 2005).

## **2.2 O MÉTODO DELPHI NO DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS**

O planejamento de cenários teve origem no fim da década de 40 quando Herman Kahn, futurólogo e analista da Rand Corporation – uma instituição de pesquisa e análise – utilizou suposições sobre o uso de armas nucleares por nações hostis para avaliar os riscos para o governo americano (KLEINER, 2003). Nestes cenários, os pesquisadores Olaf Helmer e Theodore J. Gordon utilizaram a técnica como ferramenta de predição (LANDETA, 1999).

No Brasil, além do estudo em questão (UNISUL e S3 STUDIUM, 2006), diversos outros Delphi tem sido realizados para a elaboração de cenários prospectivos e outros trabalhos (S3 STUDIUM, 2002; FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001; GIOVINAZZO e FISCHMANN, 2000; SANTOS, 2001).

A técnica Delphi, conforme Linstone e Turoff (1975, p. 3), é um “método de estruturação de um processo de comunicação grupal, que é efetivo para permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, tratar um problema complexo”.

No método Delphi, um grupo de especialistas selecionados é questionado sobre acontecimentos futuros em sucessivas rodadas anônimas e com o máximo de autonomia dos participantes, com o objetivo de alcançar consenso (LANDETA, 1999; LINSTONE e TUROFF, 1975; GODET, 1993). Esta pesquisa se utiliza normalmente de Correio, porém tem-se utilizado cada vez mais a Internet para este fim (VERGARA, 2005; GIOVINAZZO e FISCHMANN, 2000).

Os resultados, entretanto, dependem fortemente da qualidade do questionário e da seleção dos especialistas (GODET, 1993). Trata-se, portanto, de um método de pesquisa qualitativa (VERGARA, 1997, 2005).

Embora o método preveja várias etapas sucessivas de questionários, muitas vezes pode se limitar a duas rodadas, sem afetar com isto a qualidade o que já foi demonstrado em muitos trabalhos (VERGARA, 2005).

Os questionários sucessivos são utilizados para reduzir o “espaço interquartil”, que é quanto se desvia da opinião do conjunto (mediana), a opinião de um especialista. O objetivo do primeiro questionário é, então, calcular este desvio. No segundo questionário, a opinião de cada um dos especialistas é apresentada e ocorre o debate para conseguir consenso nos resultados e geração de conhecimento sobre o tema em questão. Caso seja necessária mais uma, ou mais consultas, espera-se um maior consenso sobre o tema (GODET, 1993, LANDETA, 1999).

O Quadro 1, apresentado a seguir, resume as etapas usuais de uma pesquisa com o método Delphi.

**Quadro 1 – Etapas usuais do método Delphi**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Observações</b>
Definição do problema	Definir com precisão o escopo da investigação de forma a possibilitar a seleção e elucidação dos	Observar na elaboração do questionário: perguntas precisas, quantificáveis (pelo menos sobre possibilidades ou dados), e

	especialistas.	independentes (uma questão não necessariamente tem que aparecer em outro questionário)
Escolha dos especialistas	Escolher os especialistas em função da sua capacidade de contribuir para imaginar o futuro pelos conhecimentos que possui do tema, independentemente de títulos, função ou nível hierárquico.	As opiniões devem ser recolhidas anonimamente por via postal ou eletrônica, garantindo, assim, a independência dos especialistas.
Elaboração e lançamento dos questionários	Elaborar os questionários, procurando facilitar a resposta pelos especialistas. Procurar que as respostas sejam quantificadas e ponderadas.	Procurar formular questões que forcem a apresentar uma probabilidade e prioridade de ocorrência, que datas sejam expressas, informações, dados etc.
Desenvolvimento e exploração dos resultados	Enviar o questionário aos especialistas, mais que 7. Alguns apontam como pelo menos 25.	Enviar carta de apresentação do trabalho com seus objetivos, prazo para resposta e garantia de anonimato. A partir do segundo questionário, informar aos especialistas dos resultados e solicitar nova resposta, justificando caso seja muito divergente.

Fonte: Adaptado de Godet (1993) e Landeta (1999)

### 3. METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa "O Futuro da Moda em Santa Catarina" é exploratória, pois visa apresentar um cenário prospectivo. Quanto aos meios, como foi mencionado, utiliza-se do método Delphi. Vale observar que a seguir à elaboração do cenário preliminar será feito um Fórum para debate dos resultados, com a presença dos especialistas e de debatedores, antes da elaboração do relatório final da pesquisa. Este trabalho apresenta os resultados do Delphi, somente.

O objetivo do projeto era a construção de um cenário previsional sobre a evolução do setor de moda em Santa Catarina (SC), para o período 2008-2012. O cenário se valeu de uma variante do método Delphi.

A característica peculiar do método é a consulta – de maneira rigorosamente individualizada e anônima – de um grupo de especialistas, com o objetivo de obter previsões baseadas na convergência das opiniões sobre o futuro do tema escolhido. Para este projeto decidiu-se utilizar um

processo de consulta em duas fases de um grupo interdisciplinar de doze especialistas.

As principais limitações do estudo devem-se ao próprio método pelo custo, duração da pesquisa e pelo fato de ser mais intuitivo que racional. O fato de considerar o consenso deixa de fora opiniões que, embora divergentes, podem ser mais interessantes.

A pesquisa foi iniciada em abril e finalizada em outubro de 2007, tendo sido realizada com base nas seguintes etapas:

1) análise preliminar do tema: o tema foi examinado para identificar as dimensões de análise, as disciplinas envolvidas no problema da pesquisa e elaborar uma lista de possíveis especialistas, escolhidos entre os mais competentes e reconhecidos; 2) elaboração das perguntas: com base nos resultados do *focus group*, a equipe técnica elaborou um documento de base e um questionário com perguntas abertas, sobre os seguintes temas: Cenário Macro-Econômico; O Sistema Produtivo; Evolução Gerencial e Inovação Tecnológica; Profissões, Competências e Criatividade; Sociedade e Estilos de Vida; Promoção e Publicidade.; 3) respostas dos especialistas que responderam por escrito e, em alguns casos, foi feita uma complementação através de entrevistas diretas; 4) elaboração das respostas e segunda consulta aos especialistas: as respostas foram elaboradas e reordenadas por temas e as submeteu, novamente, aos mesmos especialistas em um segundo questionário com perguntas pré-estabelecidas. Com isso, obteve-se o consenso ou o dissenso sobre cada uma das hipóteses surgidas durante a primeira consulta. É importante destacar que os especialistas não sabiam quem fazia parte do painel durante toda a realização da pesquisa; 5) elaboração dos resultados: a pesquisa foi concluída com a elaboração das respostas, a seleção das hipóteses aceitáveis (aquelas que receberam ao menos oito indicações consensuadas entre os doze especialistas), a análise dos resultados, a definição dos temas a serem tratados no relatório e, por fim, a redação do texto.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Cenário Macro-econômico

O Brasil continuará sofrendo as influências daquilo que acontece na economia globalizada, em particular no mercado financeiro. Por exemplo, haverá uma boa movimentação de dinheiro e, por esta razão, o cenário do setor da moda apresentará elevadas potencialidades até 2012.

A globalização fará com que as empresas se coloquem aptas à concorrência, abertas às tendências do mercado. As oportunidades prevalecerão sobre as ameaças, apesar das restrições de mercados e concorrência desleal. A influência da economia se modificará bastante em função do crescimento persistente da economia mundial e do fortalecimento da economia brasileira. A moda terá uma maior importância no mercado consumidor, em função: do aumento da renda no Brasil e no mundo; e da maior informação dos consumidores.

Em um futuro próximo, a China terá facilidade para transformar o mercado por meio da criação de produtos de qualidade. Como ocorre com os produtos "*made in Italy*", que têm *glamour* e estigma de elevado valor agregado, os produtos "*made in China*" serão estigmatizados, só que de forma inversa. Mas o governo chinês trabalhará nisso, financiando a construção de marcas chinesas de qualidade. Esta melhoria da qualidade, aliada ao aumento da competitividade dos produtos asiáticos, aumentará o desafio da moda brasileira e catarinense. Neste sentido, a China se tornará, nos próximos anos, uma ameaça para a moda brasileira. Ao mesmo tempo – tendo 200 milhões de pessoas com bom poder aquisitivo – a China representará uma grande oportunidade para os produtos brasileiros. Então, apesar dos riscos, o Brasil conseguirá competir com a China no setor vestuário.

O Brasil terá influência e relevância regional e se tornará importante mundialmente. Mas os resultados do País ficarão limitados, como consequência da baixa capacidade de se organizar internacionalmente e de estabelecer acordos bilaterais concretos.

A evolução econômica proporcionará a democratização da informação, que irá gerar maior demanda de: produtos mais elaborados; produtos com uma identidade regional. Haverá aumento da demanda por produtos de maior valor agregado em virtude do aumento de renda da população. De

fato, o consumo do vestuário no território nacional crescerá mais do que sua exportação.

Apesar disso, a cadeia têxtil permanecerá muito sensível às variações econômicas. A influência da evolução econômica, nacional e internacional, no setor da moda em SC será cada vez maior.

A evolução econômica geral influenciará fortemente a economia catarinense, sobretudo, pelo trâmite do fluxo turístico. Assim, na moda estarão presentes as tendências mundiais das culturas do vestuário. O resultado será a elevação dos índices de consumo. A globalização da concorrência estimulará a especialização da indústria de SC no design, na moda e na capacitação dos seus profissionais.

SC continuará sendo o segundo pólo produtor têxtil e de vestuário do Brasil mantendo sua influência no cenário nacional de moda. Além disso, o Estado aumentará a inovação e a eficiência na produção de seus produtos e dos serviços especializados que oferece para o setor de moda, tanto no próprio estado quanto em outros pólos de moda em todo o Brasil.

A capacidade da indústria da moda de SC de criar soluções para as grandes ou médias redes representará um diferencial competitivo significativo e crescente. O mercado em Santa Catarina se destacará também por ser um forte pólo varejista de vestuário.

Os principais mercados-alvo de exportação para os produtos da moda catarinense continuarão sendo os europeus e os norte-americanos. O mercado europeu se tornará ainda mais interessante para os produtores brasileiros. Na Espanha e Portugal, por acultramento e na Itália por uma relação muito próxima às famílias que são dessa região e que vivem no Brasil.

Na Europa, se um produtor conseguir se destacar, estabelecendo algum tipo de diferença para países como Itália, França ou Alemanha, a possibilidade de dominar outros países será grande.

O mercado dos Estados Unidos será o mais importante, do ponto de vista quantitativo. Apesar da imagem passada ruim dos fabricantes brasileiros, continuará existindo um desejo relevante dos americanos de

consumir produtos da moda "*made in Brazil*". O México também será importante, porque será um país consumidor e estará numa posição estratégica, ao lado dos Estados Unidos.

Haverá o desenvolvimento de produtos e tecnologias de qualidade e baixo preço para atender aos mercados da América Latina e da África. O aumento das vendas, que descenderá dessa estratégia, será melhor para os negócios do que a elevada cotação da moeda estrangeira. Na América do Sul, o Chile se destacará nas exportações, assim como a Colômbia.

A China continuará causando um enorme impacto sobre as exportações brasileiras. Os demais países asiáticos serão muito atrativos para as exportações brasileiras. Apesar de ficarem muito distantes da cultura brasileira, será possível para as empresas do País entender as "regras" que movimentam aqueles mercados.

A exportações brasileiras crescerão em ritmo lento, sobretudo pela dificuldade de aumentar o peso da marca e do design. A moda brasileira estará preparada para o mercado globalizado: no produto; no estilo; na capacidade de produção; na qualidade. Mas, estará despreparada na competitividade dos preços.

Os mercados-alvo das exportações da moda catarinense serão estabelecidos em função dos acordos bilaterais que o Brasil assinará nos próximos cinco anos. O Estado só terá uma participação expressiva se o Governo Federal se mobilizar e avançar em negociações internacionais nas quais a tributação seja menor, para competir em igualdade com outros países (por exemplo: Espanha – baixa tributação – e Brasil – alta tributação – em relação ao mercado mexicano). De qualquer maneira, SC terá marcas que atingirão o reconhecimento em mercados como Europa ou Estados Unidos. Também, porque o histórico de boa imagem em serviço (entrega etc.) no exterior proporcionará às empresas catarinenses uma forte credibilidade.

Os fatores macroeconômicos do Brasil em relação à competitividade dos produtores asiáticos persistirão. A evolução das importações e das exportações ficará fortemente dependente do câmbio. No curto prazo, com

o dólar barato, as importações brasileiras crescerão significativamente e serão mais fortes do que as exportações.

As empresas brasileiras, que terão lojas com marca própria, trarão produtos baratos do exterior e agregarão valor pelo design, pela marca e pelas campanhas de publicidade. Entretanto, não será suficiente para que as empresas brasileiras se beneficiem num período de exportações fracas.

No lado interno, as importações dependerão das barreiras a serem oferecidas pelo governo brasileiro (cotas para têxteis, mudança de taxas e impostos, mudanças das restrições e liberações etc). As restrições às importações (seja em matéria-prima ou em produto acabado) não constituirão uma tendência para os próximos anos, apesar da concorrência desleal (a exemplo do que ocorre no ramo têxtil, no mercado chinês).

A implantação de cooperativas reduzirá também as taxas de importação. Isso acontecerá devido a uma ação mais efetiva das indústrias catarinenses, visando o mercado interno, sobretudo para grupos de médio poder aquisitivo e à introdução de incentivos à cooperação. Continuará e aumentará a importação de: maquinário para a produção; tecidos e aviamentos. Entrarão no país produtos chineses de qualidade média e baixa. O varejo não será abastecido, predominantemente, por produtos de baixa qualidade, mas muitos produtos serão de origem asiática.

#### **4.2. O Sistema Produtivo**

Em todos os setores da economia haverá uma consolidação pela busca de escala e racionalização de custo. Essa consolidação se tornará quase que uma necessidade de sobrevivência para a cadeia produtiva do setor da moda e acontecerá tanto no lado dos fornecedores quanto dos clientes.

Os fabricantes de pequeno porte não perderão expressão no período considerado. Mas o espaço de mercado será dominado pelas redes regionais.

Como SC continuará mantendo sua influência no cenário nacional de moda. Aumentará a inovação e a eficiência na produção dos seus produtos e dos serviços especializados que oferece para o setor de moda.

SC terá a capacidade de oferecer ao mundo, de maneira eficiente em termos de criatividade, uma moda ligada ao *life style* brasileiro, para o qual a demanda mundial estará interessada. Então, devido às qualificações do setor em SC, a moda terá uma relevância muito maior na economia do Estado. Porém, é importante evidenciar que a maioria das empresas catarinenses não estará preparada para atender a um público cada vez mais crítico.

A geração de oportunidades de consumo cada vez mais novas continuará reduzindo o peso do vestuário na cesta do consumo dos brasileiros. Nos âmbitos onde será valorizada a contribuição da moda, não somente esta redução deixará de acontecer, mas a inserção da moda na cadeia produtiva do setor têxtil levará à taxa de crescimento do setor no Brasil em até 7-8% ao ano.

Nas atividades comoditizadas, as tendências à mudança serão menores, assim como o desempenho do segmento.

O desenvolvimento do setor ficará baseado sobre o pólo têxtil e de vestuário, próximo do norte do Estado. As empresas que ficam na base da cadeia produtiva do setor (p.ex., o têxtil) não terão mais dificuldades do que têm hoje. O calçado também ficará mais polarizado em alguns locais, com uma escala produtiva um pouco menor do que a indústria do vestuário.

Ocorrerá uma tendência muito forte de melhor desempenho nos acessórios. Isso acontecerá porque o acessório ajudará a agregar valor aos produtos de marca e estará ligado à aposta na firmação perante o mercado.

O crescimento no faturamento do setor de moda dar-se-á em função do aumento do valor agregado do produto, em virtude: da consolidação do setor; do caminho da indústria em busca de qualidade diferencial dos produtos (pelo trâmite da profissionalização).

Em síntese, o melhor desempenho até 2012 será apresentado pelos segmentos: vestuário em geral; no segmento cama/mesa/banho; vestuário feminino em particular; esportivo; têxtil.

O Brasil se tornará cada vez mais um país-alvo para as vendas das grandes marcas internacionais. A abertura de novas lojas será intensificada

nos próximos anos. Esta tendência será ainda mais expressiva no longo prazo em SC.

O interesse dos capitais internacionais pela moda brasileira favorecerá as aquisições de marcas nacionais por grupos transnacionais. Os grandes grupos internacionais (como Zara, H&M) continuarão ganhando grandes participações de mercado onde atuam. O Brasil estará atento a esses movimentos e se acelerará para criar *players* que possam competir em nível de igualdade.

A cadeia produtiva do setor de moda do estado de SC terá condições de evoluir rapidamente, pelo fato de ser um Estado pequeno, o que facilitará a interligação da cadeia: em relação ao desenvolvimento de produtos; no desenvolvimento de serviços especializados.

A evolução da cadeia têxtil também será positiva porque a indústria catarinense continuará sendo: extremamente veloz no atendimento; criativa na apresentação de soluções ao mercado.

Considerando a volatilidade das tendências, alguns tipos de produtos serão importantes em um determinado momento, assim como a capacidade instalada para os mesmos, e em outros momentos se extinguirão. Então, diminuirá a necessidade de uma organização tradicional ("produzir tudo dentro de casa") e ocorrerá uma clara desverticalização das empresas.

As empresas da cadeia da moda buscarão capacidades – além de produzir e desenvolver produtos – em outros lugares e países (trâmite ou modelo do *outsourcing*), provendo uma solução completa para o cliente.

Na cadeia produtiva da moda, uma das maiores mudanças consistirá na desintermediação, com o aumento da venda direta da indústria ao varejista. A competição entre clientes multimarcas aumentará, gerando uma maior exigência de grande visibilidade das marcas nos pontos de venda. O atacado evoluirá para uma venda cada vez mais qualificada. Crescerá atendendo ao mercado externo. Mas, entre as empresas do segmento haverá bastantes diferenças.

As grandes empresas do atacado buscarão o desenvolvimento de produtos gerais a custo baixo. As empresas menores desse segmento

buscarão a diferenciação, mas isso será insuficiente para conseguir competir com as empresas que trabalharão com custos reduzidos.

O atacado sofrerá mudanças consideráveis, especialmente em relação aos lançamentos de coleções: haverá um aumento das mini-coleções, com multi-lançamentos durante o ano. O varejo será impactado positivamente por essa mudança.

Haverá uma concentração no varejo, alinhada às tendências mundiais. O varejo brasileiro verá a dominação das cadeias nacionais e migrará cada vez mais para o formato de *shopping center*.

As grandes marcas, após saturar as lojas no eixo RJ/SP/MG, descerão para SC, aumentando sua participação no mercado nacional. As lojas multimarcas continuarão diminuindo. Esta tendência será mais marcante em SC, pois será um estado muito forte na criação de moda e de marcas.

As marcas brasileiras tenderão a montar lojas próprias para poderem entender sugestões e reclamações de seus clientes, e poderem desenvolver melhores produtos e serviços. As empresas evitarão ter conflito de canal entre as lojas próprias e os clientes, mantendo os preços.

A cadeia produtiva ligada à moda no contexto catarinense passará por mudança no varejo, na remodelação das prestações de serviços, sejam elas pessoais ou virtuais. A força maior do varejista será o contato com o consumidor. No ponto de venda, tentar-se-á proporcionar experiências agradáveis, pois o consumidor comprará, cada vez mais, por sedução.

O ponto de venda apresentará uma atitude social e ambientalmente responsável com respeito às embalagens e uma linguagem visual relacionada ao cuidado com ecologia. Aumentarão os esforços para a melhoria da atmosfera da loja (boa iluminação, bom som, boa política de troca etc). Em SC haverá também um aprimoramento tecnológico nos serviços de atendimento varejista.

#### **4.3. Evolução Gerencial e Inovação Tecnológica**

Os “modelos de negócio” mais relevantes no mercado da moda dos próximos anos serão os *players* de nicho e os grandes conglomerados. Os

*players* de nicho atrairão, esporadicamente, turistas ou visitantes da região, enquanto os grandes conglomerados atuarão como consolidadores do mercado, crescendo organicamente ou por meio de aquisições. Vão gerenciar mais de uma marca, visando a atingir diversos nichos. Terão estrutura financeira e de logística compatível com as exigências do mercado mundial e participarão do mercado exterior.

Haverá, de maneira geral, um aumento na capitalização das empresas. As empresas do setor de moda cumprirão suas obrigações com todas as esferas e *stakeholders*. Isso acontecerá nas empresas de gestão profissional e de capital aberto. As grandes empresas familiares bem administradas continuarão adotando o modelo se os familiares mantiverem o controle acionário.

A competitividade levará a uma renovação no comando das empresas e promoverá uma nova cultura, caracterizada por profissionais e descendentes de fundadores com uma formação acadêmica diferente. As empresas apresentarão maior equilíbrio entre a lógica da gestão empresarial e a gestão de design. O planejamento estratégico se tornará uma ferramenta gerencial, bastante difundida nas empresas.

A economia da moda fortalecerá a integração internacional, com tendências que se tornarão mais globais, em todas as fases do processo produtivo - inovação de matérias primas, de cores etc. As fábricas se tornarão mais "enxutas" e as empresas se especializarão naquilo que sabem fazer bem e, desse modo, buscarão sub-especialidades dentro das especialidades.

A maior mudança organizacional das empresas catarinenses consistirá em se focar sobre o consumidor final. As novas tecnologias facilitarão o gerenciamento empresarial em relação à crescente necessidade de informação sobre o consumidor final. O modelo de gestão estará cada vez mais centrado no cliente.

SC caminhará para ofertar produtos mais diferenciados em escala reduzida. O foco estará nos elementos que despertem a atenção do consumidor no sentido de valorizá-lo. Esse processo, que já atingiu produtos de preço mais alto, envolverá, também, produtos mais baratos.

Como o setor de moda será mais cíclico e volátil, se acentuará a utilização da tecnologia para obtenção de informação de forma a entender as tendências na concepção de produtos ou coleções, nas escolhas do consumidor, no mercado, no varejo. Por essa razão, nos próximos anos, muitas empresas catarinenses apostarão na inovação tecnológica como diferencial competitivo.

A tecnologia não se limitará a servir às demandas sociais, ao contrário, será capaz de criá-las. A inserção de tecnologia terá efeitos muito relevantes sobre o valor estético dos produtos de moda. O relacionamento entre estética e tecnologia exigirá das empresas um investimento na preparação dos seus profissionais. O setor de vestuário investirá mais em pessoas do que o setor têxtil.

A agregação de valor pela estética estará associada à necessidade de superar a venda da matéria prima e, conseqüentemente, à necessidade de acrescentar inovação tecnológica.

SC terá um perfil de exportações bastante semelhante ao restante do Brasil, que ficará ligado à exportação de matéria prima, embora as empresas catarinenses venham a apostar num processo de conteúdo bem maior de inovação tecnológica. Portanto, o setor deixará de ser lembrado, como o Estado produtor de vestuário básico, pois evoluirá na qualidade estética dos seus produtos, em especial, na adoção do design no desenvolvimento dos produtos.

A associação da estética com a tecnologia impactará principalmente os tecidos. Os tecidos "inteligentes" apesar de ainda pouco encontrados comercialmente, mudarão bastante a percepção das pessoas. As indústrias têxteis investirão em pesquisa, buscando agregar valor ao produto por meio da inserção de acabamentos que proporcionem o bem-estar do consumidor, de acordo com as necessidades que irão surgindo em função da vida cotidiana.

O maior uso de ferramentas tecnológicas contribuirá também para conferir equilíbrio entre a qualidade estética e a qualidade tecnológica. A inovação tecnológica propiciará uma combinação da estética e da inovação

de formas, cortes e modelagem. Isso será determinante para a diferenciação da moda desenvolvida.

A inovação tecnológica permitirá uma melhor valorização da estética, porque trará novos recursos para trabalhar na forma, no design, no volume, na textura etc. Os criadores e produtores catarinenses estarão abertos e ávidos por tecnologia. Nesse sentido, apesar de a tecnologia continuar sendo importada. Os catarinenses serão capazes de melhorá-la.

O setor da moda catarinense crescerá muito, valorizando a própria vocação para inovação em tecnologia, produtos, serviços. As empresas catarinenses apresentarão inovação em todas as esferas: produto, desenvolvimento e comercialização.

Haverá uma alternância cíclica de interesse entre os tecidos naturais e os tecidos sintéticos, com o interesse para os tecidos naturais mantidos com base na memorização e na tentativa de valorização dos recursos naturais. Ao mesmo tempo os tecidos sintéticos conseguirão reproduzir, ainda com mais qualidade, aquilo que o tecido natural consegue fazer. Alguns tecidos sintéticos pegarão os valores de dois ou três produtos naturais e farão com que esses valores sejam transferidos dentro de um tecido construído. A China representará, ainda no próximo futuro, um concorrente muito competente em tecidos sintéticos baseados em pesquisa.

As empresas continuarão atendendo à demanda de produtos com a devida utilização das tecnologias necessárias, mas a novidade virá de produtos produzidos de modo diferente do industrial. Esses produtos inovadores, geralmente, estarão relacionados a objetos produzidos em menor escala; à mão-de-obra artesanal em uma ou mais etapas do produto; e a projetos sociais. Eles terão uma demanda crescente, sobretudo internacional. E o seu fortalecimento acarretará uma gestão mais sensível aos aspectos humanos.

A tecnologia servirá de alavanca para a oferta de empregos no setor de serviços. Dessa forma, a maioria dos empregados estará mais concentrada na prestação de serviços do que na produção. No vestuário de moda, que precisa de detalhes, o impacto sobre a produção será um pouco menor, mas também mudará a caracterização do trabalho.

O emprego crescerá muito, especialmente no pós-venda e no atendimento aos franqueados. O incremento tecnológico e a automação do serviço, diminuindo a intervenção humana na produção do produto, favorecerão o emprego só de trabalhadores especializados. Isso gerará um maior empenho dos setores de formação na capacitação dos empregados. Como a tecnologia influenciará muito o trabalho, a gestão de empresa mudará totalmente, passando a ter muito mais controle sobre os processos e mais investimentos no ser humano.

A globalização acarretará várias adaptações nas empresas catarinenses, partindo de uma intensa evolução tecnológica nos controles administrativos, gerenciais e informativos.

O sistema de gestão seguirá modelos mais avançados, onde o empregado sufocado pela rotina desaparecerá. Todos os processos automatizados de informação permitirão um gerenciamento de melhor qualidade e maior precisão, exigidos pela própria concorrência. A "interatividade" será uma grande ferramenta para os negócios, onde o domínio em tecnologia da informação será mais importante para as empresas no que diz respeito ao domínio da inovação na fabricação.

advantage

#### **4.4. Profissões, Competências e Criatividade**

A criação continuará sendo uma parte da cultura e do talento ocidental. No Ocidente, ficará também a capacidade de produção de soluções diferenciadas, enquanto no Oriente estará a grande produção mundial da cadeia têxtil. Nas competências, o Brasil sentirá o efeito negativo do mercantilismo da educação. Faltarão investimento suficiente na capacitação do nível técnico.

O cenário catarinense será muito positivo para as novas profissões do setor da moda, visto que os profissionais conseguirão se formar e se atualizar no mercado. Esta evolução introduzirá parâmetros internacionais no varejo e movimentará o mercado. Em SC, observaremos a potencialização da própria capacidade criadora, que permitirá torna-se uma excelência mundial.

A relação do mundo da empresa com a educação mudará: as disciplinas teóricas, como história da moda e da arte, estética, semiótica, antropologia e psicologia, relacionadas à moda deixarão de ser pensadas como acessórios fáceis de serem desenvolvidos. Essa mudança favorecerá que todas as profissões ligadas ao mercado da moda cresçam nos próximos anos. As profissões evoluirão fortemente, também, por uma ligação mais direta com o consumidor final.

As profissões ligadas à produção de moda (vitrinismo, figurino, *stylist*) terão cada vez mais importância no segmento e o profissionalismo da função de produção será ainda mais relevante devido ao grau de exigência do consumidor que, mais informado, exige uma consistência total na comunicação da marca. O Brasil terá profissionais muito capacitados no vitrinismo. Mas, haverá dificuldades para encontrar modelistas e vitrinistas.

A criação de um produto e estilo único será cada vez mais importante, aumentando a demanda de profissionais bem qualificados. As profissões de desenvolvimento (pesquisa, criação, confecção) serão altamente valorizadas e concorridas, pois as empresas da produção e do desenvolvimento continuarão se qualificando cada vez mais, contratando número crescente de profissionais.

O estilista, em particular, transformará as tendências em criações de moda, mas não se limitará a isso, pois que frequentemente atuará junto com os pesquisadores e especialistas de marketing na criação das tendências. O *personal stylist* será particularmente importante com o público A.

Aumentará o espaço para o crescimento das profissões de comunicação de moda, pois haverá uma indústria consistente precisando de imprensa de moda e serviços relacionados. A demanda por profissionais da comunicação da moda aumentará na direção da fotografia, do jornalismo de setor e dos eventos. Os profissionais da fotografia sofrerão uma maior profissionalização ligada aos novos equipamentos e às novas técnicas de fotografias.

Em termos mais gerais, haverá em SC uma abertura e um desejo para o desenvolvimento das profissões relacionadas à construção de uma

imagem de moda. Mas, ainda assim, as profissões relacionadas à construção de uma imagem de moda permanecerão bastante amadoras.

Apesar das principais publicações de moda continuar vindo dos grandes centros, haverá em SC, investimento em novas publicações e no fortalecimento das existentes, que estimulará a demanda por profissionais. Florianópolis atrairá profissionais da comunicação e da gestão da moda.

Uma das tendências principais para os profissionais da comunicação da moda será garantir uma maior consistência da apresentação da marca em eventos e catálogos. Os eventos de moda se consolidarão, apesar do fato que o público que frequenta esses eventos ainda não será o público especializado. Com isso, haverá espaço para a profissionalização na organização de eventos relacionados à moda; o mercado se capacitará afinando a linguagem e desenvolvendo esse setor, parando de buscar soluções fora do estado.

O sistema de ensino no setor da moda reduzirá a ênfase sobre a figura do estilista em favor de outras profissões do setor ligadas à análise das tendências do consumo e estratégias de marketing.

O profissionalismo na gestão de moda terá um crescimento extremamente rápido, pois os conhecimentos de logística e finanças se tornarão cada vez mais de suma importância. Algumas empresas catarinenses adotarão modelos de logística parecidos aos da Zara e da H&M para dar flexibilidade à empresa de buscar os melhores produtos de diversas fontes.

Difundir-se-á entre as empresas de SC, uma gestão financeira voltada para a minimização de estoques; e com capacidade e sofisticação para acessar o mercado de capitais, para que as empresas possam levantar, por meio de dívida e ações, o capital necessário para seu crescimento.

Florianópolis tenderá a atrair profissionais da gestão da moda de outros lugares, embora seu crescimento no profissionalismo da gestão da moda não seja rápido. Os profissionais especializados na pesquisa de marketing adquirirão importância e terão muito mais trabalho do que têm hoje. Eles se tornarão cada vez mais parceiros dos profissionais de criação, bem como das agências de publicidade.

Os departamentos e os executivos de marketing se modificarão muito, porque terão muito mais acesso à pesquisa. A informação trabalhada efetivamente aumentará mais que a informação disponível no mercado.

Um dos desafios principais para a moda catarinense será o de superar o estereótipo da necessidade do estilista de se focar no segmento “mulher independente, de 30 anos, com muito dinheiro”. Será necessário deixar a idéia de que o sucesso consiste em desfilarem no *Fashion Week*.

A evolução das competências será uma transição demorada, visto que passará por uma mudança cultural e precisará de investimento maciço. Um pré-requisito essencial para as pessoas que trabalham com moda será o de viajar para verificar tendências, comportamento de compra e estilos de vida diferentes. Para auxiliar no desenvolvimento da criatividade, os executivos de marketing e de administração precisarão visitar museus e aprender com as artes plásticas.

As estratégias empresariais de desenvolvimento das competências serão amplamente impostas pelo avanço tecnológico. Isso significa que uma grande oportunidade virá da capacidade de possuir as novas linguagens.

A maior tendência das lojas será o aumento da qualidade de atendimento para uma excelente prestação de serviços; disso derivará um forte investimento na qualificação das equipes de serviços.

A moda catarinense sobreviverá em nível mundial, porque terá a capacidade de transformar insumos importados em produtos inovadores e de trabalhar todos os componentes da estratégia mercadológica de apresentação dos produtos para o consumidor final.

A criatividade continuará sendo uma opção da empresa. SC continuará tendo empresas que, apesar de contarem com profissionais capacitados, ainda irão preferir copiar as idéias dos seus concorrentes. A maior ou menor evolução no campo criativo dependerá muito da união da cadeia produtiva em relação aos objetivos desejados para os produtos fabricados em SC.

SC terá dois tipos de competências relevantes: o capital humano técnico, derivado da capacidade instalada; e o capital humano criativo, derivado da tradição catarinense no setor e da base instalada pelas

instituições de ensino. Serão mais criativos os ramos que atenderão às demandas mais sofisticadas. De qualquer maneira, a criatividade será forte nos segmentos de vestuário, têxtil, acessórios e calçados. Alcançará também um excelente nível em cama, mesa e banho.

Haverá criatividade muito forte também nas confecções. Esse segmento inovará porque viverá um processo contínuo ligado ao mundo e constantemente demandado pelo mercado.

A criatividade será ajudada pelo atual movimento do setor, graças à abertura de inúmeras escolas de moda, a projetos como o "Santa Catarina Moda Contemporânea" e aos concursos, desafiando os estudantes a criarem produtos inovadores.

A maior criatividade da moda catarinense estará no final da cadeia produtiva, ou seja, na confecção e no varejo, mormente nos varejos de especialidades, ou seja, lojas específicas de produtos para crianças e para calçados. O varejo de massa também inovará, porque as lojas de departamento evitarão comprar produtos mais baratos e com menor valor agregado.

#### **4.5. Sociedade e Estilos de Vida**

As tendências sociais, culturais e políticas influenciarão cada vez mais a moda catarinense por causa do maior acesso às informações por parte dos consumidores. Essas tendências estarão presentes na moda de uma forma geral, de maneira que os acontecimentos da sociedade, os hábitos de consumo, o estilo de vida, a relação com a profissão e com a família estarão refletidas: nos produtos de moda; nas formas de produção; na distribuição; na divulgação; em seu ciclo de vida e seu conceito. SC se destacará entre os demais pela capacidade de adaptação às tendências.

O consumo da moda estará cada vez mais interessado na diferenciação e a estética se tornará cada vez mais sofisticada.

A moda brasileira valorizará o estilo de vida nacional, transmitindo por meio dos próprios produtos o jeito despojado de ser do brasileiro, e estará associada à arte e à música, com uma forte correlação entre elas. O mesmo

acontecerá em SC devido à própria tendência sócio-cultural. O setor de moda estará cada vez mais preparado para atender a este tipo de demanda futura.

A moda terá cada vez mais o poder de aglutinar o lado do intangível, de oferecer às pessoas a possibilidade de diferenciação pela estética. Objetos como carros, celulares etc., que durante muito tempo foram escolhidos pela funcionalidade, se tornarão mais ícones de moda do que ferramentas úteis. Com isso, a moda estará mais e mais em lugares em que no passado não se via moda, tal como em uma toalha, por exemplo.

A moda continuará também difundindo na população a “cultura da pericibilidade”. Cada vez mais, produtos de alta durabilidade intrínseca se ressentirão da tentativa das marcas e do sistema de moda de reduzir seu ciclo de vida no curto prazo.

O Governo fortalecerá o talento catarinense e vocacional por meio de políticas de desenvolvimento, mas o desenvolvimento econômico, como a gênese da indústria de SC, virá da cadeia têxtil.

O estilo de vida baseado em valores de responsabilidade sócio-ambiental estará além das questões da mera aparência das coisas, dado que as pessoas estarão preocupadas com a sobrevivência do planeta onde vivem. O valor da preservação do ambiente, em busca de um produto ecologicamente correto estará junto com o valor da estética. Nesse sentido, haverá consumidores que escolherão produtos com menos design porque eles serão menos poluentes.

A moda será influenciada pelos valores de preservação, que serão os mais cogitados e estarão associados às ações sociais e de desenvolvimento sustentável. A preocupação ambiental continuará ganhando espaço nas mídias. Essa preocupação ganhará mais relevância também na atenção das empresas internacionais, nacionais e catarinenses. Para que essa tendência seja presente em SC, será necessária uma formação cultural, da forma como ocorre nos países europeus e em outros mais desenvolvidos. De fato, como a preocupação ambiental terá mais força para determinar a direção de produtos e serviços que serão consumidos, será muito importante que os profissionais do futuro sejam preparados para esta realidade. A produção

não continuará do modo como faz hoje, a negligenciar a preocupação com o descarte, a reutilização, a reciclagem e modos de produção mais limpos, com conseqüências graves para o meio ambiente.

Entretanto, as preocupações com a lucratividade serão prioritárias diante de objetivos mais éticos.

Haverá uma atenção cada vez maior dos empresários em oferecer produtos que tenham tanto qualidade tecnológica como qualidade ética e que expressem uma preocupação com as grandes questões do novo século. O atual Governo será favorável à expansão da iniciativa privada; as organizações civis voltadas para a preservação ambiental serão atuantes e SC terá uma considerável capacidade de investimento e recursos humanos de qualidade.

Além disto, tem que ser considerado que, para o Brasil, a responsabilidade social e ambiental será um fator de grande diferenciação, já que o País estará impossibilitado de competir com grandes quantidades e preços muito baixos.

Os modelos de gestão evoluirão, porque as marcas ofertarão, junto com os produtos tangíveis, os serviços. O setor da moda estará sintonizado com as preocupações éticas, sociais e ambientais, pois trabalhará com gente muito jovem que, cada vez mais, será educada para se sentir comprometida com estas questões. A moda, portanto, refletirá esses anseios da sociedade: utilizando a ética nas suas práticas comerciais; incorporando uma responsabilidade social nas interações pessoais (seja por parte dos acionistas, gestores ou colaboradores); buscando o desenvolvimento sustentável nas suas relações com os fornecedores, na própria produção ou desenvolvimentos dos produtos e na sua distribuição e comercialização.

Mas, para uma marca se aproximar dos valores da ética, da responsabilidade ou da sustentabilidade, incorporando-os na própria imagem, será necessário um trabalho de longo prazo para catequizar os consumidores e buscar bons resultados.

Nos próximos anos algumas empresas – sobretudo as que atuam nos mercados exteriores – tentarão mudar alguns comportamentos para

influenciar os consumidores. Isso gerará um resultado apreciável, pois a conscientização do público crescerá muito no período 2008-2012.

No longo prazo, somente sobreviverão empresas éticas porque haverá excesso de empresas num mercado cada vez mais restrito de consumo. A ética que as empresas adotarão como valor se tornará cada vez mais visível, de maneira que os consumidores verificarão quais empresas são interessantes sob o ponto de vista humano, de respeito ao meio ambiente etc., favorecendo a aceitação no mercado.

A importância da estética na vida das pessoas crescerá cada vez mais. Tudo que for consumido terá um apelo estético, com investimento em design. O design será fundamental em todos os âmbitos, inclusive no vestuário, com intensificação da demanda por produtos confortáveis, nos quais o design deverá estar presente. O ser humano viverá muito mais que no passado, a dualidade de querer ser coletivo e querer ser único. A estética do design trará, de forma crescente, respostas a esse desejo. Assim, a estética crescerá exponencialmente no consumo da população catarinense, pois o bem-estar estará cada vez mais evidente nos valores das pessoas catarinenses, assim como em outros locais.

A estética terá papel fundamental e será valorizada prioritariamente pela moda, mas gerará opiniões diversas a respeito de um ou outro estilo, o que é diferente de um produto ser bonito ou feio. A questão envolverá o equilíbrio e a harmonia no estilo de vida, que serão considerados no consumo de moda, ou seja, ninguém comprará coisas ou produtos que considera de estética inadequada para o seu estilo de vida ou com a qual não se identifique.

A agregação de valor, por meio de um senso estético, será um diferencial competitivo de relevância crescente entre as empresas. A moda sobreviverá ou crescerá mais rapidamente dentro de um cenário econômico nacional pouco indutor de crescimento, porque ela experimenta, quase cria uma nova economia, que é a economia do intangível. O consumo de produtos do setor de moda não diminuirá, mas terá mais qualidade. Os produtos ligados à moda ficarão longe de se encontrar em um processo de

exaustão. jeans, não obstante alguma dificuldades, se sustentará pela criatividade e pela praticidade.

As empresas procurarão desenvolver produtos com maior valor agregado em termos de linguagem, acabamento e experiência de compra. Mas não deixarão de lado o estímulo à compra em excesso e quantidade.

As novas gerações de consumidores entrarão no mercado de moda com novos comportamentos, novas atitudes, novas mentalidades de consumo, porque muitos desses consumidores serão vorazes por moda e porque o advento da Internet criará uma influência muito forte, disseminando a informação muito rapidamente.

A produção da moda tirará proveito da obsolescência relacionada aos gostos dos consumidores. A própria indústria provocará esta sua obsolescência, embora a tecnologia permitirá, cada vez mais, produtos de melhor qualidade. Para tornar obsoleto um produto que durará além da moda, será necessário renovar a moda ou promover sua destruição criativa como forma de se ter um resultado saudável e bom para a produção de moda.

No futuro próximo o consumidor voltará ao prazer e à valorização do que consome, não consumindo por consumir, e esse movimento atingirá, também, a indústria da moda catarinense.

#### **4.6. Promoção e Publicidade**

Os produtos da moda estarão ligados a padrões globais: os designers produzirão, cada vez mais, para um consumidor conectado nesse mundo e influenciado pelo seu entorno.

A diferenciação representará uma grande saída para o setor, pois as estratégias serão muito idênticas. O design se dará de forma integrada socialmente, uma vez que a moda se expressará como um reflexo da sociedade. Todos os elementos de formas, cores, materiais e texturas, materializados pelo criador, levarão em conta essa integração. O diferencial dos produtos da moda estará em explorar o que é local, produzindo algo diferente do que vem de outro lugar.

O Brasil será considerado um grande produtor de moda para todos os segmentos, com “brasilidades regionais”. Cada Estado com vocação para produzir moda desenvolverá e produzirá, cada vez mais, seus produtos com referenciais próprios. SC também desenvolverá sua própria identidade. A moda catarinense manterá uma identidade local, assim como toda a moda internacional levará consigo traços particulares de culturas específicas, apesar de ser, em muitos aspectos, global e voltada aos interesses de qualquer lugar do mundo.

SC se tornará, cada vez mais, um grande ícone da moda nacional; marcas e beleza natural se destacarão no cenário como um todo; devido, principalmente, às grandes empresas aqui sediadas. O resgate da cultura em SC continuará se verificando, incorporando-se inclusive nas próprias peças.

A cultura artesanal, seja ela utilizada na sua plenitude ou replicada de maneira industrial, será de suma importância para o sucesso da moda catarinense. A identidade catarinense estará ligada também à especialidade da mão-de-obra.

Algumas empresas da moda atenderão ao padrão global, mas a grande maioria, gradativamente, tentará estabelecer, de alguma forma, uma relação de identidade com o território catarinense.

A tradição catarinense no setor da moda continuará gerando grande experiência em técnica e desenvolvimento de produto. Também serão adotadas ações de orientação para a decodificação e transformação dos valores locais em produtos tangíveis. Todavia, poucos produtos de SC irão explorar as riquezas e a identidade catarinense, com isso será muito difícil observar a identidade local no conjunto dos produtos de moda desenvolvidos, enquanto a maioria utilizará as tendências de moda amplamente divulgadas pela mídia e outros canais.

Muitas empresas produtoras, com alto grau de prestígio, deixarão de ser produtoras (terceirizando a produção) para cuidar só da gestão da marca, do marketing e do varejo. Neste sentido, o Oriente representará mais um parceiro do que um concorrente no segmento.

O modelo de “gestora de marcas” estará cada vez mais em voga, ou seja, uma empresa que atua com sucesso com uma marca em um determinado segmento poderá facilmente replicar o modelo de negócio para outros segmentos do mercado com outra marca. O que diferenciará o produto de uma marca de outra marca serão aspectos intangíveis, como o design, capazes de corresponder ao inconsciente coletivo.

Cada vez mais, estará declinando o papel do Brasil como fornecedor de produtos com marca de terceiros. Isso poderá se traduzir em concordatas e em falências de empresas tradicionais, pela falta de design e falta de construção de valor de marca.

As empresas que deixarão de se afirmar no mercado pelo suporte de uma marca viverão em um constante estado de incerteza, devido à fácil substituição por novos produtos. Somente as empresas que terão marcas próprias poderão se tornar insubstituíveis conseguindo estabilizar o mercado. A moda em SC se transformará, criando cada vez mais marcas próprias. Boas partes dos progressos da moda catarinense acontecerão baseando-se no nascimento e no crescimento das marcas empresariais. Apesar do crescimento da estratégia baseada na marca, evitar-se-á a criação de um selo ou o uso de rótulos como “made in SC” para os produtos locais.

Nos próximos anos os meios atuais e convencionais utilizados na promoção dos produtos de moda serão repensados. Os editoriais de moda, como o restante do mundo da comunicação, se tornarão mais interessantes, graças às mudanças que se verificarão no setor. A diferença principal virá de contribuições profissionais sofisticadas.

A promoção estará muito mais focada na relação íntima com o consumidor, visto que as estratégias de sedução precisarão ser aperfeiçoadas. Então, as modalidades de promoção, propaganda e publicidade tenderão a uma grande aproximação com o consumidor final. Elas farão com que o consumidor participe mais dos desenvolvimentos, dos lançamentos e das aprovações: assim o consumidor se sentirá ativo na operação, como um sócio executivo, comprando a idéia com mais facilidade. Portanto, a promoção dos produtos de moda trabalhará muito com:

atendimento personalizado e customizado; foco nos nichos que se pretenderá atender.

Para trazer tendências, as empresas investirão em feiras de moda em todos os níveis: internacionais; nacionais; estaduais; regionais. As exposições e as feiras serão importantes porque consentirão uma grande troca de informações entre empresários e compradores do setor.

As campanhas publicitárias venderão para pessoas "in", através de modelos de vida superior. Tal como as passarelas glamorosas, as empresas que investirão em pesquisa e design venderão para consumidores mais ricos do que os trabalhadores.

A segmentação do mercado (tribos, perfis, etc) será cada vez maior. Por isso, o segmento *core* de atuação, buscará atuar nos diversos nichos deste mercado (horizontalização). Esta maior segmentação do mercado influenciará tanto a produção quanto as modalidades de venda.

O setor da moda permanecerá uma área em que as pessoas, de forma geral, estarão mais abertas às inovações. Por esta razão, a propaganda e publicidade no setor trilharão, nos próximos anos, um caminho: digital e virtual (valorizando tanto a televisão quanto a internet, celular e outros aparelhos); focadas na preocupação ecológica.

Em nível nacional, a criatividade na comunicação publicitária tenderá a superar as formas tradicionais como TV, jornal e rádio. O alcance através das mídias digitais será muito grande e com um custo muito inferior ao das mídias impressas. Haverá a necessidade de maior especialização para produção de material para essas mídias, pois, o movimento e a intensidade da imagem serão extremamente sedutoras nesses casos.

Um problema relevante de SC será o nível "mediano" das agências de publicidade presentes no Estado. Elas continuarão encontrando barreiras para o desenvolvimento, apesar de motivadas e capazes de criar iniciativas de valor.

Os canais de propaganda mais úteis nos próximos anos serão: o ponto de venda; as novas mídias; as exposições em feiras; o marketing direto. Diversamente, não terão utilidade os catálogos e o telemarketing.

Considerando os custos elevados de publicidade, o ponto de venda – seja ele exclusivo ou um *corner-store* – será a principal modalidade para a consolidação de uma marca catarinense: em nível nacional; ou mesmo mundial.

É importante lembrar que a valorização dos produtos e serviços catarinenses não dependerá dos investimentos em anúncios, já que a possibilidade de surpreender o consumidor se realizará muito mais pela real diferenciação do produto do que pela comunicação.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa Delphi “O Futuro da Moda de Santa Catarina – Previsões entre 2008 e 2012” apresentou os pontos principais de consenso sobre os aspectos fundamentais ligados à atividade do setor de moda no estado ou que tenham impacto importante sobre ela.

Tratando-se de metodologia prospectiva, o diagnóstico apresentado visa servir como base de orientação para desdobramentos que possibilitem e facilitem o planejamento de ações conjuntas para um futuro promissor.

Os resultados do projeto são apresentados a seguir segundo uma matriz SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) do futuro do turismo em Santa Catarina, apresentada no Quadro 2.

**Quadro 2** – Matriz SWOT representativa dos resultados até 2012

<b>Oportunidades</b>	<b>Pontos de força</b>
1) a valorização do mercado interno; 2) a ampliação de créditos; 3) a globalização; 4) o feito do Brasil ser visto e lembrado pelo mundo todo, como um oásis tropical, um dos últimos redutos onde a exuberância da natureza ainda se sobrepõe ao caos social dos grandes centros urbanos; 5) a questão ambiental; 6) as dificuldades ligadas à mão-de-obra; 7) o aumento das exportações.	1) a vocação de SC nos setores têxtil e de confecção; 2) a tradição de mais de 100 anos na produção de vestuário; 3) a qualidade dos produtos; 4) a combinação da criatividade do brasileiro com a técnica, austeridade e disciplina europeia na gestão de moda; 5) o investimento na qualidade e no design do Estado; 6) o histórico com boa imagem em serviço (entrega, etc) no exterior; 7) a evolução do parque têxtil; 8) a cultura e o comportamento local com relação aos aspectos

	ambientais; 9) a proximidade dos grandes mercados Europeu e Norte-americano, se comparado com os países asiáticos.
<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) a concorrência externa;</li> <li>2) o câmbio;</li> <li>3) a globalização;</li> <li>4) a falta de proteção contra o contrabando;</li> <li>5) a falta de uma política industrial no Brasil;</li> <li>6) a perda de capacidade de consumo no Brasil;</li> <li>7) os grandes grupos internacionais (Zara, H&amp;M);</li> <li>8) a falta de proteção contra os importados.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos de fraqueza</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) os fatores macroeconômicos do Brasil (câmbio, tributação, etc);</li> <li>2) a guerra fiscal, se comparado com Estados das regiões Norte/Nordeste;</li> <li>3) a falta de investimento no varejo;</li> <li>4) a falta de lojas próprias dos produtores e catarinenses;</li> <li>5) a falta de competitividade dos preços.</li> </ol>

A aplicação do Delphi como ferramenta se mostrou adequada e até inovadora para a elaboração de cenários no setor de moda. Sua principal limitação é, sem dúvida, o custo, devido à necessidade de utilização intensiva de pesquisadores e da disponibilidade dos especialistas e debatedores. Entretanto, os resultados são importantes para servir de base para a tomada de decisão de ações e para realização de planejamento na área. Outra vantagem possível é que envolve diversos *stakeholders* possibilitando o consenso ou pelo menos a aceitação conjunta o que facilita o trabalho de planejamento posterior.

## REFERÊNCIAS

- FISCHER, A. L. Tendência que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. **Enanpad**, n. 25, 2001.
- GIOVINAZZO, R., FISCHMANN, A. Delphi Eletrônico: uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional. **In**: COSTA, B., ALMEIDA, M. (coord.), *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- GODET, M. **Manual de Prospectiva Estratégica**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

LANDETA, J. **El metodo Delphi**. Barcelona: Ariel, 1999.

LINSTONE H.A., TURROF, M., **The Delphi method, techniques and applications**. Addison Wesley Publishing, 1975.

S3 Studium. **Cara Brasileira**. Brasília: Sebrae, 2002.

\_\_\_\_\_, UNISUL. **O Futuro da Moda em Santa Catarina** - Previsões entre 2008 e 2012. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2006.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, Universidade de São Paulo, v. 36, n. 2, abr/jun 2001, p. 25 – 32.

VERGARA, S. **Projetos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

